

# La qualité, source de valeur pour l'industrie automobile et les services liés

L'ÉVOLUTION DE LA FILIÈRE  
AUTOMOBILE

L'industrie automobile doit répondre à un haut niveau d'exigences en matière de sécurité, de respect de normes environnementales et de prix, mais aussi d'image de marque. La qualité constitue à cet égard un levier important de compétitivité, car elle agit sur les coûts de production et contribue de façon générale à mieux répondre aux attentes des clients. L'adoption de référentiels communs et reconnus joue en la matière un rôle central du fait qu'ils peuvent conférer des avantages concurrentiels décisifs à ceux qui savent se positionner dans l'élaboration de normes ayant force de références internationales. Les pouvoirs publics jouent, à ce titre, un rôle important, d'une part, en promouvant les démarches d'amélioration continue essentielles pour accroître la compétitivité des entreprises et, d'autre part, en mettant en œuvre une stratégie de normalisation qui soit au service des politiques publiques, notamment en matière de reconquête de son industrie par la France.

Par **Lydie EVRARD\***

## DÉMARCHES QUALITÉ ET NORMALISATION

Au sens de l'ISO (1), la qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit (ou d'un

\* Ingénieure des Mines, Déléguée interministérielle aux Normes et sous-directrice en charge de la Normalisation, de la Qualité, de la Métrologie et de la Propriété industrielle à la Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGClS).

(1) ISO : *International Organization for Standardization*.

service) qui confèrent à celui-ci l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Elle peut s'observer à partir de deux postures, celle de la qualité voulue (examen de la conformité) ou celle de la qualité perçue par le bénéficiaire (par rapport au service attendu).

La qualité joue sur la compétitivité des entreprises à un double titre, d'une part, en réduisant les coûts de production (en diminuant les rebuts par exemple) et, d'autre part, en améliorant l'image de qualité d'une entreprise qui aura su répondre aux attentes de ses clients.

Les facteurs de compétitivité sont en effet multiples. Ils portent en partie sur les coûts, et les entreprises françaises ont d'ailleurs déjà fait des efforts importants en la matière pour pouvoir baisser leurs prix de vente. Mais la compétitivité hors coût joue aussi un rôle essentiel dans la rentabilité de l'entreprise. Elle présente plusieurs composantes : l'innovation (la première à venir naturellement à l'esprit), mais aussi les démarches qualité et les démarches d'excellence opérationnelle, des composantes moins visibles, mais qui peuvent néanmoins contribuer significativement à la compétitivité hors coût.

Ces démarches, gages d'exigence et de performance, projettent une image de marque sur les entreprises qui savent les mettre en œuvre avec efficacité, et elles constituent, à ce titre, des leviers essentiels d'amélioration de la compétitivité des entreprises. Dans le contexte actuel de forte concurrence mondiale, la compétitivité hors coût des entreprises françaises constitue un facteur déterminant, et la mise en œuvre des leviers associés est ainsi de nature à contribuer activement au processus de reconquête industrielle impulsé par le ministre du Redressement productif.

La qualité, qui initialement se limitait à l'examen de la conformité des caractéristiques techniques des produits industriels à des normes, s'est enrichie, au fil des années, des notions de service client et d'efficacité organisationnelle. Les méthodes et les outils d'amélioration de la performance industrielle permettent aux entreprises d'introduire une dynamique et une culture d'amélioration continue tant au plan technique qu'organisationnel, qui sont toutes deux indispensables pour inscrire la performance de l'entreprise dans la durée.

C'est une culture de la qualité et de rigueur, fondée sur des valeurs partagées, qui doit s'instaurer pour permettre de mobiliser l'ensemble du personnel et d'améliorer ainsi l'efficacité du fonctionnement de l'organisation pour atteindre des résultats durables. Peu importe la taille et l'activité de la structure (publique ou privée), c'est en effet le sens que l'on donne à l'action de l'organisation et à la gestion des compétences qui est essentiel.

Le principal écueil à éviter en matière de mise en œuvre d'une démarche qualité serait de restreindre la démarche à une simple vérification de la conformité des produits ou à l'analyse d'une partie limitée d'un processus. En effet, une telle démarche n'a d'intérêt que si elle s'inscrit dans un cadre général et si elle est porteuse de sens au regard des objectifs stratégiques d'une organisation. À ce titre, elle comporte une dimension essentielle, l'adhésion de l'ensemble des acteurs au projet collectif qu'elle représente, une mobilisation qui n'est possible que si la démarche est portée au plus haut niveau de l'organisation, si elle bénéficie d'un engagement fort de la hiérarchie. En intégrant de façon cohérente les produits, les services, les projets et les systèmes de management de la quali-

té, une telle démarche favorise le fonctionnement en mode projet, permet une meilleure maîtrise des risques produits et des risques organisationnels, et facilite la gestion des sujets transversaux. À l'inverse, lorsqu'une démarche qualité n'est que partiellement mise en œuvre ou lorsqu'elle ne concerne qu'un nombre limité de personnes considérées expertes, la démarche ne peut pas être efficace et perd, par conséquent, toute sa crédibilité.

La mise en œuvre des démarches qualité suppose l'existence de référentiels partagés permettant d'assurer cette reconnaissance mutuelle. À ce titre, la normalisation, activité d'intérêt général visant à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable (2), joue un rôle important en cela qu'elle permet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées et portant sur des règles, sur des caractéristiques, sur des recommandations ou sur des exemples de bonnes pratiques relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations.

La très grande majorité des normes produites, qui visent à répondre aux besoins du marché, sont d'application volontaire (en effet, seuls 2 à 3% des normes sont d'application obligatoire). Elles peuvent être de portée générale, c'est le cas de la norme ISO 9001 (3) sur les systèmes de management de la qualité ou de la norme ISO 14001 sur les systèmes de management environnementaux. Des normes à vocation technique sont également élaborées, dans des domaines très spécifiques.

---

## L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET LES SERVICES ASSOCIÉS SONT-ILS CONCEVABLES SANS QUALITÉ ?

L'industrie automobile est un domaine très concurrentiel pour lequel la qualité des produits, la sécurité, le coût et l'image de marque sont des facteurs déterminants. Les produits et les services associés doivent répondre aux attentes des consommateurs et à des exigences socio-économiques fortes. Cette industrie très mondialisée, dont près de la moitié des ventes de voitures particulières s'effectue en Asie-Océanie (la seconde moitié se répartissant entre l'Europe et l'Amérique), a ainsi recours à des référentiels communs. Elle s'est également dotée de référentiels spécifiques à son domaine d'activité.

---

(2) Selon le décret n°2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.

(3) Norme relative aux systèmes de management de la qualité.



LYDIE EVRARD

Photo © Didier Maillac/REA

*« C'est une culture de la qualité et de rigueur, fondée sur des valeurs partagées, qui doit s'instaurer pour permettre de mobiliser l'ensemble du personnel et d'améliorer ainsi l'efficacité du fonctionnement de l'organisation pour atteindre des résultats durables. », ligne de contrôle final à l'usine Renault de Sandouville, août 2007.*

L'industrie automobile couvre un champ vaste et complexe et ses entreprises visent un niveau de qualité internationale, condition indispensable à la poursuite durable de leur activité. Ce secteur rassemble les grandes marques multinationales, leurs sous-traitants, les fournisseurs de pièces détachées, mais aussi les garagistes et les concessionnaires. L'industrie automobile doit répondre à de nombreuses exigences de nature réglementaire (présentant donc un caractère obligatoire), mais aussi normative. Une grande partie des normes concernant l'automobile a pour objectif de rendre la voiture la plus sûre possible, et le respect des normes peut ainsi être un préalable à l'homologation des véhicules. Ces normes peuvent être édictées par l'ISO, au niveau international, ou par les États.

Les normes pour l'industrie automobile couvrent un champ très large : la sécurité des véhicules, leur ergonomie, leurs performances, les méthodes d'essai employées, l'environnement et le déploiement de technologies innovantes. Les normes sont le reflet de l'état de l'art, notamment en matière de sécurité, de respect de l'environnement et d'exigences vis-à-vis des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, la sécurité des véhicules recouvre différents aspects, tels que l'utilisation de matériaux dangereux, la combustibilité des matériaux, l'absence de parties

saillantes dans l'habitacle d'une voiture, etc. Des normes techniques propres à certains domaines spécifiques sont aussi édictées (engrenages de boîtes de vitesses, roulements, etc.). Par ailleurs, la norme ISO/TS 16949, élaborée par l'*International Automotive Task Force* (IATF), puis validée et publiée sous la forme de spécification technique par l'ISO décrit les processus de développement et de fabrication des composants pour l'automobile. Cette norme reprend les exigences de la norme ISO 9001, qu'elle complète d'exigences spécifiques. Le recours à la norme ISO/TS 16949 se généralise grâce à sa prise en compte par la quasi-totalité des protagonistes du secteur des considérations environnementales, de santé et de sécurité.

En France, le Bureau de normalisation de l'automobile (BNA) a été créé en 1927 par les industriels de l'automobile pour normaliser les cotes et les matières afin de permettre d'augmenter le volume des fabrications, de diminuer les prix de revient et d'améliorer la qualité et la sécurité des livraisons. Son domaine de compétence s'étend aujourd'hui à la normalisation des caractéristiques des véhicules routiers, des cycles des matériaux, des composants et équipements spécifiques à leur construction, ainsi qu'à leur mise en œuvre, à leur contrôle, à leur entretien et à leur répa-



Photo © Laurent Cerino/REA

« La sécurité des véhicules recouvre différents aspects, tels que l'utilisation de matériaux dangereux, la combustibilité des matériaux, l'absence de parties saillantes dans l'habitacle d'une voiture, etc. », stand de la DIRECCTE Rhône-Alpes au Salon international des entrepreneurs à la Cité internationale, Lyon, juin 2012.

ration. Le BNA a pour mission de proposer une politique de normalisation orientée vers les besoins en normes internationales, d'établir avec les mandants un programme de normalisation français, d'assister les experts de l'industrie intervenant dans les autres instances nationales et internationales, d'assurer une veille normative tant au plan national qu'international pour le compte de ses mandants et d'assurer le secrétariat de comités de normalisation. Un agrément lui est délivré au vu de l'évaluation de ses activités.

Au regard des exigences auxquelles doit répondre l'industrie automobile et de son développement fortement mondialisé, la qualité et le respect de référentiels reconnus constituent des facteurs clés de réussite. Ces démarches contribuent ainsi à réduire les coûts, à accroître les performances et à améliorer la qualité de service d'un constructeur. Elles ont ainsi un impact fort sur l'image de marque des entreprises et sur l'attractivité de leurs produits. Comme le montrent différentes enquêtes de satisfaction, qualité de service et comportement des acheteurs potentiels sont très étroitement liés. L'un des principaux critères d'achat reste la fidélité à une marque et les indices de satisfaction associés sont la qualité et la fiabilité des véhicules, la qualité des relations clients et celle du service après-vente.

## LE RÔLE DES PUISSANCES PUBLIQUES EN MATIÈRE DE QUALITÉ ET DE NORMALISATION

Comme nous l'avons souligné, la mise en œuvre des démarches qualité relève de la responsabilité première des entreprises.

Les puissances publiques ont cependant, elles aussi, un rôle à jouer en créant une impulsion, en favorisant la diffusion des bonnes pratiques et le partage d'expériences, ainsi qu'en contribuant à fédérer les acteurs autour de ces démarches pour que celles-ci soient mieux partagées. C'est dans cet esprit que s'inscrivent le soutien et les actions que mènent le ministère du Redressement productif et la DGCIS (4), avec l'objectif d'apporter leur soutien aux opérations majeures de promotion de la qualité. Ainsi, le ministère a, par exemple, co-organisé le 16 octobre 2013, avec l'Union des Industries chimiques, une conférence sur le thème de la performance industrielle. Cette expérience sera renouvelée pour d'autres filières, notamment celle de l'agroalimentaire. Elle permet en effet une meilleure diffusion des outils mis à disposition et d'en souligner l'efficacité auprès de nombreuses entreprises sur la base d'exemples concrets.

Par ailleurs, le ministère du Redressement productif intervient chaque année dans le cadre de la remise des

Prix France Qualité Performance en partenariat avec l'Association France Qualité Performance (AFQP). Ces prix permettent de valoriser des entreprises françaises performantes et de mettre en lumière les bénéfices qui peuvent être retirés des démarches qualité. Ils contribuent ainsi à inciter d'autres entreprises à s'engager durablement dans des démarches d'amélioration continue. Afin de sensibiliser un nombre croissant d'entreprises aux apports des démarches qualité et de favoriser la participation des PME, un prix récompensant de bonnes pratiques a été créé en 2012 à leur attention.

Les démarches de performance industrielle et de qualité permettent de mettre à jour des gisements de productivité importants. Ces méthodes gagneraient donc à être mieux connues et davantage utilisées dans l'industrie française, notamment au sein des PME. Celles-ci ne disposant généralement que de moyens limités pour engager ce type de démarche, le ministère du Redressement productif, par l'intermédiaire de la DGCIS et des DIRECCTE (5), encourage la mise en place de démarches d'amélioration continue de la qualité dans les entreprises, afin de leur permettre de gagner en performance. Les actions menées depuis 2009 ont ainsi permis de sensibiliser et d'accompagner plus de 2 500 PME.

En juin 2013, la Cour des comptes a formulé des recommandations à l'issue de son évaluation de la politique publique en matière de qualité industrielle. En réponse à ce rapport, le ministre du Redressement productif a confirmé que la fédération des acteurs de la qualité en réseaux régionaux constituait un axe de progrès important. Il s'agit de reproduire le schéma des réseaux existants afin de permettre aux entreprises d'accéder à un accompagnement qui soit structuré et coordonné. Il appartient aux entreprises de s'emparer du sujet et de le faire vivre au sein de leurs filières. L'État apporte une impulsion, mais l'implication et le relais des fédérations professionnelles sont indispensables. La filière automobile constitue un bon exemple en la matière ; elle a en effet mis en place un comité dédié à la performance industrielle. Il serait souhaitable que, suivant cet exemple, d'autres filières fassent de la performance industrielle et de la qualité leurs priorités d'action et qu'elles proposent des actions communes sur ces thèmes.

La normalisation constitue aussi un outil déterminant pour la compétitivité de l'ensemble de notre industrie. Elle est, en particulier, de nature à assurer des avantages concurrentiels décisifs aux entreprises qui auront su se positionner dans l'élaboration de normes constituant des standards ou des références internationaux. Une action ciblée en matière de normalisation est éga-

(4) Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services.

(5) Directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

lement un moyen d'accroître fortement l'impact économique d'une innovation ou d'un titre de propriété industrielle. La normalisation constitue ainsi un élément essentiel de la politique d'innovation de notre pays.

L'adoption de référentiels communs et reconnus jouant un rôle central, il apparaît ainsi déterminant de bien positionner les acteurs français en regard des enjeux en matière de normalisation et d'élaborer à cette fin une stratégie nationale de normalisation. Des actions sont d'ores et déjà engagées pour approfondir les mesures susceptibles de faire de la normalisation une arme plus efficace dans l'arsenal de la politique industrielle française à la lumière des principaux enjeux industriels et des perspectives de normalisation associées pour les années à venir.

Le gouvernement a défini les priorités de sa politique de reconquête de son industrie par la France au travers du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi et des 34 Plans de la nouvelle France industrielle. La Commission Innovation a, quant à elle, récemment présenté ses 7 Ambitions pour l'Innovation. Le secteur automobile est plus particulièrement concerné par deux des 34 plans précités, « La voiture pour tous consommant 2L/100 km » et « Le véhicule à pilotage automatique ». Mais il le sera également au travers de projets plus transversaux, tels que « La robotique » ou « L'usine du futur ».

La normalisation sera ainsi prise en considération dans l'analyse de ces projets pour examiner quelle contribution effective elle peut apporter dans leur mise en œuvre.