

ISEOR

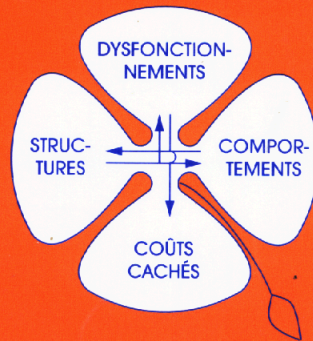
CERTIFICATION, QUALITÉ ET EMPLOI

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Préface

Marc CAFFET

Yves CHAMBARLHAC



*Professionalisme
des Consultants*

Management
socio-économique

 ECONOMICA

CERTIFICATION, QUALITÉ ET EMPLOI

En Partenariat avec

La Direction Régionale du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) Rhône-Alpes,
et

La Direction Régionale de l'Industrie,
de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) Rhône-Alpes

La nouvelle collection

**MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE
APPROCHE GLOBALE DE L'ENTREPRISE
ET RECHERCHES EXPÉRIMENTALES EN GESTION**

a pour ambition de fournir une structure d'accueil adaptée à des auteurs en management dont les travaux, les idées, les concepts, les méthodes et les résultats de recherche innovants, traversent les cloisonnements interdisciplinaires traditionnels, d'ailleurs de moins en moins bien supportés par les théoriciens des sciences de gestion et les praticiens du management. L'approche transdisciplinaire renforcera les synergies entre la gestion et le management et les disciplines nourricières telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, la politologie, la mathématique avancée et innovante, le droit « vivant », l'anthropologie économique et l'ethnographie des organisations.

Cette collection attirera singulièrement les auteurs et les lecteurs curieux de connaître les phénomènes et d'améliorer les pratiques aux interfaces et dans les zones d'interférence des domaines fonctionnels classiques de la gestion : production, marketing, système d'information, comptabilité-finance, ressources humaines... sans oublier la stratégie telle qu'elle se pratique vraiment.

Une place particulière sera faite aux travaux de recherche conduits selon des méthodes à caractère expérimental ou clinique, privilégiant l'observation des pratiques réelles des acteurs du management au sein des entreprises et des organisations et s'appuyant sur des réflexes d'épistémologie intégrée aux méthodes concrètes de recherche.

La collection est largement ouverte aux enseignants-chercheurs des universités, des écoles de gestion et d'ingénieurs ainsi qu'aux praticiens, conseils et responsables d'entreprises, de plus en plus nombreux dans les Doctorats de sciences de gestion, à vouloir consolider leur expérience professionnelle par une réflexion conceptuelle et scientifique.

Henri SAVALL

Parus en 1995

Henri SAVALL et Véronique ZARDET, *Ingénierie stratégique du réseau.*

ISEOR, *Management innovant de l'hôpital et des organisations sociales.*

Paru en 1996

Bernard COVA et Sylvain WICKHAM, *Stratégies d'incertitude.*

SOMMAIRE

Préface	V
Avant-propos	VI
Remerciements	XIII
Présentation de l'ISEOR	XIV
Programme de la formation "Développement du professionnalisme des consultants"	XV
Programme du DU CIM (Diplôme d'Université de Consultant en Ingénierie du Management)	XVII
Programme du DU MAPROSS (Diplôme d'Université de Management de Projet dans les Organisations Sanitaires et Sociales).....	XVIII

INTRODUCTION AUX DEUX JOURNÉES DU COLLOQUE :

Allocutions d'ouverture, Qualité et emploi : un couple à consolider, par <i>Henri Savall</i> (Directeur de l'ISEOR, Professeur en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2), <i>Michel Vuillot</i> (Chef de la Division du Développement Industriel, DRIRE Rhône-Alpes)..	3
La qualité et l'emploi, par <i>Marc Tincry</i> (Directeur Adjoint, DRTEFP).....	9

PREMIÈRE PARTIE :

LES INCIDENCES DE LA QUALITÉ SUR L'EMPLOI

L'évaluation des démarches qualité et leurs incidences sur l'emploi, par <i>Dominique Chetail</i> (Chargée d'étude, DRTEFP - Rhône-Alpes).....	17
Le domaine de la qualité dans la formation professionnelle, par <i>Paul Simar</i> (Conseiller de cabinet, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la région Wallonne-Belgique)	23
Le Don du Sourire, une initiative pour l'emploi, par <i>François Goubin</i> (Directeur, Association Le Don du Sourire)	29
Les effets des démarches d'amélioration de la qualité sur l'emploi, par <i>Henri Savall</i> (Directeur de l'ISEOR, Professeur de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2) et <i>Véronique Zardet</i>	

(Co-Directrice de l'ISEOR, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2)	33
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

DEUXIÈME PARTIE :

APPROCHE GLOBALE DE LA QUALITÉ

L'approche globale de la qualité dans les PMI, par <i>Eric Lefèvre</i> (Chargé de Mission, Développement Industriel, DRIRE Rhône-Alpes), et <i>Georges Allevard</i> (UNIFA, ameublement)	55
La démarche qualité pour accomplir les mutations nécessaires, par <i>François Thomas</i> (Chef de Projet Groupe Emploi, MFQ Rhône-Alpes)	65
D'une logique de réduction à une logique de croissance, par <i>Hervé Tiberghien</i> (Directeur Administratif et Financier, PTL-Dickson)	69
La problématique de la qualité dans les cabinets d'expertise comptable, par <i>Marc Regnoux</i> (Expert-comptable, groupe Uni-Expert), et <i>Richard Siguret</i> (Responsable de la Communication, Ordre des Experts-Comptables, Paris Ile-de-France)	75
Une démarche qualité au sein d'une clinique privée, par <i>Jean-Loup Dourousset</i> (Directeur, Polyclinique Beaulieu)	87
Quels indicateurs de qualité pour les établissements hospitaliers ?, par <i>Jacques Fabry</i> (Professeur de Médecine, Université Lyon 1 et Hospices Civils de Lyon)	95
Accréditation et gestion de la qualité à l'hôpital, par <i>Patrice François</i> (Maître de Conférences en Santé Publique, Centre Hospitalier Universitaire de Grenoble)	99

TROISIÈME PARTIE :

LES ENJEUX DE LA CERTIFICATION

Les incidences d'une démarche de certification sur les comportements humains, par <i>Jean-François Grivoz</i> (Délégué Régional, AFAQ Rhône-Alpes)	111
Une approche participative de la certification ISO 9000, par <i>Pascal Naouri</i> (Ingénieur Qualité, Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon)	119

La certification : enjeux pour le développement des hommes et de l'organisation, par <i>Michel Weill</i> (Directeur, Aravis)	123
De la certification à l'amélioration des compétences, par <i>Jean Frachon</i> (Directeur Général, Forges Barriol et Dallièrè)	129
Table ronde : la certification, contraintes et limites, par <i>Antonio Mafra</i> (Rédacteur en Chef-adjoint, Les Petites Affiches Lyonnaises), <i>André Ducret</i> (Responsable Qualité, Sachs Industrie), et <i>Alvaro Marson</i> (Directeur Qualité, Bouverat André et fils)	139
La certification des auditeurs sociaux, par <i>Georges Egg</i> (Président, Comité de Certification de l'IAS)	149

QUATRIÈME PARTIE :

IMPLANTATION ET APPLICATION DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE : CAS D'INTERVENTION ET TÉMOIGNAGES

L'articulation entre la méthode socio-économique et la certification, par <i>Jean-Claude Duchemin</i> (Consultant et Auditeur Qualité, Antémis Management).....	159
Tournus Equipement SA : management socio-économique et certification, par <i>Eric Déchelette</i> (PDG), <i>Claude Champlong</i> (Directeur de Production), <i>Jean-Marie Maurri</i> (Responsable du Personnel), et <i>Michel Lovato</i> (Responsable Qualité)	167
L'implantation du management socio-économique au sein de Flammation 2, par <i>Françoise Brocard</i> (Directeur Général).....	183
Contribution de la socio-économie à la qualité de service, par <i>Jean-Paul Auzilhon</i> (Directeur d'Etablissement, France Télécom Grenoble)	191
Amélioration de la qualité : associer les acteurs à la formation intra-entreprise, par <i>Jacky Auvray</i> (Chef de Département ETBS-DGA)	195
Evaluation socio-économique de la qualité d'une action de formation, par <i>Robert Lléo</i> (Responsable de la Formation, Rhône-Poulenc Silicones)	203
Les perspectives d'une démarche de qualité globale, par <i>François Ladrière</i> (Directeur Administratif, Clinique Saint-Pierre, Belgique)	209

La qualité à l'hôpital, par <i>Chantal Thouverez</i> (Directrice, IRSEM - Suisse)	219
La compatibilité et la recevabilité de la socio-économie aux Etats- Unis, par <i>Jacques-Henri Coste</i> (Maître de Conférences, IUT Lumière Lyon 2)	227

CONCLUSION DES DEUX JOURNÉES DU COLLOQUE

De la qualité à l'emploi, pouvoir d'achat et développement commer- cial, par <i>Henri Savall</i> (Directeur de l'ISEOR, Professeur de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2)	243
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Table des annexes

- Annexe 1 : programme du colloque 1996	249
- Annexe 2 : liste des participants au colloque 1996	253
- Annexe 3 : programme de la formation "Développement du pro- fessionnalisme des consultants"	265
- Annexe 4 : programme du DU CIM (Diplôme d'Université de Consultant en Ingénierie du Management)	269
- Annexe 5 : programme du DU MAPROSS (Diplôme d'Univer- sité de Management de Projet dans les Organisations Sanitaires et Sociales)	277

PRÉFACE

La qualité est une composante essentielle de la compétitivité des entreprises et donc de leur performance économique et du maintien des emplois notamment industriels.

Depuis de nombreuses années, les services de l'Etat, dans une approche interministérielle, accompagnent les entreprises dans la mise en œuvre de démarches **qualité**. Cet accompagnement revêt des formes multiples : incitation à la prise en compte de la qualité dans les plans de développement de l'entreprise, aide au recours à des conseils externes, appui aux programmes de formation des personnels, développement des approches globales de la qualité.

Ces démarches ont clairement fait apparaître que la "ressource humaine" est au cœur du progrès des entreprises. Ce progrès, pour être durable, doit impérativement s'appuyer sur la mobilisation de l'ensemble des personnels. A *contrario*, des choix erronés, insuffisamment mûris et concertés, se traduisent par des retards, des échecs, des gaspillages, et en définitive par des pertes d'emplois.

En marge de cet accompagnement opérationnel des entreprises dans leurs évolutions industrielles, organisationnelles, économiques et sociales, l'Etat a souhaité apporter un soutien financier à cette étude globale des démarches qualité en entreprise. En effet, de par ses recherches anciennes et importantes en ce domaine, l'ISEOR a acquis une notoriété qui a dépassé les frontières de l'Université et l'approche méthodologique des démarches qualité, en particulier dans les PME, se devait d'être soulignée par un accompagnement des services de nos Ministères, en région Rhône-Alpes.

Pour autant la liberté des propos des auteurs est demeurée la règle de cette collaboration qui s'est également enrichie des divergences d'analyse sur tel ou tel point et des positionnements institutionnels spécifiques de chacun.

En définitive, il reviendra au lecteur, qu'il soit chef d'entreprise, ingénieur de production, homme qualité, commercial ou syndicaliste, de faire la synthèse de ces approches variées des démarches qualité, l'essentiel tenant à la mise en mouvement et aux initiatives que sans aucun doute suscitera cet ouvrage, surtout dans les petites organisations.

Yves CHAMBARLHAC
*Directeur Régional du Travail,
de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle
DRTEFP Rhône-Alpes*

Marc CAFFET
*Directeur Régional de l'Industrie,
de la Recherche
et de l'Environnement
DRIRE Rhône-Alpes*

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

Les démarches ou programmes d'assurance qualité dans les entreprises françaises font l'objet depuis deux à trois ans d'un engouement particulièrement fort. Or, ces démarches sont coûteuses, et entraînent des engagements financiers tout à fait significatifs dans les contextes actuels de perte de rentabilité.

Une étude récente, commanditée par le Direction Générale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) Rhône-Alpes auprès d'un échantillon de PME (petites et moyennes entreprises), a confirmé la force des enjeux des démarches qualité, mais aussi les limites et les difficultés qu'elles peuvent rencontrer lors de sa mise en œuvre.

Les démarches qualité sont mises en œuvre pour répondre aux sollicitations de l'environnement externe : demande des clients ou réaction face à la concurrence, soit pour se différencier, soit pour suivre les autres entreprises du secteur. Elles comportent aussi des enjeux internes, car elles peuvent contribuer à une clarification de l'organisation et faciliter la pérennisation des entreprises.

Les premières entreprises qui se sont lancées dans les démarches de qualité ont pu bénéficier d'un atout. Toutefois, aujourd'hui, les effets pervers de la banalisation ne sont pas négligeables. Toutes sortes de pratiques ou de démarches imparfaites ont proliféré et commencent à jeter un certain discrédit sur les démarches de certification et d'amélioration de la qualité. Les résultats ne sont pas toujours à la hauteur de l'effort entrepris et de l'espoir suscité dans les entreprises.

1. CERTIFICATION, QUALITÉ ET EMPLOI

1.1. Introduction aux deux journées de colloque

Au cours des allocutions d'ouvertures, Michel Vuillot, Chef de la Division de Développement Industriel de la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) Rhône-Alpes, présente dans son allocution d'ouverture les actions prioritaires en matière de qualité offertes par son organisme aux entreprises qui souhaitent être accompagnées dans leur démarche. En effet, la DRIRE propose son soutien aux entreprises et aux organisations lors de la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité, et sensibilise par ailleurs les entreprises au thème de la qualité.

Henri Savall s'interroge sur les liens vertueux entre la qualité et l'emploi, et nous parle également du rôle de la qualité dans le développement des per-

formances économiques et sociales. La mise en place d'une véritable stratégie socio-économique doit permettre d'améliorer la qualité au sein des entreprises et des organisations.

Puis, Marc Tincry (Directeur Adjoint de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Rhône-Alpes - DRTEFP), insiste sur la nécessité de définir les raisons qui poussent l'entreprise à entreprendre une démarche qualité, et nous informe des outils d'aide au processus qualité mis en place par la DRTEFP.

1.2. Les incidences de la qualité sur l'emploi

Par la suite, la première partie de cet ouvrage présente les témoignages de professionnels issus de divers secteurs d'activité sur l'évaluation des démarches qualité et leurs incidences sur l'emploi (Dominique Chetail, Chargée d'études à la DRTEFP Rhône-Alpes), sur la qualité dans le domaine de la formation professionnelle (Paul Simar, Conseiller au Cabinet du Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la Région Wallonne Belgique), sur l'initiative d'une association en faveur de l'emploi (François Goubin, Directeur de l'association *Le Don du Sourire*), et sur les effets des démarches d'amélioration de la qualité sur l'emploi (Henri Savall, Directeur de l'ISEOR et Véronique Zardet, Co-Directrice de l'ISEOR).

1.3. Approche globale de la qualité

La deuxième partie de cet ouvrage présente une approche globale de la qualité.

Eric Lefèvre (Chargé de Mission, Développement Industriel, DRIRE Rhône-Alpes) et Georges Allevard (membre de l'UNIFA, ameublement), présentent les dispositifs d'accompagnement et de promotion de la qualité dans les PMI et plus particulièrement dans le secteur de l'ameublement.

Puis, François Thomas (Chef de projet groupe emploi Rhône-Alpes, Mouvement Français pour la Qualité - MFQ) explique le rôle du MFQ ainsi que les obstacles et les facteurs de succès de la démarche qualité, mais aussi la nécessité de changer le travail et l'entreprise.

Au travers de son expérience au sein de Shell, Hervé Tiberghien (Directeur Administratif et Financier, PTL, Dickson Constant) décrit comment une entreprise peut basculer d'un contexte de croissance à celui de la restructuration, puis montre de quelle façon la société Dickson PTL a su placer la croissance au centre de sa stratégie.

Après une présentation de la profession d'expert-comptable, Marc Renoux (expert-comptable, groupe Uni-Expert) et Richard Siguret (Responsable de la Communication, Ordre des Experts-Comptables de Paris Ile-de-France) traitent de l'émergence du contrôle qualité au sein de leur profession, des objectifs et des effets de la norme, et terminent par la présentation du contrôle qualité et des axes qui le composent.

Jean-Loup Durosset (Directeur, Polyclinique Beaulieu) s'interroge sur la nature des acteurs qui fixent les objectifs en termes de qualité, mais aussi sur la définition et l'écriture de l'objectif, il illustre son propos par la démarche mise en œuvre au sein de son établissement.

Toujours dans le domaine de la santé, Jacques Fabry (Professeur de médecine, Hospices Civils de Lyon) définit les moteurs de l'évaluation dans les organisations de santé et les différents points de vue au sujet de la qualité. Il expose également les méthodes d'évaluation de la qualité et les conséquences de la non-qualité.

Patrice François (Maître de Conférences en santé publique, Centre Hospitalier Universitaire de Grenoble) note les difficultés inhérentes à la mise en œuvre d'actions en faveur de l'amélioration de la qualité et relate la mise en place du système de gestion de la qualité auprès du CHU de Grenoble, enfin il aborde l'accréditation qui se définit par l'appréciation du niveau de qualité d'un établissement de soins.

1.4. Les enjeux de la certification

Jean-François Grivoz (Délégué Régional Rhône-Alpes, AFAQ) présente l'évolution des démarches qualité, les exigences de la norme en termes de comportement et de formation du personnel, mais aussi la nécessité de repositionner parfois l'encadrement, d'organiser la transversalité et la transparence des entreprises et d'encourager la responsabilisation des individus. Enfin, il termine son intervention par les avantages de l'amélioration de la qualité.

La certification ISO 9001 est abordée par Pascal Naouri (Ingénieur Qualité, Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon). Il expose le rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon dans la promotion de la qualité, les différentes étapes de la démarche qualité et définit le rattachement référentiel.

Michel Weill (Directeur, Aravis) traite des effets de la certification, des améliorations qu'elle permet et des risques qu'elle implique, aussi, il émet quelques recommandations inhérentes à la mise en œuvre d'une démarche qualité.

Jean Frachon (Directeur Général, Forges Barriol et Dallièrre, Groupe SIFCOR), fait part de l'expérience vécue par son entreprise en matière de certification : les difficultés à l'origine de la démarche qualité, la formation du personnel et les objectifs de la démarche socio-économique qu'il a entreprise.

Une table ronde présente les témoignages d'acteurs impliqués dans la certification du système d'assurance qualité qui en invoquent les contraintes et les limites. Participent à cette table ronde, Jacques Garret (Responsable Agence de Lyon, Otis), Alvaro Marson (Directeur Qualité, Bouverat André et fils), André Ducret (Responsable Qualité, Sachs Industrie), Antonio Mafra (Rédacteur en Chef Adjoint, Les Petites Affiches Lyonnaises) et Marc Cogny (Directeur Général, UNVI).

Georges Egg (Président, Comité de Certification de l'Institut International de l'Audit Social-IAS) décrit la mise en place de la certification des auditeurs

sociaux, fait un point sur l'historique des travaux sur l'audit social, sur les normes de recommandation et les écoles de pensée dans ce domaine. Enfin, il aborde les différences entre la certification et la qualité et les liens entre la certification et l'emploi.

1.5. Implantation et application du management socio-économique : cas d'intervention et témoignages

Jean-Claude Duchemin (Consultant, Antémis Management) présente la démarche socio-économique et la certification du système d'assurance qualité et l'avis de l'intervenant sur la conduite des projet de certification.

L'équipe de Direction de Tournus Equipement SA : Eric Déchelette (PDG), Claude Champlong (Directeur de Production), Jean-Marie Maurri (Responsable du Personnel) et Michel Lovato (Responsable Qualité) exposent leur stratégie pour rester leader du marché français d'équipement de cuisines et la complémentarité des démarches ISO 9000 et socio-économique en cours de réalisation.

Françoise Brocard (Directeur Général, Flammarion 2) présente les raisons qui l'ont conduite à choisir le management socio-économique. Enfin, elle relate les différentes étapes de la démarche socio-économique au sein de son entreprise.

Jean-Paul Auzilhon (Directeur d'Etablissement, France Télécom, Grenoble) décrit le volet social de la réforme qui touche son entreprise, la mise en place d'outils pour un management global et l'implantation du management socio-économique et la mise en place des outils au sein d'une agence.

Jacky Auvray (Chef de Département, Etablissement Technique de Bourges de la Délégation Générale de l'Armement - ETBS) présente son entreprise et son système qualité avant d'aborder le management socio-économique au sein de l'ETBS et la formation intra-entreprise qui en a découlé.

Robert Lléo (Responsable Développement Social et Formation, Rhône-Poulenc Silicones) parle du projet de son entreprise intitulé « réussir ensemble » et de la refonte des fonctions de technicien d'exploitation et d'agent de maîtrise.

François Ladrière (Directeur Administratif, Clinique Saint-Pierre, Belgique) explique l'enjeu majeur que constitue la qualité pour les hôpitaux, le choix de la démarche socio-économique, le déroulement et le bilan de l'intervention. Enfin, il propose des éléments de réflexion sur la certification dans le domaine hospitalier en Belgique.

Chantal Thouverez (Directrice, IRSEM, Suisse) parle d'abord de la qualité comme élément de réponse à des besoins variés, puis elle présente son site de recherche, les principaux dysfonctionnements d'un service de chirurgie orthopédique, et enfin, les bases et les résultats du projet socio-économique, dans un hôpital suisse.

Enfin, Jacques-Henri Coste (Maître de Conférences, IUT Lumière Lyon 2) traite du terrain d'expérimentation de l'analyse socio-économique que cons-

tituent les Etats-Unis, il parle d'une incompatibilité qui n'est qu'apparente, du coût caché de la grande transformation de l'entreprise américaine, des nombreux points de convergence et de contact avec le management socio-économique, et termine par quelques pistes exploratoires au sujet de la recevabilité de ce type de management au sein de ce vaste pays.

Henri Savall conclut ce colloque par une réflexion sur les effets de la qualité sur le pouvoir d'achat, le besoin de compétitivité, l'aide à la transformation de l'entreprise grâce à la certification, l'incompatibilité des théories économiques et des concepts de la qualité, la nécessité de répartir les résultats issus de la qualité et enfin, la vente : un acte vital pourtant souvent négligé par les entreprises, les organisations et... les administrations.

2. OBJECTIFS DE L'OPÉRATION "DÉVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME DES CONSULTANTS"

L'origine de cette opération remonte à 1985, lorsque Henri Savall est consulté sur un projet de rapport pour le compte du Ministère de l'Industrie, en vue de développer la formation dans l'entreprise et le conseil en management dans les PMI.

En désaccord avec l'idée selon laquelle les PMI, qui souffrent d'un véritable retard dans ces domaines, ne pourraient que bénéficier d'interventions extérieures qui leur seraient bénéfiques Henri Savall présente la nécessité d'assurer aux PMI une offre de conseil de qualité.

Son diagnostic est le suivant :

- relative inadéquation des savoir-faire d'intervenants et du portefeuille de produits d'intervention ;
- inexistence de structures de formation développant une réflexion sur la maîtrise des phénomènes accompagnant l'intervention ;
- manque de crédibilité de certains conseils, dû à une mauvaise anticipation des besoins de l'entreprise, qui entraîne une faible valeur ajoutée de l'intervenant, et à un déficit de formation de base sur la qualité de la relation intervenant-entreprise.

A la suite de ce rapport, se fondant sur l'expérience approfondie de l'ISEOR en qualité d'intervenant et de conseil en management socio-économique, le Ministère de l'Industrie a choisi l'ISEOR pour élaborer et piloter une opération de "Formation à la Qualité du Tertiaire Industriel".

3. CONTENU DE LA FORMATION "DÉVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME DES CONSULTANTS"

Depuis 1987, les effectifs de la formation n'ont cessé de croître et l'ISEOR organise maintenant cinq à huit stages chaque année. Ainsi, plus de 350 con-

sultants ont été formés au cours des seize derniers cycles. Cette formation s'articule autour de deux axes :

- un axe à dominante technique : acquisition d'outils et méthodes d'intervention en management socio-économique ;
- un axe à dominante théorique, traitant des aspects stratégiques et tactiques des interventions de conseil.

Le principe de cette formation réside dans l'alternance entre la formation théorique (4 sessions bimestrielles de 2 jours) et une application pratique d'interventions en entreprise pilotées par l'ISEOR dans le cadre d'assistances méthodologiques (trois demi-journées en sous-groupes) et d'assistances personnalisées pour chaque participant (une demi-journée).

Les interventions conduites par l'ISEOR au sein de grandes entreprises de divers secteurs d'activité, ont contribué, depuis plus de trois ans, à faire évoluer le public de participants à cette formation vers les consultants internes et externes, les formateurs, auditeurs, cadres et dirigeants d'entreprises... Et l'on observe que la co-intervention intervenants internes/intervenants externes dans les entreprises présente deux avantages :

- elle facilite et accélère le transfert de savoir-faire de l'intervenant externe à l'entreprise et permet ainsi d'assurer par la suite la maintenance des outils et méthodes installés ;
- elle favorise l'émergence d'un véritable métier de consultant dans l'entreprise, en garantissant l'activation des énergies, de la stabilité et de la cohérence des pratiques de management.

Enfin, l'édition 1996 de ce colloque constitue une véritable transition entre les participants des différentes promotions du stage : cette manifestation permet d'enrichir les expériences et les pratiques mutuelles, et de présenter les résultats de quelques applications pratiques de l'implantation du management socio-économique réalisées par les stagiaires.

De plus, les éditions successives de ce colloque¹ permettent d'élargir la réflexion sur le métier des consultants à nos voisins européens, voire au-delà, grâce aux interventions de professionnels de différentes nationalités.

CONCLUSION : LES ENJEUX DU "DÉVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME DES CONSULTANTS"

Par un transfert des techniques de conseil et par l'élaboration d'une "théorie de l'intervention" bâtie sur l'étude des invariants qui permettent, au-delà de la personnalité et des méthodes du consultant, de structurer toute inter-

1. L'édition 1994 des actes du colloque est publiée sous le titre "Management innovant de l'hôpital et des organisations sociales" aux Editions Economica, dans la collection Management Socio-Economique. Les publications des actes des colloques antérieurs sont disponibles en librairie ou à l'ISEOR.

ISEOR: Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations - "Les Sthènes d'Ecully", 15 chemin du Petit Bois, 69130 Ecully - Tél. 04 78 33 09 66 - Fax 04 78 33 16 61.

vention de conseil, l'ISEOR participe au développement de la qualité de l'offre de conseil et du professionnalisme des consultants. En pilotant cette opération, l'ISEOR contribue par conséquent à l'émergence d'un véritable métier, correctement maîtrisé par des spécialistes ou des praticiens d'entreprise : la consultance.

Ces huit premières années de conduite de l'opération montrent qu'il est essentiel de maintenir en permanence les efforts de formation et de perfectionnement des consultants en management. Ce sont des formations diplômantes, d'envergure européenne, soutenues par une théorie solide et des outils innovants de conduite de l'intervention qu'il convient de mettre en œuvre et de promouvoir pour progresser dans le sens d'un professionnalisme toujours accru au sein de la profession de conseil en management.

Citons en illustration deux diplômes d'université délivrés par l'Université Lumière Lyon 2, créés et organisés avec la participation de l'ISEOR, qui dispensent une formation qualifiante en management :

- le DU CIM (Diplôme Universitaire de Consultant en Ingénierie du Management), centré sur l'organisation des processus d'implantation des nouvelles méthodes et des innovations dans le domaine du management. Ce diplôme s'adresse aux praticiens du conseil et aux cadres d'entreprise se préparant à ces métiers mais également aux étudiants diplômés du second cycle et débutant dans la carrière du conseil ou de l'audit ;
- le DU MAPROSS (Diplôme Universitaire de Management de Projets dans les Organisations Sanitaires et Sociales), co-organisé avec l'Université Claude Bernard Lyon I et le Groupement Scientifique Santé. Dispensant une formation allant de la conception à l'évaluation des projets appliqués aux activités sanitaires et sociales, ce diplôme s'adresse aux cadres des établissements hospitaliers ou sociaux, privés ou publics, ainsi qu'aux étudiants diplômés des grandes écoles de gestion ou de seconds cycles sanitaires et sociaux.