



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE

EDE ECO 2

SESSION 2019

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Options : - COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES  
- COMPTABILITE ET FINANCE  
- GESTION DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES  
- INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION  
- MARKETING**

**ÉPREUVE DE SYNTHÈSE**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

Tournez la page S.V.P.

A

## Partie 1 – Synthèse (12 points)

À partir du dossier documentaire ci-joint, vous rédigez une note de synthèse relevant du management des organisations et relative à la problématique suivante :

« **Management de la qualité et performance** »

Votre note de synthèse comportera 1300 mots (+/- 10%)

Rappel :

La note de synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajouter de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur.

## Partie 2 - Questions dans le domaine économique ou juridique (8 points)

Le candidat choisira la série de questions économiques ou la série de questions juridiques, sans possibilité de panachage, en indiquant clairement sur sa copie la nature de son choix.

### Choix n°1 - Questions dans le domaine économique

- 1.1- Les marchés des biens et services sont-ils concurrentiels ?
- 1.2- Une situation d'information imparfaite impose-t-elle une intervention de l'État ?
- 1.3- Les normes relatives aux biens et services favorisent-elles le développement des échanges internationaux ?

### Choix n°2 - Questions dans le domaine juridique

- 2.1 – La qualité de l'information sur la prestation fournie est-elle une obligation des parties au contrat de droit commun?
- 2.2 - À quelles responsabilités l'entreprise s'expose-t-elle en cas de défaut d'un de ses produits ?
- 2.3 - Comment le droit permet-il d'anticiper le risque et de le prévenir dans les contrats entre professionnels ?

## DOSSIER DOCUMENTAIRE

N°	Titre
1	<b>La qualité, levier de performance des PME de services</b> Guide du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – 2016
2	<b>La perception de la notion de performance</b> Sogbossi Bocco B., La Revue des Sciences de Gestion, pp.128, 2010/1 (N°241)
3	<b>Le « moment japonais ».</b> Yvon Pesqueux – 2015 <a href="https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01152997">https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01152997</a>
4	<b>Enquête nationale « Les coûts de la non-qualité dans l'industrie »</b> Groupe AFNOR – Octobre 2017 <a href="https://marketing.afnor.org/etude/cout-non-qualite/">https://marketing.afnor.org/etude/cout-non-qualite/</a>
5	<b>Reconstruire l'entreprise, les fondements du management socio-économique</b> Henri Savall et Véronique Zardet, Dunod, mars 2014
6	<b>Dérives du lean : pourquoi la méthode s'est écartée des principes originaux.</b> L'Usine Nouvelle – 30/10/2014
7	<b>La certification qualité et la performance des organisations : quelles convergences ?</b> El Kahri L., Rachidi A., Amri M., International Journal of Innovation and Scientific Research, ISSN 2351-8014 Vol. 11 No. 2 Nov 2014.
8	<b>Les problèmes de qualité chez Zodiac Aerospace</b> « La vérité sur le trou d'air de Zodiac Aerospace », Challenges – 06/12/2015
9	<b>Les notions de qualité et de performance de la justice administrative</b> Cluzel-Métayer L., Revue française d'administration publique, 2016/3 (N°159)
10	<b>Pourquoi la Qualité totale, la méthode Six Sigma et la norme ISO 9000 empêchent-elles les entreprises d'innover ?</b> Les Echos – 16/01/2015

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en tête de votre copie

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► Concours externe du CAPET de l'enseignement public :

- **option communication, organisation et gestion des ressources humaines :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	102	7393

- **option comptabilité et finance :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010F	102	7393

- **option gestion des activités touristiques**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8054E	102	7393

- **option informatique et systèmes d'information :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8031E	102	7393

- **option marketing :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010G	102	7393

► Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé :

- **option communication, organisation et gestion des ressources humaines :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	102	7393

- **option comptabilité et finance :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010F	102	7393

- **option informatique et systèmes d'information :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8031E	102	7393

- **option marketing :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010G	102	7393

## Document 1 - La qualité, levier de performance des PME de services

[...] La qualité est avant tout au service de la performance de l'entreprise et en constitue une des conditions principales. Elle permet d'optimiser les moyens et ressources disponibles dans le but d'améliorer l'organisation et son efficacité notamment en facilitant la circulation des informations.

La démarche répond à deux objectifs :

- l'efficacité et la performance de l'organisation et de l'entreprise ;
- le développement du travail collectif : les compétences individuelles doivent venir enrichir la compétence collective du groupe. [...]

*La qualité en pratique : des entreprises témoignent.*

[...] Société ITS Integra

Secteur : Informatique, cloud computing, hébergement informatique à valeur ajoutée, infogérance hors site

Effectif : 150 personnes réparties sur 4 sites en France

Certifiée ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001

*Comment avez-vous mis en place la démarche ?*

[...] La qualité, c'est avant tout observer, impliquer et agir avec pertinence. Cela se traduit tout d'abord par une formalisation des processus afin d'optimiser les méthodes de travail et de bien identifier le rôle et les responsabilités de chacun. Ceci implique de pouvoir disposer d'informations fiables et d'éléments factuels permettant d'évaluer la performance de nos processus. Des tableaux de bord ont été mis en place sur l'ensemble de nos activités. Ils permettent de suivre l'évolution et les impacts des actions entreprises. Des revues de processus qualité ont été mises en place au sein des projets d'intégration et des contrats d'infogérance et/ou hébergement afin de garantir le meilleur niveau de service auprès de nos clients, qui restent ainsi au centre de la démarche. Enfin, leurs retours sont analysés au sein de la direction Qualité afin de mettre en place les actions adaptées et de les suivre efficacement.

*Quels ont été les apports de la démarche ?*

La démarche qualité constitue à présent un facteur incontournable de compétitivité pour l'entreprise. Elle permet de bénéficier d'outils de pilotage de notre organisation et d'allier notre performance avec la satisfaction des clients et de nos collaborateurs. En particulier, la certification ISO 9001 assure à l'entreprise de mieux répondre aux exigences des clients et de leur garantir pertinence et rigueur des processus métiers mis en œuvre. Les actions préventives et correctives mises en place dans le cadre du système de management permettent d'améliorer de manière continue la qualité de notre service. [...]

Source : Guide du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, « La qualité, levier de performance des PME de services », 2016

## Document 2 - La perception de la notion de performance

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, A. Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. Selon P. Lorino (1997), « est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». J.-B. Carrière (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001). A. Bourguignon (1998) qualifie cette notion de réussite de réalité

subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à W. Azan (2007), il réduit la notion de performance à l'idée de développement. [...]

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée [...]. En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. [...]

La performance stratégique : encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000). [...] Nous pouvons noter que tous ces facteurs précédemment cités assurent, contrairement aux visions à court terme, la performance à long terme.

La performance concurrentielle : liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. [...]

La performance socio-économique : elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale. [...]

Source : Sogbossi Bocco B., Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, pp.128, 2010/1 (N°241)

### **Document 3 - Le « moment japonais »**

Dans les pays de l'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economique), le thème du management de la qualité fut un thème phare de la décennie 80, normalisé dès 1987 au regard de l'importance accordée aux « normes qualité » (donnant lieu depuis à certification). Il a été à l'origine du développement de procédures. [...] La définition actuelle la plus courante de la gestion de la qualité repose sur trois éléments : satisfaire et fidéliser le client dans la mesure où la qualité est une stratégie permettant de faire « progresser » l'organisation, consolider le fonctionnement interne et la sécuriser vis-à-vis des risques [...].

On peut distinguer chronologiquement cinq étapes principales qui se sont accumulées dans le temps et qui constituent la substance méthodologique et pragmatique d'un modèle organisationnel de la qualité. Cette chronologie est une composante du mouvement plus large de la rationalité technique. Cette montée en puissance constitue l'argument historique de la chronologie qui associé à un argument analytique, va mettre l'accent sur le passage d'une conception de la qualité comme « état » à une conception de la qualité comme « processus » pour ensuite aboutir à une conception systémique redevable de la logique de l'« intégration de systèmes », fondant la notion d'amélioration continue :

- La première étape est basée sur les standards de fabrication en filiation avec l'importance accordée au bureau des méthodes et à l'OST, démarche formalisée succédant à une recherche d'optimisation plus ou moins intuitive [...]. C'est le cas des approches de F. W. Taylor et de son application par H. Ford et, parallèlement, le constat de la nécessité d'extraire de la chaîne (ou de la file) de « fabrication – assemblage » des éléments pour les observer. Elle est apparue avec l'industrialisation de masse, la référence à des tâches répétitives ayant

induit la nécessité d'établir préalablement des règles et de définir les comportements les plus adaptés pour limiter les risques applicables à la fabrication des produits [...]

- La deuxième étape vise ce qui est qualifié d'aptitude à l'emploi (du produit). Elle s'est diffusée dans les années « 1940 – 1945 » et marque l'utilisation, pour le contrôle qualité, des méthodes statistiques, des plans d'échantillonnage. Cette étape se réfère aux travaux de W. A. Shewhart et de W. E. Deming à partir des théories statistiques et des probabilités appliquées au contrôle de la qualité des produits. Elle vient fonder une métrologie de la qualité, approfondissant la perspective précédente dans le sens de la qualité comme « état ».
- La troisième étape, après la Seconde Guerre Mondiale, est caractérisée par la consommation de masse et par l'accélération de la production de biens et de services. Elle correspond au concept de « satisfaction des besoins explicites », un des fondamentaux du *marketing-management*. Les processus de production doivent être maîtrisés pour permettre d'obtenir la fiabilité des biens produits et la diminution des coûts, ces deux aspects venant construire la théorie de la qualité correspondante. La notion d'« assurance – qualité » se développe durant cette période, mais restreinte à l'idée de niveau de confiance permettant de passer de la confiance dans la fiabilité à la sûreté de fonctionnement. Elle est liée aux noms [...] de J. M. Juran, [...] de K. Ishikawa, de P. B. Crosby. [...]
- La quatrième étape est caractérisée par la satisfaction des besoins exprimés et implicites. Elle apparaît dans les années 1980. C'est l'époque du développement des méthodes d'amélioration de la qualité, des méthodes de résolution de problèmes, du programme « Zéro Défaut » et de la chasse à l'« usine fantôme ». Les méthodologies sont les mêmes un peu partout, mais la manière de les pratiquer est spécifique à chaque entreprise et selon chaque pays. Les référentiels d'évaluation de la qualité se multiplient d'abord, pour se réduire ensuite (au moins 20 normes en 1987, un peu moins en 1994, 5 au maximum en 2000). Ils sont adoptés par un nombre croissant de pays. On parle de plus en plus de management de la qualité. Cette étape a été à l'origine d'un véritable renouveau de l'idéologie de la qualité dont les auteurs les plus connus ont été T. J. Peters & R. H. Waterman et ses « huit principes de l'excellence » [...] ainsi que W. E. Deming [...]. Cette étape marque la montée en puissance d'une conception de la qualité comme « processus ».
- La cinquième étape se caractérise, à partir des années 2000, par la dualité qui opère entre les perspectives normatives de l'ISO 9000, version 2000 qui mettent en avant une logique procédurale à partir d'une modélisation de l'organisation en processus et celles du TQM (*Total Quality Management*) [...]. Cette perspective tend à confondre qualité et management. [...] C'est pourquoi la référence à la norme et à des procédures de « certification – accréditation » se fait plus nette, procédures tout à fait représentatives de (la) disjonction du périmètre de l'activité économique de l'organisation et des modalités d'engagement de sa responsabilité vis-à-vis des tiers. [...]

Source : *Le « moment japonais »*, Yvon Pesqueux, 2015

#### **Document 4 - Enquête nationale « Les coûts de la non-qualité dans l'industrie »**

[L'enquête porte] sur un échantillon représentatif du tissu industriel français en termes de secteurs d'activité, chiffre d'affaires, répartition géographique, présence à l'exportation (plus de 800 répondants). [...] Plus de 90% des répondants opposent deux notions : non-qualité et non-performance. La non-qualité est principalement considérée comme une non-conformité du produit, tandis que la non-performance est jugée du ressort de la direction.

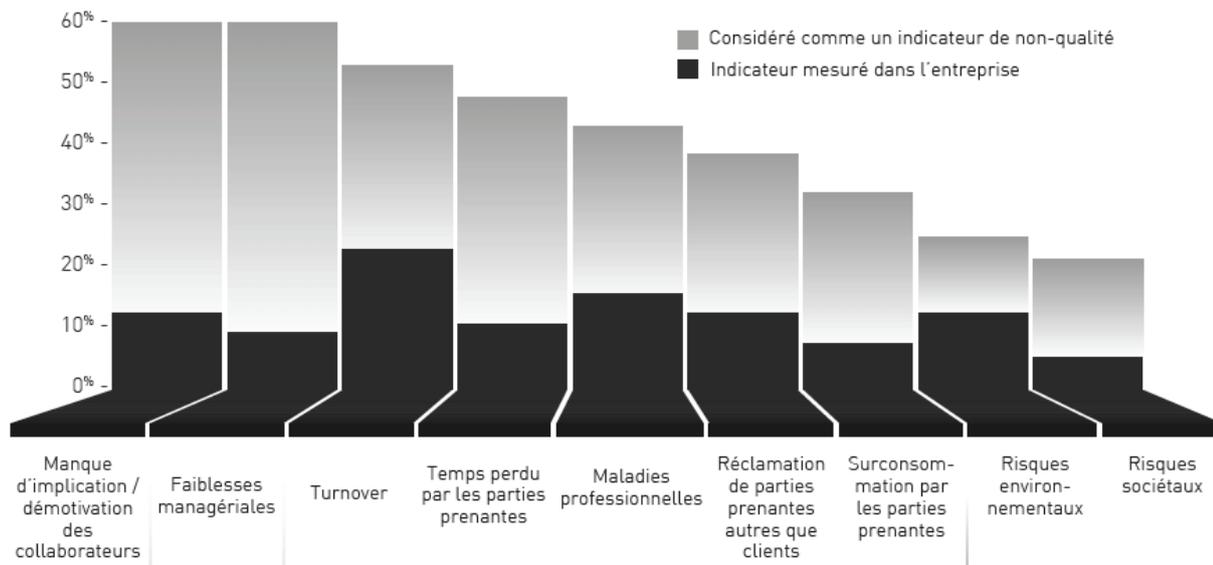
Les conséquences en sont :

- matérielles : rebuts, reprises et retouches, re-fabrications et remplacements...
- financières : garanties, pénalités de retard, transports exceptionnels, pertes de marges et de marchés
- immatérielles : perte d'image ou de confiance, insatisfaction des clients...

[...] 92% des entreprises jugent indispensable ou au moins nécessaire de mesurer la non-qualité. 20% s'avouent incapables de mesurer la non-qualité à l'heure actuelle. Les coûts les plus suivis : rebuts, reprises ou réparations, non-qualité fournisseur. Le suivi est généralement effectué au

niveau des ateliers de fabrication ou sur un double niveau direction et ateliers. Les coûts les moins suivis : traitement administratif des non-qualités, écart entre coût prévisionnel et coût constaté d'un projet, taux de rendement synthétique, temps d'attente machine, surconsommation d'énergie et matière première d'urgence. [...] 37% des répondants estiment que ces mesures ne reflètent pas du tout ou seulement une infime partie de la réalité. [...] « La perte de notoriété et les commandes non confirmées ne sont pas correctement évaluées. »

Au-delà des indicateurs mesurés dans leurs organisations, les professionnels interrogés ont mentionné les données de non-qualité qu'ils estiment important d'analyser pour mieux refléter la réalité.



66% des entreprises mesurant les coûts de non-qualité les évaluent entre 0 et 5% du CA. [...] L'étude souligne que la mesure des coûts de non-qualité joue rarement son rôle d'outil de pilotage. Si 51% des personnes interrogées reportent à la direction tous les mois, on constate encore une part non négligeable de répondants qui ne remontent jamais ces coûts (10%).

Source : Groupe AFNOR, octobre 2017

## Document 5 - Reconstruire l'entreprise, les fondements du management socio-économique

Les coûts cachés<sup>1</sup> sont une mesure approximative du coût que subit l'entreprise ou l'organisation du fait des perturbations (dysfonctionnements) imposées à l'activité par certains comportements des hommes au travail, en lien avec les structures de l'organisation. Parmi ces structures, l'analyse proposée [...] privilégie les conditions de vie au travail comme cause du fonctionnement insatisfaisant de l'atelier, du bureau, de l'organisation. Ces perturbations sont regroupées autour de cinq indicateurs dits socio-économiques : l'absentéisme, les accidents du travail, les défauts de qualité des produits, la rotation du personnel et les écarts de productivité physique directe (rendement). Ces indicateurs sont considérés comme symptomatiques de « mauvaises » conditions de vie au travail.

L'ordre de grandeur des coûts cachés liés aux conditions de travail est élevé : l'évaluation partielle de ces cinq indicateurs permet de le situer aux alentours de 15% du coût de production (entre 12 et 19%), soit environ 30 à 40% de la masse salariale, l'erreur commise en évaluant la performance

<sup>1</sup> Il convient de lire « coûts-performances cachés » à la place de l'expression simplifiée « coûts cachés ». En effet, une réduction de coût est une performance. Coût et performance se trouvent sur un continuum de vases communicants.

financière de l'entreprise selon les méthodes codifiées par le plan comptable et consacrées par les pratiques d'entreprises.

Les coûts cachés constituent aussi une mesure du veto dont dispose le personnel pour s'opposer aux programmations du travail décidées loin de lui. Ainsi, on programme 6% d'absentéisme (pour les vingt prochaines années...) dans une procédure de choix d'investissement, et l'on constate, moins de dix ans après, que le taux effectif est de plus du double (13 à 14%). [...]

*Source : Henri Savall et Véronique Zardet, Reconstruire l'entreprise, Dunod, 2014*

## **Document 6 - Dérives du lean : pourquoi la méthode s'est écartée des principes originaux.**

Régulièrement pointée du doigt, la méthode lean est parfois vue comme un nouveau prétexte pour licencier. On l'accuse d'être un retour à une organisation tayloriste du travail, d'être source de frustrations, d'entraîner des troubles musculo-squelettiques... À tel point que si une entreprise rencontre des difficultés, inutile de chercher plus loin : c'est la faute à la méthode inspirée du système de production de Toyota. *"Ces dernières années, on note une augmentation du nombre d'échecs dans la mise en place de projets Lean"*, constate Philippe Lorino, docteur en sciences de gestion et professeur à l'ESSEC Business School. [...] Pour Philippe Lorino, si le lean a mauvaise presse, c'est avant tout une histoire de détournement. Un détournement dans le sens où le lean que l'on applique aujourd'hui s'est progressivement écarté de la philosophie originale. Pour preuve de cette dérive : la chasse aux "muda" (c'est-à-dire la chasse aux gaspillages), est souvent citée comme étant l'objectif essentiel de la méthode, alors qu'elle n'en est que la troisième étape. *"On se focalise sur les Muda mais on oublie les deux premières étapes, à savoir le Muri et le Mura, explique Philippe Lorino. Le Muri consiste à créer un système de production efficace, et le Mura à créer des tampons, c'est-à-dire éviter les événements indésirables pour mettre ce système en sécurité."*

Ainsi, rien ne sert de réduire les gaspillages si le système n'a pas été d'abord repensé en profondeur. C'est un passeport assuré pour l'échec, selon le professeur. Surtout, le fait d'oublier l'étape n°2, le Mura, est représentatif des dérives successives qu'a connu la méthode lean au fil des années. En effet, parmi les principes du Toyota Production System imaginé par Taiichi Ohno, on note qu'une machine ne doit jamais être utilisée à plus de 80 %. C'est le concept de "slack", un terme anglais que l'on peut traduire par "mou", et qui consiste à ne pas trop charger les machines pour leur permettre d'encaisser les aléas. *"Lorsqu'un système est surtendu, on prend le risque de voir le chaos s'installer au moindre aléa, poursuit Philippe Lorino. Aujourd'hui, les responsables d'usines ont tendance à se focaliser sur l'amélioration du Taux de Rendement Synthétique (TRS), mais c'est une pratique dangereuse"*.

À cette fin, Toyota avait instauré la règle du 8-4-8-4 : chaque équipe de huit heures est suivie par quatre heures consacrées à des travaux de maintenance, à des chantiers d'amélioration, à des changements d'outils complexes, ou tout simplement pour rattraper une production en retard en cas de problèmes pendant l'équipe précédente. Faire du lean, c'est donc savoir rajouter des tampons pour ne pas que le système soit trop sous tension.

Ainsi, le terme lean lui-même, qui a été choisi par des chercheurs du MIT dans les années 90 et qui signifie "maigre", serait particulièrement mal choisi. Et ce choix malencontreux dans la dénomination de la méthode est certainement une des premières raisons pour lesquelles elle s'est éloignée de la philosophie originale.

Les raisons des dérives du lean sont également culturelles. *"Sur la question même de l'élimination des gaspillages, il y a détournement, complète Philippe Lorino. Aujourd'hui les dirigeants d'entreprises ont une vision a posteriori des problèmes. C'est le principe de l'assurance : si l'on souscrit une assurance et qu'aucun incident ne se produit, une personne avec une vision a posteriori considérera qu'il s'agit d'une dépense inutile, donc un gaspillage. Si l'on revient à la philosophie première du lean, le Muri consiste à créer un matelas de ressources, c'est-à-dire des*

*dépenses qui servent à mettre le système dans une situation confortable, insensible aux aléas, dans lequel les opérateurs ont le temps de prendre du recul et de lancer des améliorations".*

Bien sûr, il faut un changement de mentalité pour ne pas chercher à augmenter au maximum son TRS, et prévoir un surplus de ressources "juste au cas où". Mais c'est justement lorsque les industriels cherchent à implanter la méthode sans changer de mentalité que des dérives apparaissent. *"De la même manière, il n'est pas évident de se dégager des démarches de contrôle, qui ont un caractère très sécurisant pour les dirigeants, pour les remplacer par de l'amélioration continue"*, commente Philippe Lorino. Pour mémoire, William Deming, l'homme qui inspira Taiichi Ohno, avait vu dès les années 30 les possibles dérives autour de la notion de contrôle. [...]

Enfin, si le professeur prône un retour aux inspirations d'origine du lean, rien n'empêche de la compléter par certains aspects. *"À la philosophie de base, qui date des années 30, on peut tout à fait ajouter une dimension qui prenne en compte le dialogue social et les organisations représentatives des salariés. C'est en effet le principal angle mort de la méthode lean historique"*, conclut Philippe Lorino.

Source : L'Usine Nouvelle – 30/10/2014

## **Document 7 - La certification qualité et la performance des organisations : quelles convergences ?**

Quel est le lien de corrélation pouvant exister entre la certification qualité et la performance globale des entreprises ?

[...] Plusieurs conclusions ressortent à travers la revue de la littérature portant sur l'étude de la relation pouvant exister entre la qualité du produit et la performance des organisations. Toutefois, les études réalisées sur la relation qualité-performance sont contradictoires. Certaines plaident en faveur d'une relation positive entre qualité-performance et d'autres pour une relation négative. [...] Suite aux pressions exercées par l'environnement, les organisations sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus afin de satisfaire ses clients. Pour ce faire, un bon nombre de travaux montrent que le succès de la mise en œuvre du TQM<sup>2</sup> peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés (Agus et Abullah ; Chin et al). Plusieurs recherches récentes se sont orientées vers l'étude de l'impact de la qualité sur la performance des organisations. En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

Toutefois, la qualité totale, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, de management, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise. Dans la même perspective Chong confirme, que le TQM fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable. [...] D'autres recherches tels les travaux de Maani et al confirment dans le même sens de réflexion l'existence de relation faible, mais statistiquement significative entre la qualité du produit et la performance financière.

Afin d'étudier les approches d'amélioration de la qualité et leurs effets sur la performance des organisations, Adam et al. ont mené une étude internationale auprès de 977 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord. Les résultats montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet statistiquement significatif sur la performance financière. Dans la même perspective Nilsson et al. ont mené une étude comparative sur l'impact des

---

<sup>2</sup> TQM ou Total Quality Management qui se traduit en français par la qualité totale.

pratiques de management de la qualité sur la satisfaction des clients et la performance financière dans les entreprises industrielles et les entreprises de service. L'étude empirique qui a touché 482 entreprises montre que pour les entreprises industrielles, les pratiques de management de la qualité influencent la satisfaction des clients et la performance financière à travers une orientation organisationnelle pour la qualité. [...]

Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre la qualité et la performance telles celles de Mispelblom qui perçoit dans la question de la certification un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail. D'autres recherches voient en l'engagement dans une démarche qualité des dépenses énormes. Dans ce sens, Hendricks et Singhal précisent que certaines entreprises qui ont gagné le prix Malcolm Baldrige de la qualité aux Etats- Unis ont souffert de difficultés financières énormes. [...] La revue de la littérature souligne le consensus dans les travaux sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises. Même si les études réalisées sur la relation qualité-performance soutiennent dans la majorité des cas une relation positive ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne.

Toutefois, cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par le fait que les deux termes qualité et performance ont été définis et mesurés de manière variée d'un auteur à l'autre. Le choix de se faire certifier ou pas peut être une fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise. Dans chacun des cas, le résultat final de la certification sur la performance diffère. En synthèse des travaux académiques on peut déduire que, l'implantation d'un système qualité au sein de l'entreprise semble donc accroître sa performance.

*Source : La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ?, El Kahri L., Rachidi A., Amri M., International Journal of Innovation and Scientific Research, ISSN 2351-8014 Vol. 11 No. 2 Nov 2014,*

## **Document 8 - Les problèmes de qualité chez Zodiac Aerospace**

[...] Furieux d'avoir dû entreposer deux 787 dans le désert californien des Mojaves en attendant des sièges en retard, l'américain Boieng réfléchirait [...] à exclure l'équipementier français Zodiac Aerospace de ses futurs appels d'offres sur les sièges. American Airlines, elle, a déjà franchi le pas : la compagnie a annulé des commandes de fauteuils de classe affaires pour ses Boeing 787. [...]

Qu'est devenu le groupe ultrarentable qui s'était imposé comme le partenaire incontournable des grands programmes aéronautiques d'Airbus, Boeing, Dassault, Embraer, Bombardier ? Grâce à un subtil mélange d'acquisitions (une quinzaine depuis 2008) et de croissance interne, les ventes de Zodiac avaient plus que doublé depuis 2010, passant de 2,1 à 4,9 milliards d'euros. [...] Débarassé de ses activités marines en 2007, il s'était recentré sur des niches technologiques aéronautiques à forte barrière d'entrée, dont il est numéro un ou deux mondial : toboggans d'évacuation, systèmes hydrauliques et oxygène, télémessure, équipements de la cabine (éclairage, toilettes, coffres à bagages...), et donc, les sièges d'avion. [...] Ce sont ces [...] sièges qui vont tout dérégler. [...] La direction, qui ne réalise pas à temps l'ampleur du problème, doit émettre quatre avertissements sur résultat en l'espace d'un an. Le titre a décroché de 28% ces six derniers mois et, le 24 novembre, Zodiac a publié une marge opérationnelle 2014-2015 en chute de 53% (à 6,4%), une première pour un groupe jusqu'alors à un niveau de rentabilité record (14,5% en 2013). " [...]

Les déboires de deux sites américains de fabrication de sièges ont servi de révélateur. L'usine texane de Gainesville, d'abord : malgré une hausse de ses effectifs de 58% en 2013, le site, dès la fin de cette année-là, n'arrive plus à suivre le rythme de livraisons effréné des sièges de classe économique. "Zodiac a sous-investi dans les procédés de production, restés très

artisans, analyse un consultant familial du groupe. Ses usines de sièges se résument souvent à un hangar avec deux cabines de peinture." Mais c'est le site californien de Santa Maria, spécialisé dans la fabrication des coques des sièges, qui devient bien malgré lui l'épicentre du séisme. Entre problèmes de qualité des complexes panneaux en matériaux composites et incapacité à gérer les flux logistiques de pièces, les 1.500 employés n'arrivent pas à honorer les livraisons de sièges premium. [...]

Le groupe, assisté du cabinet de conseil McKinsey, lance les grandes manœuvres. Un plan d'urgence [...] baptisé Focus, est mis en place, afin d'améliorer le reporting et d'harmoniser les procédures du groupe (achats, stocks, opérations...). De cinq divisions, le groupe passe à trois (sièges, équipements de cabine, systèmes aéronautiques), chacune étant chargée de surveiller les performances des usines. "Le problème est arrivé sur le segment des sièges, mais il aurait pu survenir n'importe où, avoue Olivier Zarrouati. Nous sommes en train de structurer le groupe. Il nous faut montrer aux clients qu'on a acquis une vraie robustesse." Le PDG, renouvelé dans ses fonctions pour quatre ans par le conseil de surveillance mi-octobre, fait aussi le ménage dans son management. Un poste de directeur opérationnel, confié à François Feugier, ancien de Faurecia et Valeo, est créé pour piloter le plan Focus. L'activité sièges est placée sous l'autorité de Jean-Michel Billig, ex-Airbus et Eurocopter, passé par la direction de l'ingénierie et de la qualité de Renault. [...]

*Source : « La vérité sur le trou d'air de Zodiac Aerospace », Challenges, 06/12/2015*

## **Document 9 - Les notions de qualité et de performance de la justice administrative**

Réfléchir aux notions de qualité et de performance de la justice administrative est une entreprise périlleuse à bien des égards. D'abord, parce que ces notions ne relèvent pas du vocabulaire juridique et sont par conséquent absentes de nos manuels de contentieux administratif, comme elles le sont, d'ailleurs, des manuels de procédure civile ou pénale. [...]

Pour mieux comprendre la tension que suscite l'application des notions de qualité et de performance à la justice, il n'est sans doute pas inutile de rappeler que ces deux notions ont d'abord prospéré dans le secteur privé. Ainsi c'est l'histoire industrielle américaine et japonaise qui, soutenue par les naissantes sciences de l'organisation, a conduit à la mutation de la signification de la qualité : d'une caractéristique attachée aux produits et aux services, la qualité a en effet progressivement été entendue comme un processus d'amélioration et non uniquement comme un résultat. Pour atteindre un idéal de qualité, c'est l'ensemble du processus de production qui doit être de qualité. Les deux facettes de la qualité sont ainsi mises en lumière : elle est à la fois un résultat qu'il s'agit d'évaluer et une stratégie qu'il faut maîtriser. De la sphère privée où il s'épanouit sans encombre, le management de la qualité pénètre avec plus de difficultés le secteur public dans les années 1980 : percutant le modèle wébérien d'administration hiérarchique et unilatéral, il ne s'impose pas avec la force de l'évidence. Mais progressivement, en s'appuyant sur la définition de la qualité telle que formulée par l'International Standards Organisation (ISO) – la qualité est « l'aptitude d'une entité à répondre aux besoins qu'elle est destinée à satisfaire » – les services publics sont sommés de s'améliorer en fonction des attentes des usagers. La notion de qualité, porteuse d'effets de légitimation puissants, deviendra, dès 1986, une constante des discours de réforme de l'État (Chevallier, 1988, 287). Sans tomber dans l'oubli, elle passera néanmoins au second plan à partir des années 2000, la priorité étant donnée à la notion de performance.

L'adoption de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) le 1er août 2001, combinée à la Révision générale des politiques publiques à partir de 2007, marque en effet la montée en force de la notion de performance. La qualité est alors conçue, avec les notions d'efficacité et d'efficience – exprimant respectivement les rapports entre objectifs et résultats pour la première et entre moyens et résultats pour la seconde – comme une composante de la performance des entités publiques. La qualité, qui suppose d'orienter l'action vers la satisfaction des usagers, est

diluée dans la performance (Cluzel-Métayer, 2014, 123), laquelle devient, en tant qu'outil d'allocation budgétaire, centrale. [...]

Il apparaît [...] que la qualité de la justice est rétive à toute unité conceptuelle. Evolutive, plastique, relative, elle est à la fois fonction des acteurs (justiciables, avocats, magistrats, greffiers), fonction de l'objet (process interne de la justice, procès ou décision de justice) et fonction du système (judiciaire ou administratif) auquel elle s'applique. C'est le croisement de ces différents paramètres qui donne, en définitive, une grille de lecture de ce qu'est la qualité de la justice administrative. Aussi l'on peut dire qu'au titre de la qualité dans le process judiciaire, l'accessibilité, la simplicité, la communication entre juridictions et surtout la gestion du temps (raccourcissement des délais), sont des impératifs de bonne administration de la justice [...].

L'exigence de la qualité est ainsi une notion aux composantes multiples qui peuvent entrer en conflit. C'est le cas de mesures, telle l'utilisation des ordonnances, visant à améliorer la rapidité de la justice administrative, qui peuvent être mal perçues par le justiciable : la réponse est rapide, mais elle peut donner l'impression d'une justice expéditive. Ne comportant pas d'explications, elle nuit par ailleurs aux efforts entrepris en termes d'accessibilité à la justice. La dispense des conclusions du rapporteur public dans les affaires ne soulevant pas de nouvelles questions de droit présente les mêmes effets pervers. Présentée comme permettant une amélioration de la qualité du travail sur les dossiers non dispensés, cette mesure peut aussi être vue comme un facteur d'amointrissement de la qualité du travail sur les dossiers dispensés. La qualité dépend ainsi de subtils arbitrages. [...]

Protéiforme, la notion de qualité de la justice administrative se laisse plus ou moins aisément mesurer. Certains critères peuvent certainement se prêter à l'évaluation : c'est le cas de l'accessibilité du tribunal et de l'accueil des justiciables [...] D'autres critères sont cependant rétifs à la mesure. L'objectif de « maintien de la qualité des décisions juridictionnelles » [...], mesuré à l'aune du taux d'annulation des décisions juridictionnelles, peut par exemple laisser sceptique dans la mesure où il conduit indirectement à empiéter sur la compétence du juge d'appel. [...] Réduire l'art de juger [...] à quelques indicateurs de performance, n'est évidemment pas la bonne option. C'est pourquoi, lorsque la mesure de la performance est devenue prioritaire, elle a soulevé nombre de questions.

*Source : Les notions de qualité et de performance de la justice administrative, Cluzel-Métayer L., Revue française d'administration publique, 2016/3 (N°159)*

## **Document 10 - Pourquoi la Qualité totale, la méthode Six Sigma et la norme ISO 9000 empêchent-elles les entreprises d'innover ?**

[...] Depuis les années 1980, le management par les processus (qualité totale, méthode Six Sigma, norme ISO 9000 ...) s'est diffusé dans la plupart des entreprises. À l'origine, il était cantonné à la production. Par la suite, il a touché de nombreuses autres fonctions. La rationalisation des processus est souvent bénéfique pour les entreprises. Elle permet d'améliorer leur efficacité (et donc leur performance à court terme). Mais quels sont ses effets sur la performance à long terme ?

Pour le savoir, Mary Benner et Michael Tushman ont étudié l'influence de la norme ISO 9000 sur la capacité d'innovation des entreprises dans deux secteurs d'activité : la photographie (un secteur « high tech ») et la peinture (un secteur « low tech »).

[...] La capacité d'innovation a été mesurée par le nombre et le type de brevets déposés par les entreprises. Les deux chercheurs distinguent les innovations incrémentales (qui s'appuient sur des connaissances qui existent déjà dans l'entreprise ... mais dont la portée reste limitée) et les innovations radicales (qui nécessitent de développer de nouvelles connaissances ... mais dont l'influence peut être considérable). Les résultats de l'étude sont sans appel. Les entreprises qui

ont mis en place la norme ISO 9000 réalisent moins d'innovations radicales que les autres. Cet effet est particulièrement marqué dans les secteurs « high tech » (où l'innovation est cruciale ...). Il l'est un peu moins dans les secteurs « low tech ». À l'inverse, on peut noter qu'elles réalisent plus d'innovations incrémentales que les autres. Cet effet peut être observé dans les secteurs « high tech » comme dans les secteurs « low tech ».

Pourquoi les entreprises qui ont adopté le management par les processus réalisent-elles moins d'innovations radicales et plus d'innovations incrémentales que les autres ?

L'explication est simple. Pour développer des innovations radicales, une entreprise doit expérimenter. Plus une entreprise rationalise ses processus, moins elle laisse de place à l'expérimentation ... En revanche, les innovations incrémentales sont cohérentes avec la « philosophie » du management par les processus. Elles sont moins ambitieuses et permettent souvent d'améliorer l'efficacité à court terme.

En bref, le management par les processus est souvent néfaste à long terme parce qu'il empêche les entreprises de se renouveler. Le problème est qu'il existe un décalage temporel entre sa mise en place et la matérialisation de ses effets délétères. Les entreprises éprouvent alors les plus grandes difficultés à faire le lien entre la cause (le management par les processus) et l'effet (la réduction de la capacité d'innovation). Elles continuent alors à utiliser des techniques beaucoup moins intéressantes qu'elles ne le pensent.

*Source : Les Echos – 16/01/2015*