



ETUDE SUR LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALITE DE SERVICE DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES BTOB

Commanditaire : Ministère de l'Economie, DGCIS

Abiléo – 173 rue Saint Martin, 75003 Paris
Tel : 01 78 09 49 00 – contact@abileo.com
www.abileo.com

24/04
2011

V 4

ETUDE SUR LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALITE DE SERVICE DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES BTOB

SOMMAIRE

CADRAGE DE L'ETUDE	5
Contexte et objectifs	5
Contexte	5
Objectifs et périmètre de l'étude.....	5
Méthodologies et acteurs impliqués	7
Axes de réflexion	7
Méthodologie de recueil et d'analyse	8
Limites et contraintes propres à l'étude.....	9
LA QUALITE DE SERVICE – VISION GENERALE	10
Données économiques sur les services BtoB	10
Définition de la qualité de service, dans le contexte de l'étude	10
Spécificités de la qualité dans les services BtoB	10
LES OUTILS ET DISPOSITIFS PERMETTANT DE STIMULER LA QUALITE DE SERVICE.....	12
Les référentiels	Erreur ! Signet non défini.
Les normes.....	12
Les certifications de services.....	Erreur ! Signet non défini.
Les labels.....	12
Les qualifications d'entreprises	13
Les certifications ou qualifications de personnes.....	13
La mise à disposition d'outils et de méthodes qualité.....	14
relatifs à l'écoute-client	15
relatifs à la production des services et à l'organisation.....	15
Le soutien à l'élaboration des diagnostics et au pilotage	15
Les audits	15
Guides des bonnes pratiques et autodiagnostic	16
Les outils et méthodes de pilotage : Indicateurs et Tableaux de bord	16
Les dispositifs d'accompagnement et d'échanges	17
L'accompagnement dans le cadre d'actions collectives	17
Les réseaux d'acteurs impliquant une qualification de l'offre.....	17
Les clubs d'entreprises.....	17
Les dispositifs à destination des donneurs d'ordre.....	18
Les dispositifs de promotion auprès des donneurs d'ordre.....	18

Projets impliquant les donneurs d'ordre	18
Synthèse.....	19
APPROFONDISSEMENT SECTORIEL.....	20
Synthèse des secteurs concernés par l'étude	20
Conseil.....	21
Un marché de plus en plus fragmenté	21
Une nécessaire prise de conscience des enjeux qualité du secteur.	21
Une approche complexe de la qualité pour les entreprises de conseil.	22
Des outils et dispositifs récemment créés pour les entreprises de conseil.....	23
L'ingénierie.....	25
Un secteur touché par la crise et pourtant en pleine évolution	25
La qualité, élément essentiel des stratégies de développement dans l'ingénierie	26
Formation	29
Un marché à plusieurs vitesses.....	29
Une qualité de services difficile à mettre en œuvre	29
Une démultiplication des outils et dispositifs	31
Une ligne stratégique à clarifier et à porter dans la durée	33
Publicité.....	34
La publicité : une filière aux multiples intervenants	34
Structurer le processus de création et de suivi sans scléroser la créativité.....	35
Des dispositifs reconnus de valorisation de la qualité.....	36
Les petites agences moins concernées par les démarches qualité.....	37
Services Informatiques	38
Les services informatiques : un secteur en forte dynamique	38
Deux visions complémentaires en matière de qualité	38
Une large gamme d'outils et dispositifs utilisés.....	39
Des problématiques liées à la maturité du secteur	42
Logistique.....	43
Un marche globalement mature en matière de qualité	43
Des prestataires moins impliqués dans les démarches qualité.	45
Des actions peu coordonnées	45
Nettoyage	48
Un marché générateur d'emplois et de création d'entreprises.....	48
La qualité, un argument essentiel dans la propreté	48
Une thématique mise entre parenthèses	49
Des relations donneurs d'ordre /prestataires à surveiller.....	50
Centres de relation client.....	51
Une structure de marché atypique	51
La qualité, un enjeu stratégique très présent sur le marché	52
Un fonctionnement global qui évolue chez les donneurs d'ordre et chez les prestataires.	55
Des efforts concertés a maintenir.....	56

CONCLUSIONS GENERALES SUR LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALITE DE SERVICE DANS LES SERVICES BTOB..... 57

La qualité n'est pas un moteur « spontané »	57
Des craintes associées à une image galvaudée de la qualité	57
Des difficultés à s'orienter	57
Une moindre présence à l'esprit.....	58
Une déperdition d'effort dans la mise en place des dispositifs	59
Manque d'informations et de coordination	59
Des difficultés à assurer la promotion de leurs dispositifs	60
Une position des donneurs d'ordre perçue comme ambiguë	60
L'évolution des structures d'achat dans les grands comptes	60
Une moindre valorisation des dispositifs qualité	61
Une collaboration donneur d'ordre/prestataires à développer	61
Des initiatives conjointes à valoriser	61
Des enjeux stratégiques associés à la qualité	62
La stratégie, préalable a la réflexion sur la qualité	62
Des attentes et gains qui évoluent au cours du temps	62
Qualité et innovation sont le plus souvent complémentaires dans la stratégie de l'entreprise.	64
Un lien plus flou entre ventes et qualité	64
Caractéristiques des démarches mises en œuvre	66
Deux approches distinctes des projets qualité	66
6 facteurs de réussite des démarches qualité dans les services	67
Qualité, management et ressources humaines entretiennent une dynamique vertueuse	71

RECOMMANDATIONS

R.1. – Promouvoir une vision moderne de la qualité.....	72
R1.1 – Définir un discours porteur pour promouvoir le développement de la performance par la qualité	72
R1.2 – Sensibiliser les acheteurs aux bonnes pratiques professionnelles du Tertiaire Supérieur	73
R1.3 – Elaborer un programme de promotion des outils, dispositifs et bonnes pratiques.....	74
R.2. – Encourager la mise en place d'un dispositif coordonné de prise en main des bonnes pratiques qualité.....	75
R2.1 – Développer un programme progressif à destination des dirigeants de TPE et PME.	75
R2.2 – Fédérer la communauté des acteurs impliqués dans le développement de la performance des services.....	76
R.3. – Mener une réflexion sur le positionnement français et international des différentes normes, certifications et labels.....	77
R3.1 – Encourager la clarification des « écosystèmes » d'outils et de dispositifs.	77
R3.2 – Mener une analyse globale des stratégies internationales de normalisation.	78

CADRAGE DE L'ETUDE

CONTEXTE ET OBJECTIFS

CONTEXTE

Dans la continuité de la Directive Services, et dans un souci constant d'améliorer la compétitivité et la performance des entreprises françaises, le **ministère de l'économie, des finances et de l'industrie** souhaite définir les axes de travail pertinents pour développer la **qualité des services aux entreprises**.

Il s'agit de faire des démarches qualité un outil **d'amélioration de la gestion des entreprises de services** et de contribuer à l'amélioration de la **satisfaction client**.

Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie souhaite en particulier s'adresser aux marchés de services « BtoB »¹ les plus fragmentés, et donc à des TPE et PME dont la maturité face aux enjeux et problématiques liés à la qualité est variable.

OBJECTIFS ET PERIMETRE DE L'ETUDE

Mandatée par la DGCIS (direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) et plus particulièrement par le SQUALPI (sous-direction de la qualité, de la normalisation, de la métrologie et de la propriété industrielle), cette étude a pour objectif **d'identifier des axes de travail permettant de développer la qualité dans les entreprises de services « BtoB » françaises**.

Elle a débuté par un **état des lieux** permettant de mieux comprendre la **posture des entreprises de services « BtoB »** face aux enjeux de la qualité, et d'analyser **les outils et actions relatives à la qualité déjà entreprises dans ces secteurs**.

Les secteurs initialement retenus pour l'étude (entrant dans le cadre d'actions de la DGCIS) sont les suivants :

- Conseils et assistance :
 - Services informatiques
 - Activités de conseils et ingénierie
 - Organismes de Formation
 - Publicité
- Services opérationnels :
 - Nettoyage
 - Logistique
 - Centres de relation clients

¹ Services BtoB – Business to Business = Services aux entreprises

Les résultats de ce constat sont présentés, dans ce document, dans une dimension globale puis dans leurs déclinaisons sectorielles.

Dans une logique résolument pragmatique, elle s'attache à identifier des **priorités en termes de cibles et de projets** afin de permettre une mise en œuvre rapide ainsi que des résultats significatifs. A cet égard, les critères de priorisation retenus conjointement par le comité de pilotage et le cabinet conseil sont les suivants :

Ciblage et priorisations sectorielles

- Le nombre d'entreprises de services concernées ;
- La criticité des services proposés pour les entreprises clientes (importance qualitative et quantitative de l'utilisation) ;
- L'existence de leviers pour agir sur la compétitivité de ces secteurs
- L'existence d'interlocuteurs référents,
- Le niveau de maturité du secteur concernant les démarches qualité
- Le besoin d'une stimulation au sein du secteur
- L'absence de réglementation spécifique obligeant de fait à une structuration de la démarche.

Identification des actions prioritaires

- La criticité de l'enjeu ou des enjeux auxquels l'action répond ;
- Le nombre d'entreprises potentiellement touchées
- L'existence de relais régionaux, sectoriels ou locaux
- Le besoin d'une stimulation nationale pour mettre en place et dynamiser les actions
- La faisabilité des actions proposées : conception et déploiement sur le territoire
- La capacité à mettre en place une dynamique pérenne autour de l'action
- Le potentiel de résultats à court et moyen terme.

METHODOLOGIES ET ACTEURS IMPLIQUES

L'étude s'est déroulée **du 1^{er} septembre 2010 au 31 janvier 2011** et a été conduite par le cabinet de conseil Abiléo², spécialisé dans le développement des activités de services « BtoB ».

Sous la responsabilité d'un chef de projet du SQUALPI, elle a été suivie par un **comité de pilotage** chargé d'apporter son expertise, de mobiliser les acteurs et de réaliser les arbitrages indispensables en cours d'étude. Celui-ci était composé de :

- Membres de la DGCIS : bureau de la propriété industrielle et de la qualité, bureau de la normalisation et de l'accréditation, bureau des services opérationnels, bureau des professions de conseil et d'assistance, bureau des usages des technologies de l'information et de la communication, sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation
- DIRECCTE Basse-Normandie
- Partenaires : ACFCI, AFNOR, FAR MFQ, CNQP.

AXES DE REFLEXION

Les consultants en charge de l'étude se sont tout particulièrement attachés à :

- IDENTIFIER les acteurs impliqués dans la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises de services « BtoB », concernant les problématiques liées à la qualité ;
- CARTOGRAPHIER les outils et dispositifs existants et les ANALYSER, afin de nourrir la réflexion sur les projets à venir ;
- COMPRENDRE la position des dirigeants de PME de services BtoB, vis-à-vis de la qualité de service : évaluer leur maturité ainsi que leur connaissance et leur perception des méthodes et dispositifs existants, identifier les comportements et exemples d'entreprises « exemplaires » en ce domaine ;
- PROPOSER des axes de travail pour la conception ou l'évolution d'outils et d'actions afin d'encourager la mise en place d'actions liées à la qualité de service dans les entreprises de services BtoB.

² www.abileo.com

Méthodologie de recueil et d'analyse

La méthodologie mise en place repose sur une double volonté :

1. s'appuyer sur les réseaux et savoir-faire déjà existants ; c'est à dire recueillir et prendre en compte, le cas échéant, les visions et actions des acteurs du développement local, des fédérations professionnelles, mais aussi des organismes de référence sur la qualité, voire des professionnels de la qualité (formateurs, experts, conseils) ;
2. confronter le regard des professionnels de la qualité ou des services et celui des dirigeants d'entreprises pour une approche plus concrète des démarches qualité.

Le recueil des informations s'est donc déroulé en deux temps

1. la première phase s'est concentrée sur la cartographie des outils et dispositifs et le recueil d'informations auprès des acteurs impliqués dans le développement des entreprises de services. Elle s'est appuyée sur :
 - a. un recensement approfondi des dispositifs et des acteurs : recherches documentaires, identification de projets déjà financés par le Ministère, étude réalisée auprès des chambres de commerce avec l'appui de l'ACFCI³ ;
 - b. la réalisation d'entretiens auprès des acteurs concernés et des porteurs de projets, sur la base du volontariat. **80 entretiens qualitatifs** ont ainsi été réalisés auprès de :
 - **29 acteurs nationaux** : 7 acteurs généralistes, associatifs ou publics, 15 acteurs sectoriels (instances représentatives ou porteurs de projets), 7 organismes de normalisation, qualification ou certification
 - **29 acteurs régionaux** : 13 CCI, 4 MFQ, 11 porteurs de projets locaux, 1 DIRECCTE
 - **6 conseils en qualité**

La liste des structures interrogées est mise à disposition en annexe.

³ CFCI :

2. La deuxième phase a permis de collecter les points de vue des **dirigeants de 44 entreprises**, principalement choisis pour leur implication dans les dispositifs ou pour leurs réalisations et reconnaissance en matière de qualité de service.

A noter qu'à l'issue de la phase 1, un premier recentrage de l'étude a été réalisé par le comité de pilotage, au profit des services intellectuels et des professions du tertiaire supérieur : conseil, ingénierie, formation, publicité et communication, services informatiques.

La liste des entreprises interrogées et les guides d'entretien sont également mis à disposition en annexe.

Limites et contraintes propres à l'étude

Compte tenu des objectifs, du délai, du périmètre et des moyens de l'étude, et en lien avec la méthodologie retenue, il est important de tenir compte des points suivants lors de la lecture de l'étude.

a) Concernant les acteurs interrogés :

- il a été choisi de ne pas multiplier les entretiens auprès des donneurs d'ordre (client des services). Des études complémentaires pourraient, le cas échéant, être menées en rapport avec certaines typologies de services achetés ;
- nous rappelons que le choix des dirigeants interrogés dans la deuxième partie de l'étude a été effectué selon des critères d'exemplarité, ce qui conditionne pour partie les éléments recueillis ;

l'étude s'est concentrée sur les problématiques des entreprises dont le cœur de métier est le service. Ont été écartées les entreprises industrielles dont le service est une activité complémentaire.

b) les axes de réflexion et les analyses réalisées :

- ont été plus particulièrement focalisés sur les problématiques liées aux TPE et PME de services « BtoB » ;
- n'intègrent pas une analyse technique approfondie des outils, méthodes qualité, normes ou référentiels cités ;
- ne portent pas sur l'exhaustivité des outils et dispositifs repérés.

La qualité de service – vision générale

Données économiques sur les services « BtoB »

Les services constituent le principal moteur de croissance de l'économie française depuis près de 30 ans. Les services aux entreprises, en particulier, ont fortement contribué au dynamisme de l'ensemble des services et représentaient en 2006 16,2 % de l'emploi en France⁴, dont 5,8 % pour les activités relevant du conseil et de l'assistance et 7,8 % pour les services opérationnels.

Ces deux secteurs représentent un chiffre d'affaires analogue mais les caractéristiques des entreprises qui les composent divergent. Le secteur « conseil et assistance » concernait ainsi 292 089 entreprises en 2005 avec un effectif moyen de 5 personnes. Les services opérationnels représentaient quant à eux 93 156 entreprises pour 15 personnes occupées en moyenne.

Définition de la qualité de service

Dans le cadre de cette étude, nous considèrerons la qualité de service comme une **démarche visant à l'amélioration continue des relations d'une entreprise avec ses clients tout en tenant compte de sa performance.**

Une approche trop technicienne relative aux processus est donc proscrite, sans pour renier l'importance des méthodes, outils nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie qualité .

Spécificités de la qualité dans les services « BtoB »

S'il est difficile de disposer d'une définition simple de la notion de service, les caractéristiques des services suivantes sont partagées par les experts⁵ :

- **l'intangibilité** du service : un produit peut être observé, analysé, stocké ; un service, par essence immatériel, est utilisé « en même temps qu'il est produit » ;
- **l'inséparabilité** du service : le service est indissociable du prestataire qui le fournit ; (en raison du poids que représente la valeur ajoutée humaine ne veut-on pas dire qu'il est « sur mesure » et donc unique ?)
- **la périssabilité** du service : le service ne peut être produit en amont, conservé ou stocké. Redondant avec le premier paragraphe !

⁴ INSEE

⁵ Principles of Marketing & Management, Philippe Kotler.

- **la variabilité** du service : il dépend fortement des conditions de réalisation : personnes, lieux, moyens...

Ces caractéristiques ainsi définies conditionnent les réflexions qui suivent :

- **forte participation du client dans la production du service** : dès les phases commerciales, par l'expression plus ou moins claire de ses attentes et besoins, puis à chaque étape du processus, par sa contribution dans la co-réalisation du service et enfin par ses retours a posteriori et sa capacité de ré-appropriation ou de déploiement.
- **Variabilité de la demande** : elle se caractérise pour un marché donné par l'évolution rapide des besoins et attentes d'une clientèle donnée, et à l'échelle d'un client, par la personnalisation du service.
- **Importance des écarts entre les 4 types de qualité** : d'une part, la qualité attendue et la qualité perçue côté clients (soit la mesure de la satisfaction client) et d'autre part la qualité voulue et la qualité réalisée côté prestataires (soit la mesure de la performance du service)

Pour les services BtoB, la distinction entre la posture du client (l'acheteur au sein de l'entreprise cliente) et l'utilisateur est également à prendre en compte.

- **Importance du personnel de contact** (toute personne en relation directe avec le client lors de la réalisation du service) : partie intégrante du service par les compétences dont il dispose et en tant que porteur de l'image de l'entreprise, il agira sur la qualité de service par ses qualités techniques mais aussi par ses comportements et son apparence.
- **Forte sensibilité de la qualité de service au facteur temps** et à l'environnement qui peut conduire à de profonds écarts de qualité, par exemple selon la disponibilité des ressources ou la pression concurrentielle.
- **Importance de la confiance et des critères subjectifs** tout au long de la relation client, par la nature même du service et son intangibilité. D'où la difficulté à établir des indicateurs de performance objectifs.

Les outils et dispositifs permettant de stimuler la qualité de service

De nombreux outils et dispositifs constituent le fondement des démarches qualité ou contribuent à stimuler la mise en place de bonnes pratiques au sein des entreprises. *Pour mémoire, les normes, référentiels et labels sont des outils de la qualité alors que les marques, certifications et qualifications sont des signes de reconnaissance le plus souvent attribués en se fondant sur l'application ou le respect des outils précités. L'accréditation est elle, une reconnaissance de deuxième niveau, de ce qui peut être fait au premier niveau par les organismes qui attribuent les signes de reconnaissances (qualifications...).*

Les normes

D'application volontaire, une norme est un document de référence relatif à un secteur économique, qui est établi consensuellement par les différentes parties impliquées. Il fixe des règles, des caractéristiques, émet des recommandations ou formalise des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, des méthodes, des processus ou des organisations.

On peut notamment citer trois grandes familles de normes, selon leur origine et leur rayonnement :

- **Les normes internationales (ISO) dont la norme ISO 9001 – version 2008.**
La norme ISO 9001 s'applique à tout organisme quels que soient son domaine d'activité et sa taille. Elle fixe les exigences organisationnelles auxquelles un système qualité doit répondre (concernant la responsabilité de la direction, le système qualité, les processus et l'amélioration continue), sans définir la façon d'atteindre ce résultat. Chaque organisme doit donc s'appropriier la norme et l'adapter à ses pratiques. Cette norme fait l'objet d'une certification largement représentée dans le monde de services BtoB.
- **Les normes françaises de services NF sont des référentiels collectifs adaptés aux services, dans 32 secteurs d'activité différents, à date.** La marque NF s'appuie sur ces normes pour ses certifications et est en particulier reconnue par les consommateurs. Elle s'applique également à certains domaines des services aux entreprises, notamment aux centres de relation client ou à la formation.
- **Les normes EN** sont des normes européennes, placées sous la responsabilité des associations de normalisation européennes (CEN) auprès desquelles l'AFNOR représente les intérêts de la France.

Les labels

La notion de label présente un caractère non officiel et sa définition varie d'un interlocuteur à l'autre. En effet sa délivrance n'est pas régie par le code de la consommation contrairement à une certification de services.

C'est une **marque collective** déposée à l'INPI, avec son règlement d'utilisation et son logo. Il est délivré sur la base d'engagements souvent définis collectivement par des partenaires

issus d'un même secteur d'activité ou concernés par une même thématique. Il est souvent présenté aux partenaires sous la forme d'une « charte qualité ». Il peut être délivré par un organisme indépendant mais est aussi souvent attribué par le promoteur du label qui fait intervenir ou non une tierce partie pour le contrôle.

Dans la pratique, on peut distinguer des labels qui intègrent effectivement une **charte qualité ou un référentiel de bonnes pratiques** et des labels qui s'appuient avant tout sur une **charte déontologique incarnant des valeurs communes**. La finalité du label conditionne également sa portée en terme de qualité : soit il valorise effectivement un effort de collaboration et d'amélioration sur le fond des prestations, soit il représente avant tout un groupement d'entreprises à vocation commerciale. Enfin, la valeur du label est aussi liée aux modalités d'attribution qui vont d'une simple adhésion avec signature d'une charte, à des cooptations ou sélections sur dossier, jusqu'à des certifications préalables et régulièrement reconduites.

Compte-tenu de la portée des labels auprès des acheteurs et de la confusion potentiellement générée par les différences pratiques entre labels, il convient donc d'être vigilant sur leur contenu effectif et leurs modalités d'attribution.

A titre d'illustrations, on peut citer le Label de la Responsabilité Sociale (services clients) ou le label AACC Santé (publicité).

Les qualifications d'entreprises

Les qualifications d'entreprises permettent de valider, à un instant T, l'existence de compétences, de moyens humains et matériels, ou encore de références permettant de réaliser dans des conditions adaptées les prestations concernées, ainsi que le respect de certains critères légaux, administratifs et juridiques.

Elles sont pilotées par des associations sectorielles indépendantes intégrant les différentes parties prenantes. On peut notamment citer **l'OPQIBI** (ingénierie), **l'OPQF** (formation), **l'ISQ** (conseil), **Qualiprope** (nettoyage). Ces organismes délivrent des certificats de qualifications professionnelles.

Leur fonctionnement s'appuie notamment sur la **norme AFNOR NF X50-091**, relative au fonctionnement des organismes de qualification. Chaque organisme de qualification dispose néanmoins de son propre fonctionnement et de ses propres critères de sélection établis en fonction des activités concernées. Ceux-ci sont jugés sur la base des déclarations de l'entreprise postulante.

Les certifications ou qualifications de personnes

La certification et la qualification de personnes atteste la compétence de professionnels pour accomplir des tâches au regard de critères prédéfinis. Elle vise à fournir aux clients une base d'appréciation plus objective sur la qualification professionnelle des individus. Les certifications ou qualifications de personnes sont nombreuses, en particulier dans les domaines techniques ou réglementés. On peut par exemple citer le référentiel informatique international ITIL qui donne lieu à des certifications individuelles. Les C.C.I. ont notamment

mis en place des certifications de compétences en entreprises qui valident les compétences professionnelles en situations de travail et sont délivrés par l'AFNOR.

Les certifications de services

Les certifications de services sont réalisées par des organismes de certification indépendants (à vocation commerciale),

L'accréditation du COFRAC se fonde sur les conditions que doivent satisfaire les organismes et qui sont exprimées dans le guide ISO CEI 65 : indépendance, impartialité, transparence et compétence.

Chaque organisme développe un portefeuille de certifications fondé sur :

- Des référentiels de certification de services ou d'entreprises reposant sur une norme NF services /ISO sectoriels/ISO 9001...
- Des référentiels de certification à l'initiative d'un professionnel, d'un groupement de professionnels, ou d'une profession

Les certifications, qui permettent de faire contrôler les pratiques par un tiers de confiance, sont un moyen utilisé notamment à des fins commerciales afin de valoriser les actions entreprises auprès des donneurs d'ordre. Ceux-ci sont également demandeurs de certaines certifications ce qui en fait des conditions d'accès au marché.

La mise a disposition d'OUTILS ET de METHODES QUALITE

Si les outils et méthodes présentés font partie intégrante des bonnes pratiques intégrées dans les normes ou des processus d'obtention des certifications, il convient de les citer en tant qu'outil à part entière de la qualité car elles sont aussi mises en œuvre par les entreprises de manière autonome. Certains acteurs sectoriels ou locaux agissent donc sur la qualité en mettant à la disposition des entreprises des outils opérationnels. Certains dispositifs sont dédiés à leur promotion comme le centre de ressources Qualidev, créé en 2006 par la CCI de Moulins-Vichy, qui se présente comme le "Guichet unique" dédié à la compétitivité par l'approche Qualité, Sécurité, Environnement et Développement Durable.

Des outils relatifs à l'écoute-client

Toujours dans une logique d'évaluation de ses propres performances, cette fois-ci en externe, l'écoute client est un élément essentiel des démarches qualité. Elle se manifeste à différents stades de la relation client et sous différentes formes :

1. Analyse des attentes et besoins des clients, en amont de la prestation
2. Mise en place d'enquête de satisfaction, à divers moments clefs de la prestation
3. Recueil, traitement et analyse des réclamations des clients
4. Plus récemment, l'émergence du Web 2.0 fait émerger une autre forme d'écoute client, par la surveillance des interventions de clients en ligne (e-reputation).

Dans le domaine des services aux entreprises, ce sont avant tout les points 1 et 2 qui prévalent. L'analyse des attentes et des besoins des clients et la satisfaction des clients posent néanmoins des difficultés aux entreprises. Aussi, certains acteurs ont choisi de s'appuyer sur cet axe pour favoriser le développement qualité.

On peut par exemple citer l'outil de diagnostic **PROSPER** proposé par les Chambres Professionnelles du Conseil qui a pour but de faciliter la lecture des problématiques de l'entreprise prospecté.

L'accord « **Guide pour améliorer votre performance** » rédigé par un groupe d'adhérents du Syntec en Limousin avec le support de l'AFNOR intègre également une check-list de questions pour préciser le besoin des clients.

Des outils relatifs à la production des services et à l'organisation

Centrés sur les phases clefs de la relation client – donneur d'ordre et de la production du service, des outils facilitateurs sont proposés par certaines instances sectorielles. Ils sont le fruit du travail concerté des entreprises.

On peut par exemple citer les **projets relatifs à la mesure d'impact** (publicité) ou **ODACE**, logiciel de gestion des compétences liées au nettoyage.

Le soutien à l'élaboration des diagnostics et au pilotage

Les audits

L'audit, traditionnellement exercé par un auditeur, (audits tierce – partie) et notamment dans le cadre des certifications, est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les pratiques correspondent aux référentiels retenus. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques.

Plus globalement, l'audit est un fondement de la démarche d'amélioration continue, car il permet d'identifier les axes de travail permettant de définir des actions correctives. Il permet également d'assurer une traçabilité des pratiques et de valoriser les progrès. Certaines entreprises l'utilisent donc en interne pour jauger leurs pratiques, soit en faisant intervenir un responsable qualité interne qui joue le rôle d'auditeur, soit en structurant une démarche d'audits croisés entre les directions de l'entreprise.

Les audits croisés peuvent aussi constituer le fondement d'un dispositif de promotion de la qualité de service. On peut par exemple citer l'exemple du MFQ Ile de France ou de la CCI d'Ille et Vilaine qui organisent des audits croisés inter-entreprises.

Guides des bonnes pratiques et autodiagnostic

La prise de recul sur l'organisation et les processus de l'entreprise est facilitée par le recours à des outils formalisés permettant de se poser les bonnes questions. A cet égard, deux types d'outils sont représentés dans les secteurs des services concernés :

- **Les guides des bonnes pratiques**, qui sont édités le plus souvent par les instances sectorielles ou par certains acteurs généralistes peuvent constituer une base solide pour une réflexion individualisée de l'entreprise. Ils ont pour la plupart une vocation de sensibilisation en amont de travail plus complets. On peut par exemple citer le guide « **améliorer la relation client – fournisseur** » édité par l'ACFCI
- **Les outils d'autodiagnostic** : ils permettent au dirigeant d'évaluer ses pratiques de manière active, dans une démarche individuelle ou plus collective. Leur vocation est de tendre vers une meilleure identification des enjeux de l'entreprise, pour ensuite approfondir le diagnostic ou définir un plan d'action. On peut notamment citer **ALAMBIC**, outil d'autodiagnostic mis en œuvre par la MFQ Franche-Comté (une déclinaison « services intellectuels » est en cours d'élaboration) ou encore **SOCRATE**, outil d'autodiagnostic dédié aux cabinets de conseil, élaboré par les chambres professionnelles du conseil.

Les outils et méthodes de pilotage : Indicateurs et Tableaux de bord

Qu'ils s'intègrent dans des dispositifs plus globaux d'amélioration de la qualité ou qu'ils soient la finalité des projets menés par les acteurs sectoriels, les tableaux de bord et indicateurs sont des éléments essentiels de la démarche qualité et plus globalement du développement des performances de l'entreprise.

On peut par exemple citer les travaux de l'ASLOG visant à développer des **outils de mesure et d'évaluation de la performance logistique**, et en particulier ceux de sa commission benchmarking visant à identifier régulièrement les standards de marché auxquels chaque entreprise pourra ensuite se comparer.

L'accompagnement dans le cadre d'actions collectives

L'accompagnement individualisé (méthodologies de diagnostic et support de consultants pour l'élaboration du plan d'action) est la base de nombreux dispositifs régionaux souvent conçus et financés avec l'appui des DIRECCTE.

On peut notamment dissocier :

- **Les dispositifs conçus autour de la norme ISO 9001** : ils sont très présents historiquement dans les chambres de commerce, qui ont pour certaines des compétences qualité. Ces dispositifs s'accompagnent souvent de clubs QSE (Qualité – Sécurité – Environnement) qui fédèrent les entreprises ayant mis en œuvre une démarche ISO 9001.
- **Les dispositifs conçus autour de méthodologies globales** : généralistes et ouverts à tous types de secteurs (services ou hors services), ils associent des phases de travail collectif et d'accompagnement individuel sur une durée significative. On peut par exemple citer l'**EFQM**, méthodologie portée sous différentes formes par les MFQ régionales.
- **Les dispositifs dédiés aux services** : selon des processus équivalents, les méthodes intègrent nativement les spécificités des services. On peut notamment citer le dispositif développé par CEFORALP, baptisé **Esprit Services**.

Les réseaux d'acteurs impliquant une qualification de l'offre

Quelques groupements d'entreprises déjà créés ou en cours de création ont pour vocation de répondre collectivement à des appels d'offres ou de mutualiser les démarches de promotion à destination des donneurs d'ordre. S'ils intègrent rarement un travail approfondi sur la qualité, ils nécessitent néanmoins un travail sur la qualification de l'offre et la définition des compétences clefs. A ce titre, ils peuvent agir indirectement sur le développement de la qualité.

On peut par exemple citer le récent projet de centre multi-services de l'AQM (Région Basse Normandie) qui, dans une logique commerciale, prévoit de développer des offres conjointes et de valoriser via un label les entreprises auprès des donneurs d'ordre.

les clubs d'entreprises

Une démarche qualité se construit plus aisément dans une logique d'échanges et c'est d'ailleurs ce qui manque parfois aux petites entreprises qui n'ont que très peu de repères et de moyens de confrontation. Les clubs d'entreprises sont donc un bon moyen de développer des échanges autour de la qualité. On peut en distinguer trois types :

- **Les clubs dédiés à la qualité** : nombreux dans les chambres de commerce (**Clubs QSE**), ils ont progressivement privilégiés les thématiques autour de la sécurité et de l'environnement. Ceci est sans doute dû au manque de renouvellement des entreprises

(qui sont pour la plupart matures dans leur démarche ISO 9001) et probablement d' « actualités » autour de la qualité.

- **Les clubs et associations dédiés aux services** : peu nombreux et de taille très variable, ils sont un bon vivier pour une communication sur la qualité des services, même s'ils sont très largement sous-exploités en la matière. On peut notamment citer **Lille Place Tertiaire**, qui lance quelques initiatives positives comme la mise en place de conférences associant donneurs d'ordre et prestataires. Le **pôle Nékoé**, qui s'intéresse en priorité à l'innovation dans les services, pourrait également influencer sur la promotion de la qualité de services.
- **Les clubs et événements sectoriels**, comme par exemple le Forum du Conseil, à Paris (CCIP)

LES DISPOSITIFS à destination des donneurs d'ordre

Certains dispositifs ont pour spécificité d'être tournés vers les donneurs d'ordre :

- Soit parce que les donneurs d'ordre sont leur cible principale
- Soit parce que les donneurs d'ordre contribuent fortement à leur mise en œuvre.

Les dispositifs de promotion auprès des donneurs d'ordre

Certains d'entre eux sont avant tout d'ordre événementiel, d'autres visent à spécifier des prestataires de manière objective.

Ainsi, le portail **orientation-formation.fr** vise notamment à faciliter l'accès à l'offre, à clarifier le contenu des formations et à présenter de manière factuelle les prestataires qui les dispensent.

Il existe par ailleurs de nombreux prix destinés à valoriser les initiatives en terme de qualité. Par exemple, le **prix EFFIE** (publicité), le **prix du Service Client de l'Année** (Centre de relation client) ou le **prix français de la qualité** (tous secteurs)

Projets impliquant les donneurs d'ordre

Certains projets sont plus particulièrement à l'initiative des donneurs d'ordre, comme l'E-SCM (référentiel relatif à l'externalisation informatique) ou comme le Pacte PME et l'INOPS (réseau visant à faciliter la collaboration Grands comptes / PME dans les métiers liés à l'informatique ou à l'innovation).

D'autres ont pour vocation de favoriser les échanges entre donneurs d'ordre et prestataires comme par exemple le groupe Achats de SYNTEC Conseil en Management qui édite une enquête miroir sur la relation donneur d'ordre – prestataires baptisée le « **Baromètre des achats de conseil** ».

synthèse

En conclusion, chaque outil et dispositif pourra être évalué selon 6 critères majeurs, qui permettront de définir avec plus de précisions leur contribution dans le développement de la qualité dans les services BtoB.

- La part de la qualité dans les problématiques traitées par le dispositif.
- Le degré de spécialisation du dispositif concernant les services
- L'adéquation avec les enjeux et les moyens des PME
- La capacité du dispositif à générer une démarche d'amélioration continue
- Le volume d'entreprises potentiellement touchées
- La nature de l'impact (direct ou indirect) sur les entreprises

synthèse des secteurs concernés par l'étude

Le tableau ci-dessous présente un rapide résumé des priorités et les axes de travail spécifiques aux secteurs.

Les conclusions générales et les recommandations plus globales sont présentées dans les parties qui suivent.

	Degré de priorité pour une action DGCIS (1 – 2 – 3, du plus au moins prioritaire)	Synthèse
Conseil et Assistance		
Conseil	1	Encourager le développement d'initiatives locales d'échanges et de démarches outillées afin de renforcer les bonnes pratiques qualité.
Ingénierie	2	Soutenir le travail des instances représentatives : actions de sensibilisation ou d'incitation auprès des donneurs d'ordre, actions favorisant la R&D et l'innovation, des actions favorisant le recrutement, particulièrement des jeunes, et l'accès à la formation
Formation	1	Définir des priorités et clarifier l'écosystème des normes et autres dispositifs. Analyser le fonctionnement actuel des OPCA
Publicité	2	Encourager la participation des petites agences de communication dans des dispositifs d'échanges et des démarches outillées dédiées au tertiaire supérieur.
Services informatiques	2	Elaborer une stratégie internationale de normalisation autour de la mise en cohérence des référentiels et de l'élaboration d'une norme chapeau
Services Opérationnels		
Logistique	2	Privilégier des travaux collectifs relatifs aux thématiques de l'externalisation logistique et de la logistique e-commerce
Nettoyage	2	Relancer la concertation entre donneurs d'ordre et prestataires.
Centres de relation client	3	Poursuivre la dynamique engagée en préservant l'équilibre entre emploi et qualité.

Un marché de plus en plus fragmenté

En France, le marché du conseil représente 33000 entreprises et plus de 22 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Son périmètre est difficile à définir car ses limites avec les marchés de la formation, des services informatiques ou encore de la publicité sont souvent floues. Ce secteur couvre de nombreuses activités : conseil en stratégie, conseil en management, conseil opérationnel et conseil spécialisé (ex : thématiques comme le développement durable ou la qualité).

Malgré une baisse en valeur de 5% en 2009, le conseil attire un grand nombre de créateurs d'entreprises : **le nombre d'entreprises a ainsi été multiplié par 2,4 entre 2008 et 2010⁶**, avec notamment la mise en place du statut d'auto-entrepreneur et, plus globalement, l'absence de barrières à l'entrée. Ceci pose évidemment la question de la compétence des nouveaux entrants, mais aussi de leur pérennité, leur durée d'exercice étant de 2 ans en moyenne.

Le secteur du conseil est donc très morcelé : même s'il existe des grands noms internationaux en particulier dans le conseil en stratégie, une multitude de petites entreprises jouent sur l'expertise, la proximité et la réactivité pour se différencier.

Une nécessaire prise de conscience des enjeux qualité du secteur.

Le conseil souffre en France d'une **image négative auprès des entreprises** : disparités de qualité et d'expertises, manque d'engagements, approches théoriques, prix prohibitifs sont des reproches souvent exprimés dans les entreprises vis-à-vis des consultants.

Ces reproches ne sont pas révélateurs d'un manque global de qualité, mais plutôt d'une forte **hétérogénéité des prestations**, avec notamment des cabinets de conseil qui sortent de leur cœur de métier pour certaines réalisations. En outre, les donneurs d'ordre peuvent éprouver des **difficultés à choisir leurs cabinets de conseil en fonction de leurs besoins**. Le prix fait alors souvent la différence, sans que les facteurs de qualité ne soient perçus.

Dans ce contexte, les entreprises françaises, en particulier les PME, **continuent à sous-utiliser le conseil** (en comparaison avec les pays anglo-saxons notamment...). Elles restent défiantes vis-à-vis du retour sur investissement des actions engagées et ont pour certaines déjà en mémoire des expériences passées négatives. Pourtant, la vie économique des entreprises est de plus en plus complexe, aussi bien en interne (structure financière, management, rh, organisation...) qu'en externe (évolution rapide des marchés, repositionnement, marketing et développement commercial), ce qui constitue un **terreau favorable pour le conseil**.

⁶ INSEE

Toutes les conditions semblent donc réunies pour stimuler la mise en place de réflexions autour de la qualité. Or, le conseil reste **un des secteurs étudiés les moins matures dans ce domaine**. Les causes en sont nombreuses :

- L'absence de fonctions supports et de capacité de financement dans les plus petites entreprises, tout comme le manque de visibilité sur la demande, pousse les dirigeants à une **gestion dans l'urgence** sans planification et sans engagement dans des projets qualité consommateurs de ressources humaines et financières.
- La nature même du métier (**personnalisation** permanente des réponses apportées, **participation** maximale du donneur d'ordre dans la réussite de la prestation, **difficulté à mesurer** les résultats des recommandations) limite l'intérêt perçu des démarches qualité en particulier lorsque celles-ci sont comprises comme une industrialisation ou une standardisation des processus.
- Enfin, les cabinets de conseil sont traditionnellement peu actifs dans les instances représentatives de leur secteur. Il existe bien 3 structures majeures mais elles ne représentent pas plus de 1000 entreprises : le Syntec Management (qui regroupe des cabinets de taille significative), le CICF⁷ (avec 13 métiers du conseil et de l'ingénierie représentés), et les CPC⁸ (solidement ancrées en province, avec des entreprises souvent plus petites). La plupart des sociétés de conseil préfèrent s'intégrer dans le tissu économique local, via notamment les chambres de commerce.

La profession a donc besoin d'améliorer son image et d'accroître sa lisibilité. Très récemment, face à une forte pression sur les prix et à une concurrence croissante, certains cabinets ont commencé à engager des réflexions sur leurs méthodologies, afin de pouvoir valoriser leurs spécificités dès le début du processus d'avant-vente. Même si ces réflexions reposent sur les mêmes fondements qu'une démarche qualité, elles sont davantage présentées comme des démarches d'innovation.

En tant que facteur de développement des entreprises, susceptible de créer un effet « boule de neige » en termes de performances économique, le conseil est un marché prioritaire qui entre dans une phase propice à la mise en place d'actions autour de la qualité. Leur réussite reposant sur une dynamique à la fois nationale et locale, le rôle de facilitateur du Ministère sera primordial.

Une approche complexe de la qualité pour les entreprises de conseil.

Il est difficile d'assurer une prestation de qualité dans le conseil. Il ne suffit pas d'être un expert, il faut savoir comprendre **un besoin souvent peu ou pas exprimé par le client**, apporter **une vision globale rapide et pédagogique**, associer les collaborateurs du client dans la démarche et rendre possible une **mise en œuvre pragmatique et efficace**. Au final, la qualité de la prestation dépend tout autant du consultant que de l'implication et des choix du client tout au long de la mission.

⁷ CICF - Chambres de l'Ingénierie et du Conseil de France

⁸ CPC - Chambres Professionnelles du Conseil

L'enjeu majeur pour la réalisation d'une prestation de conseil de qualité concerne donc **l'identification des besoins du client, dans un contexte complexe**, le client n'étant pas forcément le mieux placé pour définir avec précision son besoin. Il s'agit donc de rechercher les besoins implicites et de faire prendre conscience au client de ses besoins effectifs.

Ensuite, le cabinet se doit de définir avec précision son cœur de métier, et de conserver un champ d'application bien défini. Ce sera un gage de qualité qui permettra non seulement de structurer une approche qualitative en terme de processus et de livrables, d'accompagner les consultants dans le développement de leurs compétences et de mettre en place les moyens nécessaires à l'innovation.

Des outils et dispositifs récemment créés pour les entreprises de conseil.

Avec des démarches qualité relativement jeunes, le conseil n'a pas fait appel aux dispositifs qualité les plus courants. Par exemple, ISO 9001 est peu représentée dans cette profession sans doute par rejet de la systématisation. Cet état d'esprit limite également la portée des projets européens de normalisation comme la norme 16114, dédiée aux services de conseils en management et portée par la fédération européenne, la FEACO (enquête publique réalisée mi 2010).

Il existe par ailleurs une qualification pour les activités de conseil : l'OPQCM, branche de l'ISQ qui qualifie les cabinets de conseil sur la base de quatre critères : légaux, financiers, techniques et liés à la satisfaction client. Mais sa notoriété reste limitée. Seulement 450 entreprises sont qualifiées et cette marque est peu connue des donneurs d'ordre.

Compte tenu du contexte décrit précédemment, des projets porteurs ont été mis en place :

- Tout d'abord, on peut mettre à la disposition des cabinets de conseil ou des consultants des outils pragmatiques qui leur permettent de mettre en œuvre à leur rythme les bonnes pratiques relatives à leurs métiers. On peut notamment citer les projets **Socrate** (outil d'auto-évaluation à destination des cabinets de conseil) et **Prosper** (outil d'aide à la définition des besoins du client) mis en œuvre par les CPC⁹ et dont le déploiement devrait se dérouler en 2011 lors d'un Tour de France.
- Ensuite, on peut **faciliter la collaboration et les échanges entre consultants** ou plus globalement entre prestataires de services à valeur ajoutée, via **l'animation de clubs fortement ancrés dans l'économie locale**. Ces clubs permettront à la fois d'échanger sur les pratiques et de nouer des relations partenariales qui permettront à chacune de mieux se positionner sur ses compétences clefs. On peut notamment citer dans la région les actions de Lille Place Tertiaire, du MFQ¹⁰ Nord Pas de Calais.

⁹ Chambres Professionnelles du Conseil

¹⁰ Mouvement Français pour la Qualité

- Enfin, certaines actions visent plus particulièrement les donneurs d'ordre. On peut notamment citer deux accords¹¹ AFNOR : l'accord ACX 50882 baptisé « **L'évaluation de la prestation de conseil auprès des petites entreprises** » qui s'intéresse aux bonnes pratiques de choix d'un consultant ou l'accord TS99001 « **Service d'accompagnement et de conseil aux petites entreprises** » qui approfondit la phase de sélection du prestataire, la réalisation de l'accompagnement et l'évaluation finale. Le **Forum du Conseil, proposé par la CCIP** est aussi l'occasion de promouvoir auprès des donneurs d'ordre une vision qualitative du conseil.

Les projets à soutenir devront promouvoir une approche souple de la qualité et s'orienter sur la mise en place d'outils opérationnels, de clubs, ainsi que d'actions auprès des donneurs d'ordre.

¹¹ L'accord est un document élaboré collectivement par des entreprises actives dans leur secteur qui fournit des solutions et des recommandations. Il permet d'offrir un premier niveau de consensus sur un domaine peu ou pas mature ou de promouvoir un domaine émergent. Il est promu en général par un syndicat ou une fédération mais est rédigé par un cercle d'entreprises. L'accord fait l'objet d'un consensus d'acteurs et peut être le point de départ de l'élaboration d'une norme.

un secteur touche par la crise et pourtant en pleine evolution

L'ingénierie et les études techniques regroupent de nombreuses prestations, nécessitant des expertises spécifiques.

- Conseil : identification, programmation, faisabilité.
- Conception d'ouvrages, équipements, produits ou systèmes, de la phase d'étude au projet de réalisation.
- Management de la réalisation : coordination des ressources que le projet nécessite : les hommes, leurs compétences et savoir faire, le matériel, et le financement.
- Contrôle des réalisations: conformité, respect des coûts, des délais et des règles du développement durable
- Assistance à la formation du personnel : réception, exploitation et maintenance des ouvrages.

Le secteur Ingénierie très fragmenté, est composé de 33 012 entreprises (données 2007) pour un chiffre d'affaires de 38,7 Milliards d'Euros, avec une croissance de 4,5% par an entre 2001 et 2009. ¹²

Il est dominé par les grands groupes donneurs d'ordre qui possèdent leurs propres activités d'ingénierie, filialisées ou non, comme Bouygues par exemple.

80% des entreprises restent néanmoins indépendantes et comptent pour la plupart moins de 100 salariés : elles réalisent 62% du chiffre d'affaires du secteur. Il existe également quelques géants comme Technip qui emploie 23000 personnes.

Le marché de l'ingénierie a également une part d'exportation significative (30% du chiffre d'affaires). La représentativité de l'ingénierie est assurée par le Syntec ingénierie et le CICF, qui regroupent une grande majorité des entreprises. Cette représentativité facilite la promotion et la communication dans le secteur.

L'ingénierie est génératrice d'innovation (avec l'internationalisation, **les investissements en R&D sont passés de 5% en 1983 à 27% en 2005**). L'innovation est en effet indispensable à sa survie et fait du secteur, un créateur de valeur en France. Indéniablement impactée par la crise, l'ingénierie doit pourtant faire face à des évolutions notoires au sein de son environnement qui sont déterminantes pour son marché.

¹² Sources: Xerfi Octobre 2009- rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies -2011

Une bonne maturité des démarches qualité

La structuration des projets d'ingénierie, leur complexité et leur organisation par process font de l'ingénierie un secteur propice à la démarche qualité. En outre, le niveau d'exigence des donneurs d'ordre en termes de contrôle et d'organisation est important.

ISO 9001 reste le référentiel le plus utilisé dans le secteur. La préoccupation environnementale croissante pousse également les entreprises à appliquer **la norme ISO 14000**. Certaines ont aussi choisi de débiter une démarche fondée sur la norme de responsabilité sociétale **ISO 26000**. Cet engouement s'explique notamment par le besoin de se différencier dans un contexte de recrutement particulièrement difficile.

L'**OPQIBI** s'intéresse à la qualification des entreprises et à leur pérennité financière. Il s'appuie sur une commission tripartite et est accrédité par le COFRAC. L'OPQIBI a pour mission de promouvoir une ingénierie de qualité au service d'une qualité globale et durable des constructions.

Il existe également plusieurs référentiels sectoriels dans le domaine de la sécurité : **OHSAS 18001** (santé et sécurité au travail) et **MASE** (manuel d'amélioration de la sécurité dans les entreprises) sont les plus courants.

Quelques normes métiers sont également présentes telles que la norme **NFX 31620**, « Prestations de services relatives aux sites et sols pollués ». Cette norme a été complétée par la suite par le label **Qualipol** qui prend en considération la qualification professionnelle des salariés.

Il faut noter que ces référentiels sont principalement demandés par les donneurs d'ordre aux grands groupes d'ingénierie. Les plus petites entreprises sont le plus souvent spécialisées sur des domaines très techniques et de niche. Les donneurs d'ordre n'exigent alors pas de référentiels particuliers.

De plus, l'accès aux dispositifs existants tels que certifications et qualifications, demeure loin de leurs préoccupations économiques.

Pour autant, et même sans certification spécifique, les petites entreprises d'ingénierie ont pour la plupart déjà mis en place de nombreux processus, outils de mesure et actions correctives concernant principalement:

- Le suivi des chantiers, le contrôle des livrables et la mesure de la satisfaction client à chaque étape du projet.
- La traçabilité à des fins de collaboration externe mais aussi pour une meilleure protection juridique.

Le secteur de l'ingénierie est informé et sensibilisé aux démarches qualité. La pénétration limitée des référentiels et des outils est probablement liée à la structure du marché, comportant une majorité de petites entreprises sur des marchés de niches. Pour autant, les petites entreprises sont, même sans ces dispositifs, impliquées dans une réflexion sur la qualité.

Des limites inhérentes à la relation donneurs d'ordres - prestataires

Depuis quelques années, les **relations avec les donneurs d'ordre sont devenues plus conflictuelles**, ce qui induit un blocage dans l'amélioration de la qualité.

Malgré l'effort réalisé en termes d'innovation par les entreprises d'ingénierie, les donneurs d'ordre privilégient une sélection par le prix qui ne valorise pas la qualité des sociétés nationales. Ils encouragent notamment certaines pratiques telles que les **enchères inversées** et confient **de plus en plus de travaux à des sociétés off shore**, moins chères. Ce phénomène est accentué par le nouveau profil des acheteurs désormais orienté « rentabilité » (et non « technique »). Ils ont des difficultés à évaluer la qualité d'une prestation et se focalisent sur le prix, qui est par ailleurs le principal indicateur de succès des fonctions achats.

Cette très forte pression sur les prix se fait souvent au détriment de la qualité. En effet, afin de pouvoir s'aligner sur les tarifs pratiqués par les sociétés offshore, l'ingénierie française doit diminuer son niveau de qualité.

En outre, **les prestataires manquent globalement de visibilité**. En effet, les contrats sont de plus en plus limités et les temps d'exécution réduits. **Les sociétés ne peuvent donc plus anticiper correctement les ressources nécessaires**. L'impact est important non seulement au niveau du recrutement mais également au niveau de la rémunération des salariés. Les sociétés n'arrivent plus à attirer les jeunes diplômés qui préfèrent des activités plus rémunératrices telles que la finance ou les services informatiques.

Pour se prémunir contre ces pratiques préjudiciables à leur marge, les sociétés d'ingénierie se dotent par ailleurs de départements juridiques, de plus en plus conséquents, qui ajoutent davantage de tension.

Au final, on demande au prestataire toujours plus de technicité pour des honoraires de plus en plus réduits, le tout sans lui laisser de visibilité. Cette situation, difficilement tenable sur le long terme, dans un contexte d'investissements, contribue à limiter la qualité.

Les démarches qualité, plus que jamais indispensables dans un contexte d'innovation

Pour faire face à la concurrence internationale et pour répondre aux nouvelles exigences de développement durable, les sociétés d'ingénierie doivent investir massivement dans la recherche et le développement. Afin de pouvoir relever ces défis, les acteurs doivent être capables de **développer rapidement de nouvelles compétences techniques**.

Complémentaire des démarches d'innovation, la qualité est essentielle à deux niveaux : **elle rend possible une innovation structurée et permet de gérer la complexité induite**.

Le besoin permanent d'innovation pour faire face aux marchés émergents et aux nouveaux concurrents laisse place à un fort potentiel de développement de la qualité.

Par ailleurs, de nouveaux modèles de collaboration liés aux exigences de performance énergétique voient le jour, avec notamment des contrats long-terme intégrant des

engagements sur le résultat. Ces nouveaux contrats augmentent encore l'interdépendance entre les acteurs de la chaîne de valeur jusqu'à **passer d'une relation de sous-traitance à une relation de co-traitance**. Les démarches qualité permettent donc de tendre vers une qualité **homogène sur toute la chaîne et pour tous les prestataires impliqués**.

Le développement de la qualité dans le secteur de l'ingénierie se fera avant tout en levant les freins qui pourraient nuire à l'amélioration continue de la performance et en travaillant en étroite relation avec les instances représentatives : **actions de sensibilisation ou d'incitation auprès des donneurs d'ordre, actions favorisant la R&D et l'innovation, des actions favorisant le recrutement, particulièrement des jeunes, et l'accès à la formation....**

La qualité reste un moyen de différenciation pour ce secteur, un élément essentiel à toutes formes d'innovation, un moyen d'être plus réactif et de diminuer la prise de risque, et un outil de collaboration avec les autres acteurs de la chaîne.

Ainsi, la qualité mise en place dans une logique de conformité, un peu obsolète, laisse sa place à « **l'innovation continue des performances économiques, énergétiques et sociétales** »

Un marché à plusieurs vitesses

Le marché étudié concerne la **formation professionnelle continue** et exclut la formation initiale. Elle concerne potentiellement toute entreprise et tout salarié, dirigeant et demandeur d'emploi tout au long de sa vie professionnelle.

La formation représente **un facteur important de compétitivité pour les entreprises**. Elle contribue en effet au développement et à l'adaptation permanente des compétences des collaborateurs et rend possible l'efficacité et la performance individuelle et collective.

Les formations sont dispensées par des organismes publics (GRETA, AFPA, chambres de commerce ou d'artisanat et écoles associées) ou par des entreprises privées : sur les 5,4 milliards d'Euros que représente le marché, **39% du chiffre d'affaires seulement sont réalisés par des entreprises privées**. Ce marché connaît une croissance significative (+5% de 2000 à 2008 et +2% en 2009), principalement fondée sur les financements publics de la formation.

50.000 structures publiques et privées sont aujourd'hui déclarées organismes de formation. Pourtant, le nombre d'entreprises effectivement actives dans ce domaine est très inférieur : 7000 seulement exercent une activité de formation à proprement parler selon les études Précepta¹³ et 13500 selon les études Xerfi.

En effet, la formation ne constitue pas toujours le cœur de métier des organismes de formation. La formation peut être une activité complémentaire à l'activité principale (par exemple, pour les cabinets de conseil ou pour les éditeurs de logiciels...). Par ailleurs, de nombreux formateurs exercent leur activité en freelance ou en sous-traitance.

Le marché de la formation est donc un marché fragmenté où **51% des entreprises font moins de 75000€ de chiffre d'affaires**. Mais c'est aussi un marché très concentré puisque **50% du chiffre d'affaires émanent de 6% des organismes**. Par ailleurs, de nombreux organismes sont récents dans le métier de la formation. **1300 nouvelles déclarations d'organismes de formation** sont ainsi enregistrées chaque année.

Côté donneurs d'ordre, l'offre et la demande de formation diffèrent selon le type d'acheteurs (grands comptes ou PME). Les PME sont par nature des acheteurs plus défiant vis-à-vis des formations, qui sont prioritairement à la recherche d'une efficacité court-terme, via des formations courtes et très opérationnelles.

Compte-tenu de ces caractéristiques, les enjeux de qualité sont critiques. Il s'agit de développer la capacité des organismes à mettre en œuvre des formations efficaces et répondant aux besoins de ceux qui les sollicitent.

une qualité de services difficile à mettre en œuvre

¹³ Source = Précepta, la formation professionnelle continue, perspectives 2010 et facteurs de mutation du marché (2009)

Le développement de la qualité des formations impose d'agir sur de nombreux facteurs et de s'adapter à une relation donneur d'ordre / prestataire complexe.

En effet, la formation a la particularité de faire intervenir chez le donneur d'ordre plusieurs interlocuteurs dont les objectifs diffèrent. Il n'existe pas à proprement parler un donneur d'ordre unique mais un trio d'interlocuteurs aux visions différentes. Le stagiaire qui suit la formation a sa propre vision des contenus de formation qui seront intéressants pour lui. Elle peut différer de celle de son manager qui attendra de la formation un impact immédiat sur les comportements et les pratiques du stagiaire. Quant à l'acheteur, souvent responsable RH ou responsable formation, sa priorité est de proposer des formations à un large panel de collaborateurs dans un budget limité. Il n'est pas touché à titre personnel par les résultats en terme de développement des compétences du stagiaire formé et est particulièrement sensible à l'efficacité administrative de l'organisme et aux prix. Il est donc particulièrement difficile de définir les objectifs d'une formation, en particulier dans les grands comptes où l'acheteur n'est pas le bénéficiaire effectif de la formation et ne souhaite pas forcément s'engager dans la fixation d'objectifs trop précis.

Dans ce contexte, la qualité dans la formation repose sur trois principaux enjeux.

1. **La qualification des besoins en amont de toute prestation, l'orientation vers les formations pertinentes ou l'adaptation de l'offre de formation aux besoins définis.**

Cette phase cruciale demande une réflexion conjointe du donneur d'ordre et du prestataire afin de déterminer des objectifs précis, atteignables et sur lesquels les résultats pourront être évalués objectivement.

2. **La lisibilité et l'accessibilité de l'offre**

Cette problématique est particulièrement importante pour les formations généralistes (ex : langues, bureautique, management) qui font l'objet d'une concurrence féroce et sur lesquelles de gros budgets sont en jeu. La qualité perçue est à priori plus faible que dans le cas des formations techniques¹⁴ et d'une manière générale très hétérogène. Les acheteurs peinent donc à s'orienter.

3. **L'évaluation des résultats de la formation**

Elle suppose la définition précise des objectifs en amont et est un enjeu crucial pour évaluer la qualité de la prestation. Pour autant, les pratiques sont extrêmement diverses en la matière : évaluation à chaud par le stagiaire des conditions de formation, évaluation de la satisfaction du manager et du responsable RH par des

¹⁴ Les formations spécialisées à fort contenu technique, sont en général très reconnues dans leur univers et souvent liées à des organisations professionnelles. Les organismes de formation (ex : CEPROC pour les métiers de la cuisine) n'ont que très rarement des certifications qualité mais bénéficient d'une bonne lisibilité de leur offre.

enquêtes à froid, ou fixation d'objectifs factuels avec le stagiaire qui sont ensuite suivis dans la durée.

Ces trois axes de travail reposent sur l'ingénierie pédagogique réalisée autour de chaque formation, mais celle-ci reste insuffisamment valorisée par les donneurs d'ordre et les structures de financement de la formation.

une démultiplication des outils et dispositifs

Les réflexions sur la qualité dans la formation ont conduit au développement de multiples dispositifs de normalisation, de qualification et de labels, qui cohabitent sans grande clarté :

- **Les normes et certifications NF services** et les nombreux écrits qui leur sont associés (NFX50-760 - NF X50-761 -FD X50-758) pour lesquelles des projets de révision ont été menés en 2010, afin de s'adapter à l'évolution de la réglementation française, de prendre en compte les nouveaux systèmes de financement (DIF, CIF...). La tendance est de développer une approche plus globale du processus de conception, de réalisation et d'évaluation de la formation.
- Dans le même temps, la **norme ISO 10015 (management de la qualité : lignes directrices pour la qualité en formation)** approfondit les recommandations de la norme ISO 9001 en matière de maîtrise de la formation par les entreprises.
- Une **nouvelle norme ISO 29990**, dédiée aux organismes de formation et aux processus de conception des stages, a été publiée courant 2010.

Il existe par ailleurs des dispositifs de qualification, qui interviennent au niveau de la qualification des personnes ou des entreprises

- 125 formateurs bénéficient d'une certification des compétences individuelles de formation réalisée par l'ICPF. A cette certification, s'ajoutent les certifications « métiers » liées à certaines professions réglementées (ex : hygiène, métiers à risque...)
- L'OPQF (Organisme Professionnel de Qualification de Formation) s'attache quant à lui à juger le **professionnalisme des instituts de formation**. 700 organismes environ sont qualifiés, grâce à l'implication de la FFP (fédération de la formation professionnelle) qui exige une candidature dans les deux ans suivant l'adhésion à la fédération.

A ceci s'ajoutent les labels portés par les plus grands organismes (ex : GRETA+), les autres dispositifs portés par la fédération (ex : CP FFP, certification permettant aux organismes de délivrer des certificats professionnels à ses stagiaires...) ou encore les dispositions légales liées à la **réforme de la formation professionnelle** (avec notamment la création du portail orientation-formation.fr qui doit permettre de référencer les différentes formations et d'orienter les acheteurs). Et bien entendu, la norme ISO 9001 qui est utilisée par les plus gros organismes.

Au final, il en ressort une grande cacophonie qui limite les résultats de ces dispositifs. Les donneurs d'ordre ont du mal à comprendre la valeur ajoutée des différents dispositifs, et les efforts de promotion sont dilués. Quand aux organismes de formation, ils attendent de voir quel dispositif sera dominant pour investir sur l'une ou l'autre des actions.

une ligne stratégique a clarifier et a porter dans la durée

Clarifier l'écosystème des dispositifs

Il apparait donc crucial, avant toute nouvelle création de dispositifs de définir des priorités. Mieux vaudra sans doute privilégier l'un ou l'autre des dispositifs plutôt que de chercher à promouvoir l'ensemble.

Une approche plus pédagogique des spécificités de chacun est à développer afin de préciser le périmètre concerné, le type d'organismes adressé, et les faits marquants de chacun des systèmes. C'est ensuite auprès des donneurs d'ordre que des actions de promotion devront être envisagées, auprès des grands comptes mais aussi auprès des PME.

Analyser le fonctionnement actuel des OPCA

Il sera par ailleurs nécessaire de questionner le fonctionnement des OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) depuis la réforme de la formation professionnelle. En effet, la totalité des organismes et représentants du marché interrogés constate les effets pervers de la consolidation des OPCA et de l'évolution de leur fonctionnement. Or, face aux difficultés des entreprises à s'orienter dans l'offre de formation, elles restent un interlocuteur privilégié des acheteurs qui pourra stimuler ou non le développement de la qualité dans les organismes de formation. Les principaux points évoqués sont :

- Une tendance à la standardisation des formations sur la base de cahiers des charges et d'achat de prestations « mutualisés » au niveau des OPCA. Elle nuit à la nécessité de qualification du besoin et de personnalisation de la formation.
- Une forte pression sur les prix qui conditionne la sélection des formateurs au détriment de critères qualité.
- Une posture des OPCA qui peut dans certains cas les faire entrer en concurrence avec les organismes eux-même.

La publicité : une filière aux multiples intervenants.

Le marché de la publicité ne se résume pas aux créateurs de spots publicitaires. C'est en réalité une filière très organisée qui s'étend de l'annonceur jusqu'au consommateur et couvre la communication média et hors média (marketing direct, promotion, salons, relations publiques etc.)

En amont, la demande est extrêmement concentrée : même si les TPE et PME sont consommatrices de prestations de communication, les 20 premiers annonceurs français concentrent 20% du marché et les 1000 premiers 90% des investissements. Ces annonceurs, très bien organisés, sont donc en position de force, sur un marché qui représente 29,8Mds€ en 2009 (dont 35,2% en investissements média).

Compte-tenu des enjeux et des budgets, les annonceurs sont fortement impliqués dans le processus d'élaboration des campagnes de communication, en particulier dans la communication média : rédaction des briefs, validations intermédiaires, tests et panels, mesure d'impacts...

Concernant les agences, il existe **16000¹⁵ agences de communication et agences média**. Les agences de communication sont celles qui bâtissent les stratégies publicitaires. De grands acteurs français, comme Publicis ou TBWA par exemple, portent à eux seuls une grande partie du marché. Une myriade de petites agences évoluent également dans ce secteur, et leur métier s'oriente de plus en plus vers le conseil et le marketing pour mieux fidéliser leurs clients et développer leur chiffre d'affaires. **Les agences les plus importantes sont structurées et bien représentées, les autres travaillent de manière plus artisanale et ne sont pas toujours dotées d'outils.**

Les agences médias conseillent les annonceurs sur le meilleur mix média pour maximiser leur visibilité. Elles effectuent l'achat d'espaces pour le compte de l'annonceur (ce budget représentant près de 85% du budget total d'une campagne publicitaire). Elles sont aujourd'hui confrontées à une mutation profonde de leur métier avec le développement de la communication digitale. Les 11 principales agences médias représentent près de 96% du marché¹⁶

Enfin, les **régies publicitaires** sont les entités chargées de vendre l'espace publicitaire. Les régies traditionnelles font face à la montée de l'Internet qui représente déjà 12,6% du marché¹⁷. Selon les professionnels du secteur, les régies peinent à s'adapter à l'évolution des pratiques. Encore syndiquées par types de média, leur organisation ne correspond pas aux approches multi-canal (multi-média) désormais courantes dans les agences de communication et chez les annonceurs.

¹⁵ Etude Precepta

¹⁶ source UDECAM

¹⁷ source Price Waterhouse Coopers.

Il existe donc plusieurs « marchés » de la publicité. Le niveau de structuration du marché et ses avancées en matière de qualité dépendent du type d'annonceurs (grands comptes vs PME) et des canaux de communication concernés.

La problématique de la lisibilité de l'offre et de la compétence de chaque agence reste un enjeu fort pour les annonceurs, dans un métier où il est particulièrement difficile d'établir des différences factuelles entre agences.

structurer le processus de création et de suivi sans scléroser la créativité

Parler de démarches qualité avec des acteurs de la publicité génère souvent des réactions vives et parfois contradictoires.

D'une part, tous s'accordent sur **l'importance de méthodes permettant de renforcer et de valoriser les résultats des campagnes** au regard des objectifs de l'annonceur. On est bien loin de l'image du créatif travaillant uniquement selon son inspiration. Les plus grandes agences ont déjà investi dans des démarches qualité et intégré des compétences en interne. Les projets qualité sont menés en étroite collaboration avec les annonceurs :

- En amont : l'approfondissement du brief de l'annonceur et la définition d'objectifs mesurables sont des éléments essentiels à la qualité dans la publicité. Les agences sont donc mis en place des processus cadrés de prise de brief et d'échanges d'informations entre les départements
- Dans la production des campagnes : processus de conception intégrant des points de validation réguliers, tests, modèles de restitution des recommandations, processus de production des publicités...
- En aval : outils de mesure d'impact (en l'occurrence des prestations additionnelles intégrées aux budgets et donc financés par les annonceurs).
- Tout au long de la collaboration : sécurisation des données et cloisonnement des travaux afin de préserver la confidentialité des projets des annonceurs.

D'autre part, il existe chez la plupart des interlocuteurs interrogés **une crainte de voir leur créativité sclérosée par des processus et des démarches qualité trop rigides**. Après une vague de certifications ISO 9001 menées il y a une dizaine d'années et qui n'ont pas donné entière satisfaction, les grandes agences et les instances représentatives ont fait évoluer leur approche de la qualité en recentrant leurs réflexions sur une approche plus souple et plus spécifique au métier de la publicité. La mesure des performances y joue un rôle central, qui se renforce avec la digitalisation de la communication. En effet, les modèles économiques du web induisent une réflexion orientée sur le retour sur investissement, qui influe durablement sur l'état d'esprit des annonceurs.

Cette opposition perçue entre qualité et créativité conditionne de fait le fonctionnement au sein des entreprises mais aussi les projets menés par les structures représentatives, déjà très actives sur les problématiques d'éthique et de performance de la publicité : l'AACC¹⁸ qui représente les 200 plus grandes agences de publicité, l'UDECAM¹⁹ qui représente les 11 principales agences média ou l'UDA²⁰ qui réunit la quasi -totalité des annonceurs influents en France, avec près de 300 adhérents.

Des dispositifs reconnus de valorisation de la qualité

La publicité, qui touche chaque individu et agit sur la société dans son ensemble, a la particularité de générer **des questionnements d'ordre éthique**, auxquels répondent les pouvoirs publics et les instances représentatives par des réglementations (la principale étant la Loi SAPIN qui régit les relations entre donneurs d'ordre et agences média) et la mise en place de systèmes d'auto-régulation (comme l'ARPP qui permet à chaque consommateur de développer les publicités auprès d'un organisme paritaire).

Sans doute parce qu'elles font l'objet de contestations de la part de l'opinion publique française, les **agences ont donc pris l'habitude de militer sans cesse pour être reconnues en tant que moteur réel de l'économie**. Il existe donc plusieurs dispositifs de valorisation de la qualité, sous forme de labels ou de prix, qui bénéficient aujourd'hui d'une bonne notoriété.

On peut notamment citer :

- Le **prix EFFIE** qui, depuis 1994, récompense les campagnes de publicité selon leurs performances économiques.
- Le **Label BVQI** porté par l'AACC, visant à garantir un certain niveau de professionnalisme des agences et qui est attribué selon des critères factuels d'assise financière, de formation des salariés, de protection des données et de respect des droits d'auteurs.
- Le **dispositif AACC Santé**, qui a pour but de sensibiliser l'ensemble des acteurs aux spécificités de la communication dans le domaine de la santé. Il associe à la fois un prix (prix Empreinte), des actions conjointes avec les annonceurs sur la moralisation des processus de sélection des agences, et enfin une charte d'engagements sous-tendant le Label AACC Santé.

¹⁸ AACC - l'Association des Agences de Conseil en Communication (

¹⁹ UDECAM - L'Union des Entreprises de Conseil et d'Achat Médias

²⁰ UDA - . L'Union des Annonceurs

les petites agences moins concernées par les démarches qualité

Les plus petites agences, dont la majorité compte moins de 5 salariés n'investissent pas à proprement parler sur la qualité.

On retrouve en fait **des comportements et des enjeux analogues à ceux des petits cabinets de conseil**. Tout comme eux, elles misent avant tout sur la proximité client et sur un dirigeant omniprésent.

Certaines d'entre elles peinent à définir et à respecter leur cœur de métier et continuent à développer des approches très généralistes (communiquer sur tous les canaux, pour tous les secteurs et produits, accompagner de la stratégie à l'exécution).

Ceci pose la question de leur capacité à **recruter et à former leurs collaborateurs**, en particulier pour faire face aux **évolutions rapides du métier** (digitalisation, développement des approches multi-canal, émergence d'un « consommateur » plus participatif et influent.)

Elles sont par ailleurs rarement capables de fournir des outils de mesure d'impacts, ce qui rend la **qualité de leurs prestations plus difficile à évaluer**, en particulier pour les plus petits annonceurs qui par ailleurs ne sont pas prêts à payer pour la mise en place de ces outils d'évaluation.

Au final, le marché de la publicité et de la communication apparaît comme mature en ce qui concerne la qualité. Cependant, cette maturité concerne avant tout les grands acteurs (principaux annonceurs et grandes agences), qui sont les plus actifs dans les instances représentatives.

Des questions se posent alors sur l'approche qui pourrait permettre :

- de renforcer la lisibilité des compétences de chacun,
- de développer la prise de recul des dirigeants d'agences sur leurs propres pratiques de mise en place des services.
- de faciliter la formation et la veille sur les évolutions du métier.

Une partie de la réponse se trouve dans la **mise en place d'actions associant les différents prestataires de services à valeur ajoutée** (conseil, communication...) pour une réflexion sur les pratiques communes de mise en place des services.

Des réflexions conjointes pourront par ailleurs être menées avec les instances représentatives autour des dispositifs existants pour évaluer leur accessibilité pour les TPE et PME et pour définir une **nomenclature partagée des activités de communication**. Des projets concernant l'accessibilité à la formation sur les nouvelles pratiques de communication.

Les services informatiques : un secteur en forte dynamique

Le marché des services informatiques est sans aucun doute le secteur le plus dynamique des 10 dernières années. Il représente aujourd'hui en France plus de **53 milliards d'euros**²¹ et totalise à lui seul près de 12% de l'emploi dans les services pour **46 358 entreprises**.

Il regroupe en réalité **des métiers distincts dans lesquels la partie du service est plus ou moins importante** : fabricants de matériels et éditeurs de logiciels ayant développé une composante services, société de conseil et de services informatiques (SSII) assurant le conseil, le développement d'applications ou l'intégration de solutions, société d'hébergement et d'infogérance travaillant sur des modèles d'externalisation du parc informatique.

Bien qu'il ait connu une baisse relative du fait de la crise et du report de gros projets, les services informatiques bénéficient d'un environnement structurel favorable et d'une croissance significative: maturité du taux d'équipement dans les entreprises (90% des entreprises sont équipés d'un outil informatique.²²), accélération du progrès technique (utilisation des TIC, vitesse et taille des réseaux, mode SAAS, opensource...), tendance à l'externalisation (avec récemment la montée du cloud computing), évolution de l'organisation des entreprises (et leurs corollaires en matière de besoins informatiques : mise en place de projets CRM, ERP, Intranet ...).

Pour répondre aux besoins croissants et protéger les marges, la tendance structurelle est à la concentration avec l'émergence de grands groupes informatiques dans les services : HP Services, IBM Global Services, Cap Gemini, Atos, Steria Bull ... Mais l'informatique reste un métier où des PME de taille moyenne peuvent développer une activité prospère, notamment en se spécialisant sur un créneau porteur.

deux visions complémentaires en matière de qualité

L'informatique irrigue aujourd'hui l'ensemble des processus métiers des organisations ; par conséquent, une rupture de ces services entraînerait des conséquences graves en termes de perte de production. Parmi les secteurs étudiés, le secteur informatique est donc l'un des plus importants en matière de qualité mais aussi sans doute l'un des plus matures. Les dix dernières années ont permis la pénétration massive des démarches qualité dans les entreprises de services informatiques.

La qualité dans le domaine informatique se décline en deux composantes distinctes :

²¹ Source Etude precepta :Le marché des services **informatiques**. Quelles stratégies pour surmonter la crise sans hypothéquer l'avenir ? 2008

²² Etude Ciel 2009

- **Les engagements de services liés au cœur de la prestation.**

Particulièrement critiques pour les prestataires qui réalisent des prestations d'infogérance, ils sont présents dans les contrats et peuvent donner lieu à des pénalités en cas de non atteinte. Il s'agit par exemple d'engagements de débit ou de disponibilité sur les systèmes proprement dits ou de délai de traitement en cas d'anomalie ou d'incidents.

- **Les processus et référentiels mis en place pour assurer une prestation de qualité**

Les entreprises de services informatiques mettent en place de nombreux processus pour faciliter et professionnaliser la mise en œuvre des services, qui peuvent reposer sur des solutions informatiques.

Ils ont notamment trait :

- au suivi des infrastructures et à la gestion des incidents (gestion de suivi des incidents, solution de supervision et de monitoring)
- à la gestion des projets : planification et suivi des charges, méthodologies de développement agile, méthodes et outils de gestion des recettes....

Pour ce faire, les sociétés vont s'appuyer sur des référentiels bien connus sur le marché, ce qui a aussi pour but de faciliter l'intégration de nouveaux collaborateurs (dans un métier à fort recrutement) et le fonctionnement en collaboration avec le client. Le partage des référentiels de qualité est donc essentiel dans un métier où le prestataire informatique doit s'intégrer efficacement dans l'organisation informatique de son client : dans la durée, dans le cas d'une externalisation, ou plus ponctuellement, par la mise à disposition de collaborateurs dans l'équipe du client (régie).

La maturité de la qualité en matière de services informatiques s'effectue donc « naturellement » par la mise en place d'outils et de méthodes. Elle dépend aussi de l'importance accordée dans l'organisation au management et aux fonctions d'encadrement.

une large gamme d'outils et dispositifs utilisés

Les sociétés de services informatiques s'appuient sur des outils et dispositifs complémentaires, souvent fondés sur des certifications. La particularité de ces outils et dispositifs est qu'ils sont pour la plupart internationaux et largement reconnus dans le monde informatique.

On peut notamment citer :

– **Les certifications de personnes.**

- La certification individuelle ITIL²³ est à ce jour la plus utilisée. Elle se fonde sur un référentiel des meilleures pratiques pour la gestion des services IT.
- Les formations continues donnent aussi lieu à des certifications individuelles, notamment les formations à certaines technologies ou logiciels.

– **Les certifications de produits**

- Elles certifient la conformité d'un produit informatique à tel ou tel référentiel de sécurité ou de fiabilité. C'est ici que les marques NF services ou NF logiciels trouvent leur place.

– **Les certifications et référentiels applicables à l'entreprise.**

- Les entreprises informatiques peuvent faire appel aux normes et méthodes généralistes comme ISO 9001 ou Lean 6 Sigma.
- Il existe néanmoins des dispositifs spécifiques comme la **norme ISO 20000**. Elle repose elle aussi sur le référentiel ITIL mais permet de valoriser les efforts consentis par les organisations elles-même au lieu de se concentrer uniquement sur les certifications obtenues par les différents collaborateurs. Elle est de plus en plus présente sur le marché, notamment par l'exigence des appels d'offres.
- Divers référentiels mondiaux sont également reconnus et bien implantés : COBIT (Référentiel de gouvernance des systèmes d'informations qui couvre 34 processus)²⁴, CMMi (Référentiel pour le développement de systèmes et logiciels, modèle pour évaluer la maturité de l'entreprise), normes américaines du SEI (Software Engineering Institute) ...
- Il existe par ailleurs des référentiels normatifs plus spécialisés, comme la norme Ecommerce PCI et CISP, ISO 12207 pour les logiciels ou encore 27001 pour la sécurité.
- Enfin, il existe des référentiels innovants comme eSCM qui permet à un donneur d'ordre et à un prestataire, co-opérant dans un projet d'externalisation de partager un ensemble de bonnes pratiques qui les engagent mutuellement.

Par conséquent, quels que soient les acteurs, la qualité dans l'informatique est un process qui irrigue l'ensemble de l'activité. Il est à la fois vecteur de crédibilité et condition d'une collaboration réussie entre prestataire et donneur d'ordre.

²³ITIL = Bibliothèque de l'Infrastructure des Technologies de l'information

²⁴ Common Objectives for Business Information Technology

des problématiques liées à la maturité du secteur

Compte-tenu de la maturité du secteur informatique en matière de qualité, l'enjeu n'est pas de stimuler la prise en compte de la qualité de services dans les entreprises françaises mais plutôt de développer une stratégie de normalisation globale qui puisse être porteuse à l'international.

En effet, la multiplication des différentes normes devient aujourd'hui un poids pour les entreprises de services informatiques et rend difficile la prise en compte dans les PME. Il est donc nécessaire de réfléchir à une norme chapeau et en tout état de cause à une meilleure cohérence entre les différents référentiels.

Des projets débutent en ce sens, sur lesquels la France doit adopter une position offensive. Elle permettra également de se positionner dans les projets de normalisation internationaux, face à des pays émergents qui jouent déjà la carte de la normalisation pour faciliter le développement d'activités offshore dans leurs pays. Le futur des normes informatiques doit donc s'orienter sur la recherche de facteurs discriminants dans un contexte concurrentiel afin de préserver l'avance de pays tels que la France.

Logistique

La logistique désigne les activités de gestion de flux entre une entreprise, ses fournisseurs et ses clients. Qu'il s'agisse de logistique amont, de production ou aval, on peut considérer qu'environ **30 % des dépenses logistiques sont sous-traitées**.²⁵

Elles concernent plus particulièrement :

- La gestion des stocks en entrepôt, et les prestations afférentes (conditionnement, emballage, opération de fin de production...)
- La gestion des flux liée à ces stocks, et notamment le transport dès lors que sa gestion est incluse dans le contrat logistique.²⁶

Le marché de la logistique contractuelle représente donc un marché de **7,5 milliards d'Euros**. Plus de **1500 entreprises interviennent sur ce marché dont 2/3 de TPE**.

Bien que toujours dominé par de **grands groupes multi-spécialistes** dont l'activité dépasse largement le marché de la logistique, le marché voit se développer la part des **sociétés de taille moyenne plus particulièrement spécialisées dans la logistique**.

Un marche globalement mature en matière de qualité

des donneurs d'ordre « traditionnels », très structurés et dotés d'une culture de la performance

La qualité dans la logistique a largement bénéficié de l'effet d'entraînement des démarches qualité menées par les clients industriels. Leurs efforts se sont il y a une dizaine d'années principalement concentrés sur **les démarches ISO 9001** qui connaissent un taux de pénétration honorable chez les logisticiens réalisant des prestations de logistique industrielle.

Après cette première phase essentiellement centrée sur l'obtention des **certifications ISO 9001**, les donneurs d'ordre industriels continuent à tirer les démarches qualité du secteur vers le haut.

La qualité dans la logistique s'oriente désormais **vers une approche plus globale centrée sur l'amélioration de la performance**. La qualité chez les donneurs d'ordre, passe notamment par une réflexion sur trois enjeux majeurs inhérents à l'évolution de l'économie et des processus de production :

²⁵ Etude Xerfi – Juin 2010 : « les prestataires logistiques en France – quelles mutations de la chaîne logistique externalisée à l'horizon 2012 ? »

²⁶ Par conséquent, les prestations concernant uniquement le transport ne sont pas prises en compte.

- **La mondialisation des flux et des acteurs** et son impact sur la gestion des transports et les offres que peuvent réaliser les prestataires logistiques.
- **La maîtrise des coûts**, et tout particulièrement des transports, compte tenu de l'évolution des coûts des matières premières.
- **La mesure de la performance**
La capacité des entreprises à établir des tableaux de bord permettant de mesurer les résultats en terme de qualité est un élément crucial sur lequel l'ASLOG²⁷ s'est notamment beaucoup investi.
- **La réactivité**
Les logisticiens patissent souvent d'un manque de visibilité sur les commandes et les temps de traitement exigés sont de plus en plus courts pour s'adapter à des demandes très fluctuantes.

Un marché spécifique, la logistique e-commerce

Il existe néanmoins un **secteur de la logistique encore peu mature, la logistique e-commerce**. Compte-tenu de la croissance permanente des ventes en ligne (+25% en 2009 et +24% en 2010²⁸), il convient de s'y intéresser plus spécifiquement.

En effet, la logistique e-commerce reste un marché spécifique à l'intérieur du marché de la logistique contractuelle :

- D'un point de vue technique, l'e-commerce impose **de nombreuses contraintes qui bousculent les logistiques classiques**, tant en amont (réassortiment, stockage, préparation de commandes unitaires...) qu'en aval (livraison à domicile, gestion des retours...)
- **Les typologies de donneurs d'ordre différent** avec une part importante de très petites entreprises ou d'entreprises ne disposant pas de compétences logistiques importantes et de moyens structurés. Les entreprises traditionnelles qui cherchent à développer un nouveau canal ne sont d'ailleurs pas forcément plus pertinentes dans la mesure où les spécificités de l'e-commerce ne sont pas toujours perçues. Il n'est donc a priori pas possible d'attendre des donneurs d'ordre qu'ils structurent eux –même les approches qualité liées à la logistique e-commerce
- **Le marché des prestataires logistiques de l'e-commerce n'est pas détenu à ce jour par les mastodontes du secteur**. Il existe des PME plus ou moins expertes, qui ont fait de la logistique e-commerce leur cœur de métier. De plus, les prestataires de la logistique industrielle cherchent à se positionner sur ce sous-secteur pour tirer profit de sa croissance.

Il serait donc nécessaire de mener une réflexion sur la qualité de services tenant compte des spécificités des process et des acteurs impliqués dans la logistique e-commerce. Il s'agirait de clarifier les bonnes pratiques de gestion de la logistique –e-commerce et de l'externalisation associée. Ces éclaircissements devraient ensuite faire l'objet d'actions de promotion auprès des e-commerçants et les prestataires pourront ainsi valoriser leurs savoir-faire spécifiques.

²⁷ Association Française de la Logistique (ASLOG)

²⁸ Source - FEVAD

des prestataires moins impliqués dans les démarches qualité.

Malgré l'impulsion des donneurs d'ordre et la nécessité de s'inscrire dans leur mode de fonctionnement, les prestataires logistiques **restent encore en retrait dans l'utilisation des référentiels et des normes**. Ils sont d'ailleurs moins impliqués dans les réflexions collectives menées par les fédérations (en particulier les PME du secteur).

Or, leurs enjeux diffèrent pour partie de ceux des donneurs d'ordre. Si les enjeux internationaux sont communs, les prestataires cherchent avant tout à optimiser les coûts et à gagner en flexibilité tout en développant leur valeur ajoutée auprès des donneurs d'ordre.

La réflexion se porte alors sur **les moyens de mutualiser les ressources et d'industrialiser à la fois la production et la relation avec les donneurs d'ordre**. Ils ont notamment recours à la mécanisation des entrepôts, au développement du système d'information ou à l'optimisation du maillage territorial, trois typologies de projets fortement consommateurs d'investissements.

En outre, les logisticiens et en particulier les PME cherchent à développer leur différenciation par **l'enrichissement de leurs offres** : développement de l'expertise sectorielle, accroissement de la capacité de conseil, création de nouveaux services à valeur ajoutée, sont autant d'axes de développement possibles pour les prestataires logistiques.

des actions peu coordonnées

De nombreux outils et dispositifs représentés

L'étude des outils et dispositifs autour de la logistique fait apparaître un **foisonnement de méthodologies, référentiels et bonnes pratiques** utilisés à diverses échelles géographiques, techniques et sectorielles. Ces éléments sont avant tout construits pour structurer la fonction logistique dans son ensemble. Ils ne sont donc pas centrés sur la prestation logistique à proprement parler.

Au-delà d'ISO 9001, il existe déjà plusieurs normes dont la pénétration est difficile à évaluer. On peut notamment citer :

- NF X50-600 Management logistique - démarche logistique et gestion de la chaîne logistique
 - FD X50-602 Logistique - Fonctions logistiques
 - FD X50-604 Logistique - processus logistique
 - FD X50-605 Management de la logistique -Performance logistique : de la stratégie aux indicateurs
- NF X50-800 critères de qualité pour les chaînes de transport de marchandises
- ISO 22000, systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires

Les systèmes de management de la qualité et les bonnes pratiques sont également utilisés :

- **Lean, Juste à temps**
- **Systèmes de qualité totale, Six Sigma**
- Planification **MRP2, S&OP**
- **Théories des contraintes** (TOC)
- **Bonnes pratiques logistiques** de l'armée
- **Techniques de benchmarking et particulièrement la méthode de modélisation SCOR**, base d'une métrique très utilisée
- Bonnes pratiques des acheteurs (ISM - Institute of Supply Management)

des projets menés par les acteurs sectoriels

La logistique a la particularité de disposer d'acteurs assurant la représentation et la promotion de la filière à la fois à l'échelle nationale et à l'échelle locale.

Outre les fédérations comme l'ASLOG et TLF²⁹, il existe en effet des clubs logistiques locaux, parfois coordonnés à l'échelle régionale, qui mènent des réflexions autour de la qualité dédiées à la logistique interne.

Par ailleurs, l'ASLOG développe de manière autonome de nombreuses réflexions et actions de sensibilisation autour de la qualité (formation, événements, publications). On peut évoquer les travaux des commissions « Benchmarking » et « Référentiels et Bonnes pratiques ».

Fruit de ces travaux, l'ASLOG met aujourd'hui à la disposition de ces membres un **outil de benchmarking** permettant de mesurer leur performance logistique. L'ASLOG a ainsi créé un panel d'indicateurs opérationnels établi à partir d'enquêtes périodiques (réalisées tous les 2 ans depuis). Directement opérationnel, cet outil présente de nombreux avantages mais reste plus particulièrement utile aux donneurs d'ordre et aux consultants logistiques.

Pourtant, malgré cette volonté partagée d'améliorer la qualité de la logistique, il existe peu de projets coordonnés. Ainsi, la commission « management de la logistique » de l'AFNOR a été contrainte d'arrêter ses projets faute de financement des porteurs. Deux thématiques avaient notamment été évoquées, l'une portant sur les coûts logistiques et l'autre sur la logistique et l'environnement.

des problématiques propres à l'externalisation logistique à approfondir.

On peut se poser la question de la **prise en compte des spécificités de l'externalisation logistique dans les outils et dispositifs existants**. Contrairement au secteur de l'informatique où des méthodes ont été élaborées conjointement pour améliorer les performances de l'externalisation informatique, les donneurs d'ordre et les prestataires ne semblent pas s'être emparés du sujet.

²⁹ TLF : Fédération des Entreprises de Transport et Logistique de France

Bien évidemment, certains grands donneurs d'ordre structurent leur démarche d'externalisation :

- Par le recours à des cabinets de conseils pour l'élaboration du cahier des charges et le choix de leurs prestataires.
- Par la mise en place de bonnes pratiques relatives à la traçabilité et à l'EDI.

Mais cela reste des projets individuels qui ne permettent pas d'impliquer dans la durée les prestataires logistiques dans une réflexion sur la qualité et les bonnes pratiques de la relation donneur d'ordre – prestataires et de l'externalisation.

Il pourrait donc être intéressant de développer une réflexion plus particulièrement centrée sur l'externalisation logistique et sur la relation client/prestataire dans ce domaine. Un sujet de ce type devrait par ailleurs permettre d'apporter des réponses plus spécifiques aux besoins des prestataires logistiques.

un marché générateur d'emplois et de création d'entreprises

Avec plus de 11 milliards d'euros en 2008 et plus de 20.000 entreprises, le marché de la propreté est un marché attractif.

Avec des investissements initiaux et des barrières à l'entrée faibles, le nombre d'entreprises est en augmentation régulière. Il est passé de **15.000 en 2005 à 20.000 en 2008**.³⁰

Ces entreprises développent non seulement des activités de nettoyage au sens strict mais elles sont aussi à la recherche de nouveaux gisements de croissance et développement de nombreux services complémentaires :

- Services à l'occupant : gestion du courrier, activités de manutention et de déménagements internes.
- Services d'entretiens des locaux
- Services de manutention, logistique, gestion des stocks.

En quelques années, ces services ont pris une part importante dans ces entreprises, puisqu'ils représentent en moyenne **1/3 de leur chiffre d'affaires**.

Bien que ce marché soit constitué essentiellement de petites entreprises (**69% d'entre elles comptent moins de 10 salariés**), son chiffre d'affaires reste pourtant très concentré : les entreprises de plus de 500 salariés (soit 1% des entreprises) réalisent en effet 43% du chiffre d'affaires alors que celles de moins de 10 salariés n'en réalisent que 15%.

Les entreprises doivent être à même de s'adresser à des donneurs d'ordre privés (81,2% du chiffre d'affaires) et à de répondre à des marchés publics (18,8% du C.A.)

la qualité, un argument essentiel dans la propreté

Le marché de la propreté comprend deux sous-secteurs bien distincts.

- La propreté classique (nettoyage de bureaux, de locaux commerciaux, de grandes surfaces, de sites de production...)
- La propreté spécialisée qui concerne des lieux dit sensibles ou des prestations à fort contenu technique.

Si la propreté spécialisée est souvent régie par des réglementations spécifiques, les processus liés aux métiers de la propreté classique sont plus globalement gérés via une démarche qualité.

³⁰ Source Fédération des entreprises de la propreté

Pour régir les prestations d'externalisation de la propreté de locaux, les cahiers des charges des donneurs d'ordre exigent des audits réguliers et des processus poussés de contrôle qualité.

Les démarches qualité sont donc un argument commercial important, qui se traduit par :

- La mise en place de démarche de développement des compétences, compte tenu de l'enjeu social important et de la faible qualification globale des équipes. Ces progrès doivent aujourd'hui être valorisés et reconnus pour compenser le déficit d'image de la profession.
- Une politique de contrôle qui multiplie les audits, enquêtes de satisfaction et campagnes de clients mystère.

C'est aussi un enjeu important pour les donneurs d'ordre qui souhaitent d'engager avec des entreprises dont la stabilité et la pérennité sont garantis, le taux de défaillance des entreprises étant important et la durée des contrats longue (50 mois pour les contrats privés et 37 pour les marchés publics)

une thématique mise entre parenthèses

Face aux enjeux de la qualité, le marché de la propreté est un marché à deux vitesses :

- D'un côté, les grandes entreprises qui sont à même de financer des actions qualité et qui se sont assez largement impliquées dans la mise en place de certifications **ISO 9001**.
- De l'autre côté, les plus petites entreprises peinent à financer dans la durée les démarches qualité. Pour leur permettre d'accéder un premier niveau de reconnaissance en matière de qualité, le **label Qualiprope**, créé en 1996, valide un large panel de critères. Toutefois, par manque de notoriété auprès des donneurs d'ordre, il est peu utilisé dans les entreprises de propreté qui n'en perçoivent pas l'intérêt commercial (environ 330 entreprises labellisées dont 1/3 de grandes entreprises).

Il existe par ailleurs pour les donneurs d'ordre des référentiels concernant l'élaboration des cahiers des charges techniques, comme la norme NF X50 – 791 ou la norme européenne EN 13 – 549.

Parmi les acteurs représentatifs, la FEP s'est fortement impliquée dans les dernières années sur les sujets liés à la qualité. Elle continue à proposer des formations aux PME via le CTIP mais les projets menés aujourd'hui concernent plus le développement durable et la R.S.E.

des relations donneurs d'ordres / prestataires a surveiller.

Quelle que soit leur taille, les entreprises de propreté sont toutes prises en tenaille entre deux attentes majeures des donneurs d'ordre :

- En premier lieu, une très forte pression sur les prix, à chaque renouvellement de contrat
- En deuxième lieu, une volonté de maîtriser le contrôle qualité et de développer un système en propre d'audits. Les entreprises sont donc soumises à la fois aux audits liés aux certifications, aux audits sectoriels et à de nombreux audits ou référentiels propres à chaque acheteur.

Il devient donc difficile de préserver des marges suffisantes pour à la fois financer le développement des compétences et l'innovation, engager des investissements liés à la qualité, ajuster ses prix pour rester concurrentiel et supporter les coûts cachés des démarches qualité de ses clients.

En conséquence, l'intervention d'une tierce partie publique pourrait permettre de renouveler les échanges entre donneurs d'ordre et prestataires, et de favoriser la concertation. L'une des premières briques pourrait concerner la redéfinition des contrôles qualité, afin de mieux comprendre les spécificités de chacun d'entre eux, de privilégier les référentiels globaux et d'encourager la juste répartition des contrôles, avec un minimum de chevauchements entre les audits.

Une structure de marche atypique

Le rôle des centres de relation clients (ou C.R.C) est de traiter à distance les contacts, entrants ou sortants, provenant de clients ou de prospects d'une entreprise.

Internalisés ou externalisés, les centres de relation clients représentent un enjeu clef pour les entreprises. La relation client est en effet un facteur de compétitivité essentiel notamment dans les environnements les plus concurrentiels. C'est également un poste de coût significatif et une part importante de la masse salariale.

L'externalisation des centres de relation clients est depuis quelques années fortement utilisée par les donneurs d'ordre. Le marché représente ainsi **1,63 milliards d'euros en 2006, soit environ 25% du marché de la relation client.**³¹

Ce marché est cependant aux mains de très peu d'acteurs, que ce soient les prestataires ou les donneurs d'ordre :

- **140 prestataires se partagent le marché** (données 2006) **mais les 10 premiers représentent 62% du chiffre d'affaires.** Cette concentration tend à se renforcer puisqu'une large part de la croissance du marché est absorbée par les plus gros acteurs (seuls acteurs en capacité de démultiplier leurs ressources à l'étranger et de reprendre des centres d'appels internes). Même si les barrières à l'entrée sont faibles, le nombre de petits acteurs reste limité et les PME, principalement de petits prestataires spécialisés ou des agences de télémarketing locales, font face à des difficultés de positionnement (45% d'entre elles présenteraient des risques de défaillance).
- **Une dizaine de donneurs d'ordre, appartenant principalement aux secteurs des télécoms et de la bancassurance concentre 60% de la demande.** Si de nouveaux clients apparaissent notamment dans les secteurs de l'énergie, de la santé, de la distribution ou des services publics, les prestataires ne peuvent s'appuyer sur une clientèle de PME, celles-ci n'externalisant que très rarement leur service client.

Le secteur des centres de contacts présente donc une structure concurrentielle redoutable, dans laquelle **les donneurs d'ordres sont clairement les maîtres du jeu : ils fixent les prix et établissent les normes de production et de qualité.**

³¹ Source : Etude PERCEPTA Xerfi « Prestataires de Centres de contacts: quelles stratégies pour reconquérir les marges ? » Novembre 2008

la qualité, un enjeu stratégique très présent sur le marché

un besoin de l'ensemble des acteurs de faire évoluer l'image et le fonctionnement global des services clients

Le marché de la relation client s'est fortement développé depuis 10 ans. Le déséquilibre entre donneurs d'ordre et prestataires, combiné à l'opportunité offerte par le recours aux délocalisations a cependant conduit à des extrêmes : forte pression sur les prix et sur la performance, politique salariale dans les centres de relation client...

Cette situation a conduit à :

- une **dégradation de la qualité des services**, dans les services clients internalisés et externalisés,
- au développement des **risques de défaillance chez les prestataires de services**, en particulier les PME
- à une **mauvaise image de la profession** tant auprès des professionnels, des salariés que du grand public.

Les précédentes années ont en particulier vu se développer une pression massive des donneurs d'ordre sur les conditions contractuelles et financières des services clients externalisés. Celle-ci a notamment été dénoncée dans la **Charte Relations Annonceurs**, développée par le SP2C en 2007 (syndicat des professionnels des centres de contact) et signée par l'ensemble de ses adhérents. Elle recense les pratiques les plus néfastes dans le cadre de l'externalisation : enchères inversées, gestion des prévisions d'activité, règles de bonus et malus, conditions de réversibilité des contrats, prise en compte des variations du SMIC et délais de paiement sont ainsi abordés et donnent lieu à des propositions pour rééquilibrer les relations entre annonceurs et prestataires.

Plus globalement, la gestion des centres de relation client selon des objectifs prioritairement liés à la productivité et à la diminution des coûts a induit des baisses de qualité directement perceptibles par les consommateurs finaux. Défaut de proximité culturelle liée au recours à l'offshore, traitement accéléré des demandes pour satisfaire les quotas de production, politique salariale et sociale induisant des difficultés à recruter et fidéliser le personnel sont autant de facteurs de dégradation de l'image des services clients auprès des consommateurs et des employés.

Face à ces problématiques, l'Etat, les instances représentatives, les donneurs d'ordre et les prestataires se sont impliqués dans la création de divers outils et dispositifs qui contribuent à l'évolution des prestataires. Si leur mobilisation concertée s'oriente plus particulièrement vers

le développement de l'emploi (comme en témoignent les objectifs de la Mission Nationale de la Relation Client³²), elle touche également aux problématiques de qualité.

des dispositifs qualité partagés par les donneurs d'ordre et les prestataires

La réflexion liée à la qualité dans les centres de relation clients concerne à la fois les **centres externalisés et internalisés**. Tous deux sont soumis aux mêmes contraintes et peuvent s'appuyer sur les mêmes outils et dispositifs qualité.

Donneurs d'ordre et prestataires partagent une bonne connaissance des problématiques liées à la qualité et du contenu des outils et dispositifs.

Les exigences des donneurs d'ordre en matière de qualité sont nombreuses. Elles font écho aux **exigences croissantes des consommateurs en matière de services**.

Il existe aujourd'hui des standards de fait concernant les services de relation client à distance. Certains sont construits dans une logique qualitative, d'autres reposent avant tout sur des contraintes financières. Les indicateurs les plus significatifs concernent :

- Le rapport entre le taux de décroché et le taux d'appels présentés et les temps de réponse
- Le temps de traitement.
- Le taux de résolution dès le premier appel (« once & done »)

Les donneurs d'ordre sont particulièrement exigeants sur ces indicateurs qui sont autant d'engagements contractuels, parfois contradictoires, pour le prestataire. Celui-ci doit pour atteindre les résultats attendus investir dans les **ressources humaines** (notamment le recrutement, la formation et l'information des collaborateurs), travailler sur son **organisation** (dimensionnement des équipes lors des pics d'activité ...) et se doter **d'outils de travail performants** (systèmes d'information, locaux...).

Ces investissements sont d'autant plus lourds que le périmètre des services s'est enrichi avec l'intégration de nouveaux canaux de contact (téléphone et courrier mais aussi web, sms, chat...). Chaque prestataire se doit donc d'adapter l'organisation et les moyens proposés pour garantir une qualité homogène quels que soient les canaux.

Des normes et certifications bien représentées, qui s'adaptent au marché

Outre la **certification ISO 9001** très présente dans le secteur, il existe une norme NF dédiée aux centres de relation clients qui est devenue européenne depuis 2010. Cette norme a été initiée par l'AFRC, Association Française de la Relation Client.

³² La Mission Nationale de la Relation Client a été créée fin 2008 pour donner une suite à l'accord cadre du 14 décembre 2004 dans une démarche partenariale Etat-profession en faveur de l'emploi, entre le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et les instances professionnelles représentatives du secteur – AFRC, ALRS et SP2C-, afin de renforcer la profession, de structurer la filière et donner une nouvelle impulsion au développement de l'emploi.

La norme NF Service (NF 50-798) publiée en 2003, a été la première norme liée aux centres de relations clients dans l'Union Européenne. Elle est adossée à la certification **NF 345 « services des centres de relation clients »** (AFNOR Certification), qui permet aux prestataires comme aux entreprises ayant des CRC internes de valoriser leur démarche qualité.

La norme et la certification ont évolué en 2010 avec le passage au référentiel de la **norme européenne (NF EN 15838)**. Outre le niveau de service, la qualité des contacts et la satisfaction client, celle-ci prend en compte **de nouveaux aspects sociaux** (comme l'efficacité de la formation des conseillers, le turnover...). De nouvelles évolutions du référentiel sont également en cours afin de tenir compte de la **multiplication des canaux de contacts**.

La certification a été obtenue à date par **90 sites** (France + Offshore), qui même s'ils n'appartiennent qu'à **9 prestataires**³³, représentent une large part de la production des services. **13 groupes** disposant de centres internes en sont également titulaires. La pénétration de la certification se développe à la faveur de la concurrence sur les secteurs des télécoms et de la bancassurance. De très gros donneurs d'ordre sont ainsi en cours de certification (France Télécom serait ainsi dans une phase de mise en œuvre du projet, afin de rejoindre son concurrent Bouygues Telecom). Ceci devrait pousser leurs prestataires à développer leurs propres projets de certification. En effet, s'agissant des normes NF, la portabilité des engagements du donneur d'ordre certifié au prestataire encourage également la certification chez les prestataires.

Il existe également un standard d'origine anglo-saxonne, connu à l'échelle mondiale : le standard **COPC-2000**.

des dispositifs complémentaires influant sur la qualité dans les centres de la relation client.

Deux dispositifs méritent également l'attention lorsqu'on évoque la qualité dans les services client.

Le label « Elu service client de l'année »

Créé en 2007 par Viseo Conseil, en partenariat avec l'IFOP, il se fonde sur des tests "client mystère" qui permettent d'évaluer les candidats selon des critères de disponibilité, relationnel et qualité de la réponse. Le palmarès donne ensuite lieu à des actions de communication massives, réalisées à la fois par les organisateurs, leurs réseaux d'influence et les lauréats eux-mêmes. Par exemple, le label 2011 a donné l'occasion à certains d'entre eux de présenter leur prix en pleine page dans la presse quotidienne.

³³ Source site web marque NF

Le label confère ainsi une bonne visibilité aux lauréats auprès de la profession mais aussi des consommateurs. Ce label contribue également à l'amélioration continue en permettant aux participants de comparer factuellement leurs performances avec leurs homologues

Le label de responsabilité sociale

Sans être à proprement parler un label qualité, le **Label de Responsabilité Sociale** se concentre sur les pratiques sociales dans les centres de relation client. Créé en 2005 sous l'égide du Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale, de l'**AFRC** et du **SP2C**, il est attribué aux prestataires après analyse des garanties apportées concernant le respect des bonnes pratiques sociales, des règles managériales et des normes contractuelles engagées avec les partenaires, sous-traitants et fournisseurs. Sa vocation est notamment d'améliorer l'image de la profession auprès des salariés potentiels.

Ce dispositif entre en relation avec les problématiques de la qualité à plusieurs niveaux. Il cherche notamment à :

- Agir sur la qualité de la relation « **Donneur d'Ordres** » - « **Sous-traitants** »
- Promouvoir les **politiques d'ingénierie formation** permettant d'accroître la valeur ajoutée des prestations de services délivrées aux clients et utilisateurs finaux

Ayant fait l'objet d'une forte implication de la part de l'Etat comme des instances représentatives, ce label a un impact certain sur les entreprises du secteur. En effet, une circulaire encourage les donneurs d'ordre publics à privilégier les entreprises labellisées.

Toutefois, son fonctionnement est décrié par certains prestataires notamment par les PME qui mettent en doute le fonctionnement du Label, compte tenu de l'influence des grandes entreprises prestataires. Ces attaques font d'ailleurs actuellement l'objet d'actions de communication.³⁴

un fonctionnement global qui semble évoluer chez les donneurs d'ordre et chez les prestataires.

Une prise de conscience semble apparaître chez les donneurs d'ordre qui, pour certains, développent **une approche plus mesurée de la gestion des services clients**. Celle-ci se manifeste dans la nature même des objectifs et des indicateurs de gestion, mais aussi dans la relation contractuelle avec les prestataires et dans la manière de s'investir dans la production du service.

De plus en plus de donneurs d'ordre s'impliquent notamment dans la démarche qualité de leur prestataire, à l'image de Canal Plus ou Ventes Privées qui mandatent très régulièrement des superviseurs internes pour assurer la formation dans les centres de contacts externalisés.

Face à la diversité des politiques de gestion des donneurs d'ordre, les prestataires de service trouvent donc leurs facteurs de croissance et de pérennité dans une différenciation

³⁴ cf Les Echos - 28/02/2011 • cahier spécial relation client

accrue. Celle-ci s'exprimera à la fois dans le développement de savoir-faire sectoriels, dans le développement de services à valeur ajoutée, dans la capacité à accompagner les annonceurs à l'international mais aussi dans la mise en place de démarches qualité adaptées à leur cible et à leur positionnement.

des efforts concertés a maintenir

Il existe donc déjà une dynamique autour de la qualité de services dans les centres de la relation client.

Tout récemment, les Assises de la relation client, pilotée par la Mission Nationale de la Relation Client et qui se sont déroulées le 21 octobre 2010 sous la présidence de Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, en ont témoigné. Elles ont été l'occasion de traiter de nombreux sujets relatifs à la qualité de service. Des engagements ont notamment été pris en matière de :

- renoncement aux automates de prospection commerciale et réduction du délai d'accès à un conseiller après un contact automatisé.
- protection des données personnelles.

Divers travaux sont par ailleurs déjà prévus :

- Sur les relations entre donneurs d'ordre et prestataires avec l'appui du médiateur national interentreprises dans le but de tendre vers un contrat type.
- Sur la mise en place d'une nouvelle tranche de numéros permettant un contact très peu coûteux pour le consommateur, qui pourrait être l'occasion de communiquer sur le Label de Responsabilité Sociale et les normes appliquées par le centre d'appel, sera mise à l'étude.

Compte-tenu de la taille du secteur (faible nombre d'entreprises impliquées), de la dynamique déjà instaurée autour de la qualité de services et de l'implication significative des pouvoirs publics dans cette démarche, ce secteur n'apparaît pas comme une priorité pour des travaux complémentaires autour de la qualité de services.

Il s'agit plutôt d'œuvrer dans la continuité des actions déjà réalisées, en préservant l'équilibre entre les enjeux liés à l'emploi et ceux liés à la qualité.

Conclusions générales sur la prise en compte de la qualité de service dans les services BtoB

La qualité n'est pas un moteur « spontané »

des craintes associées à une image galvaudée de la qualité

Avec une étude baptisée "Etude sur la prise en compte de la qualité de service dans les entreprises de services BtoB", il fut aisé d'identifier toutes les limites de la terminologie associée à la qualité : le terme "qualité" lui-même, mais aussi l'évocation des "démarches qualité".

Pour chaque contact interviewé, qu'ils s'agissent d'acteurs sectoriels, de porteurs de projets ou d'entreprises de services, il a en effet été indispensable de préciser le sens associé au mot "qualité" et de lever les freins inhérents à la perception des "démarches qualité".

Dans l'esprit de nos interlocuteurs, deux visions s'opposent : la première, évoquée comme "qualité qualicienne" est perçue comme dépassée ou inadaptée aux services, l'autre, qui s'intéresse plus globalement à la performance de l'entreprise, est davantage valorisée.

Cette crainte d'une approche trop restrictive de la qualité porte les traces de la communication réalisée pendant l'âge d'or de la qualité industrielle. Elle exprime avant tout la peur d'une **approche qualité privilégiant la standardisation des pratiques et la réduction des écarts** inscrivant l'entreprise dans **une démarche lourde, centrée sur la formalisation des usages**.

Les entreprises insistent, en particulier, sur le **besoin de souplesse inhérent aux services**. Par ailleurs, elles rejettent toute approche pouvant assimiler de manière trop réductrice ceux qui « proposent des prestations de qualité à « ceux qui ont une démarche qualité » (i.e. structurée voire certifiée).

Pour autant, les entreprises de services ayant mis en place une démarche qualité, y associent de nombreuses valeurs positives et sont à même de présenter une **vision moderne de la qualité** : celle-ci est essentiellement fondée sur la recherche d'un **pilotage maîtrisé de l'entreprise, ainsi que sur la collaboration interne à l'entreprise et externe (clients, fournisseurs, co-traitants)**.

Des difficultés à s'orienter

Comme évoqué précédemment, la multiplication des normes, qualifications, certifications, labels et autres dispositifs rend difficile l'orientation des entreprises de services dans le maquis des outils et dispositifs qualité.

ISO 9001, par sa notoriété auprès des donneurs d'ordre, reste un point de référence mais ne constitue pas toujours la réponse la plus appropriée pour l'entreprise.

Les entreprises ressentent pour la plupart un effet d'empilement qui renforce l'image de complexité des démarches qualité et la crainte d'un coût cumulé prohibitif. Le donneur d'ordre et ses exigences de certifications deviennent alors la principale raison de s'engager dans une démarche qualité, sans que l'entreprise ne soit a priori sensible aux bénéfices qu'elle peut en retirer en termes de performance.

Par ailleurs, certains dispositifs (notamment certains labels) n'ont pas à proprement parler mis en œuvre de solutions permettant de **garantir** ou de **développer** la qualité de service. Adossés à une charte d'engagement, relevant en premier lieu de valeurs communes ou d'une déontologie partagée, ces labels valorisent avant tout une **appartenance ou une démarche commune** (appartenance régionale pour valoriser la proximité auprès des donneurs d'ordre, groupements d'entreprises à vocation commerciale). Ils entretiennent la confusion quant à la garantie apportée aux donneurs d'ordre en terme de qualité.

Il manque par conséquent un accès simple à une information pédagogique permettant de comprendre rapidement la réalité et le positionnement réciproque des différents outils et dispositifs, d'identifier les bénéfices potentiels de chaque démarche et les bonnes pratiques pour les mettre en œuvre.

Si certaines démarches impliquent de faire appel à des tierces parties, le recours à un accompagnement externe n'est pas perçu comme une nécessité, si ce n'est pour adapter d'un point de vue sectoriel les normes et référentiels génériques.

Certaines fédérations se positionnent ainsi naturellement dans un rôle d'accompagnement et d'information et c'est alors vers elles en priorité que l'entreprise se tourne.

Une moindre présence à l'esprit

Après avoir bénéficié dans les années 80-90 d'importants efforts de promotion, principalement centrés sur les normes ISO, la problématique de la qualité de service est aujourd'hui un sujet insuffisamment présent dans l'esprit des acteurs locaux et nationaux non spécialistes.

L'orientation des axes de réflexion et de promotion vers les aspects « **sécurité et environnement** » (par exemple dans les clubs QSE³⁵ présents dans les chambres de commerce), vers les projets liés au **développement durable et à la RSE**³⁶ ou encore vers les problématiques liées à **l'Innovation** (notamment dans les services) est explicite et fait passer les thématiques de la qualité pour un « parent pauvre » ou pour un sujet « obsolète ».

Les projets portés par les fédérations et les dispositifs initiés par certains acteurs spécialisés (MFQ régionales, CEFORALP, AFNOR...) lui confèrent encore une certaine présence mais la visibilité de la qualité reste très limitée comparée aux autres thématiques.

Il existe évidemment de nombreuses explications :

- La difficulté à promouvoir la qualité, compte tenu des problématiques précédemment évoquées (multiplication des outils et dispositifs, périmètre flou de la qualité)

³⁵ QSE : Qualité – Sécurité - Environnement

³⁶ RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

- L'existence de dispositifs locaux essentiellement orientés vers les entreprises industrielles déjà engagées dans des démarches qualité (ex : ISO 9001)
- Le manque de connaissance des porteurs non spécialistes et le cloisonnement des thématiques qualité,
- L'absence de volonté nationale et de moyens associés (appels à projets...)
- La dispersion des projets et dispositifs.
- ...

Une déperdition d'effort dans la mise en place des dispositifs

Comme nous l'avons évoqué, de nombreux dispositifs touchant de près ou de loin à la qualité ont été recensés lors de notre étude. A l'échelle locale, régionale ou sectorielle, leur valeur ajoutée est réelle mais l'effort pour les mettre en œuvre et pour les promouvoir est important compte-tenu de la cible potentiellement touchée.

manque d'informations et de coordination

Les porteurs des dispositifs se révèlent peu informés des actions déjà mises en œuvre par leurs homologues. Rares sont les projets qui bénéficient du retour d'expériences de dispositifs portés par d'autres structures.

Ce manque d'information et de coordination présente des inconvénients en matière de recul méthodologique, d'investissements humains et financiers et en terme de capacité de promotion.

Sur des sujets aussi complexes et globaux que les démarches qualité, les porteurs évoquent ainsi un besoin d'informations sur les réalisations analogues à leurs projets (intérêt d'une visibilité sur les réalisations d'autres secteurs dans les fédérations, ou d'autres régions pour les chambres de commerce et autres structures locales).

Bien entendu, chacun des acteurs reconnaît la complexité d'un changement de pratiques pour tendre vers plus de coordination. Certains interlocuteurs seraient toutefois prêts à porter des projets dont la réussite est avérée afin d'optimiser les ressources disponibles et de développer les actions sur lesquelles leur valeur ajoutée est maximale.

Cet intérêt est sans doute plus vivace dans le domaine des services, dans la mesure où les interlocuteurs et les structures spécialisées sont souvent isolés et disposent de peu de spécialistes disponibles au quotidien qui sont comme eux centrés sur les services.

des difficultés à assurer la promotion de leurs dispositifs

C'est sans doute la plus grande faiblesse des différents outils et dispositifs analysés, dans un domaine où il faut assurer à la fois la promotion auprès des entreprises et des donneurs d'ordre.

Ce problème se pose non seulement pour des dispositifs ciblés localement ou sectoriellement, mais aussi pour la promotion des normes et des certifications.

Absence de ressources humaines ou financières, mais aussi manque de compétence dans le domaine de la communication sont dans la grande majorité des cas évoqués comme la première faiblesse des actions mises en oeuvre.

Dans certains cas, la difficulté à diffuser les bonnes pratiques de la qualité auprès des entreprises et des donneurs d'ordre est plus structurelle. Ainsi, le mode de fonctionnement même de la diffusion des normes (commercialisation sous forme de livrets édités par AFNOR) limite la diffusion de leurs contenus c'est-à-dire des bonnes pratiques propres à une activité de services.

Une position des donneurs d'ordre perçue comme ambiguë

Souvent à l'origine du choix d'un outil ou d'un dispositif qualité (notamment en ce qui concerne les certifications et les qualifications), les grands donneurs d'ordre sont aussi souvent perçus comme des freins à la mise en place de démarches qualité. Cette tendance structurelle se renforce tout particulièrement en période de crise.

L'évolution des structures d'achat dans les grands comptes

La dernière décennie a vu se développer le rôle des services achats concernant les appels d'offres de services. Tous les secteurs analysés lors de l'étude sont aujourd'hui concernés par la mise en place d'acheteurs spécialisés.

Or, ceci peut empêcher l'accès des prestataires au véritable commanditaire d'un appel d'offre, alors que le travail conjoint (prestataire / donneur d'ordre) sur la définition du besoin est un facteur essentiel de qualité pour les métiers du service.

Les prestataires interrogés évoquent également une moindre valorisation des efforts réalisés concernant la qualité. Ils constatent un renforcement significatif de la pression sur les prix qui limitent leurs capacités financières d'investissements dans la qualité. Par ailleurs, certains secteurs souffrent de pratiques spécifiques :

- Enchères inversées dans le domaine de la publicité ou de l'ingénierie
- Concentration des appels d'offres dans le domaine informatique, obligeant les PME à contracter en sous-traitance et à réduire leurs marges.

Enfin, le développement des appels d'offres, la baisse de la fidélité des donneurs d'ordre et la réduction des délais de contractualisation limitent la capacité des prestataires à rentabiliser leurs investissements, en particulier dans les services opérationnels.

Une moindre valorisation des dispositifs qualité

Certifications et qualifications ne sont « plus des arguments de différenciation mais des conditions d'accès au marché ». ³⁷

La moindre valorisation des investissements qualité par les donneurs d'ordre privés et publics limite l'intérêt des démarches qualité pour les entreprises de services BtoB, quelle que soit leur taille.

Pour les donneurs d'ordre comme pour les prestataires, les différents dispositifs sont souvent méconnus, ce qui rend difficile leur valorisation commerciale. Les entreprises de services BtoB sont alors sensibles à tout signe dévalorisant les outils et dispositifs, comme par exemple la suppression des questions relatives aux qualifications ou certifications dans les formulaires associés aux marchés publics.

une collaboration donneur d'ordre/prestataires à développer

Particulièrement importantes dans les services, la qualité de la définition du besoin en amont de toute prestation et la collaboration permanente tout au long de sa réalisation sont des facteurs cruciaux pour la réalisation d'une prestation de qualité. La co-responsabilité du cadrage de la prestation nécessite un engagement du donneur d'ordre, qui semble parfois insuffisant.

Des initiatives conjointes à valoriser

Plusieurs initiatives porteuses encouragent la collaboration donneur d'ordre / prestataire, comme par exemple :

- Les travaux de **l'Ae-scm** dans le domaine informatique qui associe au sein d'une même démarche qualité donneurs d'ordre et prestataires autour d'engagements réciproques.
- Les actions du **Pacte PME et de l'INOPS** qui encouragent la collaboration par un référencement qualitatif des prestataires dans les domaines innovants et pour les services informatiques
- Les projets relatifs aux solutions de **mesure d'impact dans la publicité** qui associent l'ensemble des parties prenantes
- **L'attribution de budgets complémentaires en cas d'investissement sur la qualité** chez quelques rares donneurs d'ordre, par exemple dans le cas de contrats informatiques d'envergure.
- ... et bien évidemment la réflexion conjointe autour du **contenu des normes** dans le cadre des projets pilotés par l'AFNOR.

³⁷ Citation d'une entreprise d'ingénierie

Des enjeux stratégiques associés à la qualité

la stratégie, préalable à la réflexion sur la qualité

Pour les entreprises de services qui tirent profit de la mise en place de leur démarche qualité, il existe une forte relation entre **stratégie et qualité**.

- La stratégie définit le cadre de la croissance
- La démarche qualité met en œuvre les conditions d'une **croissance maîtrisée** :

La qualité assure donc le **lien entre stratégie et opérationnel**.

Bien évidemment, ceci suppose l'existence d'une **ligne stratégique claire, en amont** de toute réflexion sur la qualité de service et **l'acceptation du caractère long terme** de la qualité.

« La qualité, c'est ce qui résiste au temps » (conseil)

« La qualité est un bon moyen pour se concentrer sur ce qu'on fait de mieux. » (publicité)

Des attentes et gains qui évoluent au cours du temps

Il existe de profonds écarts dans la maturité des entreprises vis-à-vis de la qualité. Ceux-ci tiennent principalement à l'antériorité de la démarche qualité dans l'entreprise.

Il existe également des différences notoires dans les attentes et les enjeux perçus des entreprises à différents stades de leur démarche qualité. On peut ainsi différencier :

- Les attentes et enjeux, lors de la mise en route d'une démarche qualité.

Ils sont en premier lieu tournés vers l'extérieur (développer la satisfaction client, faire face aux exigences des donneurs d'ordre, et être en capacité de s'intégrer dans leurs processus) et vers la gestion des changements et des contraintes internes (structurer la croissance, gérer des évolutions structurelles dont les fusions et rachats, mieux se connaître pour changer).

- Les bénéfices exprimés de la démarche qualité, à mi parcours :

Les gains s'expriment avant tout selon des critères internes : développement de la productivité et de la rentabilité, évolution des méthodes de travail (plan d'action, groupes de travail, indicateurs, système d'information), collaboration accrue.

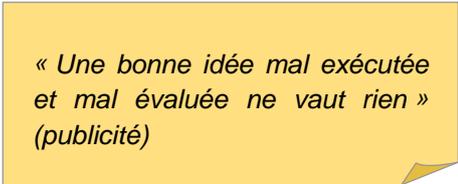
La qualité est présentée comme « un système pour donner du sens à l'expression de la demande du client. » (formation)

La qualité devient « ce qui permet un projet rentable et un client content » (informatique)

- Les attentes et enjeux, en phase de maturité.

Pour les entreprises de services BtoB ayant mis en œuvre une démarche qualité depuis plusieurs années, les attentes et enjeux sont encore différents.

- Il s'agit en premier lieu de **développer l'agilité et la réactivité de l'organisation**, non seulement pour faire face à des évolutions de marché, mais aussi pour accroître la capacité de personnalisation du service.



*« Une bonne idée mal exécutée et mal évaluée ne vaut rien »
(publicité)*

- A cette première attente reste bien sûr associée **la recherche d'une meilleure maîtrise du produit fini** (par exemple le livrable pour un cabinet de conseil) **et du temps**, élément essentiel pour la rentabilité des entreprises dans le domaine des services à valeur ajoutée. Certains processus sont également fortement structurés avec la volonté de garantir leur mise en œuvre : définition du besoin dans le conseil, traduction du besoin en actions concrètes, processus de validation au fil de l'eau dans la publicité, évaluations dans le domaine de la formation, ...
- Le client reste au cœur des préoccupations avec **la volonté de pérenniser la relation client** plus encore que de le satisfaire.
- Enfin, deux enjeux particulièrement essentiels pour les entreprises de services BtoB, sont cités de manière systématique :
 - Le **développement de la collaboration et de la communication interne et externe**. La qualité est ainsi fortement associée à des problématiques d'accompagnement du changement mais aussi d'outils (notamment informatiques) permettant de développer la mobilité des collaborateurs et la communication associée.
 - La **traçabilité et la sécurité** de l'information, l'un des actifs clefs des entreprises de services.

Comment expliquer ces écarts ? Les premières attentes ont-elles été satisfaites et ont-elles laissé place à une nouvelle dimension pour la qualité ? La diffusion de la démarche qualité a-t-elle permis d'identifier et de valoriser des apports différents ?

L'étude menée semble démontrer que cette deuxième hypothèse est la bonne, les entreprises ayant avant tout une difficulté à matérialiser tous les apports de la qualité en amont de sa mise en œuvre.

Qualité et innovation sont le plus souvent complémentaires dans la stratégie de l'entreprise.

Dans l'ensemble, la qualité est perçue comme un complément utile aux démarches d'innovation dès lors qu'elle est utilisée à bon escient.

« La qualité permet de gérer des marchés innovants toujours plus complexes » (ingénierie)

« On gagne pour l'idée, on perd pour le suivi » (publicité)

Selon les entreprises présentes dans des secteurs nécessitant une forte innovation, qualité et innovation sont plutôt complémentaires. En effet, les marchés innovants (par exemple, l'ingénierie ou l'informatique) ont besoin de structurer afin de gérer :

- L'instabilité du marché et la multiplication des acteurs
- La complexité croissante des prestations
- L'indispensable rapidité de mise en œuvre.

« La qualité, c'est un moyen de structurer l'existant, une tendance à s'arrêter pour s'organiser. L'innovation, c'est la capacité à être dans la tendance, à aller vite, foncer, à la différence des métiers de l'industrie. » (publicité)

En outre, qualité et innovation reposent sur une même logique de juste remise en cause des pratiques en place et d'adaptation aux besoins du client. Elles se fondent toutes deux sur le travail collaboratif et sur le partage de l'information.

La qualité devient alors un bon moyen d'objectiver l'innovation, en la dotant par exemple de processus d'évaluation ou d'indicateurs.

Toutefois, les entreprises ayant un fort enjeu de créativité (publicité notamment) conservent une extrême vigilance vis-à-vis de la qualité. Certains dirigeants interrogés insistent sur l'importance de ne pas contraindre l'émergence de l'idée ou la personnalisation du service par la mise en place d'une démarche qualité.

« En 1998, la qualité c'était un avantage concurrentiel, aujourd'hui c'est une nécessité » (informatique)

Un lien plus flou entre ventes et qualité

Pour toutes les entreprises de services BtoB interrogées, la qualité ne fait pas vendre directement.

« Plus le métier est abstrait, plus il faut être concret. » (conseil)

En effet, les démarches qualité et en particulier les certifications sont une condition d'accès au marché mais rarement un moyen de différenciation.

Toutefois, la démarche qualité, en lien avec le **marketing des services**, permet de mieux se connaître et d'exprimer plus clairement ses atouts. Quelques acteurs interrogés utilisent

leur démarche qualité pour matérialiser leurs services et leur valeur ajoutée, pour rendre tangibles leurs forces et apporter des garanties dans l'exécution à leurs clients. Bien évidemment, cette influence positive dépend de la force de la pression sur les prix dans un secteur donné et du choix de positionnement « haut de gamme » de l'entreprise.

Tous s'accordent néanmoins sur le fait que la qualité limite les risques de perte de clients. La qualité est donc un moyen d'encourager le renouvellement des contrats et de fidéliser ses clients, mais aussi de se prémunir contre d'éventuels problèmes juridiques.

Deux approches distinctes des projets qualité

L'étude révèle l'existence de deux typologies de démarche qualité.

- La première est essentiellement centrée sur l'obtention de la certification.
- La deuxième s'appuie sur un esprit ou une démarche globale de qualité, plus ou moins formalisée. Elle peut donner lieu à des certifications, mais sans que cela soit une nécessité.

Dans les PME, les deux types de démarche qualité peuvent être rencontrés.

Tirées par les exigences des donneurs d'ordre, les **approches centrées d'abord sur la certification** répondent également à un besoin de méthodes et de références. Elles constituent une première étape dans la prise en compte de la qualité, car elles permettent à l'ensemble de l'entreprise de partager un but à atteindre, une échéance puis une fierté commune. Le recours à une tierce partie renforce la crédibilité interne et externe de la démarche et stimule la dynamique du projet.

Cependant, quand la certification devient une fin en soi, ce type de démarches peut avoir des effets pervers. Un management trop centré sur la certification limite l'amélioration continue et oblige à la recherche permanente d'un second souffle. Celle-ci peut passer notamment par la multiplication des certifications obtenues.

« L'esprit de la norme, comme source de performance » (conseil)

« Un outil pédagogique de structuration » (informatique)

Certaines entreprises au fur et à mesure de leur apprentissage de la qualité privilégient donc une démarche d'amélioration continue à l'approche littérale de la qualité. On constate alors une forte intégration avec le management et le pilotage stratégique et de la disparition du projet qualité en tant que tel.

Dans les TPE, les logiques centrées sur la certification sont quant à elles peu présentes, du fait d'un moindre besoin, mais aussi et surtout des coûts et des efforts à déployer pour obtenir une certification. Par ailleurs, certaines TPE manquent d'une vision long-terme ou tout simplement d'informations et d'échanges pour préparer leur démarche. Les qualifications d'entreprise ou les labels sont quant à eux utilisés mais pas forcément vus comme un prémisses de démarche qualité.

En revanche, elles peuvent développer un esprit qualité ou mener des projets. Pour ces TPE de services, la qualité est d'abord affaire de culture d'entreprise et de management et s'exprime avant tout par la proximité client ou dans le recrutement de collaborateurs porteurs de valeurs de l'entreprise. Le dirigeant est un pivot essentiel de la qualité puisqu'il est en général actif dans la production et réalise dans les faits le contrôle qualité et l'évaluation de la satisfaction client. Néanmoins, il manque dans la plupart des cas de formalisation et d'outils (tableaux de bord...)

C'est donc avec la croissance et la nécessité de transmission de certains de ses savoir-faire que le dirigeant pourra trouver de l'intérêt dans une démarche qualité. Encore faut-il qu'il bénéficie d'une visibilité suffisante sur les différents outils et dispositifs et sur les conditions de mise en œuvre de projets qualité.

6 facteurs de réussite des démarches qualité dans les services³⁸

L'efficacité de démarches qualité dans les PME de services repose sur des facteurs clefs de succès définis dans les méthodes qualité et qui s'illustrent par des pratiques bien pensées au sein des entreprises interrogées.

1. Une impulsion pérenne de la direction

Celle-ci peut prendre plusieurs formes :

- Des objectifs fixés à moyen terme (N+ 3 ans) afin de donner un cadre aux entités opérationnelles sans pour autant contraindre la mise en œuvre des projets qualité. Adaptée aux groupes, cette approche permet de favoriser la contextualisation des démarches et de développer l'autonomie. Les processus et outils seront par la suite rationalisés et rediffusés a posteriori.
- La participation directe au management du projet qualité : mise en place de comités client et de revues des processus régulières, réunions mensuelles de la direction dédiées à la qualité, participation au suivi de la relation et à l'évaluation de sa satisfaction, par exemple par des entretiens président à président annuels.

2. Un pilotage et des indicateurs intégrant les objectifs et le suivi qualité

- Nombre d'entreprises intègrent dans leur système de pilotage **des indicateurs propres à la mise en œuvre de la démarche qualité** : suivi des volumes et de la qualité des fiches actions, taux d'actions correctives et délais associés. Ceci leur permet de révéler le degré d'appropriation de la démarche qualité par direction ou par activité.
- Ils viennent alors compléter les **indicateurs relatifs à la satisfaction clients ou à l'efficacité des services** (par exemple dans la formation : le suivi à court et moyen terme des formations via les taux d'insertion dans l'emploi à 6 mois, les taux d'abandon de formation ou le taux de réussite à certains diplômes).
- Bien entendu, une **diffusion large des indicateurs qualité** sera un élément clef de la prise de conscience des équipes opérationnelles des enjeux de la qualité.

³⁸ Ces facteurs de réussite sont issus de l'analyse des bonnes pratiques de gestion des projets qualité réalisées par les entreprises interrogées. Par souci de confidentialité, nous avons évidemment supprimé le nom des entreprises voire le secteur lorsque celui-ci n'apportait pas d'informations utiles.

Compte – tenu des spécificités des services, les entreprises insistent néanmoins sur la difficulté à définir des indicateurs objectifs et à mesurer leurs résultats.

3. Définition des axes de travail par les collaborateurs de terrain et animation permanente de l'entreprise sur les thématiques de la qualité.

Ce sont les critères de réussite essentiels des démarches qualité. Il s'agit non seulement d'initier une prise de conscience collective et individuelle des forces et faiblesses de l'entreprise mais aussi de favoriser dans la durée le partage et la remise en cause des pratiques.

Plusieurs entreprises des secteurs de la publicité, de l'informatique et de la formation ont ainsi mis en place des **moyens de faire émerger les axes de travail** au sein de l'entreprise : enquête interne, audits inter-directions, groupes de travail...

Le partage des responsabilités autour de la qualité induit par ailleurs le besoin de **créer un maillage de collaborateurs référents**, dans les PME de plus de 100 salariés. Nommés responsables qualité, référents qualité ou pilotes de processus, ils couvrent l'ensemble des zones régionales ou les différentes activités.

Enfin, des initiatives permettent de favoriser la circulation de l'information sur les pratiques de l'entreprise : **réunions d'échanges de pratiques par pôle et par régions, newsletters qualité, académies d'été** dédiées à la qualité, présentations projets en assemblée.

Malgré leur taille, les PME mettent donc en œuvre des **moyens** d'accompagnement du changement qui leur permettent de fédérer et de mobiliser les collaborateurs autour de la qualité.

Dans quelques secteurs comme l'informatique ou l'ingénierie, certaines d'entre elles intègrent d'ailleurs nativement les co-traitants ou fournisseurs dans leur démarche, générant ainsi une impulsion dans leur écosystème.

4. Des outils simples, centrés sur le partage de l'information et des pratiques.

De la mise en place d'une check-list post création dans la publicité à l'utilisation de guides d'entretiens prospects en passant par la définition de processus de gestion des appels entrants, les outils utilisés dans les entreprises sont avant tout pragmatiques, utiles au quotidien et facilement accessibles.

Les efforts portant sur l'amélioration du système d'information permettent d'enrichir et de structurer l'organisation des entreprises de services BtoB et de faciliter le partage d'informations

- Solution de gestion des temps
- Intranet / Extranet
- Logiciels CRM
- ...

Néanmoins, il ne s'agit pas de sur-investir l'outil au détriment de l'organisation. Certains projets qualité trop centrés sur des outils informatiques ont ainsi pu échouer faute de réflexion préalable et de déploiement adapté à l'organisation.

5. Un suivi interne des projets fondé sur la traçabilité de l'information

Privilégiant les moments clefs de la prestation, le suivi interne est très structuré :

- Par des outils de transmission de l'information, comme des fiches clients permettant d'accélérer la transmission des dossiers ;
- Par la mise en place d'évaluations internes (ex : formation évaluation par les formateurs sous - traitants avec traçabilité des faits marquants sur Intranet ;
- Par l'organisation de retours d'expérience clients réguliers, avec plan d'action associé. Ceux-ci intègrent à la fois des évaluations de prestation, des entretiens client, et des bilans internes ;
- Par le recours à des fiches d'entretiens réalisés lors des phases critiques de la prestation : par exemple, dans l'ingénierie, à la fin de l'étude et à la fin du chantier.

6. L'évaluation de la satisfaction client au cœur des préoccupations

Ce sujet, toujours difficile à traiter pour les entreprises, donne lieu à de nombreuses bonnes pratiques, en particulier dans les domaines de la formation et de l'ingénierie qui ont tous deux pour caractéristique la multiplication des acteurs impliqués dans les projets :

- Dans la formation :
 - o Evaluation des stagiaires à chaud et à froid sur la base d'engagements définis lors de la formation, éventuellement externalisée
 - o Evaluation à froid auprès des managers des stagiaires
- Dans l'ingénierie :
 - o Questionnaire de satisfaction tripartite (chef de projet/responsable/client)
 - o Sondages lors de l'étude, avant et pendant la construction avec notation sur des indicateurs spécifiques.

Qualité, management et ressources humaines entretiennent une dynamique vertueuse

Les collaborateurs de l'entreprise jouent un rôle essentiel dans la qualité de service : leur engagement dans la démarche qualité mais aussi l'intégration des points forts de la qualité dans le management et les RH sont une préoccupation majeure des entreprises.

La démarche qualité s'exprime notamment dans :

- **Le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs :**
 - o par une réflexion approfondie sur les missions attendues et les fiches de postes.
 - o par la mise en place quasi-systématique de séminaires d'accueil et de présentation des processus clefs.
 - o par l'utilisation du regard neuf des nouveaux arrivants sur les processus mis en œuvre (rapport d'étonnement).

- **Le développement des compétences et la formation**
 - o par la mise en place de formules de compagnonnage, souvent utilisées dans les services intellectuels.
 - o par d'importants investissements dans les savoir-être et savoir-faire complémentaires aux compétences techniques (relation commerciale, pédagogie...).

- **Le suivi et la valorisation des compétences individuelles**
 - o Par l'intégration d'objectifs qualité dans les objectifs individuels (au niveau qualitatif et quantitatif), avec le cas échéant des primes sur ces objectifs
 - o Par le prolongement des systèmes d'évaluation qualité dans le domaine RH (recours aux évaluations à 360° par les managers, salariés et collègues)
 - o Par l'organisation d'entretiens annuels orientés qualité en complément des négociations salariales

Dans ce contexte de services, les démarches de gestion prévisionnelle des compétences sont donc perçues comme une partie intégrante de la démarche qualité.

Recommandations

Les recommandations présentées ci-dessous, visent à orienter les futurs travaux de la DGCIS en matière de qualité des services BtoB.

Pour rappel, les analyses des problématiques des services opérationnels (CRC, logistique, nettoyage) ont démontré qu'un travail en collaboration avec les fédérations et centré sur les spécificités du secteur sera le plus bénéfique.

Pour chacune des recommandations qui vont suivre, nous préciserons quel périmètre sectoriel prévaut.

R.1. – Promouvoir une vision moderne de la qualité

R1.1 – Définir un discours porteur pour promouvoir le développement de la performance par la qualité

L'image actuelle de la qualité impose un fort engagement dans la **promotion d'une vision moderne de la qualité auprès des PME de services BtoB**. Celle-ci sera essentiellement centrée sur les bénéfices des entreprises de services engagées dans un processus d'amélioration continue.

Il s'agit de rompre avec la « vision industrielle de la qualité », telle que la perçoivent certains dirigeants et de proposer une vision centrée sur les services. La qualité sera ainsi valorisée comme un vecteur de croissance et de pérennité.

Pour ce faire, un premier travail consistera à définir un argumentaire détaillé, associant vocabulaire, messages et clefs et preuves tangibles.

Celui-ci devra notamment s'appuyer sur l'exemplarité des démarches menées dans des entreprises de services BtoB, et sur les bénéfices qui en découlent :

- **Différenciation** : mieux se connaître et revisiter à bon escient ses pratiques pour répondre aux demandes des clients et développer leur satisfaction. Savoir développer de nouvelles approches et valoriser ses points forts.
- **Agilité** : permettre à l'entreprise de se poser les bonnes questions et de s'adapter aux évolutions de son marché, aux demandes d'un client spécifique ou aux situations rencontrées.
- **Intégration et collaboration** : stimuler le travail d'équipe interne à l'entreprise, la collaboration avec les fournisseurs et les co-traitants et s'intégrer au mieux dans l'écosystème de son donneur d'ordre.

- **Maîtrise** : adopter le juste niveau de contrôle des usages et des livrables, tout en optimisant la planification et la rentabilité de la production des services.
- **Valorisation** : développer l'actif de l'entreprise et sa valorisation, par exemple dans la perspective d'une cession d'entreprises.
- **Transparence** : faciliter les relations avec les donneurs d'ordre et les autres prestataires en développant la lisibilité des actions entreprises et en favorisant des échanges directs.

Le plan de communication associé devra permettre de porter ce discours sur une durée d'à minima 5 ans, afin d'en garantir les résultats. Il devra permettre dans un premier temps de sensibiliser les différentes structures et collaborateurs impliqués puis les entreprises et les donneurs d'ordre.

R1.2 – Sensibiliser les acheteurs aux bonnes pratiques professionnelles du Tertiaire Supérieur

La maturité et la posture des donneurs d'ordre sont des éléments clefs pour le développement de la qualité de service dans un secteur donné. Des actions de sensibilisation auprès de cette cible sont donc indispensables :

- Concernant la qualité des services opérationnels, elles auront tout intérêt à s'effectuer via les instances représentatives des différentes professions,
- Concernant les services à valeur ajoutée, elles devront être portées plus globalement. En effet, ces secteurs possèdent la double contrainte d'un marché fragmenté en ce qui concerne les prestataires de services et en ce qui concerne les donneurs d'ordre.

Il sera nécessaire de différencier l'approche selon les typologies de donneurs d'ordre et leur taille :

- **Concernant les grands comptes**, il s'agit tout d'abord d'encourager la participation des donneurs d'ordre aux processus qualité des prestataires et aux projets de mise en place de dispositifs. Une réflexion commune avec les instances représentatives des donneurs d'ordre, comme par exemple le CDAF³⁹ ou certaines structures comme le Pacte PME ou l'INOPS, pourra également renforcer l'efficacité de l'approche, afin d'encourager l'usage d'indicateurs qualité dans les services achats. Enfin, les bénéficiaires réels des prestations doivent être responsabilisés comme co-producteurs du service impliqués dans la réussite des prestations : dès les phases commerciales, leur participation à la réflexion sur les besoins en lien avec le prestataire est indispensable. Il en est de même pour leur implication tout au long de la production du service.

³⁹ CDAF : Compagnie des dirigeants acheteurs de France

- **Concernant les PME** susceptibles d'acheter des prestations de services à valeur ajoutée, une communication pédagogique permettra de promouvoir les bonnes pratiques du Tertiaire Supérieur. Celles-ci ont déjà été formalisées à plusieurs reprises, notamment dans l'accord⁴⁰ AFNOR X50-884 - Services d'accompagnement et de conseils aux petites entreprises
- **Concernant les achats publics**, le développement d'un projet collectif visant à développer les bonnes pratiques d'achats publics au service de la qualité permettra d'améliorer les relations donneurs d'ordre / prestataires et de jouer sur l'exemplarité des acteurs publics (ministères, collectivités...). Par exemple, il serait intéressant de former les commanditaires aux bonnes pratiques d'élaboration des cahiers des charges de services (ou de les accompagner en ce sens) et de favoriser le recours aux soutenances dans le cadre des appels d'offres publics...

R1.3 – Elaborer un programme de promotion des outils, dispositifs et bonnes pratiques.

Face à l'éclatement des communications autour de la performance des services BtoB, à la confusion sur la vision de la qualité et sur le positionnement des dispositifs existants, il manque un **point de référence** pour la communication concernant la qualité des services BtoB.

Aussi, il pourrait être utile de disposer d'une plateforme **web dédiée à la qualité de service, qui constituera une référence à destination des entreprises de services BtoB** permettant de :

- Informer de manière simple et concrète les dirigeants sur les enjeux, outils et les moyens à disposition pour mettre en œuvre une démarche globale de qualité de service
- Partager les bonnes pratiques pour faciliter la mise en œuvre des projets qualité et plus globalement pour améliorer la qualité dans chaque typologie de services.
- Valoriser les témoignages d'entreprises (leur démarche qualité et les résultats obtenus) pour donner envie de s'orienter vers une démarche structurée de la qualité et pour donner des conseils pratiques pour élaborer sa propre approche
- Apporter une grille de lecture objective sur les différentes normes, certifications, qualifications et labels
- Développer la notoriété des différents dispositifs à l'échelle nationale et régionale et soutenir la promotion des actions en cours.

⁴⁰ Un accord est un document élaboré collectivement par un cercle d'entreprises, avec l'appui méthodologique de l'AFNOR. En général promu par un syndicat ou une fédération, il permet d'offrir un premier niveau de consensus sur un domaine peu stabilisé ou de promouvoir un domaine émergent. Il peut être le point de départ d'une norme expérimentale puis d'une norme.

En misant sur l'**exemplarité et sur un discours centré sur les bonnes pratiques**, toute entreprise potentiellement intéressée, quelle que soit sa taille, pourra ainsi trouver des informations concrètes qui lui permettront d'approfondir sa réflexion.

Dans la perspective de la **promotion d'une vision moderne de la qualité**, un outil de promotion de ce type faciliterait également la diffusion des messages clefs associés à la qualité. Un plan de communication dans la durée reste indispensable pour jouer ce double rôle d'espace de communication et d'outil de réflexion : promotion web, tour de France avec l'appui des acteurs locaux, actions sectorielles, relations presse...

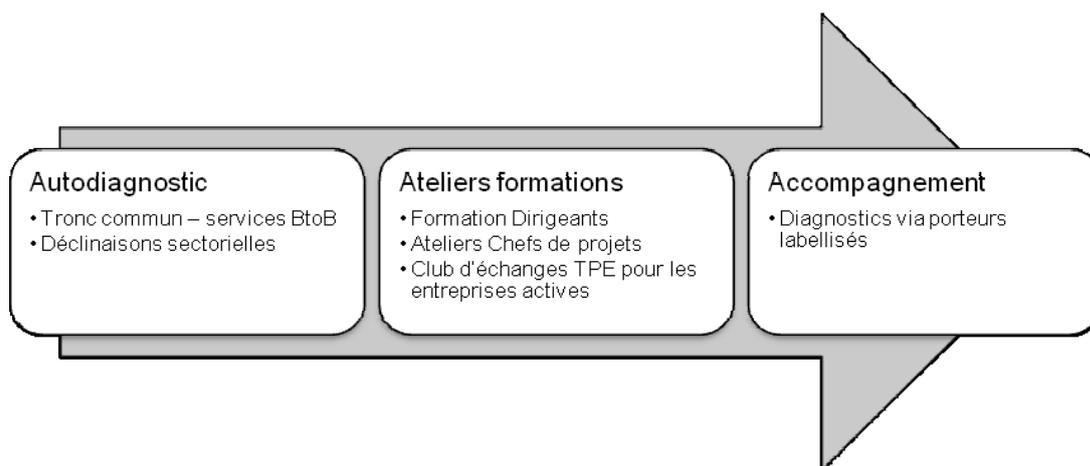
R.2. – Encourager la mise en place d'un dispositif coordonné de prise en main des bonnes pratiques qualité

R2.1 – Développer un programme progressif à destination des dirigeants de TPE et PME.

Comme nous l'avons évoqué, de nombreux dispositifs existent : ils s'appuient sur des méthodes différentes et portent des marques spécifiques. Ceci rend la communication difficile. Par ailleurs, il existe encore un manque relatif d'outils et de méthodes utilisables de manière autonome par des TPE ou petites PME.

Il serait donc utile de disposer d'un dispositif intégré destiné aux dirigeants de PME de services BtoB. Il leur permettra de prendre du recul sur leurs entreprises, et de mettre en place progressivement leur propre projet.

Le dispositif peut par exemple associer une solution d'autodiagnostic, des ateliers formations à destination des dirigeants et le cas échéant des actions collectives portées en région par des structures labellisées.



Autodiagnostic : L'élaboration de l'autodiagnostic pourrait bénéficier du travail concerté des porteurs des dispositifs les plus avancés en matière de méthodologies de diagnostic et d'accompagnement (par exemple : EFQM, Alambic PSI, Esprit Services, Prosper, e-SCM...). Les travaux portés par l'AFNOR (normes, accords et plateformes) seront également une source de valeurs pour cette réflexion. Dans un premier temps, l'outil pourra se limiter à un tronc commun orienté services BtoB. Dans un deuxième temps un travail d'approfondissement avec les fédérations permettra des déclinaisons sectorielles.

Ateliers - Formation :

La mise en place d'un programme de formation à destination des dirigeants de TPE-PME et des chefs de projets qualité pourrait faciliter le « passage à l'acte » vers la mise en place de la démarche.

Il permettrait de répondre aux questionnements légitimes des dirigeants, de faciliter la prise en main des démarches qualité et de définir le meilleur projet pour son entreprise. En outre, la prise de recul induite par la formation et l'échange avec d'autres entreprises favorisera la circulation des bonnes pratiques.

Pour poursuivre cette dynamique, des clubs d'échange autour de la performance des services pourront rompre l'isolement des entreprises. Des clubs existants pourront aussi s'enrichir ou s'intégrer dans ce dispositif.

Pour les TPE/PME ayant des difficultés à investir dans un accompagnement, le recours à la formation pourra rendre possible un financement dans le cadre du plan de formation.

Accompagnement :

Si l'Etat souhaite soutenir un accompagnement direct auprès des entreprises, deux modèles pourront être employés :

- Le **recours à des actions collectives portées par des structures labellisées**. Disposant d'une méthode construite de manière concertée au niveau national, les structures régionales ou sectorielles susceptibles de déployer l'accompagnement pourront mettre en place le dispositif rapidement en se concentrant sur la qualité de l'accompagnement et sur la promotion des actions. Ce fonctionnement peut permettre également d'enrichir certains labels d'une démarche qualité.
- Le **co-financement de fonctions qualité au sein des fédérations**, celles-ci étant le référent spontané des entreprises sur la qualité, pour la plupart des secteurs.

Bien évidemment, les services proposés dans le cadre de ce programme et notamment les services d'accompagnement auront tout intérêt à s'appuyer eux-mêmes sur les bonnes pratiques du conseil (par exemple, en ce qui concerne la définition concertée du besoin, ou l'évaluation de la prestation...) et à mettre en place des engagements de service.

Le Ministère pourrait envisager d'accompagner les structures sélectionnées pour la mise en place de leur processus lié à ce dispositif ou pour sa promotion.

R2.2 – Fédérer la communauté des acteurs impliqués dans le développement de la performance des services.

Comme évoqué précédemment, le manque d'informations et de coordination entre les porteurs de projet est un frein à la dynamisation des réflexions sur la qualité, et plus globalement sur les services. En effet, les services sont encore souvent sous représentés dans les structures de développement économique, et les personnes plus particulièrement actives dans ce domaine relativement isolées.

La problématique de la performance des activités de services BtoB est un sujet vaste qui associe les enjeux liés à **l'innovation**, à la **qualité** et au **marketing des services**.

Plutôt que de coordonner les activités liées à la qualité, il serait donc utile de fédérer les acteurs plus particulièrement intéressés par les services dans une réflexion globale sur la performance. Une dynamique inter-structures, trans-régions et sur des secteurs comparables pourra être créée par la mise en place de colloques, groupes de travail et échanges d'expérience.

R.3. – Mener une réflexion sur le positionnement français et international des différentes normes, certifications et labels.

R3.1 – Encourager la clarification des « écosystèmes » d'outils et de dispositifs.

Face à la multiplication des normes, certifications, qualifications et labels, l'une des priorités est de **clarifier le positionnement réciproque de celles-ci sur chaque secteur** :

- Préciser leur périmètre
- Donner une vision générale de leur contenu
- Définir à qui elles s'adressent plus spécifiquement
- Identifier les résultats potentiels, de manière pragmatique.

Tendre vers un outil ou dispositif dominant par secteur pour en assurer conjointement la promotion et le faire vivre de manière concertée sera sans doute l'une des meilleures façons de favoriser le développement des démarches qualité auprès des entreprises de services BtoB.

Ceci suppose de mener une réflexion globale sur les moyens de limiter la prolifération des normes, certifications, qualifications et labels à l'avenir et sur les moyens de garder une vision claire de leur positionnement. Il pourra notamment être utile de :

- **Définir un moyen de différenciation et de contrôle des labels**, par exemple en dissociant les labels qualité (soumis à des critères qualité et favorisant les démarches qualité continues) et les labels d'appartenance (région, groupement d'entreprises, adhésion à des chartes de valeurs...)
- Analyser les **conséquences de l'évolution du système de contrôle des certifications (mise en place du COFRAC)** et les moyens nécessaires pour éviter toute dérive dans le contenu et la multiplication des certifications.
- Soumettre chaque projet de normes, de qualification ou de labels à la définition de son positionnement et de son apport dans l'écosystème existant, en amont de **toute action sur le projet lui-même**.

R3.2 – Mener une analyse globale des stratégies internationales de normalisation.

Dans un souci de compétitivité des entreprises françaises à l'étranger, les stratégies de normalisation sectorielles prennent en compte de nombreux enjeux internationaux.

La France peut ainsi agir selon trois modes :

- Défendre des normes françaises existantes, qui intègrent des exigences plus fortes que les projets internationaux
- Promouvoir les dispositifs existants pour les développer à l'échelle internationale
- Intégrer une réflexion internationale et choisir de porter une norme internationale

La politique retenue dépend évidemment des enjeux spécifiques du secteur, des normes existantes et des habitudes françaises.

On constate par ailleurs l'apparition de nouvelles stratégies de normalisation dans les pays émergents et le caractère répété du questionnement sur la stratégie internationale dans les travaux sectoriels.

Il paraît donc utile de mener une **étude comparative approfondie des enjeux et pratiques de normalisation à l'échelle internationale** (notamment dans les pays émergents) afin de permettre une prise de recul des différents acteurs sectoriels dans ce domaine.