

**Zeitschrift:** Les intérêts de nos régions : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts jurassiens

**Herausgeber:** Association pour la défense des intérêts jurassiens

**Band:** 65 (1994)

**Heft:** 3: Certification de la qualité des produits : une évolution vitale

**Artikel:** Certification et normes de qualité : le conseil

**Autor:** Thiévent, Jean-Michel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824265>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Le conseil



**Par Jean-Michel Thiévent,  
directeur de Juratec S.A. à Delémont**

*Le propos du présent article est de brosser un tableau de la prestation de conseil dans le cadre général de l'organisation et des systèmes de gestion que les entreprises de notre région sont appelées à mettre en oeuvre et à exploiter.*

Il nous semble particulièrement intéressant de traiter concrètement le sujet au travers de la mise en place d'un système qualité selon la norme SN EN 29000/ISO 9000. Il est vrai que ce recueil de normes est remarquable par sa conception souple et intelligente des systèmes de gestion d'une entreprise. Il est vrai aussi que la mise en oeuvre et l'exploitation de ces systèmes<sup>1</sup> donnent à l'entreprise de véritables moyens de s'améliorer, plutôt que la garantie de ne jamais se tromper.

Tout est donc réuni dans la norme pour faire évoluer les choses ; mais selon le dicton bien connu « toute médaille a son revers », la tentation de figer les choses existe parce que c'est rassurant et aisé... Encore faut-il, pour ne pas tomber dans le piège de la facilité, être en mesure de faire évoluer la situation, viser juste sans perdre du temps ; en d'autres termes, il faut analyser, remettre en question, abandonner des idées reçues, changer, améliorer et sans cesse recommencer la boucle. C'est ici sans doute que le conseil peut se révéler utile, tout d'abord par l'expertise technique qu'il est censé apporter, mais surtout par l'indépendance totale avec laquelle les solutions seront traitées. Les interventions que recouvre le vocable « conseil » sont multiples et variées. Leur

seul dénominateur commun est la nature de la relation établie entre le consultant et son client.

On admet généralement que la consultation ou le conseil est un processus visant à rechercher, donner et recevoir du soutien, avec pour objet d'aider une personne, un groupe, une organisation ou un système à mobiliser ses ressources internes ou externes pour être en mesure de faire face aux problèmes et aux efforts de mutation. Il s'agit de catalyser toutes les forces disponibles en vue de faire face à un changement à double dimension : une dimension technologique (innovation dans les techniques et outils de gestion) et une dimension humaine, dans la mesure où l'intervention du consultant prend en compte les rapports entre les collaborateurs-trices d'une entreprise ou d'une organisation et leur capacité à mettre en oeuvre les modifications souhaitées.

Cette définition prend tout son sens dans le contexte d'une « démarche qualité », tant il est vrai que la notion de changement dans l'entreprise est le facteur clé de réussite en ce domaine. Et qui dit changement dit forcément adhésion des hommes et des femmes à la nouvelle règle proposée ; il suffit pour s'en convaincre d'écouter les industriels qui nous

sont proches et qui sont passés par là (on en aura d'ailleurs une belle illustration à la lecture du prochain article).

Il est à noter que dans notre cas, changement ne veut pas dire création d'un état nouveau, mais plutôt amélioration progressive de la situation existante. Ceci oblige en tout cas à prendre en compte un point de départ définissant exactement la nature des besoins du client. Dans le cas d'une action qualité conforme à la norme SN EN 29000/ISO 9000, ceux-ci sont traduits par une évaluation précise et personnalisée des écarts existant entre l'objectif (le certificat SQS par exemple) et les conditions du moment qui, elles, régissent l'organisation de l'entreprise concernée.

Ce premier document, s'il est fourni par un consultant, sera une référence essentielle qui servira au décideur à se faire une idée réelle de la perception que son conseiller et partenaire potentiel porte sur son entreprise. Autrement dit, «il faut que la chatte y retrouve tous ses petits». A ce stade déjà, le chef d'entreprise concerné et son futur consultant doivent impérativement communiquer sur la même longueur d'onde pour avoir une chance de voyager ensemble.

Nos ingénieurs ont pour habitude de dire que «la qualité dans le sens noble du terme est un voyage, non une destination, et que la certification selon SN EN 29000/ISO 9000 est l'une des gares principales du périple». La première destination de cette grande tournée est, à coup sûr, l'évaluation initiale qui, si elle est réalisée par un conseiller, sera accompagnée en général d'une offre suivie, une fois le mandat achevé, d'une facturation. La moindre des choses est bien que le consultant et son futur client se retrouvent à la même gare pour discuter la suite de l'itinéraire et le prix du billet. C'est ici :

- qu'il faut vaincre les idées reçues ;
- qu'il faut penser au profil du consultant ;
- qu'intervient le choix ;
- que l'on réfléchit à la conduite de la mission ;
- que les facteurs de réussite se décident.

## Les idées reçues

D'aucuns affirment que «le consultant est quelqu'un qui vous emprunte votre montre pour vous dire l'heure», ou encore que «les conseillers vendent du vent, sont trop chers, font travailler les autres, sont peu pratiques ou manipulateurs».

Il s'agit de prendre un certain recul pour éviter les pièges conventionnels si l'on veut établir un partenariat avec un consultant. Il ne faut pas céder d'emblée aux raccourcis faciles, dont le seul intérêt - et le danger - est de se doter d'une bonne conscience en donnant raison à de vieux réflexes d'autodéfense pour ne pas dire d'autosatisfaction.

Vous conviendrez, pour caricaturer, qu'il faut avoir une bonne dose «d'inconscience» (pour notre part nous dirions lucidité) pour faire entrer CHEZ NOUS un étranger qui n'est pas de CHEZ NOUS et, qui plus est, n'a jamais travaillé CHEZ NOUS, afin de NOUS conseiller sur ce que NOUS savons faire (et bien) depuis si longtemps ; et c'est encore plus vrai lorsque le sujet en question est la sacro-sainte qualité (suisse, bien entendu). Dame ! La qualité, mais nous ne faisons que ça depuis la nuit des temps, et seuls... Alors, vous comprendrez que vous n'avez rien à faire ici !

Il est entendu que personne n'oblige personne à travailler avec un consultant ; d'ailleurs, il est des situations où le recours à un conseiller n'est pas de mise, pour des raisons objectives et basées sur un choix clair et parfaitement maîtrisé. Notre propos, ici, est de montrer certains chemins faciles pour éviter de se tromper et, surtout, justifier sa décision.

## Seul le décideur décide...

Ainsi aurait pu s'exprimer Monsieur de La Palice. De toute évidence, il existe plusieurs excellentes raisons pour recourir aux services d'un consultant. A contrario, les conditions énumérées ci-après, si elles ne sont pas satisfaites, peuvent se révéler de bonnes raisons pour ne pas le faire.

Citons par exemple :

- un manquement au niveau des compétences internes ;

- le besoin bien ressenti d'un avis externe ;
- une expérience positive vécue dans un autre domaine avec un consultant ;
- un environnement économique favorable ;
- et, pour finir cette liste loin d'être exhaustive, le coût... Eh oui, le coût !...

Nous sommes d'avis que le coût est inférieur lorsque l'on travaille avec un consultant, en particulier lors d'une démarche SN EN 29000/ISO 9000. En effet, une partie importante du travail est consacrée à des tâches spécifiques, relatives à la mise en œuvre d'un système de gestion qualité. Ces tâches liées aux structures de fonctionnement ne sont exécutées qu'une seule fois dans l'entreprise qui met en place son système. Le consultant, lui, en a fait son métier, et il fait bénéficier son client de l'expérience acquise. Pendant ce temps, les collaborateurs de l'entreprise peuvent se consacrer pleinement à la formation nécessaire et à l'exploitation du système. Il résulte un gain de temps appréciable de cette utilisation optimale des ressources internes.

Et la confidentialité, me direz-vous ? C'est en effet l'un des éléments stratégiques qui préside au choix d'un partenaire, en particulier dans le cas qui nous préoccupe ; l'application de la norme SN EN 29000/ISO 9000 permettra aux acteurs de la mise en œuvre d'ausculter en détail l'ensemble des éléments clés du système de gestion de l'entreprise. Il s'agit donc - et avant tout - de porter son choix sur des bureaux de conseils qui appliquent des principes déontologiques clairement établis. Les codes élaborés par les organismes professionnels constituent un premier pas vers une réponse à ces questions. Dans le cas spécifique de la confidentialité, cela se traduira par des accords de non-divulgaration acceptés par les deux parties avant toute intervention. Il est utile de relever que les principes déontologiques qui définissent la pratique professionnelle du conseil, outre la confidentialité et la discrétion, couvrent aussi la priorité donnée aux intérêts du client, l'approche professionnelle de l'intervention,

la pratique commerciale ou encore la relation du consultant avec sa propre profession. Tous ces éléments sont autant de facteurs immatériels favorisant la relation de confiance fondamentale qui doit exister entre le consultant et son client pour aboutir à une collaboration fructueuse et de qualité. Mais le code déontologique ne fait pas tout. La réputation de l'individu, du bureau ou de l'équipe est également déterminante. Dans le métier de consultant, les nouvelles, vraies ou fausses, circulent très vite. De toute évidence, un consultant ne peut se permettre de jouer avec les principes de base évoqués ci-dessus ; ce serait assurément scier la branche sur laquelle il est assis... Mais on ne sait jamais : il s'agit donc de bien se renseigner avant toute décision.

### **Le choix du consultant et la conduite de la mission.**

Quel que soit l'argument décisif en faveur du recours à un conseiller, il est nécessaire d'accepter le risque d'une remise en question fondamentale. Ce constat est valable autant pour le consultant que pour le mandant, tant il est vrai que le premier doit faire face à une situation qu'il ne maîtrise pas (l'organisation et la culture d'entreprise de son client), le second devant s'attendre à ne plus maîtriser les choses de la même manière, suite au changement évoqué plus haut.

L'assurance de la qualité n'échappe pas à ce constat, notamment en ce qui concerne la démarche selon SN EN 29000/ISO 9000, qui renforce cet état de fait en raison du caractère (intelligemment) contraignant de la norme en question.

Cela dit, l'adage populaire a parfois raison. Les idées reçues évoquées plus haut doivent inciter à porter une attention toute particulière lors du choix d'un consultant et de la définition d'une mission de conseil, plutôt qu'à servir d'éléments de décision subjectifs.

Si l'organisation à laquelle appartient le futur consultant revêt un caractère essentiel, le type de conseiller auquel on aura affaire est non moins important. Ahmed Boufnour, dans son ouvrage<sup>2</sup>, parle des





*Audit de certification d'une entreprise de construction (photo SQS).*

«aventuriers intellectuels», catégorie éminemment cérébrale, «des navigateurs stratégiques», qui sont les experts de la planification à long terme, «des docteurs en management», spécialistes de la culture, des valeurs et des structures, «des architectes de systèmes», qui sont orientés «outils et méthodes», ou encore «des copilotes amicaux» qui, eux, regroupent en général des dirigeants ou cadres d'entreprises ayant évolué vers le conseil. Nous faisons grâce au lecteur des précisions qui définissent ces typologies de conseillers.

Pour notre part, il nous semble que les deux dernières catégories rassemblent l'essentiel des typologies utiles, nécessaires et efficaces pour la conduite d'une mission d'implantation d'un système qualité selon la norme SN EN 29000/ISO 9000, pour autant, bien entendu, qu'ils offrent une organisation structurée (partenariat ou structures propres) seule à même de garantir une qualité de service à long terme.

Si le processus SN EN 29000/ISO 9000 relève plus d'une amélioration progressive de la situation d'entreprise que du coup d'éclat ponctuel, le voyage peut continuer ; il est même souhaitable, pour ne pas dire plus, qu'il continue. Dans ce contexte, le consultant peut être appelé plus tard à accompagner son client dans une prestation de formation, de mise en

place d'outils divers tels que gestion de documents, techniques statistiques, traitements de données, évaluation ou autres tâches affectant directement l'efficacité de l'exploitation du système de gestion reconnu conforme. L'évolution d'un système certifié est, répétons-le, une condition de base à sa confirmation. Un système qui stagne est un système qui meurt ! Autrement dit, dans ce cas précis, le consultant n'est pas simplement impliqué dans la démarche, mais il y est engagé. Il est partie prenante et, à notre sens, c'est important ! Nous ne résistons pas à citer la définition donnée par Hervé Serieyx<sup>3</sup> pour différencier «impliqué» et «engagé» ; ce chantre de la pensée complexe prend l'exemple simple de l'oeuf au bacon : «dans l'oeuf au bacon, la poule est impliquée et le cochon, lui, est engagé.» Avec pareille image, on a tout compris...

Un consultant engagé dans la démarche de son client, représente la garantie, pour ce dernier, de bénéficier des dernières évolutions de la branche. L'intérêt des deux parties est de travailler main dans la main. L'un fait évoluer son métier et assure sa pérennité en étant sans répit à l'écoute des innovations et à la pointe de la recherche et du développement en matière de qualité, alors que l'autre adapte son système en vue d'une exploitation rationnelle.

Mais - car il y a un mais - choisir son conseiller n'est pas une fin en soi. L'essentiel du travail reste à faire. Il faut veiller à l'organisation de la mission, à son déroulement, aux propositions (sur la base de l'évaluation initiale dont nous avons parlé plus haut), à la mise en oeuvre sur le terrain, à la fin de la mission et, bien entendu, à l'évaluation du travail accompli (évaluation périodique et finale).

La conduite d'une intervention visant à la mise en place d'un système selon SN EN 29000/ISO 9000 doit faire appel à une équipe mixte entreprise-consultant, afin d'ouvrir le débat et d'obtenir tout de suite l'adhésion du personnel. Les rôles de la direction d'entreprise et du conseiller doivent être établis. En règle générale, le concept du système et les développements qui lui sont liés sont du ressort du consultant. La mise en application des directives et le cas échéant la procédure de certification relèvent du chef d'entreprise. Il est important, aussi, de planifier précisément les différentes étapes du projet, d'en fixer les enchaînements et de déterminer les différentes contributions de chacun.

La norme SN EN 29000/ISO 9000 dans sa structure par chapitres, définit déjà une organisation clé ; il est rationnel et indiqué de reprendre cette structure pour définir les étapes du projet et leurs enchaînements en fonction des particularités de l'entreprise concernée. Si la responsabilité de la direction (chap. 1 de la norme), le système qualité (chap. 2) ou la documentation (chap. 5) seront en règle générale planifiés au début du projet pour toutes les entreprises, il n'en va pas de même pour la suite des opérations. Telle entreprise donnera la priorité à un « module technique et production » : identification et traçabilité (chap. 8), maîtrise des procédés (chap. 9), contrôles et essais (chap. 10), maîtrise des équipements de contrôles (chap. 11), état des contrôles (chap. 12), maîtrise du produit non-conforme (chap. 13), actions correctives (chap. 14), stockage et manutention (chap. 15). Un autre client hésitera entre un module « organisation/formation » (audits portant sur la qualité interne (chap. 17) et la formation (chap.

18) ou un module « services annexes aux produits » (revue de contrat (chap. 3), recherche et développement (chap. 4), achats (chap. 6), produits fournis par l'acheteur (chap. 7), enregistrements (chap. 16), service après vente (chap. 19), techniques statistiques (chap. 20).

## Le dernier acte

Enfin, il faut savoir mettre fin à une mission. Le moment doit être judicieusement choisi. Il dépendra du cahier des charges et de son état de réalisation. Le terme doit être mis à la satisfaction mutuelle des deux parties. Il est évident qu'une mission doit pouvoir être interrompue en cas d'insatisfaction. Pour cela, une clause de suspension avec préavis sera prévue dans le contrat.

Le dernier acte consiste à évaluer le travail accompli. Il y a lieu d'apprécier la méthode ou le processus suivi. Ce point est particulièrement important dans le cas SN EN 29000/ISO 9000 car une grande partie des travaux consistent à introduire des changements. Par ce biais, on jugera la capacité des intervenants à gérer ces évolutions et, le cas échéant, à en tirer profit pour la « suite du voyage qualité ». Une autre facette, tout aussi importante, de l'évaluation devrait permettre à l'entreprise de savoir dans quelle mesure il serait possible d'améliorer sa capacité à utiliser le conseil pour trouver des solutions à d'autres préoccupations. Le consultant, pour sa part, pourra apprécier le comportement du client vis-à-vis de son travail et, en particulier, les négligences ou manquements éventuels de l'entreprise.

## Les facteurs de réussite

Pour un client, les risques d'une mission de conseil peuvent être importants si les facteurs clés de la réussite ne sont pas bien maîtrisés. Ahmed Boufnour définit ces éléments déterminants de la manière suivante :

- Bien clarifier les termes de la mission.
- Préciser clairement le degré d'implication des deux parties.

- Enoncer des principes de fonctionnement clairs.
- Investir du temps.
- Communiquer clairement.
- Privilégier le professionnalisme des équipes par rapport à la notoriété des organisations.
- Conserver à la démarche un aspect pragmatique.
- Eduquer largement.
- Eviter la dépendance réciproque.
- Evaluer les résultats.

En conclusion, il nous paraît essentiel de souligner que le conseil en matière d'assurance qualité vise à mettre en place un système de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise.

Il s'agit donc de faire vivre l'entreprise.

Il ne faut pas confondre «vie» et «ordre» ; Hervé Serieyx le dit très bien. Faire simplement régner l'ordre et appliquer le règlement, sans rien d'autre, dans nos entreprises est un comportement dépassé et va à l'encontre des faits qui, aujourd'hui, régissent la vie industrielle. Hier, la règle était la stabilité (des marchés, des prix, des produits, des organisations, etc.) et l'exception le changement... Aujourd'hui c'est le contraire : la règle est le changement et l'exception la stabilité. Il faut donc adapter sans cesse les organisations, les faire évoluer, autrement dit, les faire vivre.

Un système qualité selon la norme SN EN 29000/ISO 9000 est parfaitement adapté à la vie moderne des entreprises. C'est un outil rationnel et efficace. Mais nous savons aussi qu'il est possible, au nom de la même norme, de tout gâcher en confondant «vie et ordre» (cela s'est déjà vu plus d'une fois).

Pour terminer, évoquons la devise de St-Benoît : «pour qu'un ordre monastique fonctionne bien, la règle doit être simple, claire et partagée par tous». Encore faut-il que la règle existe ! Sinon, on multiplie les règlements pour mettre bon ordre dans la maison et... c'est le début de la fin !

La norme SN EN 29000/ISO 9000 est une règle simple et claire. Il reste à la faire partager par tous avec un minimum de règlements.

Gageons qu'ensemble, un bon consultant et son client relèveront efficacement le défi !

## Notes et références

Juratec S.A., entreprise de consultance et d'innovation technique, est un bureau d'ingénieurs-conseils de 15 personnes dont l'offre de prestations se situe dans les domaines de la technologie et des techniques d'industrialisation, de même que dans l'organisation et les systèmes de gestion pris dans le sens de la gestion qualité selon la norme ISO 9000. La vocation de Juratec S.A. est de soutenir les entreprises lors d'efforts visant à améliorer leurs performances sur le plan de l'organisation, de l'industrialisation et de la commercialisation de leurs produits et de leurs compétences, en leur offrant un soutien technologique et en constituant pour elles un centre d'innovation technique.

<sup>1</sup> Les normes considérées ici sont les suivantes :

- SN 29 000/ISO 9000 Norme pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité ;
- SN EN 29 001/ISO 9001, modèle pour la qualité en conception/développement, production, installation et S.A.V. ;
- SN EN 29002/ISO 9002, modèle pour la qualité en production et installation ;
- SN EN 29003/ISO 9003, modèle pour la qualité en contrôle et essais finaux.

<sup>2</sup> Principaux ouvrages de référence :

Ahmed Boufnour, *Chers consultants*, Dunod, Paris 1992.

G. L. Lippit, *The Consulting Process in Action*, La Jolla, Cal. University Associates, 1978.

M. Godet, *Intervention sur «les idées reçues»*, Ecole de consultants d'Angers.

O. Géliner, *L'Ethique des affaires, Halte à la dérive*, Seuil, 1991.

<sup>3</sup> Hervé Serieyx est vice-président et fondateur associé de l'Institut européen du Leadership. □