

# LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

PRÉPARER  
LA QUALITÉ  
DE DEMAIN

Tome 2 - Janvier 2017



Document édité par France Qualité

Tome 2 - Janvier 2017

©2017-France Qualité

Crédits photo : Fotolia

Toute reproduction partielle ou totale est interdite sans l'autorisation de l'auteur

# SOMMAIRE

ÉDITO DES CO-PRÉSIDENTS DE FRANCE QUALITÉ	4
MOT DU PILOTE DU THINK TANK «MADE IN QUALITÉ»	6
SYNTHÈSE DES TRAVAUX	
Le responsable qualité de demain	7
Valeur ajoutée des démarches qualité	9
6 incontournables autour de la qualité et des processus	19
EFQM®, ISO 9001 et ISO 14001	24
Qualité et RSE	38
EFQM® et mégatendances	47
Qualité et Big data	54
LES COMMISSIONS DU THINK TANK	58

# ÉDITO

## Réfléchir, proposer, progresser ensemble, réussir demain

Voici le **tome 2 du Livre Blanc de la Qualité**. Une publication qui n'est en rien la seconde du genre, mais se révèle plutôt une nouvelle, «celle de l'année», dans une logique désormais pérenne de consolidation régulière, actualisée, évolutive du Livre Blanc. Comment appréhender l'édition 2017 ?

En guise d'éclairage contextuel, sinon de clin d'œil, nous vous proposons le **compte à rebours** suivant, avant **découverte et lecture**.

**Six thèmes explorés** : le responsable Qualité demain ; la valeur ajoutée des démarches de progrès ; l'apport de l'ISO 9001, de l'ISO 14001 ; les liens entre ces dernières normes et le modèle EFQM® ainsi que ses résultats et mégatendances ; des synergies entre RSE et qualité ; la qualité et le big data.

Au-delà, **cinq raisons** conduisent l'AFQP à mandater le Think Tank «Made in Qualité», son pilote Patrick Mongillon, les animateurs et membres des commissions - auteurs des tomes 1 [2016] et 2 [aujourd'hui] -, en termes de continuation de réflexions et de formulation de recommandations. D'abord, la nécessité de s'appuyer sur l'analyse, l'avis de professionnels, d'experts ; ensuite, le souhait de contribuer à l'évolution de l'état de l'art en matière de

démarches d'amélioration continue des performances au service des clients et autres parties prenantes.

Il s'agit aussi de cerner et promouvoir à la fois une approche moderne, renouvelée, positive de la Qualité. N'oublions pas deux raisons supplémentaires, indissociables des valeurs de l'association : l'importance du partage de pratiques et la confiance en l'intelligence collective.

**Quatre réalisations** très concrètes ou porteuses (d'ores et déjà) s'avèrent issues des travaux précédents de Made in Qualité : la diffusion de plusieurs dépliants, triptyques, qui représentent autant de documents pédagogiques, d'outils concrets, utilisables au quotidien sur le terrain ; la mise à disposition de supports innovants, qui complètent l'offre de services France Qualité ; la prise en compte de dimensions-clé de l'environnement socio-économique et technologique comme la digitalisation, le Big Data, qui conditionnent nombre d'orientations pour l'avenir ; la contribution à l'élaboration d'une vision prospective 2020, qui devient le cadre de référence de l'activité de l'association.

**Trois ans** : voilà la période que va couvrir la prochaine feuille de route France Qualité.

Bien entendu, les actions retenues dans le cadre de cette feuille de route 2017-2018-2019 doivent permettre de tendre vers la cible vision 2020, préfigurée décidément grâce au Think Tank {le regain d'intérêt actuel de nombreux acteurs/la dynamique d'échanges en réseau pouvant d'ailleurs apparaître comme des facteurs facilitateurs}.

Mais au fait, de quelle façon définit-on la Qualité ?

Focus sur **deux composantes majeures** : la Qualité, c'est le pivot de l'ensemble des démarches de progrès permanent et de maîtrise des risques... d'où en particulier le rapprochement avec l'excellence opérationnelle ; et elle constitue également le fondement du pilotage, du Management des organisations de toutes tailles, privées et publiques... d'où par exemple

les convergences avec l'innovation, l'empowerment/la relation de service ou la conduite du changement.

Oui, **un rendez-vous** vaut, entre autres, annonce du lancement du tome 2 du Livre Blanc - la (première) Journée française de la Qualité et de l'Excellence opérationnelle, organisée en partenariat avec le MEDEF et la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Economie et des Finances, le 30 janvier 2017 à Paris.

**Zéro ; top départ.** L'heure est à la découverte, à la lecture, à la réaction peut-être, voire à l'implication.

Grand merci - et au plaisir d'un prochain contact.

**Pierre Girault et Xavier Quérat-Hément**  
Co-présidents de France Qualité



# MOT DU PILOTE

La raison d'être de Made In Qualité tient en 7 mots : faire évoluer la pensée qualité en France.

Les animateurs des différentes commissions du Think Tank s'y attellent avec passion. Je leur rend hommage.

Le tome 1 du livre blanc de la qualité a posé les bases et les jalons de la qualité. Cette seconde édition s'appuie sur plusieurs enquêtes pour enrichir les propos :

- Valeur ajoutée des démarches qualité : une enquête d'envergure est lancée avec un questionnaire original et des premiers résultats qui interpellent. La suite arrive bientôt. Suspense.
- ISO 9001 : vous croyez que tout a été dit sur ce sujet. Vous vous trompez. Lisez donc le nouveau dépliant attractif à diffuser largement.
- EFQM® : nous avons osé une comparaison EFQM® et ISO 9001, y compris quantitativement. Les débats sont ouverts. Une enquête est en cours pour évaluer les résultats tangibles des organisations qui pratiquent le modèle. Bientôt des résultats hors norme.
- Qualité et RSE : une enquête riche d'enseignements avec des premiers résultats et en juin une publication complète.

Le tableau est complété par deux sujets au cœur de l'actualité, qui seront traités en 2017 :

- Qualité et big data : comment la conjugaison du numérique et de l'émotion génère de l'enchantement client ?
- Le responsable qualité de demain : est-il plutôt un gestionnaire du SMO, une fonction de contrôle/maîtrise, un pilote de l'amélioration ou un manager du changement ? Le manager qualité en 2020 doit-il assurer que tout est « sous contrôle » ou militer pour le « lâcher-prise » ?

2016 est décidément l'année de la mesure avec la publication de Quali'Bord. Voici enfin le premier tableau de bord de la qualité et de la performance en France. Inédit en Europe. Vous trouverez de vraies révélations (cf. Revue Échanges n°31).

En 2015, le tome 1 du livre blanc de la qualité publié par Made In Qualité a délivré de l'expertise. C'était le « hardware ».

En 2016, cette présente édition a codé et décodé moult leviers de la performance. C'est le « software ».

En 2017, la fonction qualité et l'enchantement des clients seront au centre de nos réflexions. Voici venue l'heure du « humanware ».

Corps, tête, cœur : la trilogie Made In Qualité. Régalez-vous.

Patrick Mongillon  
Pilote du Think Tank Made in Qualité

# 1

## LE RESPONSABLE QUALITÉ DE DEMAIN

### Une thématique... de personnes

France Qualité a vocation à être la voix, l'organisme « porte-parole » de la communauté Qualité de France - avec à la clé des développements, des réalisations, en matière d'étude prospective, de valorisation collective, d'apport professionnel, de reconnaissance individuelle.

De la même façon que Made in Qualité vient de proposer les contours, éléments de contenu d'une Vision stratégique 2020, consolidée, retenue ensuite par le Bureau Exécutif de France Qualité, nous souhaitons qu'une commission dédiée

du Think Tank éclaire cette dimension/ évolution humaine, à la fois attendue par la communauté des acteurs du pays et majeure en termes de dynamique pour l'avenir.

Et il s'agit là d'une composante essentielle de la feuille de route 2017-2019 de France Qualité, en cours de formalisation par nos soins.

Sur quels axes la commission concernée est-elle invitée à conduire une réflexion, partagée et pragmatique ?

A minima les suivants :

- cerner les **missions, rôles, positionnement** du directeur ou responsable Qualité de demain ;
- identifier les **compétences** critiques associées, appréhender des parcours de professionnalisation adaptés ;
- formuler des préconisations concernant les voies et moyens de qualification, labellisation de personnes, de **reconnaissance individuelle** au sens large ;
- recommander toutes actions d'engagement, de représentation, de lobbying, de communication, de portage, sinon d'« **incarnation** » de la **filière** susceptibles d'être assumées, mises en œuvre par France Qualité.

Bien entendu, nous allons participer directement aux travaux de réflexion. Qui peuvent, sinon doivent également intégrer des inputs de type benchmarking, en référence à la situation d'autres filières professionnelles.

Objectif : disposer d'une plate-forme de synthèse de suggestions à l'horizon de l'été prochain.

Pour avancer ensemble et mettre plus que jamais les femmes et les hommes au cœur du mouvement de progrès !

Xavier Quérat-Hément & Pierre Girault,  
Co-présidents de France Qualité



# 2

## VALEUR AJOUTÉE DES DÉMARCHES QUALITÉ

### 1. Introduction

A la création de notre commission, le Think Tank nous avait donné comme objectif « d'explicitier les valeurs ajoutées des démarches Qualité : quels en sont les gains qualitatifs, quantitatifs, humains et sociaux ? ».

Sujet simple au premier abord. De nombreuses études et écrits existent, des auteurs et experts mondialement connus ont déjà étudié ce sujet.

Puisqu'il était question de valeur ajoutée, nous avons souhaité dépasser le cadre initial : « rechercher, interpréter et diffuser les études existantes », et que notre contribution enrichisse ces études en nous appuyant sur nos expériences et

nos expertises appliquées à l'analyse de l'existant, mais surtout à la production de nouveaux outils.

La première année, nous avons décidé de réaliser un 'état des lieux' sur le sujet 'valeur ajoutée des démarches qualité'. Cette étape nous semblait utile pour l'appropriation du sujet et l'orientation de nos travaux à venir.

Pour ceux qui n'auraient pas lu le tome 1 du livre blanc du Think Tank Made in Qualité (disponible sur le site [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)) nous proposons en annexe 1 un résumé de nos travaux 2015.

Souhaitant nous appuyer sur des faits pour aller plus loin, notre objectif 2016 a été de prendre directement l'avis d'une des parties prenantes du système qualité, à savoir l'encadrement.

Compte tenu du temps disponible des membres de la commission, nous avons dû nous limiter à l'élaboration du questionnaire d'enquête, reportant à 2017 la diffusion et l'analyse de cette enquête.

## 2. Nos travaux 2016 : le manager au centre du sujet

Les travaux menés par notre commission montrent la position centrale du manager autant dans la décision de déployer une démarche qualité que dans les conditions d'efficacité de cette démarche qualité.

Le manager doit être promoteur de la démarche qualité pour que celle-ci puisse avoir des apports positifs sur les objectifs de l'organisation.

On peut alors se demander quel est le ressenti du manager par rapport à cette attente. Comment se positionne-t-il ? Quelles sont ses attentes ?

Partant de ces interrogations, nous avons recherché les études existantes sur ce sujet. A notre grande surprise, nous avons trouvé peu d'études sur le positionnement des managers vis-à-vis des démarches qualité. (cf annexe 2)

Ces études ne sont malheureusement pas suffisantes pour « analyser le positionnement qualité des managers », nous avons donc décidé de réaliser notre propre enquête.



# MANAGEMENT

### 3. Une enquête afin d'évaluer la perception des démarches qualité par les managers

Avec 3 objectifs principaux :

- Évaluer la perception, le positionnement, des managers (tous niveaux) vis-à-vis des démarches qualité
- Intégrer dans les questions posées les 5 piliers en particulier le pilier "Développer les capacités managériales"
- Utiliser les résultats de cette enquête pour proposer des actions contribuant à améliorer la valeur ajoutée des démarches qualité.

En nous appuyant sur notre étude de 2015, nous avons décidé de structurer l'enquête sur plusieurs niveaux de représentation de la qualité par le manager :

- Représentation de la qualité vis-à-vis du client
- Représentation de la qualité vis-à-vis de l'organisation ou entreprise
- Représentation de la qualité vis-à-vis de lui-même
- Représentation vis-à-vis du management
- Représentation vis-à-vis des moyens

Afin de nous permettre de recueillir des données de perception prospective, nous avons décidé d'utiliser une enquête à double échelle. La première échelle permet d'évaluer le ressenti, c'est l'échelle « aujourd'hui ». La seconde échelle nommée « demain » permet d'évaluer l'attente.

Cette double échelle permet une analyse des écarts et une évaluation de dynamique potentielle que les

managers ont vis-à-vis de la démarche qualité. En effet, quelles que soient les notes si l'écart est faible, voire négatif, cela indique que le répondant n'attend pas grand-chose, au contraire si l'écart positif est important, c'est-à-dire que la note « demain » est plus forte que la note « aujourd'hui », signifie une dynamique sur laquelle nous pourrions nous appuyer afin de proposer et de développer des pistes qui nous l'espérons permettront de renouer avec des démarches qualité autant acceptables qu'acceptées...

Concrètement, nous souhaitons diffuser l'enquête dans tous types d'entreprise ou organisation (tous secteurs économiques) auprès de tous les managers (du manager de proximité au Directeur Général) pour toucher une cible la plus large possible.

Pour cela nous limitons le nombre de questions (une vingtaine), nous choisissons une méthode moderne et rapide (enquête en ligne).

Nous nous engageons auprès de tous les participants, qui le souhaitent, à leur communiquer les résultats.

Nous avons réalisé un test auprès de près d'une trentaine de managers (septembre 2016) afin de valider le contenu, la méthode et l'outil. Suite à ce test certaines questions ont été revues pour en assurer une meilleure compréhension. Nous avons pu aussi évaluer la durée moyenne qui est de 8 minutes.



## 4. Premières analyses du test

Les commentaires ci-dessous portent sur un échantillon-test relativement limité de 26 personnes, et ne peuvent, en aucun cas, préjuger des résultats d'une administration sur une population de plusieurs centaines de personnes. Nous avons, néanmoins choisi de l'inclure dans cette synthèse pour montrer la richesse des analyses que permet ce questionnaire.

Le questionnaire à double cotation - présent et futur - permet de lever une cartographie dynamique des représentations à l'œuvre au sein d'une population, et non pas seulement un état statique. L'écart entre le présent et le futur mesure les attentes : plus les écarts sont grands, plus l'attente peut constituer un levier de mobilisation et d'action.

L'attente la plus faible que révèle cette enquête porte sur la communication à propos de la qualité ; il semble que tous les répondants aient le sentiment que la communication sur la qualité est à son optimum dans la configuration actuelle de la « culture » qualité. La plus forte des attentes porte sur l'implication des managers dans les démarches qualité ; cette implication apparaît donc trop faible et le manager qualité a donc le sentiment que la communication est pour partie inefficace à mobiliser les managers et que cette mobilisation relève d'autres fonctions que la communication.

On note qu'un des importants écarts porte sur la participation à l'élaboration de la stratégie de l'organisation ; mise en rapport avec l'attente d'une meilleure adéquation entre le vécu professionnel et la stratégie annoncée, cela signifie

que les répondants ont le sentiment d'être des exécutants d'une stratégie insuffisamment informée de la réalité concrète vécue.

En bref, on peut parler d'une distorsion entre la réalité vécue et l'objectif assigné. De plus, rapportée à la deuxième plus forte attente, celle qui porte sur la proportionnalité des efforts déployés en qualité et la perception que les clients en ont, constitue comme un symptôme, celui d'une allocation de ressources non judicieuse. Si la qualité n'est pas valorisée par les clients à la hauteur des ressources - temps, compétences, énergie, organisation, etc - qu'on lui a consacrées, c'est qu'il y a quelque part une faiblesse à mettre au jour.

Les répondants estiment que la qualité est un outil de management et de développement ; l'attente quant à leur utilisation personnelle à terme est faible, ce qui signifie qu'ils estiment en avoir une utilisation à la mesure de l'offre procurée par cet outil. Mais le manque d'implication ressentie chez les managers apparaît alors comme une sorte de sous-utilisation des ressources qu'offre la qualité. Le sentiment général dénote une attente sur une meilleure

connaissance des clients ; elle est plus forte quant aux clients externes que pour les clients internes.

Les commentaires qualitatifs que les répondants ont ajoutés à leurs citations soulignent que la qualité est en voie de perdre l'identité qu'elle avait acquise avec les démarches qualité. En se fondant dans l'ensemble du management qui la range auprès des autres dimensions ordinaires du management, elle se banalise et fait sans doute, c'est une hypothèse, l'objet de priorisation défavorable de la part de managers qui ont nécessairement à pondérer leurs actions et à distribuer leurs efforts et vigilance suivant les dimensions dont ils ont la charge.

En bref, la qualité était coextensive au périmètre du management et de l'entreprise, elle tend à devenir une dimension parmi d'autres (cf. annexe 3). Alors même qu'il y a une dynamique de regain d'intérêt pour la qualité et de développement des démarches associées. Comme quoi, décidément, il faut aller plus loin en termes d'analyse - et encore mieux comprendre, faire des propositions appropriées...

## 5. Notre plan de marche pour 2017

Réaliser l'enquête : janvier à avril 2017

Analyser les données : mai à septembre 2017

Produire un rapport pour la fin de l'année 2017

# Annexe 1

## A. 2015 Démarche Qualité, de quoi parle-t-on ?

**Définition d'une démarche qualité** (site [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)) : Processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme désigne aussi, de façon figurée, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification et de conserver le certificat, par exemple un certificat ISO 9001.

**Historique** : Les démarches qualité sont présentées comme la mise en œuvre de « l'esprit Qualité » (amélioration continue, satisfaction) et comme un modèle organisationnel.

Elles sont souvent le reflet d'un contexte socio-économique et d'un auteur emblématique.

« Pour réduire les pertes en bout de chaînes de production, les premières démarches qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Téléphone Laboratories... »

**Aujourd'hui**, les démarches qualité sont promues par les uns et dénoncées par les autres :

- Promues pour dynamiser, structurer, donner du sens et améliorer la performance
- Dénoncées pour être responsables de l'intensification des tâches, de la standardisation du travail ... montrant une opposition entre le travail prescrit et le travail réel.

## B. Quelles valeurs ajoutées d'une démarche Qualité et pour qui ?

En partant des théories de la valeur ajoutée, des définitions qui en découlent, nous avons décidé d'utiliser la formulation « apports des démarches qualité » dans le sens où ils seraient utilisés comme arguments pour inciter à déployer une démarche qualité.

Nous avons dressé une représentation des Parties Prenantes et de leurs attentes pour montrer comment les démarches qualité contribuent à la réalisation de ces attentes.

Ce qui nous permet d'identifier des principes communs aux différentes démarches qualité :

- Un principe fort d'amélioration, des modes de travail passant par un formalisme simplifié, mais nécessaire, par une harmonisation des pratiques, par une remise à plat, une remise en cause du système et des personnes, des bonnes pratiques... Ces approches nécessitent que le style de management soit en cohérence avec les démarches promues.
- Un outil de différenciation vis-à-vis de la concurrence en se distinguant des autres et en changeant l'image de l'organisation, créant ainsi de la valeur ajoutée, démarche qualifiante, valorisante tel un « Passeport », créant de la richesse tout en développant sa visibilité

- Une recherche d'efficacité, avec une contribution mesurable, des objectifs clairs, une clarification et une structuration des processus et de la valeur ajoutée des flux ou des chaînes de valeur client.

- Une recherche de sens à l'action des collaborateurs en favorisant la participation de tous et en donnant la parole, favorisant le dialogue et, in fine, en permettant à chacun de mesurer sa contribution comme acteur de l'Entreprise.

- Un développement des compétences et des savoir-faire au travers de formations instaurées dans une perspective de performance globale. En contexte de crise, la démarche est essentielle pour maintenir l'employabilité des collaborateurs.

- Un « outil » de management et de gestion, de contrôle, de diagnostic (une aide aux dirigeants afin de cibler les objectifs stratégiques qu'ils souhaitent atteindre), d'aide à la décision, mais aussi de partage et d'adhésion de tous au projet entrepreneurial.

- Un instrument de pilotage. La démarche qualité fédère, dans le sens où elle porte une vision qui est communiquée et dont le progrès en est mesuré. La démarche qualité est un atout pour le management, car elle devient un défi à atteindre collectivement. En cela elle est une école dans le domaine de l'écoute et de la communication.

Une démarche Qualité s'avère, de toute évidence, être un apport positif sur l'ensemble des parties prenantes.

### C. La non-Qualité de la démarche Qualité

Une définition de la non-qualité : La non-qualité est « l'écart mesuré entre la qualité souhaitée et celle obtenue réellement ».

Il nous semble que la prise en compte des éléments de non-qualité est un élément déterminant pour faciliter le déploiement d'une (vraie) démarche qualité.

Nous énumérons un certain nombre de points de vigilance dans le déploiement des Démarches Qualité :

- Non-adhésion par incompréhension, mauvaise interprétation ou du fait de l'incohérence entre discours et posture managériale particulièrement dans le manque d'autonomie laissée aux acteurs

- Trop de bureaucratisation induite par trop de procédures, par de la formalisation à outrance (formulaires, règles, documents...)

- Des contrôles trop nombreux (baisse de confiance) et des coûts trop élevés (non-utilisation optimale des ressources)

- Pas assez de cohérence entre la démarche et la culture d'entreprise, une démarche qualité « pour faire bien »

- Non-priorisation des causes (analyse) et des solutions (actions) qui ne

permettent pas de se concentrer sur l'essentiel et qui conduisent au gaspillage des ressources

- La multiplication et l'empilement des démarches (conduisant les opérateurs à faire des choix : théorie de l'acteur stratégique)
- Manque de clarté dans le choix et la définition des indicateurs
- Utilisation insuffisante du bon sens et du savoir-faire du terrain remplacés par les procédures prescriptives
- Valorisation et reconnaissance insuffisantes ou inadaptées en interne ou en externe
- Actions insuffisantes pour changer les stéréotypes et les images sociales de l'organisation
- Rigidité de la direction qui n'accepte pas de se remettre en cause
- Suivi et adaptation insuffisante des objectifs et actions qui s'avèrent inadaptés
- Prise en compte insuffisante ou inadaptée de la Qualité de vie au travail (équilibre vie privée/Professionnelle, risques psychosociaux, conditions de travail, égalité hommes-femmes)

Tout ou partie de ces éléments de non-qualité ont participé ou participent encore à sa perte de crédibilité... Une forme de rejet est clairement perceptible dans certaines organisations qui conduit à un blocage des dirigeants.

Certes la crise économique est passée par là, obligeant à nous focaliser sur ce qui est essentiel. Mais comment ne pas être surpris que les démarches qualité, normalement gages de la « qualité des produits ou des services » soient contre-productives ?

Si la pertinence des méthodes qualité dépend des qualitiens, leur prise en compte est de la responsabilité des managers.

#### **D. Un outil pratique pour donner envie d'agir**

La commission 'Valeur Ajoutée des démarches qualité' a finalisé ses travaux 2015 en proposant des fiches pratiques pour 'donner envie' aux décideurs de s'engager sur une démarche qualité.

3 fiches pour 3 parties prenantes clés :

- La Direction Générale, sans laquelle l'organisation ne s'engagera pas sur une démarche qualité
- Les clients, sans lesquels la démarche qualité n'aurait aucun sens
- Le personnel, dont l'implication est indispensable à l'efficacité de toute démarche qualité.

# Annexe 2

## Quelques-unes des études existantes proches de notre sujet (les managers et la qualité)

### A. Qualité Performance et Management • JULHIET consulting Learning Recruiting • 2013

Objectif / méthode :

- « Dresser un état des lieux de l'évolution de l'approche qualité dans les organisations, pour mieux en dessiner les contours qu'elle devrait prendre »
- Entretiens en face à face (15) et questionnaires en ligne (100)

### B. Etudes Afc / Andrh / Inergie sur la communication managériale • 2011

Objectif / méthode :

- Dresser un panorama des pratiques des entreprises en matière de communication managériale (316 répondants, professionnels de la fonction RH ou communication)
- Mesurer l'appropriation de la stratégie et sa démultiplication par les managers (823 répondants managers)

### C. Enquête miroir Managers / salariés : dirigeants de grandes entreprises sur le management • BVA • 2012

Objectif / méthode :

- « Perceptions croisées des managers et salariés »
- Enquête réalisée par internet. 1200 répondants (800 salariés + 400 managers + 100 chefs d'entreprises)



# Annexe 3

## PRIORISATION DES ATTENTES (test auprès de 26 managers)

### DEMAIN, J'AIMERAIS...

La qualité fait partie de mes thèmes réguliers de communication

Selon moi, la qualité est un outil de management

Pour moi, la qualité est un réel facteur de développement personnel

J'utilise régulièrement mes compétences qualité

Je connais la stratégie de mon organisme

La qualité est un axe prioritaire de la stratégie de mon organisme

Je suis suffisamment formé sur les démarches et outils qualité

Je connais les attentes et exigences de nos clients internes

Je connais les attentes et exigences de nos clients externes

Les objectifs qualité fixés par l'organisation sont clairement définis

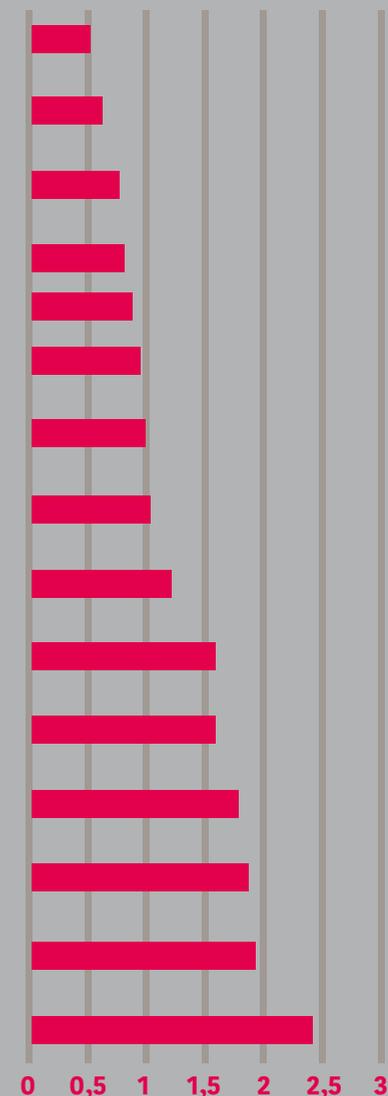
Ce que je vis professionnellement est cohérent avec la stratégie de mon organisme

Je participe à l'élaboration de la stratégie de mon organisme

Pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants

Nos clients perçoivent la qualité de nos produits et services à la mesure de nos efforts

Tous les managers de mon organisme s'impliquent dans les démarches qualité



# 3

## 6 INCONTOURNABLES AUTOUR DE LA QUALITÉ ET DES PROCESSUS



DÉCOUVREZ LE DÉPLIANT



# 01

## LEADERSHIP / MANAGEMENT

Différents modèles permettent aux dirigeants d'entreprises d'assurer un pilotage efficace :

### >> EFQM®

L'European Foundation of Quality Management permet d'aligner dans une vision partagée l'ensemble des ressources (humaines ; matérielles ; financières...) à l'atteinte de la performance.

### >> ISO 9001

La norme internationale ISO 9001:2015 constitue la plupart du temps la première approche qualité d'une entreprise.

### >> Business Process Management

Le BPM décrit l'approche processus, utilisée par la quasi-totalité des autres modèles qualité. Ce modèle structure, optimise et pilote cette approche considérée comme incontournable pour gérer une entreprise.

### >> ISO 26000

La norme ISO 26000 propose des lignes directives pour un management responsable.

# 02

## VALEUR AJOUTÉE

- L'ensemble des activités sont décrites et modélisées dans une cartographie des processus.
- Aujourd'hui le contexte économique impose aux entreprises à analyser et revoir les activités à faible valeur ajoutée et donc à optimiser leurs processus (efficience).

## 6 INCONTOURNABLES DE LA QUALITÉ ET DES PROCESSUS



# 03

## EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### >> Lean Six Sigma

Modèle issu des constructeurs automobiles américain et japonais se généralise dans l'industrie et plus récemment dans les services.

Il permet d'améliorer la fluidité (suppression des gaspillages) et de réduire la variabilité (amélioration de la productivité).

Le Lean Six Sigma propose plusieurs outils opérationnels à déployer sur des chantiers de production : management visuel des équipes ; résolutions de problèmes (A3).

### >> Capability Maturity Model Integration

Le CMMI est un modèle international utilisé par les directions informatiques qui liste 22 domaines de processus répartis en 4 catégories.

# 04

## PILOTAGE

Le Business Process Management (BPM) propose un certain nombre d'outils structurants qui font désormais référence dans la plupart des entreprises quel que soit le référentiel qualité utilisé. Il s'agit de :

La revue de processus et la revue de direction sont des supports du management permettant au top et au middle management de réaliser une revue de l'activité des processus à 360 degrés. On distingue les revues des processus de réalisation du produit/service (ceux qui génèrent la valeur ajoutée directe) des processus de management et supports (généralisant de valeur ajoutée indirecte : RH ; finances...).

### >> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Chaque revue comporte deux ou trois indicateurs de résultats permettant de mesurer que le processus atteint son objectif tel que défini par la finalité du processus.

Par exemple pour un restaurant, l'objectif du processus « Réaliser le service » pourrait être de 100 repas par jour à servir avec une attente client de 10 minutes maximum et un taux de satisfaction client de 98%.

Les revues intègrent généralement les résultats, les actions, les risques, le contrôle interne/audit, l'innovation ; les moyens ; l'amélioration continue... etc.

### >> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Les principes de pilotage ne sont pas communiqués à l'ensemble du personnel (notion d'Empowerment) et donc insuffisamment compris dans l'ensemble de ses constituantes. Le risque est donc un partage insuffisant des enjeux, un moindre engagement voire des conflits sociaux (l'actualité est remplie de ces exemples d'entreprises, de toutes tailles d'ailleurs, qui ont failli).

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.

#### **>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...**

Un choix de processus adaptés aux besoins et attentes du client : avant de se lancer dans la description des processus il est pertinent de recueillir les besoins et attentes du client et de décrire ensuite les processus qui répondent à ces attentes.

Il existe ensuite un ensemble de bonnes pratiques sur la description des processus, car une bonne description des processus permet d'identifier les facteurs de réussite quant à leur fonctionnement (pilote, mission, objectifs, ressources, données d'entrée et de sortie, ...).

#### **>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...**

Le risque est de construire un système de management avec des processus tels qu'ils sont et non un système de management optimisé construit en fonction de l'orientation client, de ses attentes, de ses besoins.

#### **>> EXEMPLES D'INDICATEURS...**

Taux de réalisation des revues de processus. Taux de résolution des non conformités.

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

#### >> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Déterminer les parties intéressées, leurs intérêts (= besoin & attentes) ainsi que leur impact respectifs, par la mise en place de tableaux recensant les parties intéressées (clients ; organisations syndicales ; CHSCT ; élus ; fournisseurs ; etc...) avec une évaluation de leur niveau de satisfaction.

Une analyse systémique type AMS (Analyse Modulaire des Systèmes) ou une vue hélicoptère pour identifier les parties intéressées pertinentes, le Choix des parties intéressées pertinentes pour le SMQ en se basant sur l'approche risques / opportunités (ne pas la prendre en compte si le risque est faible).

Mener des enquêtes afin d'évaluer leur satisfaction et leurs attentes, analyser les réclamations.



# 4

## EFQM<sup>®</sup>, ISO 9001 ET ISO 14001

### 1. Introduction et démarche

#### Objectifs des documents considérés

**Le modèle d'excellence EFQM<sup>®</sup>** est un guide à l'usage des dirigeants qui souhaitent « piloter leur organisation dans toutes ses dimensions » et « mettre en place un système de management pleinement holistique ». La dernière version opérationnelle du modèle date de 2013.

**Les normes ISO 9001 et ISO 14001** sont des guides à l'usage des entreprises pour la mise en place et l'entretien de leur SMQ, mais aussi des référentiels de certification pour celles qui souhaitent

en démontrer la pertinence. Les objectifs des normes sont formalisés dans leurs chapitres introductifs :

- ISO 9001 : « démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences de ses clients et aux exigences légales et réglementaires applicables et accroître la satisfaction de ses clients »
- ISO 14001 : « gérer les responsabilités environnementales de l'organisme d'une manière qui contribue au pilier environnemental du développement durable ».

La dernière version opérationnelle des deux normes a été mise en application en septembre 2015.

### Cible de comparaison

Les normes ISO 9001 et ISO 14001 présentent désormais une structure commune, dite HLS (High Level Structure), afin de permettre aux organismes qui le désirent de mettre en place et piloter leur système de management dans sa dimension qualité (SMQ), mais aussi dans sa dimension environnementale (SME).

Afin de définir un périmètre de comparaison le plus pertinent possible, le modèle d'excellence EFQM® est donc « rapproché » dans le présent document du corpus normatif ISO 9001 / ISO 14001.

### Démarche adoptée

- > Introduction et démarche
- > Identification des éléments de comparaison dans les structures documentaires respectives :
  - Eléments de bonnes pratiques dans le modèle d'excellence EFQM®
  - Exigences et recommandations des normes ISO 9001 et ISO 14001 (cf. partie introductive de la norme ISO 9001)
- > Distributions respectives du contenu des normes ISO sur les différents sous-critères du modèle EFQM®, et des facteurs et résultats EFQM® dans les normes ISO
- > Analyse quantitative : « Taux de recouvrement » du modèle EFQM® par les normes ISO 9001 et 14001 »
- > Analyse intégrée : « réponse » des normes ISO aux concepts fondamentaux d'excellence EFQM®
- > Synthèse et conclusion



## 2. Structure documentaire

Les tableaux ci-après détaillent la structure documentaire du modèle d'excellence EFQM® et des normes ISO 9001 et ISO 14001, ainsi que les éléments de bonnes pratiques ou les exigences [et recommandations] associées.

EFQM®		Bonnes Pratiques
<b>Leadership</b>		
1a	Développement de la mission, la vision, les valeurs et éthique, exemplarité des dirigeants	7
1b	Définition, contrôle, évaluation et pilotage du SM	11
1c	Implication auprès des parties prenantes externes	6
1d	Renforcement de la culture de l'excellence au sein du personnel	7
1e	Flexibilité de l'organisation et gestion du changement	7
<b>Stratégie</b>		
2a	Compréhension des besoins et attentes des parties prenantes et de l'environnement	6
2b	Compréhension de la performance et des capacités internes	7
2c	Stratégie et politiques développées, réévaluées et mises à jour	7
2d	Stratégie et politiques communiquées, mises en œuvre et pilotées	9
<b>Personnel</b>		
3a	Gestion des RH et soutien de la stratégie	9
3b	Développement des compétences et des connaissances	5
3c	Management, responsabilisation et implication du personnel	5
3d	Communication efficace dans toute l'organisation	5
3e	Récompense et reconnaissance du personnel	6
<b>Partenariats et ressources</b>		
4a	Gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables	5
4b	Gestion des ressources financières en vue d'une sécurité et rentabilité durables	5
4c	Gestion responsable des équipements, matériels et ressources naturelles	5
4d	Technologie en soutien de la stratégie	4
4e	Information en soutien de la prise de décision et renforcement des capacités de l'organisation	7

## EFQM® (suite)

Bonnes  
Pratiques

### Processus, produits et services

5a	Processus conçus pour optimiser la valeur pour les parties prenantes	7
5b	Produits et services développés pour optimiser la valeur pour les clients	4
5c	Produits et services commercialisés de manière efficace	4
5d	Produits et services élaborés, délivrés, gérés	5
5e	Gestion et mise en valeur des relations avec les clients	6

### Résultats pour les clients

6a	Mesures de perception	7
6b	Indicateurs de performance	

### Résultats pour le personnel

7a	Mesures de perception	7
7b	Indicateurs de performance	

### Résultats sociétaux

8a	Mesures de perception	7
8b	Indicateurs de performance	

### Résultats clés d'activité

9a	Résultats stratégiques	7
9b	Indicateurs de performance opérationnelle	

<b>TOTAL</b>		<b>177</b>
--------------	--	------------

ISO 9001 & 14001 versions 2015		Exigences	
		ISO 9001	ISO 14001
<b>Contexte de l'organisation</b>			
4.1	L'organisme et son contexte	2	2
4.1	Besoins et attentes des parties prenantes	3	3
4.3	Domaine d'application du SMQ	7	9
4.4	SMQ	12	-
<b>Leadership</b>			
5.1	Leadership et engagement	13	9
5.2	Politique	7	8
5.3	Rôles, responsabilités et autorités	6	3
<b>Planification du SMQ</b>			
6.1	Actions face aux opportunités et aux risques	8	23
6.2	Objectifs qualité et planification	14	13
6.3	Planification des modifications	5	-
<b>Support</b>			
7.1	Ressources	17	1
7.2	Compétences	4	5
7.3	Sensibilisation	4	4
7.4	Communication	5	11
7.5	Information documentées	13	12

ISO 9001 & 14001 (suite) versions 2015		Exigences	
		ISO 9001	ISO 14001
<b>Réalisation des activités opérationnelles</b>			
8.1	Réalisation des activités professionnelles	9	10
8.2	Exigences des produits et services	19	8
8.3	Conception et développement	36	-
8.4	Maîtrise des prestations extérieures	21	-
8.5	Production et prestation de service	26	-
8.6	Libération du produit et du service	5	-
8.7	Maîtrise des éléments de sortie non conformes	12	-
<b>Évaluation des performances</b>			
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	16	16
9.2	Audit interne	10	9
9.3	Revue de direction	17	21
<b>Amélioration</b>			
10.1	Généralités	4	1
10.2	Non conformités et actions correctives	12	11
10.3	Amélioration continue	2	1
<b>TOTAL</b>		<b>309</b>	<b>180</b>

## Structure documentaire commune aux deux normes ISO en version 2015

### 3. Distribution ISO's > EFQM®

Le tableau ci-dessous présente une distribution « logique » des chapitres des normes ISO 9001 et ISO 14001 sur les différents sous-critères du modèle d'excellence EFQM® :

- les chapitres en noir sont communs aux deux normes ISO
- les chapitres en bleu sont spécifiques à l'ISO 9001
- ceux en vert sont propres à l'ISO 14001

EFQM® 2013		ISO 9001 & 14001 : 2015
<b>Leadership</b>		
1a	Développement de la mission, la vision, les valeurs et éthique, exemplarité des dirigeants	4.1 - 4.3 - 5.1
1b	Définition, contrôle, évaluation et pilotage du SM	4.3 - 4.4 - 5.1 - 5.2 - 5.3 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 8.2 - 9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3
1c	Implication auprès des parties prenantes externes	4.2 - 7.1 - 8.2 - 8.5
1d	Renforcement de la culture de l'excellence au sein du personnel	5.1 - 7.1 - 7.2
1e	Flexibilité de l'organisation et gestion du changement	5.3
<b>Stratégie</b>		
2a	Compréhension des besoins et attentes des parties prenantes et de l'environnement	4.2 - 4.3 - 8.3 - 8.5 - 10.1
2b	Compréhension de la performance et des capacités internes	6.2
2c	Stratégie et politiques développées, réévaluées et mises à jour	5.2 - 6.1 - 6.2 - 6.3 - 7.5 - 8.2 - 9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3
2d	Stratégie et politiques communiquées, mises en œuvre et pilotées	4.3 - 5.2 - 5.3 - 7.3 - 7.4 - 7.5
<b>Personnel</b>		
3a	Gestion des RH et soutien de la stratégie	5.1
3b	Développement des compétences et des connaissances	5.1 - 7.1 - 7.2
3c	Management, responsabilisation et implication du personnel	5.1 - 7.3
3d	Communication efficace dans toute l'organisation	6.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5 - 9.2 - 9.3
3e	Récompense et reconnaissance du personnel	
<b>Partenariats et ressources</b>		
4a	Gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables	4.4 - 6.1 - 6.2 - 7.1 - 8.1
4b	Gestion des ressources financières en vue d'une sécurité et rentabilité durables	6.1 - 6.2 - 7.1 - 9.2 - 9.3
4c	Gestion responsable des équipements, matériels et ressources naturelles	5.1 - 6.1 - 6.2 - 7.1
4d	Technologie en soutien de la stratégie	4.2 - 6.2 - 7.1 - 8.5
4e	Information en soutien de la prise de décision et renforcement des capacités de l'organisation	7.1 - 8.1 - 8.2 - 8.3 - 8.4 - 8.5 - 8.6 - 8.7 - 9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3

### Processus, produits et services

5a	Processus conçus pour optimiser la valeur pour les parties prenantes	4.4 - 5.1 - 8.1 - 8.2 - 8.3 - 8.4 - 8.5 - 10.1 - 10.2 - 10.3
5b	Produits et services développées pour optimiser la valeur pour les clients	4.3 - 8.1 - 8.2 - 8.3 - 8.4 - 8.5 - 10.1 - 10.2 - 10.3
5c	Produits et services commercialisés de manière efficace	8.1 - 8.2 - 8.3 - 8.4 - 8.6 - 8.7
5d	Produits et services élaborés, délivrés, gérés	8.5 - 8.6 - 8.7
5e	Gestion et mise en valeur des relations avec les clients	8.2 - 8.5 - 8.6 - 8.7

### Résultats pour les clients

6a	Mesures de perception	9.1 - 9.2 - 10.1 - 10.2 - 10.3
6b	Indicateurs de performance	9.1 - 9.2 - 10.1 - 10.2 - 10.3

### Résultats pour le personnel

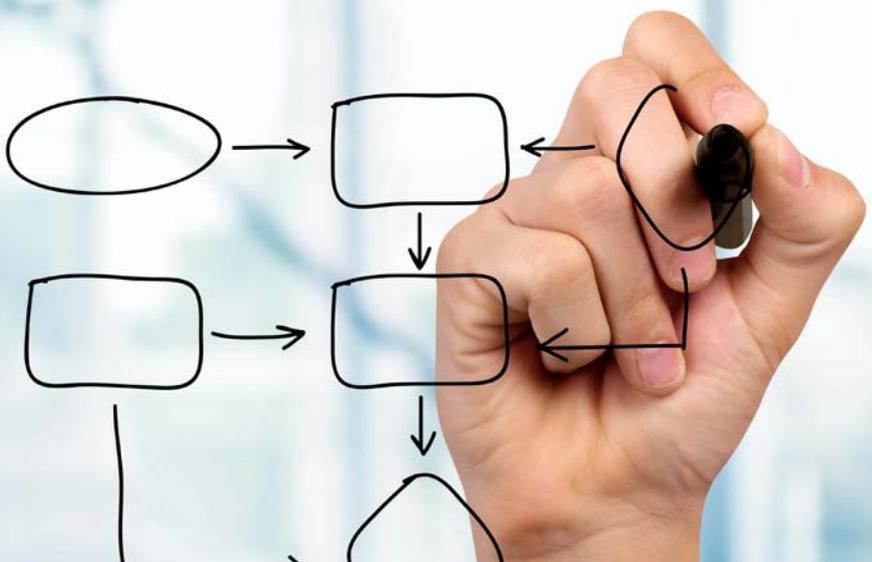
7a	Mesures de perception	
7b	Indicateurs de performance	

### Résultats sociétaux

8a	Mesures de perception	9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3
8b	Indicateurs de performance	4.4 - 9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3

### Résultats clés d'activité

9a	Résultats stratégiques	9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3
9b	Indicateurs de performance opérationnelle	4.4 - 9.1 - 9.2 - 9.3 - 10.1 - 10.2 - 10.3



## 4. Les “facteurs” EFQM® dans les normes ISO

Les deux normes ISO 9001 et 14001 sont pleinement « incluses » dans le modèle EFQM®. Elles ne contiennent ou n’abordent pas de thèmes ou de points spécifiques s’inscrivant en dehors du champ d’exploration du modèle d’excellence.

Un certain nombre de thèmes ou de point abordés dans les « facteurs » de l’EFQM® font toutefois défaut ou sont traités très partiellement dans les deux normes ISO. Les principaux manques sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

FACTEURS EFQM®	Sous-critère	PRINCIPAUX MANQUES ISO 9001 & 14001
Leadership	1a	La vision fondant les valeurs de l’organisation et les principes de déclinaison de la stratégie n’est pas abordée, de même que l’éthique et l’exemplarité des dirigeants.
	1d	Le renforcement de la culture d’excellence au sein du personnel n’est adressé qu’indirectement par quelques exigences.
	1e	La flexibilité et la capacité de l’organisation à aborder et gérer les changements ne sont pas abordées sous l’angle d’une approche spécifique relayée par des processus et des méthodes.
Stratégie	2b	Si la stratégie exploite certains facteurs de performance, sa définition, son management et sa révision ne s’appuient pas sur un processus spécifique, mettant en jeu tous les potentiels internes et opportunités externes de l’organisation.
	2c	La veille concurrentielle n’est pas identifiée comme une activité structurante pour la définition de la stratégie .
Personnel	3a	Il n’est pas établi de lien contributif clair entre la politique et les plans RH de l’organisation et sa stratégie.
	3e	Le volet reconnaissance et valorisation du personnel n’est pas traité.
Partenariats et ressources	4b	La gestion des ressources financières n’est pas abordée en tant que volet spécifique contributif à la pérennité de l’organisme.
	4c	La gestion des biens, équipements et matériels n’est pas abordée sous l’angle de la responsabilité sociétale, notamment à travers leur cycle de vie.
	4d	La gestion des biens, équipements et matériels n’est pas abordée sous l’angle de la responsabilité sociétale, notamment à travers leur cycle de vie.
Processus, produits et services	5a	L’écoute du marché est abordée à travers l’écoute du « contexte » des différents segments de clientèle, et non dans le cadre d’une approche systémique visant à anticiper l’évolution politique, réglementaire, économique, technologique et concurrentielle de l’écosystème de l’organisme.

# 5. Les “résultats” EFQM® dans les normes ISO

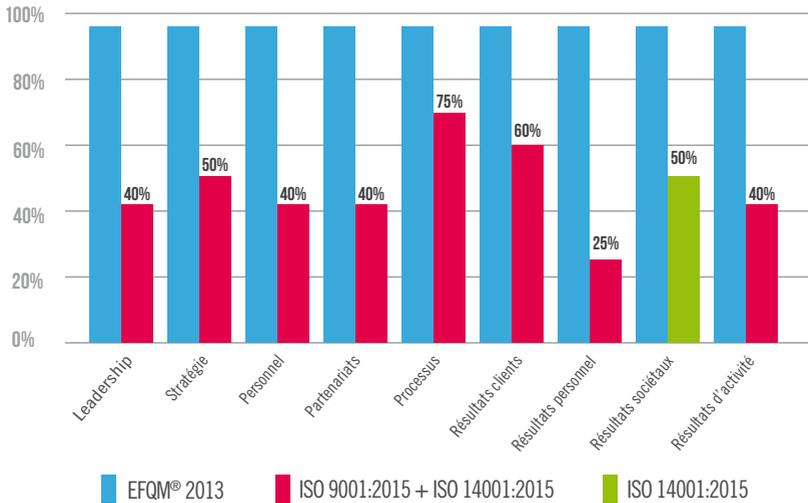
De même, les exigences ISO 9001 et 14001 ne couvrent pas totalement les thèmes et bonnes pratiques EFQM pour ce qui concerne la mesure des résultats de l'organisation (indicateurs de perception et de performance), dans toutes ses dimensions opérationnelles, économiques, sociétales... Les principaux manques sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

FACTEURS EFQM®	Sous-critère	PRINCIPAUX MANQUES ISO 9001 & 14001
Résultats pour les clients	6a	Les mesures de perception du niveau de satisfaction des clients ne sont que partiellement abordées, au profit des mesures de performance traduisant directement ou indirectement le niveau de conformité des produits et services délivrés.
Résultats pour le personnel	7a	Le niveau d'adhésion et de satisfaction du personnel quant à la stratégie, aux politiques mises en œuvre, à l'action directoriale et managériale ne sont pas abordés.
	7b	Les approches, méthodes à mettre en œuvre pour mesurer la performance de l'organisme vis à vis de son personnel ne sont pas identifiés en tant qu'exigences ISO.
Résultats sociétaux	8a et 8b	La norme ISO 14001 couvre le volet environnemental de la politique managériale de l'organisme, mais le volet sociétal (place et contribution dans le système socio-économique) est presque totalement passé sous silence*.
Résultats de l'activité	9a	L'identification des liens de causalité organisation / performance n'est pas présentée comme un critère de choix et de priorisation des résultats à observer.
	9b	La pérennité des résultats ne figure pas en tant qu'objectif du système de management à démontrer au travers des résultats observés.

\* C'est l'angle de management ciblé par la norme ISO 26000... Ce qui démontre encore qu'il faut « empiler » les normes ISO pour répondre à la couverture holistique du système de management par le modèle d'excellence EFQM® !

## 6. Le taux de recouvrement de l'EFQM® par les normes ISO

A partir des constats établis et des manques identifiés, il est possible de déterminer, un « taux de recouvrement » du modèle EFQM® par les normes ISO 9001 et ISO 14001. Une telle approche est proposée dans le graphique ci-dessous.



Le taux moyen de recouvrement des 5 critères « facteurs » de l'EFQM® par les normes ISO atteint 50%.

Le taux moyen de recouvrement des 4 critères « résultats » de l'EFQM® par les normes ISO atteint 43,75%. Il est limité à 31,25% si l'on considère la seule norme ISO 9001 (volet environnemental couvert par la norme ISO 14001).

**Sur cette base, une organisation satisfaisant à l'ensemble des exigences ISO 9001 / ISO 14001 version 2015 atteindrait un score d'environ 470 points/1000 dans le cadre d'une évaluation EFQM. Ce score serait ramené à 420 points en considérant la seule norme ISO 9001.**

Il était couramment admis que la version 2008 de la norme ISO 9001 permettait d'atteindre un score d'environ 400 points EFQM®. La faible progression s'explique par le fait que la version 2015 a notoirement renforcé des points déjà traités dans la version 2008, sans aborder l'ensemble des leviers de performance des organisations au-delà de la recherche de la pleine maîtrise de la qualité des produits et des services qu'elles délivrent.

# 7. Les concepts fondamentaux d'excellence EFQM® dans les normes ISO

Les 8 concepts fondamentaux d'excellence, définis dans le modèle EFQM® version 2013, permettent une approche dynamique du système de management à travers l'interaction naturelle des différents facteurs de performance. Le tableau ci-dessous propose une vision de la « réponse » apportée par les normes ISO version 2015 aux concepts d'excellence EFQM®.

Concepts fondamentaux d'excellence EFQM®	Sous-critère à considérer	Réponse dans les normes ISO 9001 & 14001
Apporter de la valeur aux clients	5b, 5c, 5d, 5e	L'approche processus est solide et permet une bonne maîtrise des produits et services à délivrer. Le management de la relation avec les clients est cependant peu développé.
Créer un avenir durable	1a, 1c, 1e, 2c, 4b, 4c, 5b	La veille concurrentielle n'est pas clairement abordée. La stratégie n'est pas clairement fondée sur les besoins et attentes de toutes les parties prenantes internes et externes. La gestion durable des ressources financières et des partenariats est peu développée.
Réussir par le talent des collaborateurs	3b, 3c, 3d, 3e	La gestion et la planification des ressources humaines ne répondent pas au niveau d'adhésion, d'implication et de responsabilisation du personnel dans un contexte d'excellence. Les principes et moyens de reconnaissance sont absents.
Favoriser la créativité et l'innovation	1e, 2d, 3c, 4e	Les approches, moyens et ressources dédiées à l'innovation ne sont pas clairement requis et identifiés comme leviers de performance. Le management du changement n'est pas traité.
Diriger avec vision, inspiration et intégrité	1a, 1c, 1d, 1e	Le leadership est traité de façon restrictive, au seul plan du management de la qualité. Les notions d'engagement, d'exemplarité et de motivation ne sont pas ou peu abordées.
Manager avec agilité	1e, 2a, 2d, 3a, 4d, 5a	La flexibilité de l'organisation n'est pas clairement développée. Le lien entre politique RH et stratégie n'est pas clairement établi. L'apport des nouvelles technologies et du SI est peu abordé.
Développer les capacités organisationnelles	1c, 2b, 2d, 3d, 4a, 5d	L'approche ne dépasse pas la recherche d'optimisation de la supply chain et de son management. Les capacités ou potentiels de l'organisation ne sont pas recherchés, puis exploités en tant qu'opportunités de développement, au-delà de la réponse aux missions et objectifs de l'organisation.
Soutenir des résultats remarquables	1b, 1c, 2a, 2c, 2d, 4e	Les principes d'amélioration continue sont tangibles, mais le SI n'est pas positionné comme un outil d'aide à la prise de décision et de management des connaissances. Le développement des partenariats (recherche d'opportunités) n'est pas ciblé.

\* Cf. modèle d'Excellence EFQM® 2013 (§ « Intégration des concepts fondamentaux dans les critères » – page 24)

L'impact des « manques » identifiés lors de l'analyse statique (recouvrement critère par critère) est nettement plus important dans le cadre d'une observation plus transversale de la performance attendue du système de management.

## 8. Synthèse

- > Les normes ISO 9001 et ISO 14001, dans leur version 2015, sont totalement contenues dans le modèle d'excellence EFQM® 2013. Tous les domaines traités dans les deux normes sont abordés dans le modèle.
- > La version 2015 des normes ISO porte un accent particulier sur l'approche processus. Elle détaille ainsi les personnes ou fonctions à mobiliser, les informations à traiter et les documents à produire pour tous les processus clés du système de management de la qualité, dans une perspective de maîtrise des risques et d'amélioration continue.
- > Les normes ISO se présentent donc comme des *modus operandi* qu'il convient de suivre pour opérationnaliser et piloter chacun des processus nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation considérée et à la satisfaction de ses clients.
- > Le modèle d'excellence EFQM® aborde une vaste étendue de thèmes visant à la recherche de l'excellence conjuguant des méthodes et des résultats. Les thèmes abordés dépassent largement les exigences portées par les normes ISO en version 2015. Les leviers ou « facteurs » de performance sont illustrés au travers des meilleures pratiques collectées au sein des organisations performantes.
- > Le modèle d'excellence EFQM® se présente donc comme un *vademecum* utilisable pour considérer toutes les dimensions du système de management d'une organisation considérée, dans une perspective de confrontation aux meilleures pratiques.
- > La note obtenue lors d'une évaluation EFQM® témoigne du niveau de maturité d'une organisation considérée et permet de mettre en lumière les points faibles de son système de management. La comparaison avec les meilleures pratiques trace les perspectives d'amélioration.
- > Le niveau général d'une organisation peut être apprécié à travers l'échelle de valeur suivante :
  - Niveau 1 – moins de 250 points EFQM® : contrôle qualité des produits et services à délivrer
  - Niveau 2 – entre 250 et 400 points EFQM® : vers un système intégré de management de la qualité
  - Niveau 3 – entre 400 et 650 points EFQM® : vers un système de management global de l'organisation
  - Niveau 4 – plus de 650 points EFQM® : vers la comparaison et le benchmark
- > Les 470 points potentiels atteints par une organisation « ISO 2015 compliant » traduisent donc un niveau d'intégration encore parcellaire du système de management global.
- > Dans tous les cas de figure, une bonne performance globale (ou un bon classement) dans le cadre d'un benchmark avec des entreprises concurrentes ou de domaine d'activité connexe, peut assurer ou renforcer la reconnaissance externe de l'organisation considérée.

# 9. Conclusion

> La version 2015 des normes ISO 9001 et ISO 14001 n'offre pas encore une couverture complète du système de management des organisations. Si les 7 principes de management de la qualité de l'ISO 9001 version 2015\* semblent répondre aux 8 concepts d'excellence EFQM®, ils demeurent incomplets pour :

- Mettre en place et piloter un système de management dans toutes ses dimensions et composantes.
- Répondre pleinement aux « obligations » de responsabilisation sociétale des organisations.
- Inscrire les organisations dans une perspective de confrontation aux meilleures pratiques de place ou de marché.

*\* Orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, amélioration continue, prise de décision fondée sur des preuves, management des relations avec les parties intéressées.*

> L'adoption du modèle d'excellence EFQM® permet clairement de dépasser les exigences des normes ISO 9001 et ISO 14001 en constituant un système de management intégré qui englobe les normes de qualité, de sécurité, d'environnement... Certaines entreprises vont encore plus loin et font le choix de créer leur propre système de management, basé sur la structure et les préceptes du modèle EFQM®.



# 5

## QUALITÉ & RSE

### 1. Introduction

Un an après la parution du premier Livre blanc du think tank made in qualité, où en est la commission « Qualité et Responsabilité sociétale » ?

Dans le tome 1 de janvier 2016, elle avait souligné à la fois la différence et la complémentarité des deux démarches Qualité et RSE. S'appuyant sur deux cas réels d'entreprises, notre commission avait d'abord montré comment une PME pouvait passer d'un management classique de la qualité à une démarche élargie et ouverte à l'ensemble de ses parties prenantes. Curieux de découvrir le parcours inverse, nous nous

étions intéressés à une TPE qui, en mettant en pratique la RSE, allait naturellement vers un certain management de la qualité. Notre commission concluait alors que la synergie Qualité et RSE était avérée et que les deux démarches contribuaient au progrès des entreprises.

Deux engagements punctuaient notre synthèse de janvier 2016 : « s'enrichir de nouvelles compétences » et « être connectée à des initiatives d'expérimentation ». Le but des quelques pages qui suivent est de montrer comment nous avons donné suite à ces engagements.

## 2. Nos travaux en 2016

Elargir notre champ de réflexion et d'observation, tel fut notre fil conducteur pour respecter le double engagement de début d'année. La non disponibilité en 2016 de la plupart des participants de la commission 2015 nous donna l'opportunité d'ouvrir le groupe de travail à des profils différents, notamment des enseignants-chercheurs. Les nouveaux arrivants étant professionnellement connectés à différentes entreprises, c'était alors l'occasion également d'enrichir notre panel de cas pratiques. A l'instar de la commission 2015, la nouvelle équipe ciblait ses travaux sur les petites et moyennes entreprises et organisations.

Des interviews furent menées auprès d'entités correspondant à la cible et, grâce à l'intervention de l'un des membres de la commission engagé dans d'autres travaux associatifs, nous pûmes compléter notre panel par une liste d'entreprises liées à une fédération professionnelle. Au total, une vingtaine de PME-TPE et une association constituèrent notre champ d'investigation.

### Les entreprises témoins

Ont été directement interviewées par les membres de la commission : Aramac (association environnementale), Camif (vente sur Internet), Del (distributeur électronique), Einea (ingénierie électronique) et Hautier (transport).

D'autres PME-TPE interviewées sur

leur démarche RSE par le Club Rodin (think tank de la FIEEC, Fédération des industries électriques et électroniques) ont accepté que leurs propos soient repris par la commission Qualité-RSE du think tank de France Qualité.

Enfin, trois autres entreprises avaient fait l'objet d'articles dans la revue Echanges de France Qualité. Ces articles ayant abordé la complémentarité des démarches Qualité et RSE, il nous parut opportun d'en citer quelques extraits pour compléter notre panel. Il s'agissait des entreprises Berner (produits de fixation), Legallais (quincaillerie industrielle) et Tournus (équipements de cuisines professionnelles).

La diversité des activités des organisations interviewées et de leurs situations managériales ont permis une approche qualitative à la fois variée et riche d'enseignements.

### Les méthodes d'approche

Les cinq entreprises interviewées directement par les membres de la commission ont accepté un entretien en face à face sur la base d'un questionnaire ouvert. Ce questionnaire concernait leurs démarches Qualité et RSE, le cas échéant, et était structuré selon les principales interrogations classiques du QOOQCCP : Quoi / Qui / Pourquoi / Comment / etc. Ainsi apparaissait, au fil de l'entretien, la genèse et la constitution des démarches de Qualité et/ou de RSE. Quelles personnes ou fonctions de l'entreprise en

étaient actrices, quels avantages en avait tirés l'entreprise, quelles difficultés elle avait rencontrées... tels étaient les points abordés.

Parmi la cinquantaine de PME-TPE interviewées par le Club Rodin sur leur démarche RSE, nous avons choisi celles qui, parallèlement, avaient également une démarche Qualité. Celles-ci avaient été questionnées par une stagiaire de l'Ismap (Institut supérieur

du Management public et politique) appointée par le Club Rodin.

Quant aux trois entreprises citées comme témoins dans le magazine Echanges n° 27 paru à l'été 2015, elles avaient été lauréates de trophées décernés par les associations régionales de France Qualité. Leur point commun était l'évolution progressive de leurs systèmes de management vers la RSE.



### 3. Les premiers enseignements

Riche des témoignages de la vingtaine d'entreprises approchées directement ou indirectement, notre synthèse a été structurée en trois parties :

- 1/ les démarches Qualité et/ou RSE, et leur synergie ;
- 2/ la façon de mener ces deux démarches complémentaires ;
- 3/ les recommandations de la commission, essentiellement fondées sur les propos des interviewés.

La synthèse qui suit s'appuie, pour ce point à fin 2016, essentiellement sur les cinq interviews réalisées directement par les membres de la commission et sur les trois articles de la revue Echanges. Il nous a semblé opportun de mettre surtout en exergue le verbatim des interviewés.

Avant d'étayer la synergie des deux démarches, il était nécessaire de définir chacun des termes. Plutôt que présenter des définitions normatives à nos interviewés, nous leur avons laissé la parole. Ils se sont prêtés au jeu...

### Une définition de la qualité qui évolue : deux exemples

« La notion de qualité a évolué. Aujourd'hui chez nous on parle de "management par la qualité". Le management par la qualité c'est structurer l'organisation de l'entreprise [...] et ainsi garantir à nos clients que l'on fait ce que l'on dit et qu'on dit ce que l'on fait. La démarche qualité c'est aussi rester ouvert aux attentes clients et être armé pour mieux y répondre. »

**Hautier**

Les trois axes de la qualité sont « le respect des engagements », « des produits créés pour durer » et « une installation rapide et sans surprise ».

**Tournus Equipement**

### Différentes acceptations de la RSE :

« C'est plutôt une philosophie qui permet de piloter la stratégie de l'entreprise dans les meilleures conditions puisqu'elle limite les impacts négatifs et met en valeur l'humain au cœur de son dispositif. »

**Einea**

« Améliorer nos performances, mais en termes de développement durable, d'environnement, de démarche citoyenne. » / « Quel est notre véritable rôle dans la société. [...] C'est peut-être là la véritable démarche de RSE : quel rôle veut-on donner à l'entreprise ? »

**Hautier (2 répondants)**

« Tout doit tendre vers des relations basées sur le respect de l'être humain et de l'environnement, dans un but de durabilité. »

**Legallais**

« Nos valeurs s'organisent autour de la santé et la sécurité de nos salariés, la progression permanente des compétences internes. Notre croissance s'accompagne d'une démarche de progrès continue. Selon les objectifs de notre démarche RSE, tous les partenaires internes et externes deviennent "gagnants" dans leur relation avec l'entreprise. »

**Tournus Equipement**

Même si les normes ISO ont été évoquées lors des interviews, ce ne sont pas leurs définitions qui sont citées. Il apparaît que chaque entreprise s'approprie les concepts à sa façon. Pour la qualité, les deux exemples de définitions sont pragmatiques, certes centrées sur le client mais apportant une réelle valeur ajoutée à l'entreprise (gestion des décisions, réactivité, performances du produit...). Quant aux acceptions du vocable RSE, elles ont deux points communs : la focalisation sur les aspects humains et, plus globalement, l'attention accordée aux parties prenantes.

La synergie entre les démarches Qualité et RSE apparaît déjà en filigrane dans les définitions qui précèdent. Elle est révélée par les réponses des interviewés à la question sur la complémentarité Qualité-RSE...

*« La mise en place et le maintien du système de management intégré QSE constituent un socle solide pour construire une démarche de développement durable. »*

**Berner**

*« Il existe un lien très fort entre qualité et RSE : pas de qualité sans attention. Il faut un lien fort et des relations fortes entre les acteurs. La qualité est la résultante de la RSE : qualité dans les relations... on apporte un service et on rend les produits de qualité. »*

**Camif**

*« Qualité, fiabilité, environnement font partie des exigences contractuelles des principaux donneurs d'ordres. »*

**Einea**

*« Je ne vois pas comment l'entreprise peut entrer dans une démarche RSE sans être dans un mode de management par la qualité. » / « La démarche RSE va nous aider à basculer à la version 2015 de la norme ISO 9001. »*

**Hautier**

*« Au-delà de notre management performant de la qualité, le trophée RSE nous a permis de faire un diagnostic objectif de tous les engagements et valeurs sociales et environnementales de notre entreprise. »*

**Tournus Equipement**

Cette synergie semble donc s'expliquer à deux niveaux.

Le premier est global, lié à la mise en place d'une démarche destinée à satisfaire des engagements stratégiques de l'organisation et assurer un parcours progressif pour les atteindre. Qualité et RSE sont deux démarches qui s'inscrivent dans ce cadre et peuvent de ce fait s'enrichir mutuellement.

Le deuxième niveau de synergie est lié à une certaine forme d'interdépendance. Le management de la qualité peut faciliter la mise en œuvre d'une démarche RSE et, à un degré moindre, la réciproque peut être vraie. En effet, la qualité bénéficie d'une antériorité qui a conféré une certaine maturité aux outils et aux dispositifs pratiques de mise en œuvre. Ceux-ci peuvent servir à consolider la démarche de RSE (formalisation, pilotage, etc.). A l'inverse, les entreprises qui ne disposent pas d'un système de management formel de la qualité mais qui ont mis en œuvre une démarche RSE sont amenées à acquérir,

pour satisfaire leurs clients, certains « réflexes qualité ». Ce constat, souligné en 2015 avec le cas d'Infotrafic (prix national des bonnes pratiques en catégorie TPE), est corroboré par l'interview de la Camif.

2/

**Mener ces deux démarches complémentaires en intégrant le contexte de l'organisation**

De la même façon qu'aucune définition de Qualité ou RSE n'est universelle, il n'est point de recette unique pour mettre en œuvre l'une et/ou l'autre démarche. Comme souligné précédemment, toute démarche s'inscrit dans un cadre. Ce cadre est non seulement politique et stratégique, mais également historique et culturel. Les rédacteurs de normes ISO ont confirmé dans leurs versions 2015 des systèmes de management l'exigence fondamentale de prise en compte du contexte de l'organisme. Qu'une entreprise (ou toute autre organisation) soit certifiée ou pas, elle se doit d'adapter chacune de ses démarches à son cadre identitaire. Les citations qui suivent illustrent différentes manières de mener les démarches.

### Par un système de management ou un dispositif normé

« Elle obtient la certification ISO 9001 en 2003 puis la triple certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 en 2007. »

**Berner**

« certifiée ISO 9001, EN 9100, ISO 13485, ISO 14001, OHS 18001. » / « [Système de management :] la seule façon de maîtriser l'amélioration continue des produits, des process industriels etc. »

**Einea**

### *Pour la qualité :*

« On essaie d'améliorer notre système de management de la qualité pour le rendre de plus en plus "terrain, pratico-pratique" et ça apporte en performance et en efficacité au niveau des services et c'est apprécié par l'ensemble des pilotes. »

### *Pour la RSE :*

« La norme ISO 26000 va être celle qui va nous guider. On ne va pas vers une « certification » comme on allait à l'époque de l'ISO 9000, mais c'est un cadre qui va nous permettre de savoir comment on avance, à quel rythme et jusqu'où on va aller. » / « La méthode c'est avec l'accompagnement de l'IRSI [Ndlr : via un projet de recherche-intervention]. Chaque dirigeant de filiale participe à des réunions de travail avec la responsable des ressources humaines et moi-même en tant que responsable QHSE, d'abord pour une phase de diagnostic puis avec des plans d'action à mettre en œuvre. »

**Hautier**

« La première certification ISO 9001 a été obtenue en 2000. Ce fut l'occasion de mettre en place des outils d'amélioration qui petit à petit ont été utilisés dans le domaine de la sécurité puis de l'environnement. »

**Legallais**

## Sans démarche formalisée

« La démarche qualité n'est pas formalisée, elle apparaît en deuxième plan et a posteriori par rapport à l'engagement développement durable extrêmement fort de la structure. »

### **Aremacs**

« Pas de démarche qualité formalisée : les normes ne sont pas vraiment vertueuses. La Camif est très orientée expérimentation et écoute du client, plutôt que formalisation des process. » / (différent en RSE) « Une démarche RSE était déjà formalisée avant de passer en B-Corp, ce qui a permis un impact positif du modèle sur le lien avec les parties prenantes. B-Corp nécessite la formalisation des axes de progrès, les échanges, les initiatives prises collectivement. »

### **Camif**

En RSE : « Pas d'approche normative type ISO. Labelliser conformément à un référentiel ne pourrait qu'être réducteur. L'état d'esprit et les bons comportements ne peuvent pas être réduits à la présentation de quelques documents. »

### **Einea**

Même si toute démarche, par la signification même du vocable, intègre un formalisme, force est de constater qu'il n'est pas équivalent pour tous les exemples cités. Pour les uns, la qualité est normalisée selon ISO et la RSE n'est pas encore mature. D'autres ne croient pas aux normes de qualité... mais, pour la RSE, s'engagent à satisfaire les exigences d'un label. Et d'autres enfin mènent un parcours progressif de la qualité vers la RSE en passant par un système de management intégré QSE.

Selon le panel d'entreprises interviewées par le Club Rodin (qui seront citées dans une synthèse ultérieure), il semblerait que les certifications ISO (surtout 9001) soient plus courantes dans le domaine industriel que dans l'ensemble du tissu entrepreneurial et associatif. **Dans ce contexte, le management de la qualité semblerait confirmé comme un facilitateur d'intégration RSE.** Cette hypothèse sera étayée dans la version finale de notre rapport, sur la base concrète des citations de ces entreprises.



Nos recommandations aux dirigeants et managers de PMO (petites et moyennes organisations), cibles de nos travaux, vont probablement s'orienter sur 5 axes :

- souligner l'intérêt d'une démarche structurée pour porter un projet d'entreprise (ou autre organisation) ;
- insister sur sa nécessaire adaptation au contexte de l'entreprise et sur sa progressivité ;
- confirmer que la qualité est une source potentielle de progrès opérationnels pour la mise en place de la démarche RSE, et que celle-ci consolide l'analyse stratégique de la démarche Qualité ;
- considérer la prise en compte des parties prenantes comme un impératif stratégique et une clé de succès ;
- rappeler que l'engagement politique, stratégique et humain de la direction est essentiel au succès de toute démarche.

Toutes nos recommandations seront étayées par les citations de nos témoins. Celles de l'encadré qui suit n'en constituent qu'une partie.

### Mener à bien le projet d'entreprise par une démarche structurée

*« A un moment donné, tu as besoin de formaliser, de prendre du recul sur ton activité. C'est absolument nécessaire » mais sans forcément aller jusqu'à la certification. »*

**Aremacs**

*« Lancer un projet innovant peut nourrir l'envie des salariés : fierté, coup de projecteur, créer de la valeur pour eux. »*

**Camif**

*« Une démarche composée de systèmes de management (qualité, sécurité, environnement), de valeurs partagées et d'une farouche volonté de survie transmise à tous les collaborateurs. » / « Le succès dépend de l'engagement de la Direction, de sa capacité à entraîner ses équipes (leadership). »*

**Einea**

*« Pour l'entreprise, c'est plutôt au travers des processus qu'on essaie de s'améliorer en permanence, d'améliorer les performances, que ce soit en qualité, sécurité et maintenant hygiène et environnement. »*

**Hautier**

### Adapter le projet à l'entreprise

*« Pour la certification et/ou la labellisation d'une petite structure, [...] être pragmatique : identifier les certifications et labels des concurrents du secteur ; identifier si ces critères sont nécessaires ou une plus-value pour de nouveaux marchés y compris les appels d'offre publics. »*

**Aremacs**

*« Il faut du temps pour faire les choses ; la confiance prend du temps à se bâtir. C'est le chef d'entreprise qui doit initier la démarche et faire preuve de conviction. »*

**Camif**

« La RSE doit avant tout être en phase avec la finalité de l'entreprise. La RSE s'exerce dans le cadre des enjeux et des défis de l'entreprise. »

**Einea**

« En interne, c'est une volonté du président Thierry Hautier. L'entreprise a toujours été une entreprise citoyenne. »

**Hautier**

### **Prendre en compte les parties prenantes**

« Les collectivités locales dont la ville et la métropole de Lyon. »

**Aremacs**

« On a mis une attention particulière sur les parties prenantes avec des liens qui se nouent et s'enrichissent. Pour la troisième année consécutive a été réalisé le Tour du made in France La Camif, où les clients, les collaborateurs et les fabricants sont invités. »

**Camif**

« Salariés, clients, partenaires des équipes de R&D, Ecoles, entreprises de valorisation des déchets, fournisseurs. »

**Einea**

« On aura la volonté forcément de communiquer vers les personnes qui peuvent être intéressées par cette démarche. Les premiers seront nos clients. L'information un peu plus régulière sera pour nos collaborateurs et après surtout notre environnement, puisque l'idée aussi est de peser sur cette démarche, pour qu'elle se généralise un peu plus, y compris dans la profession. »

**Hautier**

## 4. La suite prévue en 2017

A partir de la revue détaillée de nos textes d'interviews et d'articles, nous envisageons de réaliser un ouvrage destiné aux dirigeants et managers de PME-PMO. Son objectif, sur le thème global Qualité-RSE, sera de répondre à leurs interrogations selon leur situation :

1. Je n'ai aucune démarche qualité ni RSE structurée dans mon organisation. En quoi est-ce nécessaire, ou quelle est la plus-value pour ma PME-PMO ?
2. J'ai une démarche Qualité, et je souhaite l'élargir à une démarche RSE.
3. J'ai une démarche RSE, et j'envisage de l'élargir à une démarche Qualité. En quoi celle-là peut initier celle-ci ou y contribuer ?
4. J'ai mis en place les deux démarches. Comment mieux optimiser la synergie entre mes démarches Qualité et RSE ?

Les réponses à ces questions seront étayées par les bonnes pratiques des entreprises témoins. Nous aborderons les situations et les conditions dans lesquelles ces bonnes pratiques pourraient être dupliquées.

# 6

QUALITÉ & EFQM®

CONTRIBUTION DE L'EFQM® AUX 5 PILIERS

## Introduction : les 5 piliers

En janvier 2016 le bureau de France Qualité a validé les orientations du programme d'action de l'association pour les années à venir, sur la base de cinq piliers qui constituent le socle de sa réflexion :

1. Le développement des capacités managériales
2. Aider à toucher le cœur des clients
3. Accompagner le changement – Encourager l'agilité
4. Aider à penser global
5. Renforcer les valeurs, la confiance et l'empowerment des collaborateurs

Dans sa lettre de mission du 22 février, le Président du Think Tank a chargé chacune des commissions en cours d'étudier la manière dont le thème qu'elle porte peut nourrir la réflexion sur chacun des piliers, et de formaliser cet apport dans un document de synthèse destiné à publication dans le second volume du livre blanc consacré au développement de la Qualité en France.

Il va de soi que les cinq piliers sont à considérer à la fois par eux-mêmes et dans leurs interactions respectives au sein du management global, puisqu'ils ne sont que les facettes d'un même diamant. L'EFQM®

est par nature un outil privilégié pour cette contribution car il équilibre parfaitement synthèse managériale et analyse par domaine.

Tout en suivant l'ordre des cinq piliers, le présent document donne des éléments de réponse à la demande faite en ciblant volontairement sur des exemples précis, sans perdre de vue pour chacun d'eux leur congruence au sein de l'approche holistique globale.



## 1. Le développement des capacités managériales

Parmi les nombreux défis que les entreprises ont à relever dans une économie de plus en plus mondialisée et complexe, celui du développement des capacités managériales est central.

L'entreprise doit désormais gérer des cultures et modes de vie variés, dans des lieux et souvent dans des pays différents, qui induisent vis-à-vis de sa direction une attente forte sur les modes de travail et les relations internes et externes. A titre d'illustration de ces évolutions, les jeunes générations sont souvent plus exigeantes que les aînées sur le sens de la mission qui leur est confiée, les valeurs et l'éthique des dirigeants. Elles ont parfois tendance à juger rapidement le système de management en place, et à zapper ce qui ne leur plait pas. Face à ces mutations, les critères et sous critères du modèle EFQM® relatifs au leadership trouvent un degré de pertinence accru :

- Le développement de la mission, de la vision, des valeurs, l'éthique, l'exemplarité des dirigeants (1a)
- La définition, le contrôle, l'amélioration permanente du système de management et de la performance de l'organisation (1b)
- L'organisation fait preuve de flexibilité et gère le changement avec efficacité (1e)

Ces critères - s'ils sont mis en œuvre en association avec ceux des Ressources humaines qui leur font écho - permettent également d'aborder l'articulation des formes du management vertical et horizontal, d'intégrer les problématiques liées au travail à distance sous toutes ses formes : télétravail, lieux tiers, travail en réseau etc. Côté Ressources humaines, nous suggérons que devraient être pris en compte les items suivants du modèle :

- Le personnel est managé, impliqué, responsabilisé (3c) avec à titre d'illustration la création d'une culture propice à la créativité et à l'innovation à tous les niveaux, en développant chez le personnel une ouverture d'esprit et une réactivité à la hauteur des défis auxquels il est confronté.
- Une communication efficace à tous les niveaux (3d) avec à titre d'exemple le développement d'une culture visant à améliorer de manière continue l'efficacité du travail collaboratif et en équipe tout au long de leur chaîne de valeur.

L'ensemble de ces éléments se récapitule dans deux des concepts fondamentaux de l'Excellence de l'EFQM® qui s'appliquent au leadership :

- Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre,
- Manager avec agilité.

## 2. Aider à toucher le cœur des clients

L'expérience client est aujourd'hui au cœur des préoccupations stratégiques des entreprises.

Le but est bien d'avantage d'enchanter les clients que de seulement les satisfaire. Il s'agit de faire en sorte qu'ils soient de plus en plus nombreux à recommander l'entreprise à la suite de l'expérience qui leur a été procurée, qu'elle consiste en un achat de bien ou en une fourniture de service.

Pour y parvenir, le modèle invite les organisations à

- Développer leurs produits et services afin de créer une valeur optimale pour les clients (5b).
- Construire et entretenir un dialogue avec leurs clients dans un esprit d'ouverture et de transparence (5e).

Les indicateurs de perception des clients (6a) existent assez largement, mais souvent leur valorisation et l'utilisation qui en résulte sont limitées. L'EFQM® les valorise à 75% du total des 150 points susceptibles d'être obtenus au titre du modèle sur le critère Résultats clients, contre 25% seulement aux indicateurs de qualité de service. Cette approche permet de réorienter notablement l'attention des décideurs depuis une approche de Qualité conforme aux standards internes vers une approche où l'avis du client devient prépondérant. Le gain en pertinence est énorme.

Dans le même esprit, le modèle propose des thèmes d'évaluation aussi importants que :

- La réputation, l'image,
- La valeur, les produits & services,
- Le service client, après-vente,
- La fidélité, le soutien des clients.

qui permettent à l'entreprise d'effectuer une analyse comparative entre la chaîne de valeur proposée et celle vécue par les clients. Cette comparaison vaut en particulier pour les moments critiques, appelés moments de vérités, ceux à partir desquels le client va se forger une opinion assez définitive sur l'entreprise et ses capacités réelles.

Les critères du modèle liés aux ressources humaines sont aussi précieux à utiliser pour concourir à une vision juste et équilibrée entre processus client et compétence du personnel :

- Processus conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour les parties prenantes (5a)
- Relations avec les clients gérées et mises en valeur (5e)
- Le renforcement de la culture de l'Excellence chez leur personnel (1d)

La ligne directrice suivie ici s'incarne dans un autre concept fondamental de l'EFQM® : Créer de la valeur pour le client.



# 3. Accompagner le changement – encourager l’agilité

## AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Parmi l’ensemble des outils disponibles, le modèle EFQM® est idéalement placé pour alimenter la réflexion stratégique de l’entreprise, puisqu’un des huit concepts du modèle lui est entièrement dédié, sous l’appellation « Manager avec agilité ». L’analyse stratégique portant sur l’aptitude au changement et à l’agilité prendra ses informations les plus pertinentes dans les évaluations réalisées à partir des critères suivants :

- La stratégie est basée sur la compréhension des besoins et des attentes des parties prenantes et de l’environnement externe (2a)
- La compréhension de la performance et des capacités internes (2b)
- La stratégie & les politiques sont communiquées, mises en œuvre et pilotées (2d)

## AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

De par leur nature, les enjeux liés à l’évolution des mentalités ont des adhérences avec l’ensemble du modèle holistique EFQM®. Il est donc difficile voire impossible de ne retenir qu’un ou plusieurs critères parmi tous ceux du modèle. Les thèmes abordés dans le cadre des critères 1 Leadership, 3 - Personnel, et 7 - Résultats personnel - et les indicateurs correspondants constituent les supports naturels d’une évaluation féconde si elle est appliquée régulièrement dans la durée.

Leadership : cf. 1e « Les dirigeants s’assurent que l’organisation fait preuve de flexibilité et qu’elle gère le changement avec efficacité ». C’est le fondement du changement en mode agile.

Le personnel - critère 3 : l’agilité tient une place privilégiée :

- 3a : Ajustement rapide des plans et politiques de gestion des personnels à la stratégie, adaptation rapide des structures organisationnelles pour soutenir la réalisation des objectifs
- 3c : Alignement des objectifs individuels et ceux des équipes

Évolution des technologies, des modes de communication et d’acquisition des savoirs, montée en puissance du self care, du travail en réseau... toutes ces nouvelles pratiques contribuent à la flexibilité de l’organisation au point qu’elles lui sont devenues un support indispensable.

En critère 7 (Résultats personnel) deux exemples cités font le lien entre l’évolution de l’organisation et l’adhésion du personnel :

- Evaluation de la communication des bonnes et moins bonnes pratiques en matière de flexibilité et d’adaptation à l’organisation
- Compréhension des raisons sous-jacentes, les caractéristiques des tendances observées et anticipation des impacts que ces résultats RH auront sur d’autres indicateurs de performance et de résultats associés.

## 4. Aider à penser global

Le modèle EFQM® est le seul modèle intégralement systémique pratiqué largement en Europe par 30 000 entreprises et organisations de toutes tailles et de toutes natures, précisément parce qu'il constitue l'outil au service du déploiement d'une pensée globale dans le temps. Il n'est donc pas besoin de développer outre mesure ce point, les innombrables témoignages d'entreprises et d'organisations qui le pratiquent constituant par eux-mêmes une preuve de l'aide apportée.

L'entreprise ou l'organisation qui pense de manière globale construit ou renforce son aptitude à soutenir des résultats remarquables dans le moyen-long terme.



## 5. Renforcer les valeurs, la confiance et l'empowerment des collaborateurs

A ces points répondent trois des 8 concepts fondamentaux de l'EFQM® :

- Contribuer à un avenir durable
- Réussir par le talent du personnel
- Mobiliser la créativité et l'innovation

### LES VALEURS ET LA CONFIANCE

L'EFQM® Leadership – 1a demande aux dirigeants de développer avec la Mission et la Vision : les valeurs, l'éthique et d'être exemplaires. Le fait que le modèle place ces exigences en tête de liste de l'ensemble des critères et sous critères montre son caractère premier et incontournable.

C'est uniquement si ces conditions sont réunies que l'entreprise pourra constituer ou maintenir un capital confiance élevé de ses clients et de ses collaborateurs.

L'autre point à considérer en miroir du leadership concerne la confiance du personnel. La mise en œuvre du modèle complet garanti la prise en compte du critère 7 – Résultats personnel ou résultats ressources humaines. On peut se poser la question de savoir en pratique à quel moment de la démarche EFQM® ce critère est embarqué, dans les entreprises comme dans les autres organisations (administrations, associations...).

Les indicateurs de perception par le personnel sont valorisés dans la cotation des points à concurrence de 75%, contre 25% attribués aux mesures internes utilisées par la direction de l'organisation pour apprécier la performance du personnel. Cette asymétrie de valorisation est en elle-même porteuse d'un message important pour les entreprises, et son substrat managérial va à l'encontre de la tentation de tout productivisme d'indicateurs qui ne correspondraient pas aux besoins réels de l'entreprise ou de ses collaborateurs.

## L'EMPOWERMENT DES COLLABORATEURS (RESPONSABILISER)

Le collaborateur qui est en contact direct avec le client, l'environnement ou ses partenaires internes constitue un axe majeur de la politique de déconcentration pratiquée aujourd'hui

par de nombreux groupes possédant des réseaux importants et/ou implantés à l'international. Cela suppose que les dirigeants s'assurent que :

- 1e : l'organisation fait preuve de flexibilité et qu'elle gère le changement avec efficacité
- 3d : le personnel communique efficacement dans l'organisation à tous les niveaux
- 1d : les dirigeants renforcent la culture de l'excellence
- 3b : les connaissances et les compétences sont développées

Ces quatre points abordés dans le modèle EFQM® peuvent servir de point de départ à une évaluation dans ce domaine. Un benchmark avec les pratiques des entreprises concurrentes sur l'empowerment de leurs collaborateurs constitue un outil d'utilisation fréquente, qui s'intègre bien dans les pratiques valorisées par le modèle.

### LES 8 PRINCIPES DE L'EFQM®

#### 1. LE LEADERSHIP :

- 1.1. Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre
- 1.2. Mobiliser créativité et imagination
- 1.3. Manager avec agilité

#### 2. LES TROIS FINALITÉS :

- 2.1. Créer de la valeur pour les clients
- 2.2. Soutenir des résultats remarquables
- 2.3. Contribuer à un avenir durable

#### 3. LES MOYENS :

- 3.1. Réussir par le talent du personnel
- 3.2. Développer les capacités de l'organisation

## Conclusion

L'EFQM® constitue un outil tout à fait adapté pour nourrir la réflexion d'une équipe dirigeante qui souhaite réfléchir à la mise en œuvre des cinq piliers proposés par France Qualité tout en conservant une manière de faire et un rythme de déploiement à sa façon.

# 7

## QUALITÉ & BIG DATA

En 2015, notre commission « la qualité à l'ère du Big Data », après 5 réunions plénières mobilisant entre 3 à 9 personnes a produit un article d'une dizaine de pages (publication dans revue Echanges n° 29) et une synthèse (4 pages) avec ébauche de nouvelles pistes a été insérée dans le Tome 1 du « Livre blanc » de Made in Qualité. Après cette approche générale, le groupe de travail a été volontairement mis en activité ralentie en 2016 afin d'identifier au mieux des sujets pertinents et à valeur ajoutée pour tous les acteurs. A ce stade la question est de définir l'ambition du groupe et du Think Tank « Made in Qualité » sur le volet du numérique et du management et de leurs liens réciproques à l'aune du savoir-faire du qualitatif.

Des échanges ont continué à avoir lieu de façon informelle. A été réalisée une veille sur les publications et articles clés 2016. Un sondage auprès de membres (actuels ou potentiels) de la commission ou d'experts a bien montré l'intérêt général sur la démarche et l'impact fort du numérique sur l'organisation de leur entreprise, sans réellement permettre d'identifier une thématique majeure. On retiendra globalement de fortes attentes sur les systèmes de management intégré, le cas de l'entreprise libérée et l'évolution de la norme mais une personne interrogée n'hésite pas à affirmer que le numérique signait la fin des démarches qualité. Emergent aussi la dimension retour et impact vers les clients et les interrogations sur le management qualité du Big data. Enfin on

notera, en compléments des problèmes éthiques divers (du caractère « intrusif » des données... au rôle attendu de la CNIL) déjà abordés en 2015, l'émergence des réflexions autour des communs immatériels associés à la connaissance et aux données.

Ce sont là des problèmes spécifiques de gouvernance mais aussi de choix à dimension « politique » que pourrait créer le numérique. La question est désormais dans le débat public grâce à la loi « pour une République numérique », même si elle

n'a pas été retenue dans sa version finale avec les problématiques associées à une « nouvelle forme de propriété ». Cette autre facette du décloisonnement des structures actuelles et des différents types d'approches collectives associées n'est peut-être pas neutre pour les futures évolutions sociétales mais ne nous paraît pas pouvoir être appréhendé dans le cadre d'un groupe de travail du ThinkTank.

## 1. Les OBJECTIFS 2017 possibles de « QUALITÉ & BIG DATA »

Sur cette base, nous souhaitons éclairer les réflexions de la commission 2017 selon deux directions en cours d'approfondissement, qui semblent les plus riches et pourraient éventuellement fusionner :

### **CIBLE 1**

Réflexion sur la place et le rôle du client (ou bénéficiaire) dans la montée en puissance des SMACS, une partie prenante spécifique et multi-facettes (vers une logique systémique nouvelle et définition des différents systèmes emboîtés au service de quoi, de qui, quelles attentes ?). Analyse des impacts du numérique sur les process clés de l'entreprise avec en particulier l'évolution de la relation client (perception, décision, fournisseur de données, des attentes à l'action ...). Entre rêve (attentes utopiques, modélisation des comportements...) et réalité en lien avec les étapes de la relation clients :

satisfaction, enchantement, loyauté, ré-enchantement, recommandations.

- a) Ses fonctions conso'acteurs, fourni'acteurs...
- b) Vers une nouvelle définition d'une qualité élargie et quelle vision systémique
- c) Est-il vraiment gagnant ? : accès aux produits/service, si oui dans quels cas
- d) Service vraiment personnalisé ???  
Quelle contribution des algorithmes dans la prise de décision ? Nouveau type de management : opportunités et risques vers une typologie de situations
- e) Dimension éthique et sociétale

*Commentaire : cet éclairage est peu présent dans les études disponibles. Essayer de capitaliser sur l'expérience « satisfaction client » de France Qualité, réfléchir à sa robustesse en mode collaboratif, nécessite de partir de cas et d'expériences concrets.*

## CIBLE 2

L'autre, plus technique, basée sur des retours d'expérience, autour de l'efficacité et la pertinence, autour des fondamentaux du big data.

a) Se concentrer sur les SMACS comme fondation de la transformation numérique des organisations

b) Confirmer que A est prépondérant.

c) Dans les 5V du Big data approfondir sur des cas concrets (3 à 5 ?) l'importance et la criticité de Véracité et Valeur pour le pilotage global des entreprises

d) Proposer une matrice de type risque sur la base Véracité et Valeur par analogie à la matrice classique fréquence/gravité par exemple

e) Faire lien entre risque et confiance

*Commentaire : approche ambitieuse impliquant des Chefs de projets Big data (cas d'usage opérationnels) et obligatoirement en réseau avec forte implication pour apporter des éléments différenciant et novateurs.*

## 2. Quelques précisions

Il ne nous semble pas judicieux à ce stade de cibler un domaine d'application spécifique (ex : santé, smart city...) et nous proposons de rester générique.

De même, notre cible est globale à ce jour : dirigeants, managers, Data Chief Officer, qualitatifs d'entreprise ou d'organisation de toute taille et surtout chefs de projet Big Data.

La forme des livrables n'est pas définie mais elle pourrait être sous forme de « note de vigilance » voir de Retour d'Expérience plutôt qu'un guide...

Nous devons utiliser au maximum les nouvelles technologies pour échanger et mettre à disposition les contributions. Le sujet est complexe et le domaine foisonnant. La progression et l'écoute ne sont pas gagnés, il convient aussi de construire un réseau d'alliés par de là du réseau de contributeurs.

Notre travail s'inscrit de façon équilibrée dans le cadre des 5 piliers de Made in Qualité : P1 Capacités managériales / P2 « Cœur du client » / P3 Changement / P4 « Penser global » / P5 Valeurs, transparence...

## 3. Modalités de travail

### CONSTITUTION DE LA COMMISSION

Une partie de l'équipe 2016 sera invitée à participer.

Cette base de membres historiques proposera des participants

complémentaires, représentant diverses parties prenantes en fonction du niveau d'ambition retenu :

- Entreprises déjà impliquées dans le Big Data

- Entreprises reconnues par leur leadership en termes d'excellence clients
- Milieu universitaire
- Autres organismes ou associations (représentant fonction publique...)
- Autres acteurs de la société civile (associations, experts, philosophes...).

## RÉUNIONS

2 à 5 réunions plénières en 2017, avec identification des livrables associés.

Conférences téléphoniques, net meeting et groupes de travail ad hoc si nécessaire

Information régulière à Made in Qualité.

## LIENS AVEC D'AUTRES GROUPES OU COMMUNAUTÉS

Travaux normatifs AFNOR...

Travaux réalisés en écoles ou universités : Ionis, Mines télécom-Centrale

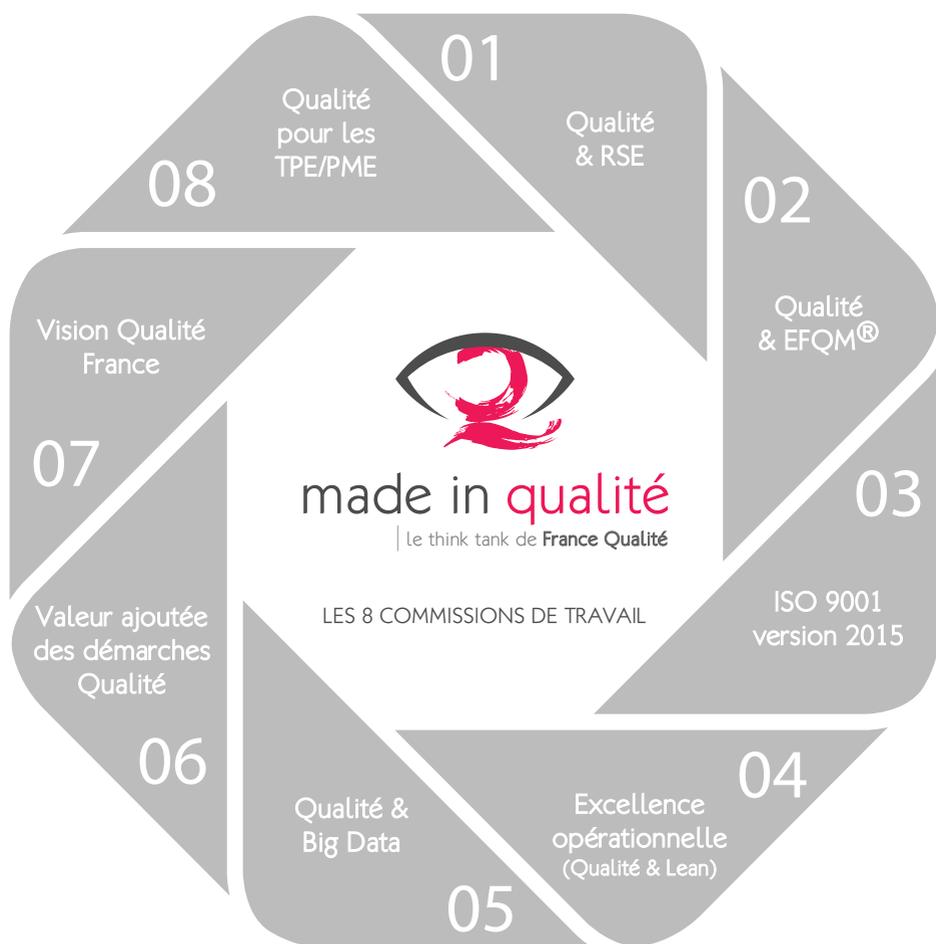
Travaux MEDEF ou autres organismes (dont université numérique du MEDEF), think tank créé par le MEDEF, l'Institut Esprit Service (IES) dont un des 3 axes pour 2017 est Modèles économiques émergents, ruptures numériques, enchantement et expérience client.

Travaux pilotés par les équipes du premier ministre : France Connect, France Université Numérique, Filière innovante numérique, Industrie du futur...

Différents GT spécialisés : Syntec numérique, Think & Do Tanks de l'Innovation Makers, club des responsables infrastructure et production...



# LES COMMISSIONS



### **Commission 1 : Qualité & RSE**

**Comité d'animation** : Gérard Cappelli

**Participants** : Béatrice Bellini, Yaël Bouvier, Vincent Helfrich, Cécile Mazellier, Paris Mourouguin, Michel Ruel, Philippe Schafer

### **Commission 2 : Qualité & EFQM®**

**Animateurs** : Patrick Mongillon et Dominique Rey

**Participants** : Jacques Alexandre, Emmanuelle Bolay, Jean-Marc Bugnon, Sylvette Dache, Frédéric Galley, Patrick Meurgey, Anne Sacalais, Valérie Vrignon

### **Commission 3 : ISO 9001:2015**

**Animateur** : Franck Gouvernet

**Participants** : Clémence Agrapat, Laurent Ameilla, Jean-Christophe Aubrée, Sylvie Brignon, Cécile Céret, Bruno Citti, Arnaud Eve, Eline Ganay, Christophe Guet, Sophie Hauchecorne, Olivier Hemart, Sébastien Huet, Christophe Laigle, Céline Maître, Bernard Tanous, Milenko Traparcic, Stéphane Tremblais

### **Commission 4 : Excellence opérationnelle**

**Animateurs** : Franck Gouvernet  
*Commission en cours de constitution*

### **Commission 5 : Qualité & Big Data**

**Animateur** : Henri Fraisse  
*Commission en cours de constitution*

### **Commission 6 : Valeur ajoutée des démarches qualité**

**Animateur** : Marc Baltaci

**Participants** : Jacques Alexandre, Corinne Cook, Patrick Lamer D'orgeville, Claude Levy, François Gallon, Céline Meunier, Patrick Meunier, Jacques-Emmanuel Ottavi

### **Commission 7 : Vision Qualité France**

**Animatrice** : Brigitte Bailhé

**Participants** : Michel Galipeau, Pierre Girault, Philippe Leroy, Isabelle Pouliquen, Guy Sepahi, Roger Teulade, Virginie Thevaux, Claude Tisse

### **Commission 8 : Qualité & TPE/PME**

*Animateur en cours de nomination  
Commission en cours de constitution*



Si vous souhaitez participer à une commission, ou faire parvenir vos remarques et enrichissements, adressez un mail à

**thinktank@francequalite.fr**

en précisant le n° de la commission concernée.



# made in qualité

| Le think tank de France Qualité

✉ [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr)

@ [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

🐦 @QualitePerf

Également sur :

viadeo  YouTube



**F R A N C E**  
**QUALITÉ PERFORMANCE**

**AFQP • France Qualité**

Secrétariat Général  
chez Groupe La Poste  
Case Postale A508  
9, rue du Colonel Avia  
75757 Paris Cedex 15