

Ceux qui normalisent la vie d'autrui

par Jean-Marie Gogue

Le système ISO 9000 a été conçu en 1978, voici tout juste vingt ans. L'Organisation Européenne pour la Qualité, qui rassemblait déjà la plupart des pays européens d'est en ouest, a proposé à l'ISO de créer une norme d'assurance qualité qui s'intégrerait dans un système mondial de certification des entreprises. La proposition émanait du représentant soviétique, Alexandre Glitchev, directeur au comité de normalisation de l'ex-URSS.

Ayant consulté tous les pays membres, l'ISO a constitué une commission d'experts chargée de préparer une norme internationale d'assurance qualité. Plusieurs pays d'Europe, d'Asie, d'Amérique du Nord et d'Amérique latine ont désigné des représentants. Ensuite les normes ont été rédigées et approuvées par les pays membres suivant les procédures habituelles, donc avec une certaine lenteur. Ce n'est que dix ans plus tard que les premières éditions ont été publiées et que les organismes nationaux (en France l'AFNOR) ont commencé à les appliquer. À la différence des normes ISO concernant les vis et les boulons, elles décrivent une organisation du travail que l'on dit favorable à une bonne qualité. Il fallait donc que chaque pays désigne des experts pour juger du degré de conformité des entreprises à cette organisation idéale.

Le Japon n'a pas voulu participer à l'élaboration des normes ISO 9000 et ne les a pas appliquées sur son territoire. Les Etats-Unis au contraire se sont impliqués très tôt dans le système de certification mais l'intérêt des entreprises y est vite retombé. De tous les pays industriels, la France reste celui où la certification ISO 9000 a le plus de succès - tradition jacobine sans doute. En 1989, en dépit des réticences de quelques grands donneurs d'ordres (Défense, EDF, automobile, aéronautique) le gouvernement a imposé ce système en créant l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (AFAQ).

Les cinq dernières années, les plus noires de notre économie, sont celles de la montée en puissance d'une nouvelle corporation : les experts en assurance qualité. Tour à tour conseillers et juges, ils préparent les entreprises aux épreuves de la certification ISO 9000, avec des pratiques qui ne sont pas sans rappeler l'examen du permis de conduire. Les entreprises n'améliorent pas leurs performances pour autant. Ceci pourrait prêter à rire si les PME, principales victimes du système, n'étaient déjà au bord de l'asphyxie. L'opération commence par un chantage : les entreprises non certifiées ISO 9000 sont menacées de perdre leurs clients. Ensuite l'entreprise qui accepte le système doit s'adjoindre les services d'un consultant qui l'aide à rédiger des procédures et à préparer le personnel à l'examen. Pendant 12 mois environ, le directeur et son entourage ont une surcharge de travail dont ils se passeraient volontiers. Quand l'entreprise est prête, elle s'inscrit auprès d'un organisme certificateur (ils sont maintenant plusieurs) et reçoit la visite d'un expert accrédité. L'examen dure quelques jours ; le succès n'est pas garanti. Enfin, pour assurer la pérennité du système, il est stipulé que le certificat ISO 9000 doit être renouvelé tous les trois ans. On compte la dépense en centaines de milliers de francs, sans tenir compte du temps perdu par des ingénieurs à faire des paperasses.

On ne peut pas déceimment normaliser la conduite d'une entreprise, encore moins porter un jugement sur la qualité de ses méthodes de travail, à moins de la connaître intimement. Qui sont-ils donc, ces juges auto-proclamés ? Le système s'effondrera bientôt, quand les dirigeants des PME qui le subissent encore s'écrieront : « le roi est nu ! ».

Jean-Marie Gogue est Maître de conférences à HEC

Publié dans La Croix le 7 avril 1998