

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: Le parcours de l'entrepreneur

Autor: Charpilloz, Alain

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-824266>

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 parcours de l'entrepreneur



**par Alain Charpilloz, directeur de
Helios A. Charpilloz S.A. à Bévillard**

La mise en place d'un système d'assurance qualité satisfaisant les normes européennes ISO 9000 est souvent le résultat d'une sorte de Chemin de Croix ou de Longue Marche (comme dirait Arlette Laguillier) qui mène des ténèbres anciennes à la lumière nouvelle. De mauvaises langues prétendent que la différence réside en ceci : autrefois, on commettait une foule d'erreurs sans le savoir, alors que maintenant on commet les mêmes en le sachant. Mais il ne faut pas prendre les boutades à la lettre !

En réalité, le statu quo ante, à savoir la manière dont tout le monde (ou à peu près) a travaillé jusqu'à la fin des années quatre-vingts, reposait sur deux principes. Le premier voulait que les entreprises se targuent de la qualité de leurs services, de l'incroyable «amour du travail bien fait», de «l'extrême précision» de leurs équipements, voire chez les plus branchés, de leur «fiabilité» conduisant à la «crédibilité». Ainsi va le jargon.

Par ailleurs, en privé ou dans des moments de franchise, les mêmes se lamentaient sur la «perte de conscience professionnelle», sur «l'amour du travail vite fait», sur les bourdes, couacs, confusions, pataquès et désastres qui scandaient leur existence. Cette dichotomie entre le discours officiel et la pratique grouillante d'erreurs innombrables laissait l'entrepreneur dans le désarroi. Il sentait bien que l'obligation dans laquelle il se trouvait de vanter ses collaborateurs pour obtenir des commandes lui assurerait des tortures ultérieures, quant il faudrait s'exécuter.

L'arrivée des espions

Vinrent alors des clients, et certains assez gros pour qu'on les écoutât. Ils envoyèrent de leurs espions chez les fournisseurs, afin de s'enquérir des systèmes d'assurance qualité en vigueur chez eux. Pour bon nombre d'entre nous, le simple énoncé de ce qui constituait le minimum requis était déjà source de vertige. Les méthodes anciennes, fondées sur le «ils-n'ont-qu'à-se-donner-de-la-peine», sur le «avec-un-peu-d'attention-on-y-arrivera», faisaient figure de résidus médiévaux en regard des exigences nouvelles. Les missi dominici des normes ISO, qu'on sentait imprégnés de certitudes et de foi, arboraient le sourire tranquille et impitoyable de ceux pour lesquels le temps travaille. D'emblée, ils se posaient en vainqueurs. Ils avaient raison.

Malgré des résistances d'arrière-garde et des rodomontades ringardes («s'ils croient que je vais engager un ingénieur du poly par décolleteuse !»), il fallut se rendre à l'évidence : ces systèmes ef-

frayants étaient en train de phagocyter toute l'industrie et le choix qui s'offrait à nous était de s'y intéresser ou de se retrouver sur la touche. A des rythmes divers, selon l'histoire et le tempérament de chacun, nous nous y intéressâmes, de gré ou de force.

Le doigt était mis dans l'engrenage, le reste ne tarderait pas à y passer. Je ne puis ici juger des souffrances endurées par mes confrères et ne suis à même de témoigner que des nôtres. Elles furent considérables et il serait étonnant qu'il en aille autrement ailleurs. Quant l'entrepreneur en est à ce stade et qu'il décide d'aller y voir de plus près, deux chemins s'ouvrent à lui : le colmatage des brèches et la refonte du système. Nous avons essayé les deux.

Rafistolages

Colmater les brèches est évidemment la voie la plus tentante, car elle consiste à maintenir en l'état tout ce qu'on possède déjà et à n'y ajouter que le strict nécessaire pour satisfaire de justesse aux exigences de la norme. Pour l'aider dans cette erreur stratégique, l'industriel peut s'adjoindre les services d'un ingénieur-conseil optimiste, lequel lui fournira des «trucs» et des modèles acceptés dans d'autres maisons, avec l'assurance que «ça doit marcher». Chez Hélios ce fut un échec salutaire, car il prouva que le plus important n'était pas l'aspect formel des choses, mais bien l'esprit qui en était le fondement.

Ce premier choix me paraît capital. Si l'on essaie de rafistoler ce qui fonctionne cahin-caha, par souci d'économie ou de temps, on va au-devant des plus grandes déconvenues. Il est possible au demeurant qu'on parvienne à décrocher le certificat tant désiré, comme ces élèves qui obtiennent de justesse un quatre en lorgnant sur leur voisin. Si le but de l'opération était uniquement le diplôme, on pourra estimer être parvenu à ses fins. Mais, pour ce qui donne un sens à l'affaire, à savoir l'amélioration réelle de la qualité produite, les résultats seront décevants à coup sûr.

Le réflexe conservateur, qui nous fait

spontanément préférer l'évolution en douceur aux révisions déchirantes, est ici trompeur. La condition première de la réussite réside dans un **changement de philosophie**, dans une révolution fondamentale des concepts traditionnels en la matière. Le mot d'ordre précédent était en somme : «Contenons la non-qualité dans des limites supportables». Le nouveau principe de base, le pilier sur lequel repose l'édifice renverse la perspective. On pourrait le formuler ainsi : «Ne fabriquons QUE des bons produits».

Chiffrez les dégâts

La différence entre les deux est fondamentale. Dans le premier cas, on accepte en fait d'avoir perdu la bataille et l'on s'attache à gérer les décombres. Dans le second, on décide de livrer le combat, ce qui provoque les bouleversements qu'on imagine et, dans les ateliers, un mélange d'hostilité, de scepticisme et d'inquiétude. L'industriel qui se lance donc dans cet aggiornamento doit savoir qu'il aura contre lui tout ce que l'esprit humain est capable d'inventer quand il s'agit d'obéir à la loi du moindre effort.

Pourtant, il n'est point de salut hors de là. Une recommandation, qu'on peut dispenser sans aucun risque de se tromper, consiste à chiffrer en francs, de manière aussi tatillonne que possible, les coûts de la non-qualité. Ce devrait être la première mesure concrète dans la construction du nouveau système. Chiffrez, chers confrères et néanmoins amis, chiffrez ! Vous aurez des visions d'horreur. Comptez tout : la valeur des rebuts, le coût des triages, le coût des retouches, le coût des retours, le coût des remplacements. Classez ensuite ces dégâts par cause et vous constaterez avec stupéfaction leur infinie variété. En fait, la célèbre loi de Murphy se vérifie une fois de plus : «Tout ce qui ne devrait pas se produire se produira tôt ou tard». Vous verrez aussi qu'il n'est pas nécessaire d'attendre longtemps.

Cette analyse des coûts de non-qualité vous fournira l'argument décisif auprès de vos cadres. Quand ils verront ce qui se gaspille annuellement par pure sottise, ils

commenceront par ne pas vous croire. Mais en leur montrant, mois après mois, le caractère véridique et accablant des chiffres, vous aurez quelques chances de persuader les plus intelligents d'entre eux. Il vous appartiendra plus tard de gérer le sort des autres. Mais cette première prise de conscience douloureuse quant à l'ampleur du désastre, me paraît la condition initiale pour créer le club des apôtres, qui insufflera la bonne parole dans l'entreprise.

Au pied de l'ouvrage

A ce stade, si chacun est intimement persuadé de la nécessité vitale de refondre le système d'assurance qualité, vous avez déjà des troupes pour livrer la bataille. Il vous manque encore des armes, après quoi il s'agira de vaincre. En somme, vous êtes au pied de l'ouvrage avec, au moins, la volonté de vous y atteler. Le chemin de croix peut commencer. Ce sera le plus dur, mais aussi le plus intéressant.

Pour en venir à bout, il faudra des centaines d'heures. Si vous disposez d'un homme à l'interne, responsable de la qualité de préférence, vous pourrez lui confier, avec un sourire pervers, la tâche de diriger la mise en place d'un nouveau système. A défaut, il conviendra de chercher une aide extérieure, un ingénieur-conseil spécialisé par exemple.

A partir de là, tout ce que vous pensiez de votre entreprise va se mettre à chanceler et vos certitudes quant «à l'amour du travail bien fait» vont s'écrouler avec fracas. Vous verrez avec frayeur que la troupe dont vous vous croyiez le chef n'en fait qu'à sa tête, nage dans la confusion, utilise des documents foireux, réagit au coup par coup, consigne son savoir sur des carnets secrets, range des papiers importants dans des cartons à chaussures, vérifie ce qui n'est pas nécessaire et oublie l'essentiel, érige l'exception en règle et la règle en exception, bref, vous ne faites plus le faraud. D'autant plus que le responsable principal de cette anarchie, c'est vous-même.

Il faut donc tout réexaminer et tout reconstruire. Très vite, il apparaît que votre

attention doit se braquer sur chaque source potentielle d'erreurs. Qu'il s'agisse des commandes que vous recevez, de vos fournisseurs ou de votre propre production, les possibilités de se tromper sont multiples. Cette chasse aux couacs vous fera bientôt comprendre que vous ne parviendrez pas à éteindre tous les incendies à la fois. Aussi serez-vous amené à instaurer des **procédures** destinées à déceler les accidents dès leur apparition, puis à les **gérer** de manière à limiter les dégâts.

De fil en aiguille, frappé par le caractère répétitif de certaines bourdes, vous serez conduit à créer des procédures d'**extinction** et de **prévention** de la non-qualité. Par degrés, vous monterez l'échelle de l'abstraction, mais surtout, vous vous approcherez de ce qui est la matrice toujours féconde de l'erreur humaine : notre esprit faible, nos sens incertains, notre penchant à ne pas vérifier. A cela, un seul remède : des vérifications, des marches à suivre simples. Car si vous avez mettons un risque sur mille de lire faux un nombre de quatre chiffres, si votre lecture est contrôlée par une personne affectée de la même probabilité, votre risque de vous tromper tous les deux tombe à un sur un million.

Jusqu'au bout de l'ascèse

D'analyste que vous étiez devenu, vous allez passer au rang de législateur. Vous devrez codifier, fixer des règles, établir des normes, préciser les critères, jusqu'à un niveau de détail qui pourrait paraître accablant, mais se situe précisément au lieu d'apparition des erreurs. Si vous n'allez pas jusqu'au bout de cette ascèse, vous aurez manqué l'essentiel, la tête du ténia, ces zones reculées où un bonhomme vous dit : «Je sais encore ce que je fais...» et se trompe une fois sur cent !

Quand vous aurez mis au point ces procédures, il vous restera à en déterminer le support documentaire, car ce qui n'est pas écrit n'existe pas. Prêchez, exhortez, dites ce que vous voulez : autant en emportera le vent. Et il souffle fort dans les bureaux et les ateliers. En revanche, l'écrit, le document imprimé, la quittance



**Schweizerische Vereinigung
für Qualitätssicherungs-Zertifikate
Association Suisse pour
Certificats d'Assurance Qualité**

La SQS certifie que l'entreprise nommée ci-dessous dispose d'un système de qualité répondant aux normes internationales pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité (séries ISO 9000/EN 29000) et attribue à l'entreprise

HELIOS A. Charpiloz S.A.
pignons et pièces d'appareillage

sur la base du résultat de l'audit de certification, le

Certificat SQS, degré ISO 9002/EN 29002

A l'occasion de l'audit de certification exécuté par la SQS il a été constaté que le système de qualité est complet et établi d'une manière appropriée, maintenu et appliqué, et qu'il satisfait aux exigences des normes internationales relatives au modèle mentionné.

La durée de validité du présent certificat est de 5 ans.

Zollikofen, le 22 octobre 1995
Ce certificat SQS est valable jusqu'au 21 octobre 1996
Numéro d'enregistrement 10865-01

Le Bureau:
Direction SQS

Le Comité:
Président du comité SQS Vice-président du comité SQS

T. Zahner

Prof. Dr. H.D. Seghezzi

M.C. Cappis

La SQS est membre de FE-Q-Net - European Network for Quality System Assessment and Certification.
La SQS est accréditée par le Service d'Accréditation Suisse et a le droit d'utiliser le signe du Service Suisse de Certification SCES.
No d'accréditation SCES 002.

Un exemple de certificat délivré par la SQS.

signée, le rapport visé sont des preuves irrévocables. Le plus anarchiste de vos employés ne signe pas de contrat d'assurance sans le lire au moins deux fois. Il sait fort bien pourquoi.

Rédigez votre Bible

Passer en revue l'ensemble des documents utilisés dans votre entreprise peut donner le tournis. S'appliquer à en limiter le nombre, à leur donner sens et cohérence, définir de quelle façon les modifications seront gérées et par qui, voilà un exercice des plus salutaires. Vous remarquerez peu après que cet effort reflète, sous cet aspect particulier que sont les écrits, l'effort de rationalisation globale que vous avez entreprise. Je reste persuadé qu'un oeil exercé comme l'est celui de certains experts de la SQS doit être à même de juger un système d'assurance qualité en examinant une douzaine de documents-clés en vigueur dans l'entreprise.

Imaginons à présent que vous avez déterminé les procédures et fixé les documents. Il reste à parachever l'ouvrage par la rédaction du manuel d'assurance qualité, qui devra faire figure, pour votre maison, de Bible, de Tora, de Talmud et de Coran réunis, à ce détail près que vous devrez prévoir aussi une procédure pour le modifier.

La rédaction du manuel, c'est l'heure de vérité. Dès lors qu'il vous appartiendra de fixer par des mots, exacts et libres d'ambiguïté, tout ce que chacun est supposé faire, vous serez rempli d'indulgence envers les législateurs, dont la tâche difficile vous apparaîtra en pleine lumière.

Mais aussi, vous découvrirez encore, malgré toutes les précautions prises, une foule d'anomalies, d'incohérences, de contradictions, dans les procédures pourtant bien réfléchies que vous avez mises en place. Il faudra corriger, élaguer, clarifier, répartir les tâches, modifier une fois de plus. Quand ce travail de va-et-vient sera terminé, vous pousserez un grand soupir de soulagement.

Le souffle de la vie

Il sera de brève durée. Car votre manuel d'assurance qualité n'est rien, tant que vous n'avez pas rédigé le chapitre relatif à la responsabilité de la direction. L'heure est venue de vous demander si vous avez bien compris toute la manoeuvre, si vous êtes suffisamment imprégné de l'esprit de la norme, en un mot, si vous êtes un entrepreneur digne de votre entreprise. Il faudra sortir de vous-même, poser un regard froid sur l'ensemble de l'édifice que vous venez de bâtir et vous dire : «va-t-il vivre ?». Car c'est là le fin mot de toute l'histoire : votre système doit vivre, respirer, éternuer parfois ; le sang doit l'irriguer, il doit absorber des données et en rejeter d'autres. Et vous, à ses côtés, devez prévoir comment vous contrôlerez son état de santé et, le cas échéant, le soignerez.

Si cet outil formidable que vous avez créé n'est pas capable d'évolution et de correction, il se figera, se bloquera et se détruira. Le maître souci, après sa mise en place, sera de lui faire cracher un maximum d'**informations orientées**, de telle manière que vous puissiez traquer mieux les sources de non-qualité et, ensuite, alléger vos coûts. Après cela, l'obtention du certificat n'est pas une formalité, loin de là, mais elle devient plutôt le couronnement de votre oeuvre qu'un but en soi.

Quelques avantages

Les avantages du système sont de trois ordres. Le premier, nous l'avons vécu à Hélios avec ébahissement : c'est la chute spectaculaire de la non-qualité. J'éprouve quelque scrupule à avouer les chiffres, de peur de paraître vantard. En deux ans, la baisse a été de 70 %, alors que les exigences de la clientèle augmentaient et que la perception des coûts s'améliorait. Inutile de préciser qu'un tel progrès rend un tantinet ridicule la discussion sur les frais d'obtention du certificat SQS !

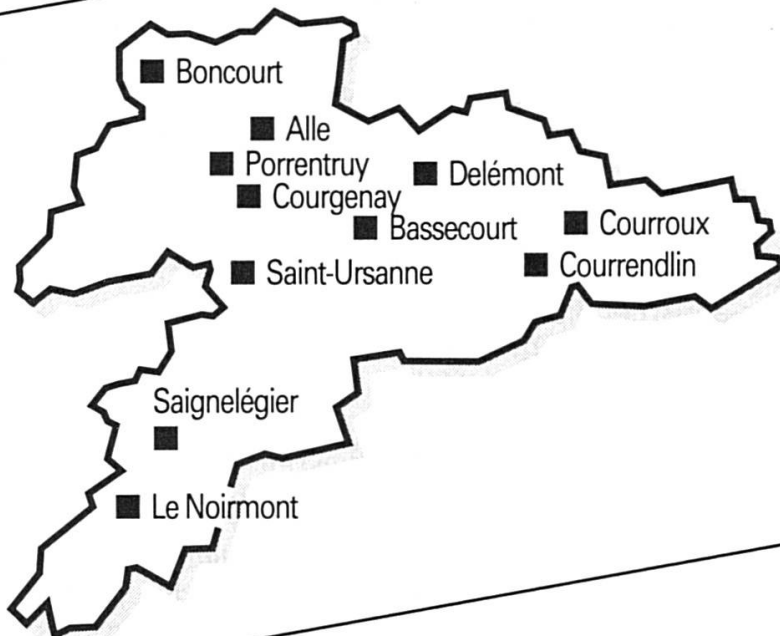
Le deuxième avantage est d'ordre commercial. Un certain nombre de clients exigent de leurs fournisseurs qu'ils possèdent un système d'assurance qualité effi-

cace. Si vous en possédez un, vous passerez d'emblée au stade de partenaire potentiel. Dans le cas contraire, on ne se fatiguera même pas à vous écrire que vous n'êtes pas intéressant. A terme, ce sera pour la plupart d'entre nous une question de survie pure et simple.

Le troisième avantage est un peu plus immatériel et l'on me pardonnera de m'aventurer sur un terrain où les chiffres n'ont pas cours : je voudrais parler de l'atmosphère de travail, du climat qui s'instaure dans l'entreprise. La préoccupation de la qualité, voire l'obsession de cette dernière, ne gagnera pas l'ensemble du

personnel du jour au lendemain. Mais elle deviendra un objectif pour beaucoup, un critère selon lequel on se juge. Et quoi qu'en disent des milieux dont le dénigrement est la raison d'être, il existe un désir de promotion personnelle par le travail, une envie de fierté. Les performances en matière de qualité procurent cela : la fierté d'être un peu meilleurs, croit-on, que les autres. Car l'être humain, s'il aime l'égalité de manière générale, aime davantage encore s'en distinguer par quelque mérite. Mais cela, comme disait le bistroquet d'Irma la Douce, «c'est une autre histoire». □

La BCJ vous accueille dans
11 localités jurassiennes !



**BANQUE CANTONALE
DU JURA**   **GARANTIE DE L'ÉTAT**

La banque qui vous écoute