

Vers l'amélioration de la qualité du service d'accompagnement au sein des cabinets de conseil : proposition d'une démarche et des outils

Towards improving the quality of support services in consulting firms: Proposal of an Approach and Tools

Driss EL KADIRI BOUTCHICH, (Enseignant-chercheur)

Directeur du Laboratoire MADEO
Ecole Supérieure de Technologie, Oujda.
Université Mohammed Premier d'Oujda

Abir BOUALLOUL, (Doctorante)

Laboratoire MADEO
Ecole Supérieure de Technologie, Oujda,
Université Mohammed Premier d'Oujda

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure de Technologie d'Oujda BP 473, Complexe universitaire Al Qods - Oujda 60000 Université Mohamed Premier d'Oujda Oujda 60000 Tél. +212 536 500 224 Fax: +212 536 500 223
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL KADIRI BOUTCHICH, D., & BOUALLOUL, A. (2024). Vers l'amélioration de la qualité du service d'accompagnement au sein des cabinets de conseil : proposition d'une démarche et des outils. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 336-360. https://doi.org/10.5281/zenodo.14286227
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 01, 2024

Accepted: November 28, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

Vers l'amélioration de la qualité du service d'accompagnement au sein des cabinets de conseil : proposition d'une démarche et des outils

Résumé :

Le présent travail vise à proposer une esquisse de démarche et des outils pour contribuer à l'amélioration de la qualité du service d'accompagnement ISO 9001 au sein des cabinets d'accompagnement et de conseil. Notre approche se décompose en plusieurs étapes clés, chacune essentielle pour atteindre notre objectif.

Dans un premier temps, nous explorons les fondements théoriques liés aux différents concepts de la thématique de recherche. Cette phase théorique permet de comprendre les bases et les principes de la qualité, de l'accompagnement et du conseil, ainsi que les méthodes d'amélioration de la qualité, plus précisément l'approche de l'amélioration continue. Nous passons en revue la littérature existante pour identifier les meilleures pratiques et les défis couramment rencontrés par les consultants pour mettre en place et réaliser leurs projets d'accompagnement.

Ensuite, nous procédons à une phase de diagnostic et d'état des lieux. Cette étape consiste à analyser les pratiques actuelles des cabinets de conseil, en prenant le service d'accompagnement à la mise en place du SMQ 9001 comme exemple. Pour ce faire, nous réalisons des enquêtes et des entretiens pour obtenir une vue d'ensemble des méthodes employées, des difficultés rencontrées et des succès obtenus. Cette analyse diagnostique nous permet d'identifier les points faibles et les opportunités d'amélioration dans les processus d'accompagnement actuels dans le cadre d'une « recherche-intervention ».

Enfin, sur la base des connaissances théoriques et des résultats du diagnostic, nous proposons une démarche d'amélioration continue intégrée, accompagnée des outils appropriés. Cette démarche vise à renforcer l'efficacité et l'efficience des services d'accompagnement en se concentrant sur des pratiques éprouvées et innovantes.

Mots clés : Accompagnement, amélioration, qualité.

JEL Classification : M59

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The present work aims to outline an approach and tools to contribute to the improvement of ISO 9001 support service quality within consulting and advisory firms. Our approach is broken down into several key stages, each essential to achieving our objective.

First, we explore the theoretical foundations related to various concepts of the research theme. This theoretical phase helps to understand the basics and principles of quality, support, and consulting, as well as quality improvement methods, specifically focusing on the continuous improvement approach. We review the existing literature to identify best practices and common challenges faced by consultants in implementing and executing their support projects.

Next, we conduct a diagnostic and situational analysis phase. This stage involves analyzing the current practices of consulting firms, using the ISO 9001 Quality Management System (QMS) support service as an example. To this end, we carry out surveys and interviews to gain an overview of the methods employed, the challenges encountered, and the successes achieved. This diagnostic analysis allows us to identify weaknesses and opportunities for improvement in the current support processes within the framework of an "intervention research" approach.

Finally, based on the theoretical insights and diagnostic results, we propose an integrated continuous improvement approach, supported by appropriate tools. This approach aims to enhance the effectiveness and efficiency of support services by focusing on proven and innovative practices.

Keywords : Accompaniment, improvement, quality

Classification JEL : M59

Paper type : Empirical Research

1. Introduction :

Dans un marché en constante évolution et de plus en plus compétitif, les cabinets d'accompagnement et de conseil doivent, pour rester pertinents, se concentrer sur l'amélioration continue de leur performance (Pinet, 2015). Ce secteur, en pleine expansion, est marqué par une concurrence intense, qui pousse les acteurs à rechercher des solutions innovantes pour maintenir leur position et offrir des services de plus en plus performants. Dans ce contexte, la qualité des prestations est un critère essentiel de différenciation, et l'accompagnement des entreprises vers la certification ISO 9001 constitue l'un des domaines où les consultants en qualité doivent exceller pour rester compétitifs (ISO 9001:2015, 2021). Les consultants au sein de ces cabinets mobilisent des méthodologies rigoureuses et appliquent des approches reconnues pour fournir à leurs clients un service à haute valeur ajoutée. Ces professionnels doivent démontrer un accompagnement fondé et précis, doublé d'un professionnalisme irréprochable qui renforce leur crédibilité et leur réputation auprès des entreprises. Cependant, ces efforts doivent être systématisés pour éviter les écarts de qualité entre différentes missions et maintenir la satisfaction client à un niveau élevé. L'accompagnement à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ), souvent en vue de l'obtention de la certification ISO 9001: 2015, constitue l'un des services phares de ces cabinets et se doit de refléter un niveau de rigueur et de qualité irrépréhensible (ISO 9000:2015).

Ce travail de recherche vise à développer une approche concrète et systématisée pour améliorer la qualité du service d'accompagnement à la certification ISO 9001, en intégrant les principes de l'amélioration continue. Ce concept, qui repose sur le modèle PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou "roue de Deming", propose une méthodologie de progrès continu dans la gestion de la qualité (Deming, 1986). En appliquant ce modèle à l'accompagnement des entreprises, nous espérons non seulement améliorer la qualité perçue du service mais également limiter les dysfonctionnements internes au sein des cabinets de conseil, augmentant ainsi l'efficacité et la durabilité de leurs prestations.

Nos recherches s'appuient sur une observation approfondie de pratiques internes dans un cabinet de conseil en qualité. Cette étude a permis de mettre en lumière plusieurs dysfonctionnements dans la prestation de services d'accompagnement en qualité. Ces constats ont orienté notre réflexion vers l'identification de solutions pratiques et opérationnelles fondées sur l'amélioration continue, une approche qui permet de répondre aux exigences croissantes des clients en matière de qualité de service (Maela Paul, 2016). Cette démarche s'appuie non seulement sur des concepts théoriques, mais elle est aussi guidée par les besoins concrets observés dans le contexte des cabinets de conseil.

Pour mieux saisir la finalité de cette recherche, nous présentons ici quelques concepts clés. D'abord, la notion de qualité, telle que définie par la norme ISO 9000:2015, réfère à l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences spécifiques (ISO, 2015). Pour un organisme, viser la qualité signifie adopter une culture qui valorise les comportements, actions et processus orientés vers la satisfaction des exigences des clients et autres parties prenantes. En ce sens, la qualité des services d'un cabinet se mesure non seulement par sa capacité à satisfaire ses clients, mais aussi par son impact global sur toutes les parties intéressées.

Le concept d'amélioration continue, un autre pilier central de cette recherche, peut être défini comme l'ensemble des activités régulières permettant de renforcer la capacité d'un organisme à satisfaire aux exigences (ISO 9001:2005). Bien que ce concept paraisse simple, son application dans un cabinet de conseil demande des compétences et une rigueur élevées. Le PDCA exige des objectifs mesurables, en cohérence avec la stratégie de la direction, un plan

d'action structuré, et des contrôles réguliers pour garantir des améliorations tangibles (ISO, 2021).

Malgré la richesse de la littérature sur la qualité et l'amélioration continue, il existe peu de travaux qui détaillent comment intégrer concrètement ces principes dans le contexte spécifique de l'accompagnement à la certification ISO 9001. C'est cette lacune que notre recherche se propose de combler. Nous souhaitons non seulement apporter des solutions pratiques mais également enrichir les pratiques de gestion de la qualité en intégrant des outils issus de disciplines connexes, comme le contrôle de gestion. Ainsi, notre démarche vise à proposer une approche intégrée, combinant les principes théoriques de l'amélioration continue avec des outils opérationnels adaptables aux besoins des cabinets de conseil.

D'un point de vue managérial, l'adoption de la roue de Deming ou PDCA dans le cadre de l'accompagnement à la certification ISO 9001 s'avère primordiale pour garantir une prestation de qualité. Ce modèle engage l'ensemble des parties prenantes à chaque étape de la démarche, de la planification initiale à l'évaluation des résultats, en passant par des phases d'action et de vérification. En entreprise, le succès du PDCA repose en grande partie sur l'engagement de la direction et des managers, qui doivent non seulement promouvoir mais aussi organiser et piloter les efforts d'amélioration continue (Deming, 1986). En ce sens, le cabinet d'accompagnement a tout intérêt à intégrer cette approche pour pallier les problèmes existants et accroître l'efficacité de ses services.

C'est dans cette optique que nous avons formulé notre problématique : Comment améliorer la qualité des services offerts par les cabinets d'accompagnement et de conseil en qualité à travers une démarche et des outils spécifiques ? Cette question générale soulève plusieurs interrogations clés :

- 1- Quels sont les motifs d'inefficacité dans les services d'accompagnement du cabinet étudié ?
- 2- Pourquoi une démarche structurée et des outils spécifiques sont-ils nécessaires pour renforcer la qualité de ces services ?
- 3- Quels sont les outils et méthodes les plus appropriés pour assurer l'amélioration continue du service d'accompagnement ?

À travers cet article, nous proposons une démarche visant à déployer l'approche de l'amélioration continue pour optimiser la conduite et la mise en œuvre du service mentionné. Pour chaque étape de notre approche, nous introduisons des outils concrets visant à optimiser l'accompagnement des entreprises dans la certification ISO 9001. Ces outils sont conçus pour répondre précisément aux attentes des clients, tout en garantissant une meilleure cohérence et un meilleur contrôle des actions mises en œuvre. En adoptant cette démarche intégrée, nous espérons non seulement renforcer la conformité du service aux exigences de la norme ISO mais aussi promouvoir une performance durable au sein des cabinets d'accompagnement.

Au-delà de cette approche théorique, notre travail met également en avant les implications pratiques de l'amélioration continue dans le quotidien des consultants. La démarche PDCA, appliquée rigoureusement, constitue une méthode solide pour aligner les pratiques de conseil aux attentes du marché et aux exigences des normes. Cette intégration permet au cabinet de se distinguer dans un marché compétitif, en consolidant sa réputation de fiabilité et en assurant la pérennité de ses activités.

2. Revue de littérature et formulation des hypothèses :

Mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) consiste à déployer un système permettant de structurer et d'organiser l'entreprise autour d'une démarche continue d'amélioration, en vue de garantir la satisfaction des clients et d'optimiser les processus internes. Un SMQ favorise également l'implication des collaborateurs, la conformité aux exigences réglementaires, et la création de valeur durable pour l'organisation (ISO, 2015).

Pour comprendre les fondements et les enjeux de la gestion de la qualité dans les cabinets d'accompagnement et de conseil, il est essentiel de s'appuyer sur une revue de littérature qui explore les pratiques adoptées, les défis rencontrés et les stratégies d'amélioration appliquées dans ce secteur.

2.1. La gestion de la qualité au sein des cabinets d'accompagnement et de conseil en qualité :

La gestion de la qualité est une composante centrale pour garantir une satisfaction client durable dans les cabinets de conseil en qualité, en particulier dans le cadre de l'accompagnement vers des certifications telles que l'ISO 9001. Cette gestion repose sur un équilibre stratégique entre trois dimensions clés : le coût, la qualité et les délais, qui doivent tous être optimisés pour répondre efficacement aux attentes des clients. Dans ce contexte, la qualité ne se limite pas à la conformité aux normes, mais implique également une maîtrise rigoureuse des coûts et des délais, dimensions essentielles pour garantir la satisfaction des clients et optimiser l'efficacité des prestations (Deming, 1986; Juran, 1992).

L'équilibre de ce triptyque coût-qualité-délais repose sur une planification précise et une organisation interne performante. La qualité des services de conseil se mesure souvent par la capacité des cabinets à respecter des processus normés, à livrer dans les délais prévus et à éviter les coûts additionnels. Par exemple, tout retard dans la réalisation des actions programmées est considéré comme un défaut de qualité, reflétant des failles dans la gestion du temps. Ces retards peuvent impacter négativement la satisfaction client en entraînant des coûts supplémentaires pour le cabinet, que ce soit pour la correction d'erreurs ou pour mobiliser des ressources additionnelles afin de rattraper le retard. En outre, ces défaillances nuisent à l'amélioration continue et au respect du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) de Deming, où le contrôle et l'action sont essentiels pour maintenir des résultats constants et garantir des améliorations durables (Deming, 1986; Juran, 1992).

Selon Deming (1986) et Juran (1992), le non-respect des délais convenus reflète souvent une faiblesse organisationnelle interne et un manque de rigueur dans la gestion de la qualité. En effet, des retards répétés signalent une mauvaise organisation et un défaut de suivi rigoureux du plan d'action, compromettant ainsi la satisfaction client et l'efficacité globale du service. Comme l'ont souligné Juran (1992) et Crosby (1979), la prévention des défauts organisationnels passe par une planification et une organisation minutieuse, capables de prévenir les inefficacités et de garantir une prestation de qualité.

Pour pallier ces inefficacités, les outils de gestion de la qualité, tels que le cycle PDCA, jouent un rôle crucial. Le plan (Plan) permet de définir des actions précises assorties de délais réalistes, minimisant les risques de retard. La phase de mise en œuvre (Do) et de vérification (Check) assure un suivi rigoureux, détectant rapidement toute déviation ou erreur. Enfin, la phase d'ajustement (Act) engage une révision des processus internes pour corriger les dysfonctionnements, ce qui garantit une amélioration continue (Deming, 1986).

L'approche de Crosby (1979), axée sur la prévention des défauts dès l'amont, insiste sur l'importance d'établir des processus bien structurés pour éviter les retards et la mauvaise gestion des ressources. Dans le cadre des services d'accompagnement ISO 9001, cela nécessite une gestion efficace des ressources, une formation continue des équipes, et une priorisation des tâches pour limiter les défaillances. L'hypothèse selon laquelle une mauvaise organisation interne est un facteur clé de l'inefficacité des services s'aligne sur ces théories de la qualité, qui prônent une approche méthodique et bien structurée.

Enfin, les pratiques de qualité introduites par Ishikawa (1985), telles que les cercles de qualité et l'implication collective des collaborateurs, peuvent être employées pour résoudre les problèmes d'organisation interne. En favorisant une communication interne renforcée et en engageant tous les membres de l'équipe dans la recherche de solutions, les cabinets de conseil

peuvent identifier les causes profondes des retards et mettre en œuvre des actions correctives adaptées. La participation active des équipes dans l'amélioration continue permet non seulement de prévenir les dysfonctionnements, mais aussi de renforcer la qualité des services, répondant ainsi aux attentes croissantes des clients (Ishikawa, 1985).

Hypothèse descriptive : « *L'inefficacité du service d'accompagnement ISO 9001 offert par les cabinets est due aux retards dans la réalisation des actions programmées et à la mauvaise organisation interne du cabinet* ». Elle fera l'objet, dans notre cas, de vérification par l'observation directe.

2.2. Défis et dysfonctionnement au sein des cabinets d'accompagnement et de conseil en qualité :

Les travaux sur le conseil et l'accompagnement, initiés à la fin des années 1990, ont introduit de nouvelles approches de soutien pour les entreprises, nécessitant une réflexion continue sur la définition et le rôle de l'accompagnement. Bien que de nombreux chercheurs et praticiens aient tenté de circonscrire ce concept, il reste difficile à définir en raison de sa nature complexe et multidimensionnelle. Comme le souligne Maela Paul (2004), les professionnels peinent à délimiter clairement les contours de l'accompagnement, qui se situe à l'intersection de fonctions telles que former, aider, conseiller, et même gouverner. Comprendre pleinement les spécificités de l'accompagnement et du conseil implique ainsi de clarifier les définitions, de cerner les rôles des consultants, et d'examiner les étapes caractéristiques d'une mission.

Dans le domaine du conseil en qualité, l'accompagnement vise essentiellement à soutenir les entreprises, notamment les structures émergentes, pour leur permettre de développer leur activité en toute sécurité et de mettre en place des démarches spécifiques telles que celles exigées par les normes ISO. Ce soutien revêt une importance stratégique, touchant à des aspects périphériques de la gestion d'entreprise comme la qualité, la finance ou encore la conformité réglementaire. Il inclut l'analyse du contexte de l'entreprise (marché, clientèle, etc.), ainsi que la préparation et la mise en œuvre des projets en fonction des besoins identifiés.

Le métier de consultant, souvent défini de manière générale comme celui d'un expert sollicité pour résoudre des problèmes spécifiques, englobe un large éventail de profils et de compétences, d'où l'expression de « galaxie du conseil » (do Marcolino, Pierre-Michel, 2010). Un bon consultant est avant tout un professionnel expérimenté capable d'adapter ses compétences à des situations variées et d'apporter une valeur ajoutée significative aux clients tout en enrichissant sa propre expertise à chaque mission.

Les missions de conseil suivent généralement un processus structuré (do Marcolino, 2010). Elles débutent par un diagnostic approfondi, basé sur des entretiens, des visites, ou un appel d'offres, qui permet d'identifier les besoins et problématiques spécifiques du client. Sur cette base, le consultant propose une intervention, souvent enrichie par son expérience, bien que ce recours puisse comporter un risque de généralisation excessive. La proposition est ajustée en fonction des retours du client et inclut un calendrier et une estimation des coûts, qui structurent le déroulement de la mission. La formalisation de la mission dans un contrat pose les fondations juridiques, tandis que la qualité de la relation consultant-client repose sur des éléments informels, comme l'écoute et la transparence.

Lors de la phase d'exécution, le consultant collecte des informations par divers moyens (entretiens, observations, enquêtes) auprès des parties prenantes. L'analyse de ces données permet de dégager les tendances et besoins principaux, validés lors de réunions de suivi pour garantir la cohérence de l'avancement. Le consultant formule ensuite des recommandations et un plan d'action, qui, si approuvés, constituent une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise. La mission se termine généralement par une évaluation, essentielle pour mesurer la satisfaction client et favoriser des améliorations futures (do Marcolino, 2010).

Cependant, les projets de conseil et d'accompagnement sont souvent confrontés à des difficultés multiples. Crosby (1979) souligne que l'utilisation d'outils ou de méthodes inappropriés peut entraîner des inefficacités, nécessitant des ajustements pour mieux répondre aux attentes du client. En outre, des problèmes comportementaux, comme des difficultés de communication ou des malentendus relationnels, peuvent générer des tensions entre le consultant et les équipes internes (Schein, 1992). De plus, des obstacles contextuels ou organisationnels, tels que des conditions économiques défavorables, peuvent compromettre la qualité de l'accompagnement (do Marcolino, 2010). Les aspects financiers, s'ils sont mal gérés, risquent également de nuire à l'efficacité de la mission et à la satisfaction du client (Juran, 1992; Crosby, 1979).

Pour atténuer ces difficultés, une démarche structurée et des outils de gestion appropriés sont essentiels. Le modèle PDCA (Plan-Do-Check-Act), proposé par Deming (1986), constitue un cadre efficace pour organiser et suivre chaque étape de la mission de manière rigoureuse, permettant de minimiser les erreurs et d'optimiser l'accompagnement. En outre, des pratiques de communication transparente et une implication active des parties prenantes sont cruciales pour réduire les dysfonctionnements d'ordre comportemental et renforcer la collaboration (Schein 1992 ; Drucker 2007). Ces éléments contribuent à instaurer une relation de confiance et à favoriser une dynamique de coopération, essentielle pour le succès des missions de conseil.

Hypothèse explicative : « *Les dysfonctionnements relatifs aux volets instrumentaux, comportementaux, environnementaux et financiers pourraient être à l'origine de la proposition d'une démarche et d'un certain nombre d'outils* ». Cette hypothèse fera l'objet d'une vérification à travers les entretiens semi-directifs

2.3. Démarche et outils d'amélioration de la qualité de la prestation du service :

La qualité d'une prestation de service résulte de l'adoption d'une démarche structurée et d'outils qualité adaptés. Il ne suffit pas seulement de répondre aux exigences de qualité du client, mais aussi de mettre en place un système permettant de pérenniser les actions réalisées et d'assurer une amélioration continue au sein du cabinet. En effet, un service de qualité est un service en constante évolution, visant à satisfaire les clients de manière progressive. Ainsi, il est essentiel de se doter des outils nécessaires pour améliorer la qualité du service de manière optimale et pérenne.

2.3.1. La qualité du service et les familles de méthodes d'amélioration :

Selon l'AFNOR, la qualité d'une prestation de service se définit par l'aptitude des services proposés à répondre aux besoins explicites ou implicites des clients, constituant ainsi la qualité intrinsèque des services (AFNOR, cité par Bellaïche, 2016). Dans d'autres contextes, la qualité de service peut également désigner un engagement pris par le prestataire pour assurer un niveau de qualité défini, visant à renforcer la valeur de l'offre et à répondre aux attentes spécifiques de chaque client (AFNOR, cité par Bellaïche, 2016).

La qualité de service joue un rôle crucial dans la relation client, car elle influence directement la satisfaction des clients (Kotler & Keller, 2016). Ainsi, les indicateurs de performance des processus doivent intégrer les dimensions de la qualité afin de refléter de manière précise cet impact. Il est également primordial de différencier, du côté du prestataire, la qualité souhaitée et la qualité réalisée, tandis que, pour le client, il convient de distinguer entre la qualité perçue et la qualité attendue (Parasuraman et al., 1988 ; Plane, 1994).

En matière de mesure, les indicateurs de résultats, tels que la satisfaction client, fournissent une évaluation globale de la capacité de l'entreprise à offrir un service pertinent et performant. Ces indicateurs sont globaux et synthétiques, tandis que d'autres indicateurs plus explicatifs, tels que le respect des délais ou la réactivité face aux réclamations, permettent de comprendre plus précisément la performance globale et servent de leviers d'action. Cette distinction est

essentielle, car pour améliorer un indicateur global, il est nécessaire d'intervenir sur les variables explicatives telles que les délais ou la qualité de l'accueil (Bellaïche, 2016).

Pour améliorer la qualité dans sa globalité, de nombreux outils sont disponibles, organisés en grandes catégories correspondant aux principaux impératifs de la qualité. Bien que d'autres classifications soient possibles, ces catégories servent à orienter l'utilisation des outils selon des contextes spécifiques. Parmi ces impératifs, la prévention occupe une place centrale. Cela inclut des outils d'analyse des risques comme l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) et le HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), ainsi que des outils de gestion documentaire. La conformité est assurée par des instruments tels que les plans de contrôle, les méthodes d'échantillonnage statistique et les audits de conformité (Deming, 1986; Juran, 1992; Crosby, 1979; ISO 9001).

Dans le domaine de l'évaluation, les audits qualité internes, les enquêtes de satisfaction et les outils de représentation graphique sont couramment utilisés pour collecter des informations sur la performance du service (Juran, 1992). Quant à l'amélioration continue, plusieurs outils sont mis en œuvre pour analyser et résoudre les problèmes. Des outils de recherche des causes, comme l'arbre des causes ou le diagramme d'Ishikawa, sont utilisés pour identifier les racines des problèmes (Ishikawa, 1986). La méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act), proposée par Deming, joue également un rôle essentiel dans ce processus d'amélioration continue. Elle permet de structurer la démarche d'amélioration de manière systématique : planification des actions, mise en œuvre, suivi des résultats et ajustement des actions pour favoriser une évolution progressive et constante (Deming, 1986).

De plus, des méthodes de résolution de problèmes et d'analyse de corrélations sont mobilisées pour corriger les dysfonctionnements. Enfin, la responsabilité en matière de qualité est clarifiée à travers des outils descriptifs, tels que les fiches de poste et les fiches de mission, qui précisent les rôles et les responsabilités de chaque acteur dans le processus qualité (ISO 9001).

La richesse et la diversité de ces outils permettent de les associer aux impératifs de qualité pertinents, facilitant ainsi leur mise en œuvre dans des contextes spécifiques (Bellaïche, 2016).

2.3.2. Concentration sur le PDCA et son caractère fractal :

Le PDCA, également appelé cycle de Deming, est un concept essentiel en management de la qualité, offrant un nouveau paradigme pour la conduite des actions d'amélioration continue. Ce cycle, mis en avant par William Edwards Deming, repose sur quatre étapes : Plan, Do, Check, Act, permettant d'organiser les actions de manière itérative et structurée (Barouch, 2013).

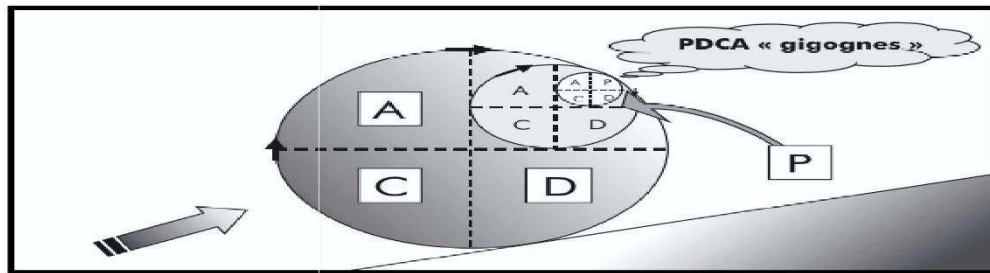
Dans la phase de planification ("Plan"), il s'agit de formaliser les actions et de collecter les données nécessaires, rendant explicites les intentions et la préparation des étapes suivantes. La phase "Do" consiste en la mise en œuvre des actions planifiées, dans une optique managériale d'interdépendance et de développement collectif. Ensuite, la phase "Check" va au-delà d'un simple contrôle, se concentrant sur la compréhension des résultats et de leurs causes, et enfin, l'étape "Act" vise à améliorer le processus en prenant en compte les résultats et les écarts identifiés pour ajuster les objectifs (Barouch, 2013).

Un aspect fondamental du PDCA est son caractère fractal, représenté par des cycles emboîtés. Avant de le décortiquer, il nous semble intéressant de présenter en premier lieu la figure N°01 qui visualise le principe en question.

L'illustration des cycles "gigognes" du PDCA, où un petit cycle PDCA entraîne une grande roue PDCA dans une dynamique d'amélioration continue, provient de l'ouvrage de Michel Périgord. Selon l'auteur, les Japonais lui ont souvent répété une maxime à propos de la roue de Deming : « Nous commençons par améliorer ce que nous savons déjà faire, mais pas encore suffisamment bien, avant de nous lancer dans l'innovation, et non l'inverse » (Chardonnet & Thibaudon, 2003). Cette approche reflète une caractéristique de la culture japonaise :

commencer par perfectionner les petites actions avant de s'attaquer à des innovations plus larges.

Figure n°1 : PDCA gigognes



Source : André Chardonnet & Dominique Thibaudon

Chaque individu doit accomplir de petites tâches concrètes à travers le cycle PDCA, et c'est l'ensemble de l'organisation qui fait avancer la grande roue de l'amélioration continue. Le concept de cycles PDCA imbriqués, inspiré de Y. Kondo, un élève du Dr Joseph Juran spécialisé dans les techniques d'audit, a été développé par Michel Périgord (Périgord, 1992). Selon cette idée, chaque PDCA peut contenir d'autres cycles PDCA, qui s'insèrent dans chacune des étapes, tels des "poupées gigognes", où chaque petit cycle contribue à un cycle plus grand. Dans cette vision, un petit PDCA agit comme un engrenage moteur à l'intérieur d'un plus grand, ce dernier entraînant d'autres processus avec un couple plus important, à l'image d'un satellite faisant tourner une couronne dentée. Il est intéressant de noter que la vitesse de rotation de la grande roue peut dépasser la capacité des petites roues à "pédaler". Ce principe peut être interprété comme chaque membre de l'entreprise faisant avancer son propre PDCA, ce qui fait tourner chaque fonction, et, par extension, chaque activité ou objectif dans le processus global. Cette approche reflète bien la réalité organisationnelle. (Chardonnet & Thibaudon, 2003)

Le modèle de l'autonomie en entreprise illustre parfaitement ce principe. Dans une équipe autonome, les activités sont confiées à des opérateurs appelés "animateurs", responsables de dynamiser et faire progresser l'activité au sein de l'équipe. Leur propre PDCA "d'animation" fait fonctionner le cycle PDCA de l'"équipe autonome", qui, à son tour, assure le bon déroulement du cycle PDCA de l'"unité de production", permettant ainsi d'atteindre les objectifs fixés.

On peut alors considérer le PDCA comme ayant un caractère fractal, applicable à tous les niveaux de l'entreprise. Chaque individu se perçoit comme une petite roue motrice contribuant à l'objectif global de l'organisation. Les normes ISO, telles que l'ISO 9000 et l'ISO 9001, intègrent également le PDCA pour structurer et optimiser la gestion de la qualité. Ce cycle s'articule autour des principes de gestion définis dans ces normes, garantissant une cohérence à chaque étape du processus. L'ISO 9000 permet de comprendre les principes fondamentaux de la qualité, essentiels pour leur mise en œuvre. L'ISO 9004 offre un cadre pour une gestion de la qualité axée sur la performance, tandis que l'ISO 9001 atteste de la conformité des processus. Enfin, l'ISO 19011 évalue l'efficacité des processus par le biais des audits, facilitant ainsi l'amélioration continue. Ce système intégré de normes, en suivant le cycle PDCA, assure une gestion continue et cohérente de la qualité au sein des organisations (Chardonnet & Thibaudon, 2003).

Ainsi, grâce à sa simplicité et à son applicabilité universelle, le PDCA reste un outil clé pour l'amélioration continue, permettant aux entreprises de synchroniser leurs pratiques de qualité à travers des processus cycliques et interdépendants.

2.3.3. Outils de l'approche de l'amélioration continue :

Pour les cadres dirigeants et les managers, William Edwards Deming a conçu le cycle PDCA comme une méthode de management "en boucle fermée", assurant ainsi le progrès en mode continu et cyclique. Ce concept est si fondamental qu'il est au cœur de la norme ISO 9001, qui utilise la roue de Deming comme principe d'action pour structurer les démarches de management de la qualité. Cette approche repose sur une obligation de résultats, et, malgré son apparente simplicité, elle exige une rigueur importante : il faut des objectifs chiffrés, un plan d'action précis, une exécution irréprochable, des points de contrôle réguliers, et enfin, un pilotage efficace (Gillet-Goinard et Seno, 2016).

L'un des points forts du PDCA est son intégration de divers outils spécifiques pour chaque étape, permettant une opérationnalisation rigoureuse du cycle. Dans l'étape Plan, on utilise notamment un plan d'actions prioritaire pour formaliser les objectifs annuels et les responsabilités. Élaboré après un diagnostic initial et validé par la direction, ce plan est mis en œuvre et suivi régulièrement (Gillet-Goinard et Seno, 2016). De même, la grille de compétences, outil socio-économique introduit par Zarifian et Veltz (1994), permet d'évaluer les compétences nécessaires au sein d'une organisation pour atteindre les objectifs et ajuster les actions en fonction du savoir-faire des collaborateurs (Plane, 1994).

Dans l'étape Do, cette phase d'exécution est consacrée à la mise en œuvre des moyens et méthodes définis, en s'assurant que chaque acteur sait quoi faire, comment le faire et avec quels outils. Cette étape est clé pour transformer les décisions planifiées en actions concrètes, impliquant chaque membre de l'équipe dans un processus ordonné de réalisation des objectifs. À l'étape Check, deux outils se démarquent : le Balanced Scorecard (BSC) et le tableau de bord qualité. Le BSC, ou tableau de bord équilibré, permet d'évaluer la performance d'une entreprise sur les plans client, financier, processus interne et capital humain, constituant ainsi un outil de pilotage partagé par l'ensemble des managers (Gillet-Goinard et Seno, 2016). Le tableau de bord qualité, quant à lui, mesure l'efficacité des actions engagées, fournissant une vue objective de l'avancement et des progrès réalisés dans le système de management de la qualité, tout en motivant le personnel à poursuivre les efforts d'amélioration.

Enfin, lors de l'étape Act, les actions correctives et préventives sont essentielles. En cas d'anomalies ou de non-conformités, des outils comme le diagramme d'Ishikawa sont utilisés pour identifier et catégoriser les causes potentielles de déviations, selon la règle des "5 M" : matière, matériel, milieu, main-d'œuvre et méthodes. Par ailleurs, la mesure de la satisfaction client devient un indicateur crucial pour orienter les actions d'amélioration et renforcer le lien entre l'entreprise et ses clients, en identifiant leurs attentes et besoins. Cette étape inclut également l'analyse des écarts, permettant une adaptation continue des actions pour corriger les insuffisances constatées au niveau du tableau de bord et renforcer les points forts.

En conclusion, la gestion de la qualité a suivi une évolution majeure, passant d'une simple inspection à une gestion stratégique intégrée au cœur de la compétitivité des entreprises. Dans un contexte économique instable et compétitif, la qualité est devenue essentielle pour attirer et fidéliser les clients, nécessitant des démarches d'amélioration continues pour transformer les intentions d'amélioration en actions concrètes. Les entreprises peuvent faire appel à des consultants spécialisés pour mettre en place ces démarches, car le secteur du conseil est lui aussi soumis aux mêmes impératifs de qualité et de performance dans un marché en perpétuelle évolution.

Hypothèse prescriptive : « *La proposition, dans un cadre intégré, d'une démarche et des outils transcendant les dysfonctionnements du système usuel et tenant compte d'autres pratiques connexes, notamment le contrôle de gestion, pourrait contribuer à l'amélioration de la prestation du service d'accompagnement ISO 9001* ». Cette hypothèse ne pourrait être vérifiée vu qu'elle est conjoncturelle. De ce fait, nous avons légitimé notre prescription via les résultats de l'étude qualitative.

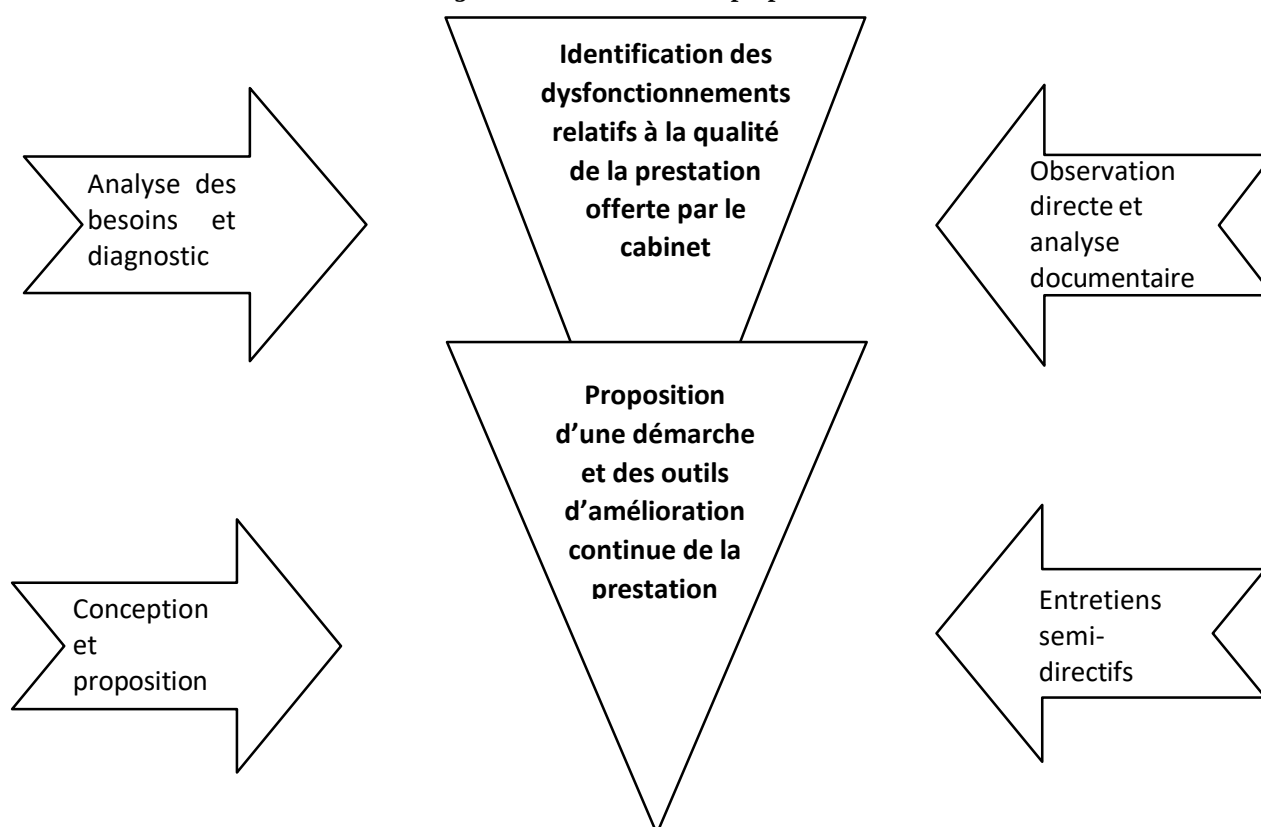
3. Méthodologie de recherche :

3.1. Terrain et données de l'étude :

Cette étude se déroule dans un cabinet spécialisé dans l'accompagnement et le conseil en qualité, plus spécifiquement dédié à l'implémentation des Systèmes de Management de la Qualité (SMQ). Ce choix est motivé par une demande directe du directeur du cabinet, qui a identifié la nécessité d'améliorer le service d'accompagnement à la mise en œuvre des SMQ au sein de l'entité d'accueil. Le cabinet, acteur central dans la transformation des pratiques de ses clients, constitue un environnement propice à l'observation des processus d'accompagnement et à l'analyse des interactions entre les différents acteurs impliqués dans cette démarche.

L'approche adoptée dans ce projet repose principalement sur une posture constructiviste, justifiée par trois arguments principaux. D'abord, l'endogénéité, puisque le chercheur-acteur a passé un temps prolongé au sein de l'entité d'accueil, lui permettant de développer une compréhension approfondie des phénomènes observés grâce à une observation directe et à des échanges réguliers avec les acteurs impliqués. Ensuite, le subjectivisme, qui repose sur le principe que le comportement humain n'est pas entièrement prévisible et que chaque réalité dépend de l'observateur. Enfin, le qualitatifisme, qui privilégie l'usage de méthodes qualitatives telles que l'observation directe et les entretiens semi-directifs, permettant de collecter des données riches et nuancées sur les expériences vécues des acteurs.

Figure n° 2 : Démarche de proposition



Source : Réalisée par nos soins

Néanmoins, bien que l'étude repose sur une approche principalement constructiviste, elle intègre également des éléments d'une démarche positiviste, en nourrissant les observations pratiques d'une base théorique qui permet de cadrer les phénomènes analysés.

Ce projet s'inscrit également dans le cadre de la recherche intervention, car notre immersion prolongée au sein de l'entité d'accueil nous a permis non seulement d'interagir directement avec les acteurs du terrain, mais aussi de nous impliquer activement dans un processus de transformation. Cette approche a constitué une opportunité unique de participer à l'amélioration du service d'accompagnement à la mise en place du SMQ, tout en collectant des données pertinentes pour l'analyse.

Notre positionnement méthodologique repose sur une demande explicite d'amélioration du fonctionnement actuel du service d'accompagnement, ce qui nous a permis de contribuer concrètement à ce processus d'amélioration continue. De plus, notre proximité et nos interactions régulières avec les acteurs concernés ont facilité un accès direct et approfondi à leurs perceptions, besoins et attentes. Cela a permis une analyse plus fine et plus complète des enjeux et défis rencontrés. Les données collectées reposent principalement sur deux méthodes : l'observation directe et les entretiens semi-directifs, qui visent à explorer les perceptions, attitudes et pratiques des acteurs impliqués dans l'accompagnement de la mise en place du SMQ.

En effet, notre démarche de proposition est classée de cartésienne du fait qu'elle parte du général au particulier. Le schéma ci-dessus explicite d'une manière détaillée la démarche adoptée suivant la logique de l'entonnoir.

3.2. Etude qualitative :

3.2.1. Déroulement de l'observation directe :

En vue de l'exploration du terrain d'étude, nous avons fait recours à la technique de l'observation directe dont les résultats seront présentés dans un tableau d'analyse inspiré des travaux de Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno.

Nous avons fait appel à cette technique, dans un premier temps, pour une restitution méthodique de l'observation, afin de porter une attention systématique sans jugement, sans interprétation sur l'objet de recherche. La méthodologie de l'observation directe suivie dans cette étude comprend plusieurs étapes clés. Elle commence par l'exploration, qui implique la définition des objectifs de l'observation, la détermination des variables à observer et la codification des réponses possibles. Ensuite, une grille d'observation est construite pour faciliter l'enregistrement des données, avec des cases à cocher et des informations sur les conditions de l'observation telles que le lieu, l'heure et la durée. L'observation proprement dite est réalisée avec une grille unique pour chaque session, en plaçant l'observateur dans différentes positions (spectateur ou participant) et en limitant la durée de chaque observation. Enfin, l'analyse des résultats se fait en deux étapes : le dépouillement des grilles et l'interprétation des données recueillies, permettant d'identifier des tendances et d'apporter des éclairages sur les phénomènes observés.

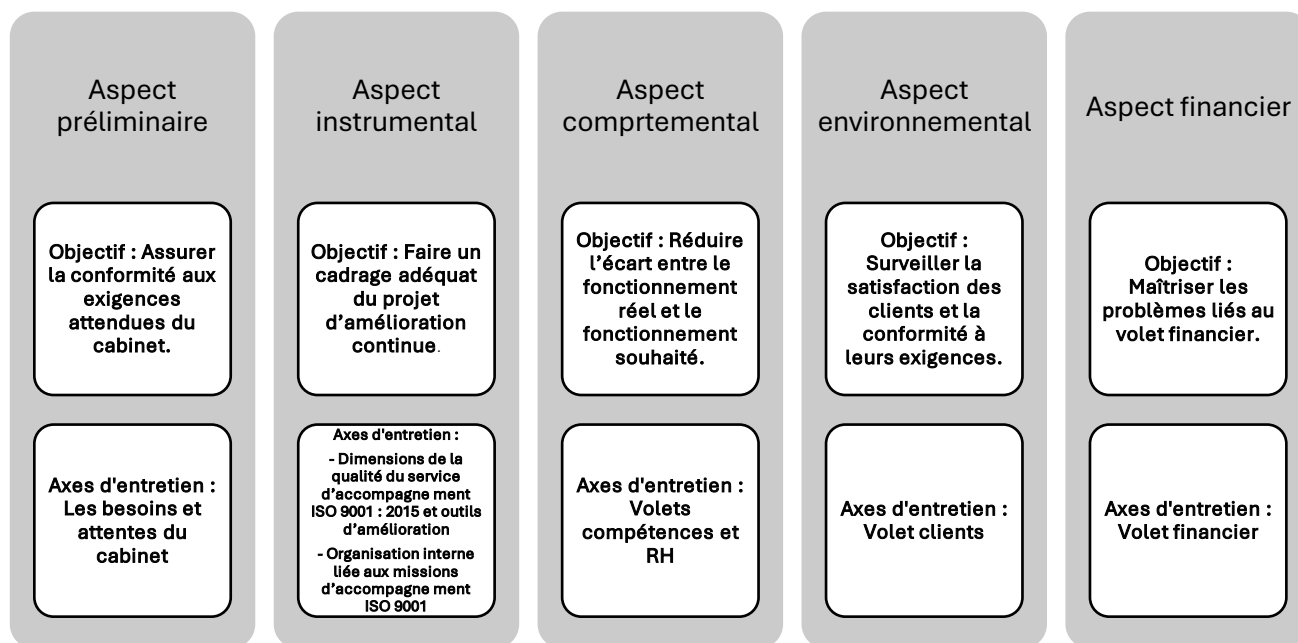
Cette technique nous a permis de recueillir l'ensemble des constats de dysfonctionnements liés au service d'accompagnement à la certification ISO 9001 : 2015. Cela dans un support de base qui enregistre les résultats obtenus. Nous avons soulevé deux constats de dysfonctionnements que nous les avons soumis à l'outil de questionnement QQQQCCP pour conduire cette étape d'analyse.

Cette phase était une base préparatoire de la suite de l'étude qualitative. En effet, le dépistage des dysfonctionnements entachant la qualité du service d'accompagnement ISO 9001 du cabinet sera l'aboutissement de l'étude qualitative, notamment, les entretiens semi-directifs.

3.2.2. Déroulement des entretiens :

Le déroulement des entretiens s'est organisé autour du guide d'entretien présenté en annexes. Celui-ci a été conçu pour faciliter la compréhension et l'identification des dysfonctionnements affectant la qualité du service d'accompagnement à la mise en place de l'ISO 9001. Le guide est structuré en plusieurs aspects regroupant des objectifs spécifiques et des axes d'entretien détaillant les questions à poser. Voici un aperçu des principaux axes :

Figure n° 3 : Aspects de regroupement des axes d'entretien



Source : Elaboré par nos soins

Les entretiens ont été menés de manière semi-directive, permettant une exploration approfondie de chaque axe tout en laissant une certaine flexibilité dans les réponses des participants. Cette méthode a favorisé une discussion ouverte et a permis d'adapter les questions en fonction des réponses obtenues, garantissant ainsi une collecte de données riche et nuancée sur les perceptions et les défis liés à la mise en place du SMQ ISO 9001.

Les caractéristiques des personnes interviewées sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Description de l'échantillon de l'étude qualitative

Code Interviewé	Qualité	Nombre d'années d'expérience	Durée de l'entretien
I1	Resp. Développement Fondateur et consultant	30 ans	45 minutes
I2	Directrice générale Fondatrice et consultante	20 ans	60 minutes
I3	Consultant Senior	10 ans	50 minutes
I4	Consultante juniore	1 an	35 minutes
I5	Consultant junior	1 an	40 minutes
I6	Consultant stagiaire	6 mois	30 minutes
I7	Client du cabinet	15 ans	60 minutes
I8	Client du cabinet	7 ans	20 minutes
I9	Client du cabinet	22 ans	20 minutes
I10	Client du cabinet	2 ans	20 minutes

Source : Elaboré par nos soins

3.2.3. Traitement des données :

Les entretiens ont été retranscrits intégralement à partir des enregistrements audios réalisés en direct, assurant ainsi la préservation de toutes les informations pertinentes. Pour analyser les données, une approche thématique a été suivie en plusieurs étapes. La première étape consistait en la transcription minutieuse de chaque entretien pour garantir une représentation complète et fidèle des propos recueillis. Ensuite, une codification a été appliquée aux segments pertinents du texte, permettant de regrouper les idées ou concepts similaires sous des codes spécifiques. L'analyse thématique a suivi l'étape précédente en identifiant les thèmes récurrents qui émergeaient des entretiens, comme les perceptions des acteurs concernant le SMQ, les difficultés rencontrées, ainsi que leurs attentes vis-à-vis de l'accompagnement proposé. Afin de renforcer la validité des résultats obtenus, un croisement des données a été réalisé, comparant les informations recueillies lors des entretiens avec les observations faites sur le terrain. Cette analyse a été menée manuellement à l'aide d'un tableau de codification, facilitant une étude systématique et structurée des entretiens et permettant une interprétation approfondie des données en lien avec les objectifs de l'étude. Cette approche a permis de dégager des tendances majeures concernant les perceptions des acteurs et de mettre en lumière les principaux éléments à améliorer dans l'accompagnement à la mise en œuvre du SMQ.

4. Résultats et discussion :

Pour analyser les résultats, il faut passer par deux étapes qui sont le dépouillement des grilles et l'interprétation des résultats.

4.1. Analyse synthétique :

4.1.1. Résultats de l'observation directe :

Pour une restitution méthodique de l'observation, nous avons fait recours à la technique de l'observation directe consistant à porter une attention systématique sans jugement, sans interprétation sur l'objet de recherche.

Cette technique nous a permis de recueillir l'ensemble des constats de dysfonctionnements liés au service d'accompagnement à la certification ISO 9001 : 2015. Cela dans un support de base qui enregistre les résultats obtenus.

Nous avons soulevé deux constats de dysfonctionnements que nous les avons soumis à l'outil de questionnement QQQQCCP pour conduire cette étape d'analyse.

Tableau 2 : 1er constat de dysfonctionnement

Constats de dysfonctionnements (QQQQCCP)	
Quel est ce constat (le traduire en fait) ?	Retard dans la clôture des actions programmées pour la mise en place du SMQ
Qui est concerné ?	Client
Où cela se passe-t-il, dans quel service ou fonction ?	Chez le client
Depuis quand ? À quelle fréquence ?	Dès les premières étapes du projet
Comment cela se traduit-il ? Quelles en sont les conséquences ?	Cela se traduit par : - Retard de réalisation des décisions prises lors des réunions avec l'équipe de pilotage. - Report répétitif des dates des déplacements au siège du client.
Combien de personnes sont concernées ?	
Pourquoi voulez-vous travailler sur ce sujet ? Quels sont les bénéfices attendus ?	Ce problème a un très mauvais impact sur l'avancement du plan d'action mis en œuvre et sur l'efficacité du SMQ.

Source : Elaboré par nos soins

Ce tableau 2 se concentre sur un premier constat de dysfonctionnement : le retard dans la clôture des actions programmées pour la mise en place du SMQ. Ce problème affecte les clients dès les premières étapes du projet et se manifeste par des retards dans la mise en œuvre des décisions prises en réunions, ainsi que par des reports fréquents des visites au siège des clients. Ce dysfonctionnement impacte quatre personnes et a des conséquences négatives sur l'efficacité du SMQ et l'avancement global du plan d'action. L'objectif de traiter ce dysfonctionnement est d'assurer une meilleure ponctualité dans la réalisation des actions et de renforcer l'efficacité de la démarche qualité.

Tableau 3 : Deuxième catégorie de constat

Constats de dysfonctionnements (QOQCCP)	
Quel est ce constat (le traduire en fait) ?	Mauvaise organisation interne du service d'accompagnement ISO 9001.
Qui est concerné ?	Processus du cabinet
Où cela se passe-t-il, dans quel service ou fonction ?	Cabinet d'accompagnement et de conseil en qualité
Depuis quand ? À quelle fréquence ?	Fréquence récurrente
Comment cela se traduit-il ? Quelles en sont les conséquences ?	Le nombre des employés limité, leur profil non spécialisé dans le domaine de l'accompagnement, l'audit et le conseil et l'inexistence d'outils de gestion performants, ce sont des dysfonctionnements freinant l'efficacité des missions d'accompagnement.
Combien de personnes sont concernées ?	6
Pourquoi voulez-vous travailler sur ce sujet ? Quels sont les bénéfices attendus ?	La qualité de l'organisation interne est un élément crucial pour une gestion efficace.

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau 3 examine un second constat de dysfonctionnement lié à une mauvaise organisation interne du cabinet d'accompagnement. Ce problème affecte le cabinet dans son ensemble et se manifeste de façon récurrente. Les principales causes incluent un effectif insuffisant, des profils de compétences inadéquats pour l'accompagnement et le conseil en qualité, ainsi que l'absence d'outils de gestion efficaces. Ces lacunes concernent six personnes et constituent des obstacles significatifs à l'efficacité des missions d'accompagnement. L'amélioration de l'organisation interne est jugée essentielle pour optimiser la gestion des missions et améliorer la qualité des services.

⇒ **Vérification de l'hypothèse descriptive :**

A travers les résultats de l'observation directe qui ont mis en avant deux catégories de dysfonctionnements qui sont : les retards dans la clôture des actions programmées et la mauvaise organisation interne du cabinet, nous pouvons confirmer la vérification de la première hypothèse stipulant que l'inefficacité du service d'accompagnement ISO 9001 offert par le Cabinet d'accompagnement et de conseil en qualité est due aux retards dans la réalisation des actions programmées et à la mauvaise organisation interne du cabinet.

Ces constats de dysfonctionnements relevés lors de l'observation directe ne sont que des symptômes d'un problème véritable. De ce fait il faut chercher les causes de ces constats et en trouver des solutions pertinentes. En effet, cette analyse synthétique sera décortiquée via un diagnostic plus détaillé en vue d'en trouver les causes racines et les pistes d'amélioration.

4.1.2. Résultats des entretiens semi-directifs :

Nous avons procédé par un entretien semi-directif en vue d'une détermination des axes prioritaires sur lesquels seront conceptualisés nos outils de déploiement de l'approche de l'amélioration continue, notre objectif de dégager des thèmes, des points d'accroche en entretien et des points d'approche sur l'objet.

Pour ce faire, nous avons tâté un peu le terrain, en s'intégrant dans des équipes d'accompagnement et de conseil en qualité, pour se repérer dans le milieu enquêté, puis, nous avons pris des marques et des repères afin d'élaborer ce guide d'entretien dont les objectifs sont déclinés en axes et en questions, et qui était destiné à des consultants en la matière et des clients, dans le but d'aboutir à des résultats efficaces et pertinents qui vont guider notre processus de résolution de la problématique prédéfinie.

Le tableau ci-dessus présente les résultats des entretiens semi-directifs menés au sein du cabinet. Il s'agit d'une analyse détaillée qui vient compléter l'analyse synthétique préalablement réalisée afin de nous orienter au niveau de l'étape propositionnelle.

Tableau 4 : Analyse des entretiens semi-directifs

Aspects	Interprétation des verbatims	Mots clés	Besoins soulevés
Instrumental	- Le cabinet a besoin d'une vision d'amélioration intégrant toutes les étapes de la démarche d'accompagnement de l'avant service au post service. - Pour qu'un projet d'amélioration soit efficace, il doit être complet et continu dans le temps.	- Amélioration - Démarche d'accompagnement	- Démarche d'amélioration du service d'accompagnement ISO 9001 : 2015.
	- La planification des missions et leur réalisation doivent être conformes aux exigences de la norme. - En interne, l'inexistence ou l'incomplétude de la définition des responsabilités causent un flou organisationnel qui limite le degré d'efficacité des acteurs - Les objectifs liés aux missions ne sont pas clairement définis, ce qui crée une atmosphère de méfiance et d'ambiguïté.	- Planification - Flou organisationnel - Efficacité des acteurs	- Un outil de planification efficace permettant d'atteindre les objectifs de la mission.
	- L'amélioration du service d'implantation du SMQ doit être axée davantage sur les outils de mise en place livrés au client.	- Améliorer - Livrables - Outils SMQ	- Améliorer la conception des outils du SMQ : • Plan d'actions des processus • Logigramme de fonctionnement des processus • Fiche de poste • Grille d'analyse des risques • Tableaux de bord des processus • Plan d'audit du SMQ
Comportemental	- Le volet compétences des consultants est un volet qu'il ne faut pas négliger. - Le cabinet veille à l'amélioration de la compétence de ses consultants.	- Amélioration - Compétences	- Mettre en place un outil permettant de piloter la gestion des compétences des consultants du cabinet. - Adapter l'utilisation de la grille des compétences de l'Ecole socio-économique pour une meilleure gestion des compétences.
Environnemental	- La veille de l'environnement est une exigence de la norme ISO 9001, elle est concrétisée via des indicateurs de performance. Dans notre cas ces indicateurs peuvent être liés au : • Délais • Taux de satisfaction • Nbre de livrables	- Veille - Indicateurs de performance	- Proposition de nouveaux indicateurs permettant de surveiller la qualité de la prestation rendue au client. - Fiabiliser la méthode de veille vis-à-vis de l'environnement du cabinet.

	Nbre d'outils qualité utilisés par le client		
	- La veille au sein du cabinet se fait d'une manière informelle. - Les méthodes adoptées pour la perception de la satisfaction du client ne sont pas efficaces.	- Méthodes - Satisfaction client	- Un outil d'analyse de la satisfaction client. - Des problèmes nuisant à la qualité du service. - Elaborer une grille d'amélioration.
Financier	Le problème far lié à ce volet est l'engagement en matière de paiement des prestations offertes par le cabinet.	- Engagement - Païement	- Suivi de la situation financière des missions. - Proposer des Indicateurs de performance permettant de suivre et piloter cet aspect.

Source : Conçu par nos soins

⇒ **Vérification de l'hypothèse explicative :**

À la suite des résultats de l'analyse détaillée, nous pouvons confirmer la vérification de l'hypothèse explicative stipulant que les dysfonctionnements relatifs aux volets instrumentaux, comportementaux, environnementaux et financiers pourraient être à l'origine de la proposition d'une démarche et d'un certain nombre d'outils.

À la suite des résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs, il apparaît pertinent de proposer une démarche d'amélioration continue pour le service d'accompagnement du cabinet, reposant sur une série d'outils spécifiques. Dans l'étape de planification (Plan) de la démarche, un Plan d'actions prioritaires et une grille de compétences permettraient de structurer les actions et de cibler les compétences nécessaires pour une mise en œuvre efficace.

Pour l'étape de réalisation (Do), la conception d'outils du SMQ basés sur la logique PDCA (Plan-Do-Check-Act) s'impose, incluant un Plan d'Actions des Processus, un logigramme décrivant le fonctionnement des processus, une fiche de poste pour le pilote de processus, un tableau de bord des processus, et une grille d'analyse des risques liés aux processus. Ces outils visent à concrétiser les actions nécessaires au bon déroulement des processus et à gérer les risques associés.

Un tableau de bord pour la gestion des missions d'accompagnement ISO 9001 est également recommandé pour piloter et suivre l'évolution des missions et garantir la cohérence dans l'application des standards ISO. Enfin, dans l'étape de vérification (Act), l'élaboration d'un diagramme d'analyse des problèmes et d'une grille d'amélioration continue est proposée. Ces derniers outils faciliteraient l'identification des problématiques récurrentes et l'instauration de pratiques correctives pour assurer une amélioration continue et l'adaptation constante aux besoins des clients.

4.2. Analyse dynamique :

4.2.1. Critères de déploiement :

Pour structurer la démarche d'amélioration continue, un schéma illustre la logique de la progression proposée, en intégrant des outils spécifiques pour chaque étape du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) et en soulignant le caractère fractal de cette logique dans la phase Do. Ainsi, les pilotes de processus dans le cadre de la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ), comme ceux du service d'accompagnement ISO 9001, doivent être formés à adopter cette logique, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans un environnement de plus en plus exigeant et dynamique.

Le cadre de déploiement du PDCA repose sur plusieurs dimensions essentielles. Premièrement, la logique du PDCA elle-même : lorsqu'elle est bien comprise et appliquée, elle constitue une base solide pour une amélioration continue. L'intégration des outils à chaque étape (planification, mise en œuvre, vérification, action) joue un rôle crucial dans cette démarche, et il est nécessaire de maîtriser cette utilisation pour maximiser les résultats. Ensuite, l'aspect instrumental, qui met en avant l'importance des outils de gestion dans la performance organisationnelle. Comme le souligne Lorino, l'instrumentation est un levier majeur pour la gestion des connaissances et la performance du système de management. Cela inclut non seulement des outils techniques spécifiques mais aussi ceux qui facilitent l'évaluation continue, comme les audits internes, les enquêtes de satisfaction et autres mécanismes de retour d'information.

L'aspect comportemental, également essentiel, fait référence aux interactions humaines et aux dynamiques de groupe au sein de l'organisation. D'après les travaux de Saval, de nombreux dysfonctionnements organisationnels naissent des comportements des individus au sein des structures. Cela implique que l'accompagnement à l'ISO 9001 ne doit pas se limiter à une

approche technique mais inclure également une gestion fine des relations humaines et des comportements pour éviter les résistances et améliorer l'implication des acteurs. Ce point est d'autant plus pertinent dans un contexte où la culture organisationnelle doit s'adapter à l'intégration d'un SMQ.

En parallèle, l'aspect environnemental souligne la nécessité pour l'entreprise de prendre en compte son environnement externe. En tant que système ouvert, une organisation est en constante interaction avec son environnement, ce qui influence directement ses stratégies et sa performance. Ainsi, les dynamiques externes, telles que les attentes des clients, les exigences légales ou encore les innovations sectorielles, doivent être considérées dans le cadre du cycle PDCA pour garantir une réactivité et une pertinence optimales.

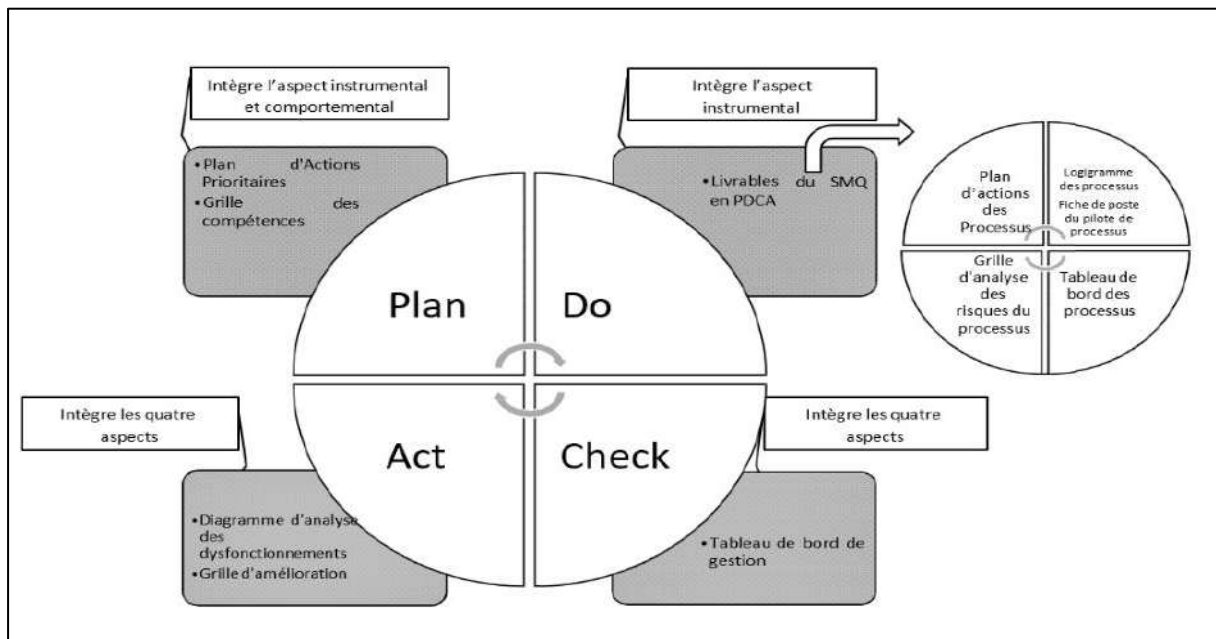
Enfin, l'aspect financier ne peut être négligé, car la maîtrise des coûts est essentielle à la performance globale de l'entreprise. Les actions d'amélioration continue doivent être économiquement viables, et leur retour sur investissement doit être mesuré avec précision. Cela inclut une gestion des ressources qui permet à l'organisation de rester compétitive tout en optimisant ses processus et en maîtrisant ses coûts.

Ainsi, cette approche holistique et intégrée du PDCA permet non seulement de répondre aux défis immédiats de la certification ISO 9001, mais aussi de créer une culture d'amélioration continue qui soutient durablement la performance et l'agilité de l'organisation.

4.2.2. Architecture de la proposition :

Ainsi, le déploiement de la démarche d'amélioration continue pour le service d'accompagnement ISO 9001 s'appuie sur ces critères, orientant l'utilisation des outils définis pour rendre opérationnelles les étapes du PDCA et répondre aux besoins identifiés.

Figure 3 : Architecture de la proposition intégrée



Source : Conçue par nos soins

⇒ Vérification de l'hypothèse prescriptive :

En réponse à cette hypothèse, nous avons proposé dans un intégré, une démarche d'amélioration continue et des outils transcendant les dysfonctionnements du système usuel en tenant compte d'autres pratiques connexes, notamment le contrôle de gestion, pour une contribution à l'amélioration de la prestation du service d'accompagnement ISO 9001.

La vérification de cette proposition ne pourrait être vérifiée vu qu'elle est conjoncturelle. De ce fait, nous avons légitimé notre prescription via les résultats de l'étude qualitative.

En somme, notre analyse a été concrétisée par deux outils d'investigation. Dans un premier temps nous avons fait recours à l'observation directe pour une exploration du terrain d'étude. Cela nous a permis de dégager les constats de dysfonctionnements et aboutir à une analyse synthétique de l'état des lieux du service d'accompagnement.

Par la suite, nous avons analysé d'une manière détaillée les sources de dysfonctionnements regroupé en quatre aspects (Instrumental, comportemental, environnemental et financier) afin de relever les besoins réels en amélioration et en trouver les solutions adéquates. Ce à travers l'entretien semi directif.

En dernier lieu, nous avons présenté la démarche d'amélioration continue proposée et les outils relatifs à chaque étape dans un schéma synthétique.

4.3. Discussion des résultats :

Les résultats de cette étude, axés sur les dysfonctionnements au sein du service d'accompagnement à la certification ISO 9001, ont été obtenus à travers une observation directe et des entretiens semi-directifs. Ces méthodes ont permis de vérifier les hypothèses initiales, mettant en lumière deux principales difficultés : le retard dans la réalisation des actions programmées et une organisation interne insuffisante. Ces constats confirment l'hypothèse descriptive, en soulignant le besoin d'identifier les causes profondes pour formuler des solutions adaptées. En regroupant les sources de dysfonctionnements en quatre dimensions (instrumental, comportemental, environnemental, et financier), nous avons pu structurer une réponse orientée vers l'amélioration continue et la réorganisation.

Pour développer la démarche d'amélioration continue, nous avons adopté le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), avec une dimension fractale dans la phase Do, une approche qui favorise la décentralisation des actions et la responsabilisation des pilotes de processus. Notre modèle est inspiré des travaux de André Chardonnet & Dominique Thibaudon (2003), qui soulignent l'importance du cycle PDCA dans la consolidation des pratiques de qualité en entreprise. Il s'appuie sur des outils de planification, de gestion des compétences et de maîtrise de l'environnement du cabinet, essentiels pour répondre aux problèmes observés liés à l'organisation et la conduite de missions. À cet égard, le tableau de bord de gestion des missions et les logigrammes de processus permettent d'assurer une application cohérente des standards ISO, en écho aux recherches de Hammer et Champy (2003) sur la reconfiguration des processus pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

Comparée aux travaux sur l'accompagnement à la certification ISO 9001, cette étude se distingue par sa vision intégrée, qui comprend non seulement les processus techniques et organisationnels, mais aussi les interactions comportementales au sein de l'équipe. Cette dimension comportementale, fondée sur les travaux de Saval (1995) et amplifiée par l'analyse des dysfonctionnements humains, enrichit la démarche ISO en insistant sur le rôle des interactions dans le succès des missions d'accompagnement. Notre démarche prend en compte l'influence des comportements et des dynamiques humaines, confirmant l'importance de cette variable dans la qualité du service, comme l'indiquent également les travaux de Juran (1989) sur la gestion de la qualité totale.

Une autre originalité de la démarche est qu'elle va au-delà des recommandations de l'ISO 9001 en intégrant des principes de contrôle de gestion pour une meilleure maîtrise des coûts et des performances financières. Cette approche s'inspire des recherches de Kaplan et Norton (1996) sur le Balanced Scorecard, qui permet de suivre l'avancement des actions et des indicateurs de performance tout en intégrant les retours d'expérience pour ajuster la stratégie en continu. Le rapprochement entre la gestion de la qualité et le contrôle de gestion est rarement abordé dans

les approches traditionnelles de l'ISO, mais il est crucial pour garantir un suivi financier et opérationnel complet.

Ainsi, l'originalité de ce travail réside dans sa double approche descriptive et prescriptive, fondée sur une observation empirique des dysfonctionnements d'une part, et sur des recommandations d'amélioration continue d'autre part. En intégrant les travaux de Lorino (2001), qui décrit l'instrumentation comme un levier de performance organisationnelle, cette démarche prend en compte l'influence des outils de gestion et des pratiques modernes sur la qualité des services d'accompagnement. Le déploiement structuré selon quatre critères, notamment, l'instrumental, le comportemental, l'environnemental et le financiers et les outils associés à chaque étape du cycle PDCA vise à optimiser la performance globale du service d'accompagnement, en réponse aux besoins réels de l'organisation et des clients.

5. Conclusion :

Quelle que soit la structure ou l'organisme qui souhaite mettre en place une démarche d'amélioration continue, quelles que soient la nature et la diversité de ses activités, une telle démarche repose sur quatre phases incontournables comme nous l'avons déjà expliqué, systématiques et complémentaires. La non-prise en compte de l'un ou l'autre de ces piliers entraînerait une démarche incomplète, inorganisée et vouée à l'échec.

A l'inverse, une démarche bien menée permet à la structure de s'installer dans une dynamique qualité, qui la fait progresser en permanence et la conduit assurément vers le succès.

En effet, après une analyse de la revue de littérature, nous avons soulevé une inflation conceptuelle liée à la démarche d'amélioration continue qui n'a pas été suffisamment accompagné par la pratique. D'où l'intérêt d'aborder la problématique suivante :

« Comment peut-on améliorer la qualité des services offerts par les cabinets d'accompagnement et de conseil en qualité à travers la proposition d'une démarche et d'outils spécifiques ? ».

La réponse à cette question a nécessité d'opter pour une posture épistémologique à dominante constructiviste. A ce chef, nous avons commencé notre étude en partant du terrain pour y revenir. En effet, il a fallu explorer le terrain, expliquer et approfondir l'explication des phénomènes dépistés et en proposer des solutions susceptibles de changer la réalité.

A la conséquence de cette recherche, l'analyse synthétique « l'observation directe » et l'analyse détaillée « l'entretien semi-directif » nous a permis de détecter les dysfonctionnements entachant la qualité du service d'accompagnement ISO 9001. De plus l'entretien semi-directif nous a guidé vers la détermination des pistes d'amélioration dudit service, dont l'aboutissement de ce travail, est une proposition d'une démarche et des outils d'amélioration continue du service d'accompagnement ISO 9001.

Pour avoir une réponse préalable à notre problématique, nous avons formulé trois hypothèses, descriptive, explicative et prescriptive. Lors de la vérification de la première suite aux résultats de l'observation directe, il s'est avéré que l'inefficacité du service d'accompagnement ISO 9001 offert par le cabinet est due aux retards dans la réalisation des actions programmées et à la mauvaise organisation interne du cabinet.

La vérification de la deuxième hypothèse, nous a permis de regrouper les dysfonctionnements selon quatre volets instrumentaux, comportementaux, environnementaux et financiers qui nous ont guidé même dans la proposition des solutions à mener. De ce fait, nous avons constaté que ces volets pourraient être à l'origine de la proposition d'une démarche et d'un certain nombre d'outils.

En ce qui est de la troisième hypothèse stipulant que : la proposition, dans un cadre intégré, d'une démarche et des outils transcendant les dysfonctionnements du système usuel et tenant compte d'autres pratiques connexes, notamment le contrôle de gestion pourraient contribuer à l'amélioration de la prestation du service d'accompagnement ISO 9001, elle ne pourraient être

vérifiée vue qu'elle est conjoncturelle certes, mais nous avons légitimer notre proposition via les résultats de l'étude qualitative comme nous l'avons mentionné au préalable.

Le présent travail intitulé : Vers l'amélioration de la qualité du service d'accompagnement au sein des cabinets de conseil : proposition d'une démarche et des outils, nous a permis de diagnostiquer d'une manière détaillée et fondé le contexte du service d'accompagnement ISO 9001 et de relever les dysfonctionnements et besoins liés à ce dernier. Nous avons pu également faire face aux manquements et insuffisances théorique existants vu l'aspect technique de la thématique de recherche, malgré cette contrainte, nous avons pu rassembler les différents points pertinents qui cadrent le sujet dans un même support. De plus nous avons fondé notre analyse du terrain d'où l'aboutissement de la recherche met en lumière une proposition d'amélioration intégrée.

Toutefois, tout travail connaît des limites et des insuffisances, et le nôtre ne fait pas exception. De ce fait, certaines limites se sont présentées, notamment la durée de notre intervention, qui a restreint l'envergure de notre travail. Si nous avions eu plus de temps, nous aurions pu intégrer d'autres paramètres dans la démarche proposée. D'ailleurs, la proposition aurait pu être appliquée sur le terrain d'étude pour en vérifier les résultats.

Ainsi, ce travail prend fin dans la perspective d'approfondir cette problématique de recherche, d'appliquer la démarche, et de vérifier ses résultats.

Références :

- (1). André Chardonnet et Dominique Thibaudon, 2003, Le guide du PDCA de Deming, Éditions d'Organisation.
- (2). Barouch, G. (2013). La gestion de la qualité dans les organisations modernes. Paris : Éditions du Management.
- (3). Bazinet, Marc, Nissan, Dori, 2015, L'ISO 9001 en marche : Cap sur la version 2015, AFNOR.
- (4). Bellaïche, M. (2016). Analyse des processus qualité et impact sur la performance. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- (5). Chardonnet, J., & Thibaudon, P. (2003). Qualité et efficacité : Approches contemporaines. Grenoble : Éditions des Sciences Sociales.
- (6). Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. New York : McGraw-Hill.
- (7). Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge : MIT Press.
- (8). Dominique Thibaudon, André Chardonnet, 2014, PDCA et performance durable, Eyrolles.
- (9). Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno, 2016, Boîte à outil du responsable qualité, Dunod.
- (10). Gandy, Jean-Marc, Paris, Frédéric, 2016, Établir mes documents ISO 9001 version 2015 : Le couteau suisse de la qualité, AFNOR.
- (11). Gillet-Goinard, F., & Seno, D. (2016). Les outils de la qualité : Guide pratique pour les professionnels. Paris : Eyrolles.
- (12). Grégory Wegmann, Les Tableaux de Bord Stratégiques Analyse typologique, proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration, Faculté Jean Monnet, Université Paris 11-Orsay.
- (13). Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- (14). Juran, J. M. (1992). Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services. New York : Free Press.

- (15). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press.
- (16). Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
- (17). Laurent Cappelletti, La recherche-intervention : Quel usage en Contrôle de Gestion ?, IAE de Lyon, ISEOR.
- (18). Laurent Cappelletti, Le contrôle de gestion socio-économique Convertir les coûts cachés en performance durable, IAE de Lyon, Iséor.
- (19). Lorino, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences. Paris : Éditions d'Organisation.
- (20). M. Amine M'barki, 2014, Management de la Qualité : Concepts, démarches et outils, Alkhalij Alarabi.
- (21). Maela, P. (2004). La qualité totale dans les services : Concepts et applications. Bruxelles : De Boeck.
- (22). Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing.
- (23). Périgord, M. (1992). Les parcours de la qualité : démarches et outils. Association française de normalisation.
- (24). Pierre-Michel do Marcolino, 2010, Fiches outils du consultant, Eyrolles. Stéphane Mathieu, 2007, Les référentiels de progrès, AFNOR. Bellaïche, Michel, 2016, La qualité ISO 9001 : 2015, AFNOR.
- (25). Plane, J.-M. (1994). La gestion par la qualité : Théories, outils et applications. Paris : Dunod.
- (26). Plusieurs auteurs sous la direction de Zohra Cherfi, La qualité, Démarche, méthodes et outils, 2002, Lavoisier.
- (27). Saval, G. (1995). Qualité et organisation du travail : Enjeux et perspectives. Paris : L'Harmattan.
- (28). Zarifian, P., & Veltz, P. (1994). La compétence au travail : Usages et perspectives. Paris : Presses Universitaires de France.

Annexes :

Guide d'entretien :

Le tableau suivant constitue un guide d'entretien permettant la compréhension et l'identification de l'ensemble des dysfonctionnements entachant la qualité du service d'accompagnement ISO 9001. Il présente un regroupement des questions par aspects, par objectif et par axes d'entretiens déclinés en questions pour faciliter la solution du problème. Cette manière de faire trouve sa prolongation dans les systèmes de coûts basés sur les activités.

Aspects	Objectifs	Axes d'entretien	Questions
Préliminaire	- Assurer la conformité aux exigences attendues du cabinet.	- Les besoins et attentes du cabinet	• Question 1 : Comment peut-on améliorer le service d'accompagnement ISO 9001 ? • Question 2 : Quelles seront les attentes du cabinet si nous nous engageons dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue du service d'accompagnement ISO 9001 ?
Instrumental	- Faire un cadrage adéquat du projet d'amélioration continue.	- Dimensions de la qualité du service d'accompagnement ISO 9001 : 2015	• Question 3 : Quelles sont les dimensions sur lesquelles doit être axé le projet d'amélioration du service d'accompagnement ISO 9001 : 2015 ? • Question 4 : Quel est leur classement par ordre d'urgence ?
		- Outils d'amélioration	• Question 5 : Quels sont les outils dont dispose le cabinet et permettent de mener à bien le projet d'amélioration ? Quels sont les manquements et insuffisances y afférents ?
		- Organisation interne liée aux missions d'accompagnement ISO 9001	• Question 6 : Comment sont affectées les missions d'accompagnement ? • Question 7 : Comment les missions sont planifiées et gérées ?
Comportemental	- Réduire l'écart entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité.	- Volet compétences et RH	• Question 8 : Comment les compétences des RH sont adaptées aux spécificités des clients et Quel est leur impact sur la performance du service ? • Question 9 : Quels sont les dysfonctionnements liés aux RH qui nuisent à la qualité du service ?
Environnemental	- Surveiller la satisfaction des clients et la conformité à leurs exigences.	- Volet clients	• Question 10 : Comment la satisfaction des clients est-elle mesurée ? Es ce que l'outil de mesure est efficace ? • Question 11 : Comment peut-on minimiser l'écart entre la qualité attendue du service et la qualité perçue par les clients ?
Financier	- Maîtriser les problèmes liés au volet financier.	- Volet financier	• Question 12 : Quels sont les problèmes liés à ce volet ?