



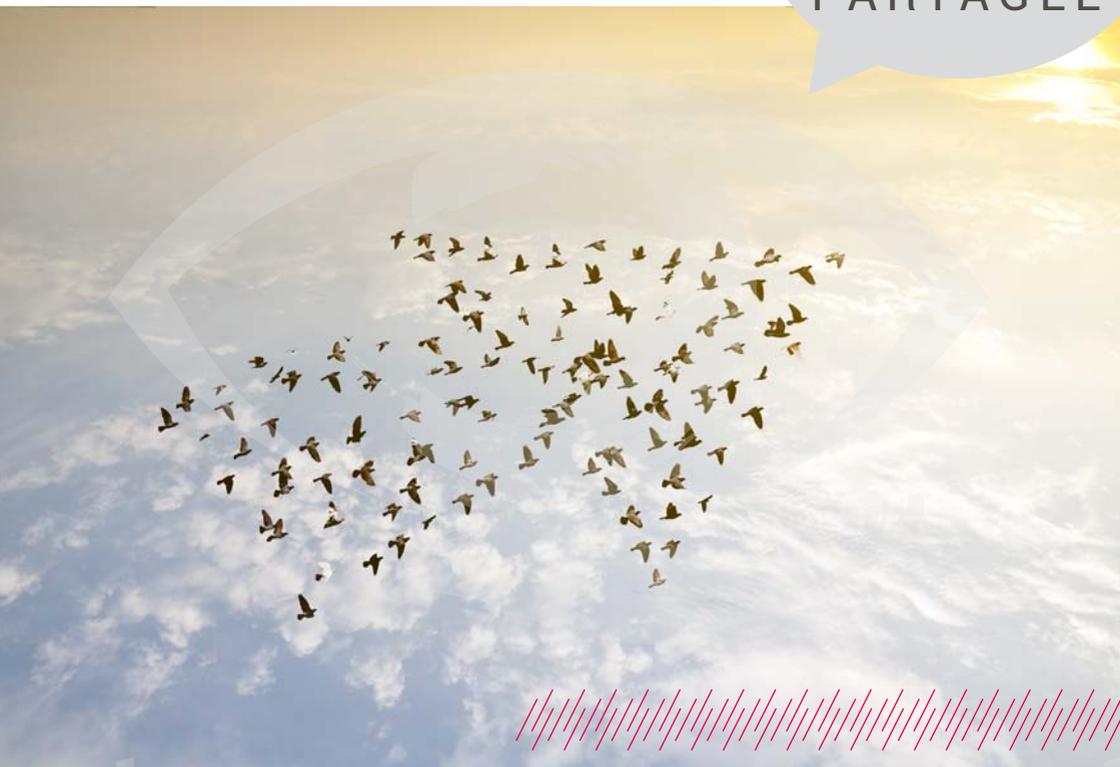
made in **qualité**  
| Le think tank de France Qualité



# LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

Tome 3 - Novembre 2018

CONSTRUIRE  
UNE VISION  
QUALITÉ  
PARTAGÉE



Document édité par France Qualité

Tome 3 - Novembre 2018

©2018-France Qualité

Crédits photo : AdobeStock

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



# SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| ÉDITO DU PRÉSIDENT DE FRANCE QUALITÉ            | 4  |
| MOT DU PILOTE DU THINK TANK « MADE IN QUALITÉ » | 6  |
| <b>SYNTHÈSE DES TRAVAUX</b>                     |    |
| Qualité et RSE                                  | 7  |
| Qualité et EFQM®                                | 18 |
| Qualité et ISO 9001                             | 21 |
| Qualité et Excellence Opérationnelle            | 27 |
| Qualité et Big data                             | 35 |
| Valeur ajoutée des démarches Qualité            | 57 |
| <b>LES COMMISSIONS DU THINK TANK</b>            | 78 |

# ÉDITO



## Référence et Mouvement

Vous allez découvrir le (déjà) troisième tome du Livre Blanc élaboré par le Think Tank de France Qualité, Made in Qualité. Conformément au contenu de notre feuille de route, il s'agit d'une publication annuelle. Une telle rythmique peut interpeller... avons-nous besoin de faire le point aussi régulièrement sur la perception, l'évolution des démarches d'amélioration continue ?

De fait, le présent tome 3 lui-même fournit de manière analytique et pragmatique à la fois, des éléments de réponse.

Le contenu des pages qui suivent illustre en effet les deux caractéristiques fondamentales de **la Qualité** telle que la vivent les 1 850 adhérents de France Qualité (entreprises petites et grandes/administrations-collectivités publiques/structures professionnelles ou associatives), en région ou au plan national = **c'est la référence, et elle est en mouvement.**

Oui, le regain d'intérêt, d'attrait pour la Qualité, particulièrement visible en France à l'heure actuelle, traduit des tendances plutôt conjoncturelles, comme la nécessité de s'appuyer sur des méthodologies éprouvées afin de conduire des chantiers de transformation, des réformes, de capitaliser un dispositif robuste de maîtrise de risques multiples, de consolider nombre d'actions en

matière d'expérience client et/ou de responsabilité sociale, sociétale. Mais renvoie également à une sorte de « constance durable », d' « évidence avérée » : les méthodes, outils d'origine qualicienne demeurent plus que jamais le socle des différentes démarches de progrès, de prévention, et un vecteur-clé du développement humain au sein des organisations - d'où des chapitres habituels dans la présente édition, traitant de l'ISO 9001, de l'EFQM®, ...

Au fond, **la Qualité a valeur de référence.** Sauf que les contributeurs du Think Tank - que je tiens à remercier chaleureusement pour à la fois leur expertise et leur engagement - s'attachent à en montrer l'apport au travers de bonnes pratiques, de déclinaisons pédagogiques, de retours probants de questionnaires, d'enquêtes.

Tout cela signifie-t-il que le corpus des méthodes, outils se révélerait intangible, immuable ? Bien au contraire = **c'est un domaine en mouvement.** Et l'une des missions de France Qualité consiste à renouveler sans cesse les approches existantes, à les compléter, moderniser, à intégrer des composantes ou dimensions nouvelles, à donner toujours plus envie d'initier ou de conforter des dynamiques d'amélioration au service des parties prenantes. Justement, les commissions pluridisciplinaires de Made in Qualité apportent, là encore, un éclairage innovant, concret. Non seulement elles

contribuent à l'évolution de l'état de l'art, en appréhendant des facettes insoupçonnées de la valeur ajoutée des approches de progrès par exemple, mais en outre elles ouvrent des perspectives inédites autour de sujets tels le Big Data à titre d'illustration, voire font appel à un partenaire expert pour explorer une thématique d'actualité sinon d'avenir comme l'excellence opérationnelle. Sachons vivre en confiance et positivement ces changements... la Qualité

évolue, le rôle, le périmètre d'intervention des acteurs de la communauté également - et c'est tant mieux !

Grand merci encore aux auteurs, et à vous, lecteurs : ensemble, nous allons faire connaître encore davantage la « solution Qualité » !

Fidèlement,

Pierre Girault  
Président de France Qualité

# MOT DU PILOTE

« Le marché rémunère en priorité ceux qui sont le plus utile à sa pérennité ».

Croyez-vous que les démarches Qualité et Excellence Opérationnelle contribuent à la pérennité des entreprises ?

À Made In Qualité, nous le pensons et les animateurs des commissions vous livrent leurs travaux.

• **Valeur ajoutée des démarches Qualité** : le manager est au centre des démarches Qualité. C'est pourquoi cette commission a souhaité capter sa perception et mieux connaître son ressenti quant à son rôle et son implication dans les démarches Qualité. L'originalité de l'enquête est de pouvoir tracer la tension entre l'actuel (le vécu présent) et le souhaité (le futur rêvé). L'exploitation des 138 réponses complètes a permis de faire émerger 5 attentes prioritaires. Le déficit d'implication et de moyens met en évidence que la qualité

n'est pas encore au niveau des enjeux et ambitions. Le manque d'intégration des démarches Qualité dans la stratégie fait sans doute ressortir la dimension trop technique et experte : de la tactique, oui, une contribution explicite intentionnelle aux orientations stratégiques, pas encore. Certes, les dirigeants montrent leur intérêt pour la qualité mais souhaitent voir plus nettement les effets de la démarche sur la qualité perçue par les clients. L'analyse est fouillée, quantitativement et qualitativement. Je vous laisse vous nourrir de cet éclairage.

• **ISO 9001** : cette commission nous habitude à livrer des plaquettes concrètes et attractives. Une fois de plus, vous allez pouvoir bénéficier des « Bonnes Pratiques Terrain » ISO 9001 et Lean Management. Le tout sur une page, vous ne pourrez pas trouver une synthèse plus courte !

• **RSE et Qualité** : cette commission a choisi

de faire le point sur ces deux disciplines complémentaires. Elle a consolidé ses travaux des deux premiers tomes en interviewant deux panels d'entreprises. Cela nous donne moult verbatim riches, qui illustrent à merveille la prise en compte des parties prenantes et ses enjeux dans la réflexion des dirigeants. L'attente d'une démarche structurée est forte et au service du projet d'entreprise. Oui, Qualité et RSE sont complémentaires ! Oui, les deux démarches sont en synergie ! Un engagement RSE soutenu par un pilotage qualité (ou l'inverse) met bien l'entreprise « au cœur de la cité ».

• **EFQM®** : décidément, ce tome 3 s'appuie sur des faits recueillis auprès d'entreprises. La commission s'est entretenue avec une trentaine d'entreprises lauréates d'un Prix Bonne Pratique ou du Prix Français Qualité Performance. Que peut vous apporter le modèle EFQM® ?

- L'EFQM® impacte le leadership et la stratégie et transforme le changement (vécu parfois comme une menace) en véritable opportunité et défi.

- Juste derrière ce point marquant, l'EFQM® a un apport déterminant sur l'implication et la cohésion du personnel : empowerment des collaborateurs, implication des salariés, innovation, reconnaissance. Notez que le modèle a parfois suscité une orientation managériale nouvelle chez certains dirigeants !

Toutefois, les interviewés n'ont pas encore pu établir une relation cause-effet marquante entre la démarche d'excellence et l'amélioration des résultats. Il ressort également que l'approche benchmarking, prônée par le modèle, n'est pas bien comprise ni utilisée. La commission nous éclaire sur des actions possibles pour mieux faciliter l'approche initiale du modèle EFQM®. Une communication simple, illustrée et percutante auprès de toutes les parties prenantes est certainement à renforcer.

• **Big data** : la commission a donné la priorité à l'état des lieux et à l'établissement d'une cartographie pour mieux partager, guider et se poser les bonnes questions. Car en fait, le sujet est immense : par quoi commencer ? La carte stratégique d'une organisation digitale orientée clients et collaborateurs montre les relations de cause à effets sur les quatre leviers : structurels, opérationnels, parties prenantes, résultats matériels et immatériels. C'est en quelque sorte une carte routière qui a ensuite été approfondie sur chaque aspect. Une enquête est en préparation pour mieux comprendre le rôle joué par le responsable qualité dans cette transformation digitale. Certes, ce ne sont pas encore des résultats aboutis, mais si vous voulez avoir une vue d'ensemble et vous poser les bonnes questions, cette synthèse vous fera prendre de la hauteur sur le big data.

Pour compléter ce tome 3, nous avons demandé à l'IFCEO - Institut Français pour la Compétitivité et l'Excellence Opérationnelle, de nous livrer un regard en perspective sur **l'excellence opérationnelle**. Vous trouverez un exemple terrain d'une grande entreprise qui illustre les phases et facteurs clés de réussite. C'est un vrai régal de parcourir les temps forts de l'approche excellence opérationnelle menée au sein du domaine Matériel SNCF. Nous avons souhaité prendre un peu de distance sur cette démarche et le président de l'IFCEO partage son regard sur l'excellence opérationnelle ou le dépassement des paradoxes.

Vous avez entre les mains le tour d'horizon proposé par Made In Qualité. Il est riche, s'appuie sur plusieurs enquêtes, il est concret tout en nous faisant prendre du recul et nous poser les bonnes questions.

Enrichissez-vous !

**Patrick Mongillon**  
**Vice-Président de France Qualité**

# 1

## QUALITÉ ET RSE



### Introduction

Comme l'annonçait le tome 2 du Livre Blanc de France Qualité, la commission « Qualité et Responsabilité sociétale » a poursuivi ses travaux en 2017 et consolidé ses conclusions sur la base de deux panels d'entreprises et organismes : d'une part les entreprises directement interviewées ou citées dans la revue Echanges, d'autre part les PME/TPE interrogées par le Club Rodin, think tank entrepreneurial de la FIEEC (Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication numérique).

Pour cette partie « Qualité et RSE » du tome 3, nous avons choisi de résumer les conclusions de nos deux tomes précédents et de focaliser nos citations sur les témoignages du livre Rodin : Réinventer nos PME, le rôle essentiel de la RSE. Parmi la cinquantaine d'entreprises et de témoins institutionnels interrogés par le Club Rodin sur la RSE, une quinzaine de dirigeants de PME/TPE ont, en général et spontanément, évoqué la Qualité.

# Rappels de nos enseignements préalables

**Nos travaux 2016 et 2017, basés notamment sur les citations des entreprises et organismes que nous avons directement interviewés, aboutissaient aux enseignements suivants :**

## **1. Qualité et RSE sont complémentaires :**

- Les objectifs de la qualité ne sont plus seulement la conformité des produits-services et la satisfaction des clients mais également l'amélioration de l'organisation, de ses performances et de sa relation avec les parties intéressées (ou « prenantes » dans la suite).
- La RSE est non seulement une démarche d'optimisation des impacts mais également une philosophie globale qui intègre les valeurs humaines et sociétales du dirigeant et de ses équipes.
- Les deux démarches apportent donc une réelle valeur ajoutée à une organisation. C'est en tout cas ce que considèrent les donneurs d'ordre qui préconisent leur mise en œuvre.
- La RSE implique la qualité des relations avec les parties prenantes (ou intéressées). La Qualité intègre la notion de responsabilité, très liée au « Leadership », exigence normative par ailleurs.
- Enfin, la version 2015 du système de management ISO 9001 s'appuie sur la détermination des enjeux et des parties intéressées de l'entreprise ou de l'organisme, par ailleurs composantes fondamentales d'une démarche de RSE.

## **2. Les deux démarches sont en synergie :**

Dès la création de notre commission, ses membres étaient, par leur propre expérience, convaincus de la complémentarité Qualité-RSE (§ 1 ci-dessus). Les interviews que nous avons menées ont étayé cette thèse mais ont également fait apparaître une certaine synergie des deux démarches : l'une crée une dynamique vers l'autre, elles sont alors en cohésion, avec comme effet global le progrès de l'organisation.

Synthétiquement, trois catégories de synergie sont apparues :

- Certification Qualité : certaines entreprises ou des organismes certifiés Qualité, a fortiori QSE (par exemple Berner, Einea et Hautier), souhaitent élargir leur champ d'action avec une démarche RSE, généralement fondée sur la norme ISO 26000.
- Label RSE : d'autres, pour différentes raisons, n'ont pas engagé de certification ni d'évaluation mais ont fait reconnaître leur démarche RSE par un label (par exemple Aremacs, Camif et Infotraffic). Ce choix les a amenés à structurer leur démarche et, finalement, à appliquer des principes de la Qualité.
- Démarches informelles : les membres de la commission ont évoqué de nombreuses autres entreprises, souvent de petite taille, qui menaient différentes démarches cohérentes sans les faire reconnaître par une certification ou un label.

### 3. Nos cinq convictions :

- Rien ne vaut une démarche structurée pour définir, porter et déployer un projet d'entreprise ou d'organisme.
- Le qualificatif clé de cette démarche est l'adaptation. A l'instar des nouvelles versions normatives, nous préconisons de rendre son calibrage et son contenu cohérents avec sa taille, ses activités et plus largement avec ses enjeux et ses parties intéressées.
- Nous recommandons la pratique de démarches croisées car chacune des deux apporte à l'autre : d'une part les

outils de la Qualité favorisent les progrès en responsabilité sociétale ; d'autre part la RSE consolide l'approche stratégique de la Qualité.

- A présent, il ne fait plus de doute que la prise en compte des parties prenantes (ou intéressées) est une clé de succès commune aux deux démarches.
- Enfin, quelle que soit la taille de l'entreprise ou de l'organisme, l'engagement politique, stratégique et humain est essentiel à la crédibilité, la mise en œuvre efficace, l'appropriation et la réussite de chacune des deux démarches.



## Des dirigeants de PME/TPE s'expriment

En relation avec différentes fédérations professionnelles, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec le think tank de la FIEEC, le Club Rodin, auquel contribue l'animateur de notre commission. Rédacteur bénévole du récent ouvrage publié par le Club, il a été autorisé à reproduire, avec l'accord des intéressés, les citations de plusieurs dirigeants de PME/TPE du secteur électrique et électronique. Le livre « Réinventer nos PME, le rôle essentiel de

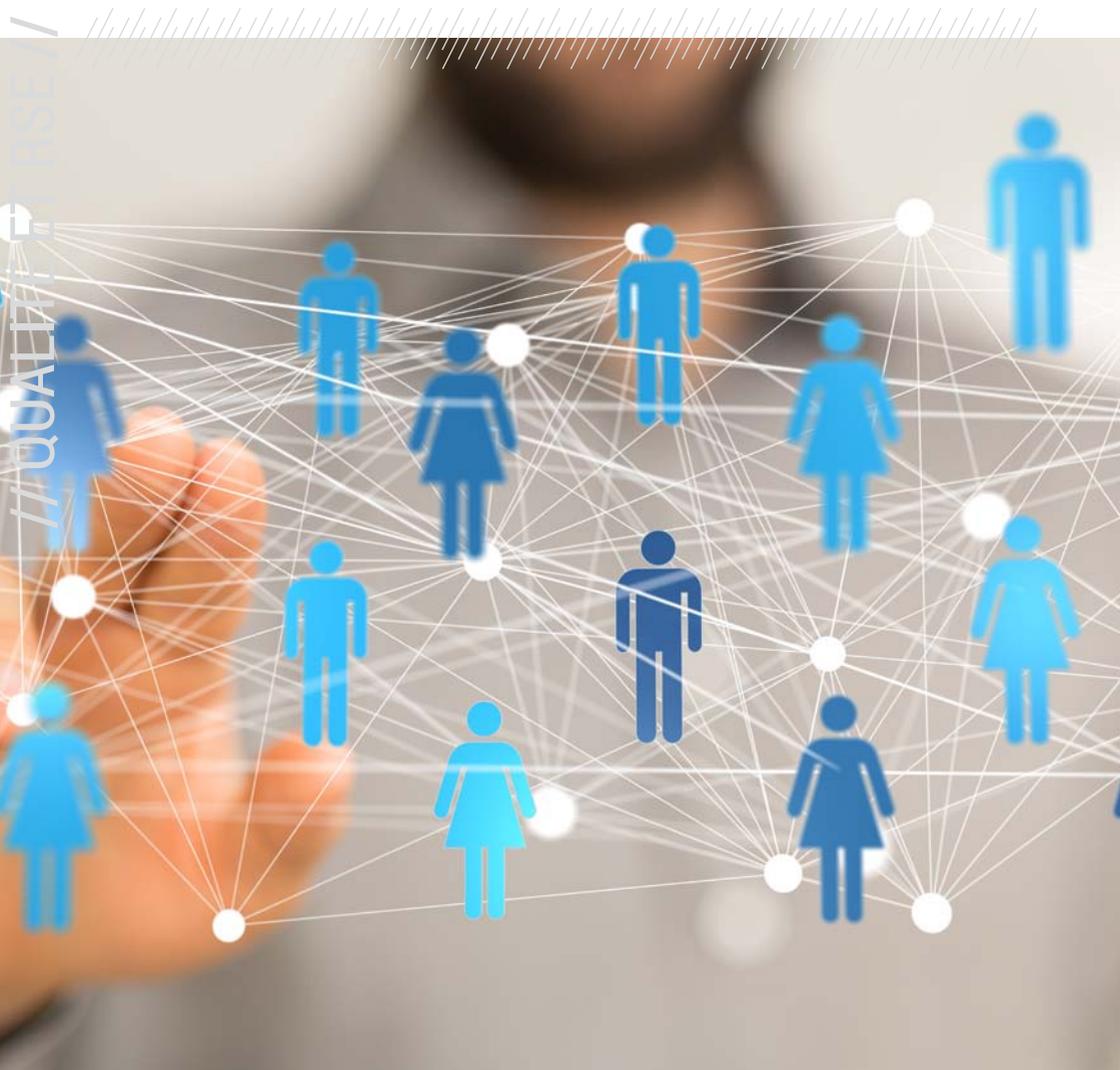
la RSE », prend à témoin une cinquantaine d'entreprises et quelques institutions entrepreneuriales sur le sujet de la RSE.

L'originalité du livre est la pluralité et la diversité des expressions. Parmi les plus de 250 citations regroupées en encadrés, se côtoient quelques passionnés de la RSE, de nombreux curieux interpellés par le sujet et quelques -rares- détracteurs. Il nous a paru intéressant, pour notre propre Think Tank France Qualité, d'extraire

de ces citations celles qui abordent également la Qualité, qui n'était pas le focus de l'ouvrage du Club Rodin. Près d'un tiers des dirigeants interviewés sur la RSE ont, plutôt spontanément, évoqué la Qualité...

Nous avons regroupé les verbatim de ces dirigeants en cinq parties dont les titres reprennent à la fois les enseignements tirés de nos travaux 2016-2017 et les convictions qu'ils nous avaient inspirées. Les citations ont été classées par ordre

alphabétique des raisons sociales d'entreprises. Il est à noter ici que la méthodologie de questionnement lors des interviews du Club Rodin était différente de notre approche des entreprises citées dans les tomes 1 et 2 du Livre blanc. Celles-ci étaient questionnées sur Qualité et RSE, alors que les dirigeants cités ci-après n'étaient interrogés que sur la RSE. La plupart d'entre eux se sont donc exprimés spontanément sur la Qualité.



QUALITE RSE

## 1. Le projet d'entreprise : un choix entrepreneurial du dirigeant

Dans les témoignages de l'ouvrage du Club Rodin, les dirigeants, pratiquant ou non la RSE, l'ont naturellement placée dans un cadre politique global. Elle est partie intégrante du projet d'entreprise, au même titre que les valeurs, et elle s'inscrit dans sa vision à long terme. Aussi est-elle, du moins pour une PME/TPE, un choix du dirigeant et non une mission confiée à un pilote, ce qui est parfois reproché aux systèmes de management. Si ceux-ci ne fonctionnent pas sans « l'engagement de la direction », c'est encore plus prégnant pour la RSE.

Deux autres points complètent ce postulat : le profil culturel du dirigeant et son échelle de temps. Dans le cas de SCLE SFE et de Sgame par exemple, Jean-François Revel et Jean-Claude Gas orientent leur entreprise vers la performance globale. Le premier s'appuie sur un référentiel d'excellence (EFQM®) qui intègre à la fois les systèmes de management et la RSE. Le second prône la « qualité totale », normes ISO comprises. Les deux ont une vision à long terme, même si les résultats à court terme sont requis. Cette notion de pérennité de l'entreprise est corroborée par Alain Gamba pour Socomec : c'est l'avantage d'une entreprise familiale...

*« Notre Direction est très sensible au respect des valeurs que préconise la démarche RSE. Je dirais même en citant Winston Churchill que le chef d'entreprise est "le cheval qui tire" l'ensemble de l'entreprise vers le haut. Sans implication de la Direction, une démarche n'est pas possible. »*

*Alexandra Frapier-Sabel, Alliansys*

*« La RSE c'est surtout un état d'esprit selon moi, c'est quelque chose qui part du haut de l'entreprise. Ce n'est pas un élément que l'on peut confier à un collaborateur en lui disant simplement : "Tiens, mets en place la RSE dans l'entreprise". »*

*Stéphane Pannetrat, Art-Fi*

*« Le management d'une PME est une aventure professionnelle et humaine. L'engagement de la direction est essentiel à cette démarche. Le fait d'avoir choisis nos salariés en partie au travers de ces valeurs, nous a motivés au quotidien à entreprendre des pratiques RSE qui rendent plus professionnel et humain notre travail, donc plus efficace à long terme. »*

*Eric Ardisson, CCI Eurolam*

*[La RSE] « C'est la vraie vie de l'entreprise, en "Qualité totale" (ISO 9001, 14001, 26000). C'est la principale force, qui assure la pérennité de notre TPE. »*

*Jean-Claude Gas, Sgame*

*« Ce qui signifie que l'enjeu de pérennité qui sous-tend la RSE est une évidence pour les actionnaires familiaux : nous travaillons dans la durée, pas dans l'optique d'une rentabilité financière à court terme. »*

*Alain Gamba, Socomec*

## 2. Qualité et RSE sont complémentaires :

Déjà évoquée ci-dessus, et largement confirmée par les témoins cités dans le tome 2 du Livre blanc, la complémentarité Qualité-RSE a été également évoquée par les interviewés du Club Rodin, sous différentes formes. La RSE est alors présentée comme une nouvelle expression de la qualité attendue par le client ou d'autres parties prenantes. Ou elle est considérée comme une extension naturelle des exigences d'un donneur d'ordre, ce qui peut engendrer une éventuelle difficulté de la PME pour mener de front ses différentes démarches. (Les SMI, systèmes de management intégré, ne sont pas courants en PME/TPE, a fortiori avec la RSE comprise.)

De là à confier la RSE au responsable Qualité, il n'y a qu'un pas que certains dirigeants sont prêts à franchir... mais pas les puristes RSE, qui considèrent que la gouvernance est essentielle, incarnée par le dirigeant. Les membres du Club Rodin ont mené ce débat. La plupart d'entre eux, ex-dirigeants de PME ou encore en activité, sans être « ISOphiles », ne sont pas « ISOcrates » et considèrent globalement qu'une démarche Qualité est utile, surtout en milieu industriel, et qu'elle facilite la mise en place d'une démarche RSE. Pour les deux démarches, l'« engagement

*« De plus en plus de clients (grands groupes) nous poussent également à avoir de nouvelles réflexions au travers de QAA (Quality Assurance Agreement), nous permettant de structurer des aspects de la RSE. »*

*Eric Ardisson, CCI Eurolam*

*« La RSE chez CEL a été mise en place dans le cadre de notre "évaluation de performance pour les fournisseurs clés", mise en place par notre client SNCF. »*

*Céline Deschauer, CEL*

*[Lien entre Qualité ISO 9001 et RSE] « Elles sont liées, mais au niveau des organismes de certification et de labellisation, ils ne nous facilitent pas la tâche car il n'existe quasiment aucune dynamique commune à toutes les certifications. »*

*Maxime Frachon, Cirly*

*« Tout naturellement, c'est donc le responsable Qualité qui est le mieux placé pour m'aider en tant que dirigeant à traiter les questions RSE - car la RSE reste avant tout un domaine lié à la gouvernance de l'entreprise. »*

*Laurent Prat, Securilite*

*« En ce qui me concerne, j'aurais tendance à dire qu'il existe des points communs, notamment le principe de l'amélioration continue qui est à la base de la démarche Qualité. De plus, ceux qui opposent Qualité et RSE ont tendance à confondre la Qualité avec le respect de normes. »*

*José Schoumaker*

de la direction » est une condition sine qua non, ce qui n'exclut pas une délégation opérationnelle. Les citations de Stéphane Pannetrat (§ 1) et de Laurent Prat (ci-dessus) ou Jérôme Siat (§ 5) ne s'opposent donc pas.

### 3. Les deux démarches sont en synergie

Non seulement Qualité et RSE sont deux notions complémentaires, mais elles créent, lors de leur mise en œuvre opérationnelle, une dynamique de cohésion. Cette synergie peut trouver sa source dans le registre réglementaire ou dans la structure d'un référentiel commun. Ainsi, les critères de l'EFQM® mêlaient déjà, lors de l'avènement du référentiel il y a trente ans, les recommandations touchant à la Qualité et aux questions centrales de la RSE. Cette notion de référentiel non « certifiable » a été évoquée par plusieurs dirigeants exprimant clairement leur préférence pour l'(auto-)évaluation, plus ouverte que l'audit binaire.

Au-delà de la Qualité, la « QSE » (Qualité/Santé-Sécurité/Environnement) est considérée, par les entreprises pratiquantes, comme la principale voie vers la RSE. Les organismes représentant de l'ISO dans différents pays (dont l'Afnor en France) ne s'y trompent pas : de nombreux groupes de travail y préparent des guides sur les SMI et sur l'intégration de la RSE dans les systèmes de management.

*« En se mettant en conformité avec la réglementation, indirectement, nous nous sommes rendu compte, au moment de notre évaluation, que nous avions déjà une démarche RSE. Sur certains points, la démarche Qualité rejoint celle de la RSE. »*

*Céline Deschauer, Cel*

*« Pour nous, la RSE constitue l'un des volets de l'EFQM®. L'EFQM® est un modèle d'excellence de type "intégrateur" qui est capable de consolider les ISO 9001, 14001, 50001 et 26000. »*

*Jean-François Revel, SCLE SFE*

*« L'intérêt de l'ISO 26000 est aussi d'avoir un référentiel non certifiable, donc ça donne une autre approche de la Qualité car cela permet de donner aux différents acteurs de l'entreprise la liberté de faire de l'auto-évaluation, et puis donner des pistes que ces acteurs vont pouvoir intégrer (ou non) dans leur management quotidien. »*

*Jean-François Mahé, Selha*

*« En parallèle, nous élargissons nos périmètres de certification ISO 9001, 14001, 50001, etc. qui entrent également dans le cadre de la RSE. »*

*Alain Gamba, Socomec*



#### 4. La prise en compte des parties prenantes est une clé de succès :

« Parties prenantes » est une des expressions en expansion depuis le début des années 2000. Même si les rédacteurs des normes de systèmes de management ISO lui ont préféré « parties intéressées », force est de constater que ces « parties » deviennent des incontournables du langage entrepreneurial. L'entreprise (et tout organisme) est au cœur d'un écosystème de parties prenantes avec lesquelles elle dialogue et coconstruit. Et ce nouveau schéma va progressivement être partagé par toutes les organisations. Pour les grandes entreprises soumises au reporting réglementaire RSE, les analyses de « matérialité » se développent, qui croisent les priorités d'enjeux vues en interne et vues par les parties prenantes. En PME/TPE, toute démarche volontaire (QSE, RSE...) s'appuie sur une analyse des parties prenantes (ou intéressées) pertinentes pour l'organisation.

Même si le client reste la partie prenante externe prioritaire et l'implication du salarié un atout majeur, les autres parties sont de plus en plus citées. Ayant accueilli dans leurs débats l'ancien directeur RSE du groupe Valeo, et étant pour la plupart des dirigeants ou ex-dirigeants de PME/TPE fournisseurs de grands groupes, les membres du Club Rodin ont largement développé le

sujet des « achats responsables ». Il faut dire que ce thème était le fil conducteur de leur précédent ouvrage : Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats. « Valoriser » l'entreprise, la faire reconnaître par ses clients et autres parties prenantes, tel était le premier avantage que les dirigeants reconnaissaient à la RSE.

*« La RSE est également une occasion pour communiquer avec nos parties prenantes sur nos valeurs et nos pratiques dans les domaines environnementaux, sociaux, éthiques et Achats Responsables. »  
Céline Deschauer, Cel*

*« Donner un sens à ce que l'on fait est souvent un manque, or c'est un besoin pour les employés et pour les autres parties prenantes. »  
François Laurent, Cube Technologies*

*« Nous sommes certifiés ISO 9001 et EN 9120, et cela nous permet de nous différencier vis-à-vis de certains concurrents ; mais je ne sais pas si la RSE permettrait aussi de nous valoriser auprès de notre clientèle – car c'est bien ça l'objectif. »  
Christine Letailleur, Direct*

*« Le but est surtout de valoriser l'entreprise [...]. Et bien sûr sont alors pris en compte : les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques et partenaires... »  
Christophe Reyes, Reyes Groupe*

*« Nous sommes reconnus par nos parties prenantes sur les points suivants : qualité du produit et du service, loyauté des pratiques, et aspect social (plusieurs trophées régionaux depuis plus de dix ans). »  
Jean-Claude Gas, Sgame*

## 5. Jouer Jourdain, c'est bien, mener une démarche structurée, c'est mieux !

Contrairement à d'autres publications vantant les mérites d'entreprises exceptionnelles et vertueuses, l'ouvrage du Club Rodin balaie l'ensemble du paysage entrepreneurial. De l'entreprise « excellente » R4E 5 étoiles EFQM® à la modeste TPE non certifiée tentant de survivre face à ses concurrents asiatiques, les témoignages sont variés et très contrastés. Le point commun de tous les dirigeants interviewés était au moins d'avoir su traverser la crise du secteur électronique au début des années 2000. Donc tous avaient des bonnes pratiques à faire valoir, ce qui a entraîné certains d'entre eux à évoquer -spontanément- un fameux personnage de Molière. « Faire de la RSE sans le savoir » devenait alors le leitmotiv des profanes...

Il faut rappeler ici que la RSE n'est pas encore très connue ni comprise par la majorité des dirigeants de PME/TPE. Selon le Baromètre<sup>1</sup> RSE des PME, près de ¾ de ces entreprises n'auraient pas « engagé une démarche claire de RSE ». Ce ratio est confirmé par le panel du Club Rodin, même si celui-ci n'avait pas de prétention statistique. Donc logiquement, le syndrome Jourdain s'est manifesté, puisque toute PME/TPE agit, au quotidien, en faveur de ses clients, ses salariés, ses fournisseurs et autres parties prenantes. « Ah bon, ça s'appelle RSE?... »

*« Comme il s'agit de bon sens, évidemment on fait de la RSE sans le savoir. »*

*Bruno Grosset-Janin, Bret*

*« Je fais depuis toujours de la RSE, certainement sans le savoir. Le faire savoir, c'est-à-dire "conceptualiser", est dans l'air du temps et est certainement positif pour toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. »*

*Alain Kahn, CCI Eurodam*

*« Nous exerçons notre responsabilité tous les jours, mais nous ne l'avons jamais formalisée. [...] Aujourd'hui, notre responsabilité vis-à-vis de nos salariés et de notre environnement, nous l'exerçons au quotidien et nous n'avons pas ressenti le besoin de porter une action spécifique portant le nom de RSE. »*

*Eric Chambault, Cibel*

*« Il est probable que dans ma manière de gérer mon entreprise – et comme de nombreux dirigeants d'entreprise de la même taille – je fasse de la RSE, même sans lui donner ce nom-là. »*

*Jean-Louis Fraysse, Elmitech*

*« Nous n'avons pas de démarche RSE au sens formel. Par contre oui, nous faisons de la RSE, c'est une certitude, notamment sur le volet pluri-tôt social. »*

*Stéphane Dupoux, Seica*

1-Publication commune de la CCI France, CPME, Médiation inter-entreprises et de l'Observatoire des Achats responsables

Faire de bonnes choses sans le savoir : est-ce une démarche d'entreprise ? Répondant à cette question, le Club Rodin a probablement ouvert l'un des principaux débats de son ouvrage... et a pris position. Non, assimiler un dirigeant de PME/TPE à Monsieur Jourdain n'est pas lui faire honneur. D'abord parce les personnages de Molière ne sont en général pas des héros, et surtout parce qu'un chef d'entreprise est confronté, au quotidien, à des problématiques économiques, sociales, sociétales et environnementales auxquelles il doit, avec son équipe, apporter des réponses claires, réfléchies et responsables. Aux lectrices et lecteurs du Livre blanc de se positionner sur cette question : une entreprise, un organisme, peuvent-ils mener une démarche de Qualité ou de RSE « sans le savoir » ?

Constatant, de longue date<sup>2</sup>, le progrès nécessaire de nos PME/TPE en management stratégique, de nombreuses institutions entrepreneuriales militent en faveur de démarches structurées, mais adaptées au contexte des petites entreprises. Nous-mêmes, au sein du Think Tank ou dans des commissions normatives, travaillons sur ces sujets<sup>3</sup>. Certains interviewés de l'ouvrage Rodin ont évoqué une nécessaire structuration de leur démarche, même si elle doit rester volontaire et non réglementaire. La thèse du Club Rodin est en faveur d'un certain formalisme, sur la base d'un PDCA de bon aloi.

*« Je me demandais récemment s'il serait possible de faire un projet RSE en interne en impliquant notre responsable qualité, sachant que nous n'avons évidemment pas les moyens de nous payer un responsable RSE. »*

*Jérôme Siat, Alphitan*

*« Et de la même façon qu'il existe des normes simplifiées pour la qualité (par exemple EN 9120), il pourrait être profitable d'avoir une version simplifiée de la RSE pour les petites entreprises. »*

*Christine Letailleur, Direct*

*[Réglementation RSE] « Cela apporte de la cohérence par exemple par rapport à mes quatre certifications. Cela apporterait une vision plus large, une sorte de chapeau structurant. »*

*Thierry Liger, Power System*

*« Il y a eu de la part de la Direction de Sgame une étude et recherche approfondie, puis une formation de tout le comité de pilotage à la norme 26000 par un consultant. »*

*Jean-Claude Gas, Sgame*

*« Nous avons déjà beaucoup à raconter, notamment dans les domaines du social et du sociétal. D'où la décision de créer une direction de la RSE pour accompagner ces pratiques dans un cadre structuré. »*

*Alain Gamba, Socomec*

2-Voir le guide méthodologique management stratégique des PME/PMI édité par l'AFPLANE en 1991, préfacé par le Ministre de l'Industrie (DSK).

3-Exemple : guide FD X50-818, « Les clés d'une démarche Qualité », destiné aux TPE



1+1=3

## Conclusion

Les extraits de l'ouvrage du Club Rodin présentés dans ce tome 3 du Livre blanc, non seulement confirment les enseignements que nous avons résumés dans les tomes 1 et 2, mais également mettent en relief les fondamentaux de la RSE et de la Qualité.

En effet, complémentarité et synergie des deux démarches sont patentes dans les expressions des interviewés du Club Rodin et ont été révélées naturellement par eux. Questionnés sur la RSE, ils évoquaient spontanément la Qualité et les multiples complémentarités : enjeux, domaines d'action, parties prenantes... La synergie est surtout liée à l'effet d'entraînement d'une démarche sur l'autre, avec le progrès comme finalité commune.

Quant aux fondamentaux, ils s'ancrent sur les principes mêmes des deux démarches, totalement cohérents pour certains d'entre eux :

- le principe de légalité en RSE et le respect de la réglementation en système de management ;
- le dialogue avec les parties prenantes ou management des relations avec les parties intéressées ;
- la redevabilité en RSE, cohérente avec la prise de décision fondée sur des preuves.

Ainsi, en PME/TPE, l'engagement RSE va de la simple nécessité de mise en conformité de l'entreprise avec la réglementation à une démarche volontaire et globale (systémique). Celle-ci répond à la fois à la demande de sens exprimée par les salariés et aux attentes des autres parties prenantes. L'engagement RSE soutenu par les méthodes de pilotage de la Qualité tend à intégrer l'entreprise dans la société<sup>4</sup>, « au cœur de la cité »<sup>5</sup>. Initier une démarche RSE devrait être une priorité pour les PME en quête de progrès... voire d'excellence !

4-Michel Capron, Françoise Quairel, *L'entreprise dans la société*, Editions La Découverte, 2015

5-Expression du CJD ([www.dirigeant.fr](http://www.dirigeant.fr) 18/11/2015)

# 2

## QUALITÉ ET EFQM®

### Contexte

La commission EFQM® a sollicité une trentaine d'entreprises ou organisations lauréates/candidates au Prix France Qualité Performance (full EFQM®) ou au Prix des Bonnes Pratiques sur la période récente (10 ans). L'objectif était de recueillir auprès de ces entités des éléments tangibles de perception du modèle d'excellence EFQM® et de ses effets sur leur système de management et sur leurs résultats.

Une quinzaine d'entreprises ou organisations ont donné suite à nos demandes d'entretien.

### Synthèse des entretiens

Les entretiens ont permis de dégager un certain nombre d'enseignements quant à la perception du modèle EFQM® par les entreprises ou organisations adeptes de la démarche d'excellence.

#### LE POINT FORT : L'IMPACT SUR LE LEADERSHIP ET LA STRATÉGIE

- Sept entreprises ou organisations interrogées font part de l'impact fort du modèle d'excellence sur l'exercice du leadership :

- rénovation des instances et des modalités de décisions,
- impact fort sur la structuration et le déploiement du SI de pilotage,
- meilleure définition et partage des valeurs au sein de l'entité (nota : la démarche EFQM® va beaucoup plus loin que l'ISO 9001 sur ce point).

• Ces mêmes entreprises et organisations indiquent **ne plus subir le changement** mais le voir plutôt comme un défi à relever (acquisition de la capacité à gérer les aléas ou les évolutions contextuelles).

• Les entreprises ou organisations engagées dans la démarche d'excellence EFQM® soulignent son impact structurant sur :

- les process de **définition**, de **déploiement** et de **révision de la stratégie**,
- les liens et modalités d'**interaction avec les partenaires**.

### UN APPORT DÉTERMINANT : L'INFLUENCE SUR L'IMPLICATION ET LA COHÉSION DU PERSONNEL

• La démarche EFQM® marque un impact fort sur l'**empowerment des collaborateurs**, notamment : l'autonomie, la prise de décision au quotidien, le bien-être au travail, ...

• Certaines entités soulignent un renforcement de la **culture d'entreprise** et un impact positif sur l'**implication des salariés**.

• La démarche induit une meilleure prise en compte de l'**innovation** et favorise clairement la **reconnaissance** des innovateurs.

• Le modèle EFQM® a suscité une **orientation managériale nouvelle** chez certains dirigeants : recherche / détection des talents non exploités au sein du personnel et abandon d'une posture managériale uniquement axée sur l'identification et la correction des points faibles.

### UNE DÉCEPTION : L'ABSENCE DE BILAN ÉCONOMIQUE DE LA DÉMARCHE

Seule une des sociétés interrogées a établi un lien entre l'adoption du modèle EFQM® et l'accroissement de 25% de son CA sur l'année 2015. Aucune autre entreprise sollicitée n'a clairement valorisé l'apport économique de l'EFQM®, ni établi un lien de causalité entre la mise en œuvre de la démarche d'excellence et l'amélioration de ses résultats.

### DES DIVERGENCES D'APPROCHE DANS LE BENCHMARK DES PRATIQUES ET DES RÉSULTATS

• Certaines entreprises ou organisations comprennent le benchmark comme la comparaison de leurs pratiques et résultats avec ceux d'autres entités du même groupe (cas des filiales de grandes entreprises ou de succursales d'institutions) ou d'acteurs du même secteur d'activité. Cette vision est réductrice, le plus souvent délicate à mettre en œuvre du fait de la difficulté d'accès aux données de la concurrence.

- Le modèle EFQM® est trop rarement utilisé et compris par les entreprises ou organisations comme outil de benchmark (comparaison aux meilleures pratiques associées aux différents facteurs de performance, indépendantes du secteur d'activité).

## Faciliter l'approche initiale du modèle EFQM®

Les dirigeants des entreprises de petite taille/ETI sont souvent rebutés par ce qu'ils considèrent être la complexité du modèle EFQM® et l'effort à consentir pour sa mise en œuvre au sein de leurs structures. Certaines entreprises trouvent que les critères d'évaluation sont difficiles d'appropriation. D'autres structures ont rédigé des modèles propres, dans le cadre d'une approche simplifiée de l'EFQM®.

Au-delà des supports de présentation existants, il est sans doute possible de développer une « méthode d'appropriation » du modèle EFQM® à usage des organisations ou entreprises intéressées. Celle-ci favoriserait l'adoption du modèle, en tant que support d'auto-évaluation, outil de structuration du système de management ou guide d'élaboration d'un dossier de candidature à un prix qualité.

## La communication autour de l'EFQM®

Les sociétés déclarent hésiter à officialiser leur démarche EFQM® auprès de leurs clients, ces derniers ne connaissant généralement pas ce modèle d'excellence.

Il convient de se demander comment accompagner la promotion du modèle EFQM® auprès des parties prenantes externes des entreprises ou organisations l'ayant adopté. Comment aider ces structures à identifier et à publier des indicateurs de performance pertinents pour démontrer l'apport de la démarche d'excellence sur leur système de management et leurs processus ? Comment établir vis-à-vis des clients un lien de causalité direct avec leur niveau de satisfaction ?

Dans le même ordre d'idée, il est sans doute nécessaire de poursuivre la réflexion sur les moyens de renforcer la « présence » effective des démarches et modèles d'excellence dans les cursus universitaires et les parcours de formation.





## La qualité de demain : composite et normative

**"Normative"** on comprend bien. Le fait que les entreprises des secteurs d'excellence que sont l'aéronautique et l'automobile continuent d'adosser leurs démarches qualité aux principes de la Norme ISO 9001v2015 (respectivement 9100 et TS 16949) atteste de la pérennité de ces référentiels normatifs, on y reviendra...

**"Composite"** parce que s'ajoutent aux certificats ISO, souvent intégrés QSE, des démarches non normatives qui selon moi, sont désormais incontournables. Je prendrai le seul exemple du Lean, appliqué en synergie avec les certifications 9100

(aéro) et 16949 (automobile) qui sont deux secteurs d'excellence ayant non seulement assimilé intelligemment le Lean mais surtout permis, par son application terrain, à leurs équipes d'être des « Unités Autonomes de Production (UAP) ». Cet empowerment de la qualité étant bien sûr le graal de toute direction production/ qualité.

Une ETI visitée récemment, fournisseur d'éléments à la fois pour l'aéronautique et l'automobile, qui était auparavant organisée en fonction de ces deux métiers, a récemment revu son organisation

centrée désormais autour de l'autonomie des Unités Autonomes de Production (les équipes) devenues polyvalentes pour les deux métiers. Cette nouvelle organisation n'est possible que si les principes du Lean (Excellence Opérationnelle) sont assimilés et appliqués sur le terrain.

Flash-back rapide. Les entreprises des secteurs d'activités à haute valeur ajoutée (aéronautique, automobile, défense...) ont intégré depuis les années 80 à leurs certificats ISO les dispositifs Lean.

Le Lean, inventé par l'américain William Edward Deming qui, envoyé au Japon dans le cadre du Plan Marshall commence à développer le concept au MITI Japonais puis au sein de plusieurs consortiums japonais dont Toyota. C'est Toyota qui en fait le système encore utilisé à ce jour autour des 14 principes repris en 2004 par le Dr Jeffrey K. Liker qui en fait un best-seller « Le modèle Toyota-14 principes qui feront la réussite de votre entreprise ». La messe est dite.

Certains essaieront par la suite de remettre en cause le Lean, à mon avis pour ajouter « leur touche personnelle ». En ce qui concerne les échecs, et il y en a de retentissants qui font cas d'école, mon instinct d'auditeur qualité me dit à l'oreille qu'ils peuvent s'expliquer par le fait que le système autour des 14 principes n'a pas été implémenté de manière exhaustive. Une preuve de cela est l'apparition dans les années 2010 du principe Lean Responsable destiné à répondre aux experts qui n'avaient peut-être pas lu le mode d'emploi dans son ensemble (il existe des auditeurs qualité qui auditent sans avoir la Norme correspondante ouverte à côté. Si si j'en ai rencontrés).

On comprend bien que le Lean Res-

ponsable est plus un enrobage marketing, et pourquoi pas d'ailleurs, puisque le sens des responsabilités imprègne plusieurs des 14 principes Toyota.

Même analyse en ce qui concerne les plus récents 5 principes de l'Excellence Opérationnelle : renommer et re-packager ce qui existe est bien une définition du marketing. La multiplication des reprises de standards de la chanson en CD "new-look" n'a jamais aussi bien fonctionné en cette première décennie de l'an 2000.

Bref, le Lean est incontournable. Pour autant les opérateurs qui le pratiquent au quotidien évoquent l'exigence de devoir se renouveler sans cesse au risque de la baisse d'engagement. Interpellé là-dessus lors des audits je réponds toujours pareil : « C'est vrai mais c'est le cas partout. Faites travailler votre intelligence managériale ». Ça vaut ce que ça vaut.

Le second risque qui m'est remonté est celui que les dispositifs Lean terrain ne bouclent pas suffisamment avec l'amélioration continue de l'organisme dans son ensemble (zut, revoilà le PDCA de Deming). A cela la réponse est simple : tout est dans l'application rigoureuse des dispositifs normatifs ISO 9001/9100/16949...

J'en termine avec une pirouette en renvoyant vers l'ISO, pour en terminer avec les réinventeurs de ce qui existe déjà. Dont je fais partie en écrivant cet article. Flûte.

### **Franck Gouvernet**

Pilote de la commission Qualité & ISO 9001  
Responsable QSE Le Groupe La Poste  
Lead auditor QMS IRCA n°6001419.

# Témoignage

**L'évolution récente des synergies entre les principes ISO 9001 et la pratique métier dans le secteur de la nutrition animale.**

**L'ISO 9001 et le référentiel métier OQUALIM en nutrition animale : un tandem gagnant !**

La démarche Qualité s'est développée au sein du secteur de la nutrition animale au début des années 90 par le déploiement des normes ISO 9000. La mise en place de la norme ISO 9002 dans les usines d'aliments du bétail, par son aspect formalisateur, a eu un impact très bénéfique sur un secteur de culture essentiellement orale. De fait, les systèmes d'Assurance Qualité ont été construits sur le respect des procédures, des modes opératoires dans le cadre de systèmes documentaires structurés. Les certificats ISO 9002 concrétisant l'engagement des fabricants d'aliments du bétail dans la démarche Qualité. Poussés en ce sens par les auditeurs

tierce partie peu au fait des pratiques métiers, les systèmes Qualité se sont focalisés sur le respect de la règle « écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on a écrit et vérifié ce que l'on a fait » aboutissant à des systèmes documentaires pléthoriques. Cela a généré une perception faussée de la norme ISO 9001 par les opérationnels des sites de production. La « Qualité » était vue comme administrative via une documentation trop lourde, tatillonne lors des audits internes et externes, sclérosante car limitant l'initiative... De fait pour de nombreux responsables industriels ou commerciaux, les mots de Qualité et d'ISO étaient devenus rédhibitoires.

Au début des années 2000, en réponse aux crises sanitaires qui ont durement touché le secteur, les acteurs de la profession, sous l'égide d'OQUALIM l'association des syndicats du secteur, ont conçu et développé un référentiel métier sous forme d'un Guide de



Bonnes Pratiques de la Nutrition Animale. Ce référentiel basé sur les principes de l'ISO 9001 et de l'HACCP mais fondamentalement très pratique, très opérationnel, axé produit fini a été adopté très rapidement par les équipes opérationnelles des sites de production. Encore marqués par les défauts des versions 87 et 94 de la norme ISO 9001, de nombreux responsables d'entreprises ont privilégié ce référentiel au détriment de la norme ISO 9001.

Fort heureusement et c'est là une de ses forces, la norme ISO 9001 évolue régulièrement en prenant en compte les remarques de ses « clients ». Avec la version 2000 et son orientation client et sa démarche processus, et plus encore avec la version 2015 et son approche « contexte et enjeux », la norme ISO 9001 se positionne en complément pertinent du référentiel métier. En effet, celui-ci se focalise sur le cœur du métier : la production d'un produit fini conforme aux attentes de la société civile et des clients. La norme ISO 9001 V 2015 apporte sa vision Qualité globale de l'entreprise impliquant l'ensemble des acteurs tant commerciaux, qu'administratifs dans une démarche d'amélioration continue.

Au final, le chef d'entreprise dispose via le référentiel métier et l'ISO 9001 dans sa version 2015, de l'association de deux outils puissants pour satisfaire ses clients et développer son activité. Gageons que cette association connaisse un fort développement dans le secteur de l'alimentation animale.

**Loïc LE HENAFF**

Responsable du Système de Management de la Qualité Wisium France NEOVIA



# Bonnes pratiques terrain : ISO 9001 & Excellence Opérationnelle

## CONTEXTE DE L'ORGANISME

### Contexte-Parties intéressées pertinentes-Domaine d'application

- Prise en compte des constats d'audits réglementaires (IT, CARSAT, DREAL...).
- Veille réglementaire (Décisions Préfecture...).
- Analyse des parties intéressées pertinentes.

### SMQ et processus associés

- Manuel qualité.
- Fiches processus.
- Cartographie avec indicateurs clés (KPI) et risques associés.
- SIPOC, VSM, diagramme « Spaghetti » pour les process et processus.
- PESTEL (Groupe NEOVIA), SWOT (Le Groupe La Poste).

## LEADERSHIP

### Leadership et Engagement - Orientation client

- Lettres d'engagements qualité émargées par le top management, connues par l'ensemble du personnel et affichées.
- Existence de baromètres clients (Net Promoter Score ; ...).
- Engagement du top management en matière de satisfaction client.

## Politique - Rôles, responsabilités et autorités

- Séminaires de la direction sur la politique qualité.
- Organigrammes et fiches de postes cohérents avec les processus, partagés et diffusés.

## PLANIFICATION

- Analyse de risques et actions associées déclinés par processus et pris en compte sur les supports opérationnels (« au plus près de là où se fait le produit/service »).

## SUPPORT

- Intégration de la RSE dans la politique de l'organisme (ISO 14001-26000-18001 ; ...).
- Démarches d'accompagnement ergonomiques (Bons gestes ; ...) au plus près du terrain.
- Management visuel et affichages de standards généralisés (procédures ; port des EPI...) et des résultats des processus (dernier accident le... ; Taux de fréquence et gravité AT ; NPS ; TRS...).
- Indicateurs définis à chaque niveau (Equipe, Unité, Support) et synthétisés dans un tableau de bord, précisant : objectif et cible/réalisation et écart avec une vision sur l'historique.

## RÉALISATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

### Planification et maîtrise opérationnelle

- Rôles clés (Superviseur unité de production, Chef d'équipe, Animateur) organisés en binôme pour la continuité en cas d'absence.
- Culture Lean en place, comprise avec

formation Lean pour les managers fonctionnels et opérationnels.

- Réalisation de revues de projet et de jalons dans les déploiements de projets et de process, partagées et au plus près des niveaux opérationnels.

### **Exigence relatives aux produits et services - Conception et développement de produits et services - Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes**

- Enregistrements, communication et résolutions des réclamations clients (internes ou externes) avec suivi en instances de pilotage et en revue de direction annuelle.
- Relations suivies avec les fournisseurs, sollicités en matière d'innovation du système global.
- Fonctionnement transversal et orienté vers l'amélioration des processus et l'optimisation des flux (SIPOC, diagramme « Spaghetti », KANBAN...).
- Détection des « goulots d'étranglements » (Theory Of Constraints) et leur résolution opérationnelle.

### **Production et prestation de service - Libération des produits et services Maîtrise des éléments de sortie non conformes**

- Causes racines des non conformités analysées (5 Pourquoi ; 6M ; ...).
- Poka Yoké mis en place.
- Résolution de problèmes mise en place au plus près du terrain (formulaire « A3 »...).
- Non conformités de résultats et de process issues des instances de pilotage et des audits internes et externes, suivies et intégrées dans les

revues de processus et la revue de direction.

## **ÉVALUATION DES PERFORMANCES**

### **Surveillance, mesure, analyse et évaluation - Audit interne - Revue de direction**

- Système d'audits internes planifiés et documentés avec constats d'audits en entrée du système d'action corrective et audits de suivi réalisés pour s'assurer que les actions correctives sont efficaces.
- Existence d'un corpus d'auditeurs internes externalisés (Club audits croisés des AFQP) ou internes à l'entreprise.

## **AMÉLIORATION**

- Personnel impliqué dans des groupes de travail et d'amélioration terrain.
- Amélioration décentralisée au niveau adéquat (Empowerment) et aligné entre les différents niveaux depuis les managers terrain jusqu'au top management.



# 4

## QUALITÉ ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### L'excellence opérationnelle, source de dépassement des paradoxes

Pour un regard en perspective sur l'excellence opérationnelle, l'IFCEO, Institut Français pour la Compétitivité et l'Excellence Opérationnelle propose un double point de vue :

- Le premier terrain, celui de la direction du Matériel SNCF, nommée parmi les trois candidates au Prix Excellence Opérationnelle, catégorie grande

entreprise, Prix organisé par France Qualité et le MEDEF. Via cet exemple, quelles phases et clés de réussite principales ?

- Une prise de recul sur l'ensemble des démarches d'excellence opérationnelle, par le président de l'IFCEO. Quels sont les enjeux de l'évolution de l'excellence opérationnelle ?

## **LA TRANSFORMATION DE LA DIRECTION DU MATÉRIEL SNCF**

**PAR XAVIER GIRARD, CHEF DE DÉPARTEMENT EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE SNCF À LA DIRECTION INDUSTRIELLE**

La Direction du Matériel SNCF, qui regroupe 22 000 collaborateurs dans 40 technicentres, 2 centres d'ingénierie et les services supports, a entamé la transformation dans ses activités de maintenance et de production il y a une dizaine d'années, devenant ainsi l'un des précurseurs au sein du groupe SNCF.

Il ressort à ce stade trois phases majeures de cette démarche d'Excellence Opérationnelle menée au sein du domaine Matériel SNCF.

### **Phase 1 - L'apprentissage des fondamentaux de l'Excellence Opérationnelle**

Une première phase, d'abord fondée sur la volonté du Directeur du Matériel de l'époque, qui a commencé avec la mise en place de Responsables Amélioration Continue dans 10 Technicentres Industriels, puis généralisée en quelques années dans chaque établissement de maintenance, avec l'accompagnement d'une petite équipe en central. La grande majorité de ces responsables amélioration continue avait déjà une expérience industrielle avant d'intégrer l'entreprise. Il s'agissait alors de développer les premiers fondamentaux et de les accompagner à travers essentiellement les standards managériaux (Réunion 5', Management visuel, Tournée terrain, 5S...) ainsi que d'engager un certain nombre de formations notamment Lean Six Sigma Green Belt et Black Belt.

Une approche nécessaire, qui tout en promouvant beaucoup les outils, laissait aux équipes beaucoup de latitude pour expérimenter, faire (et défaire), définir, dessiner...

En parallèle s'est esquissée une première tentative de mesure de la maturité... et les premiers objectifs ont été définis.

Cette première approche d'apprentissage était nécessaire, mais avait aussi ses limites, car manquant parfois un peu de sens (notamment vis-à-vis de la performance) et de lien entre les outils. Et en parallèle de plus en plus de managers demandaient qu'on leur partage le meilleur « état de l'art » des pratiques pour ne pas partir systématiquement d'une « feuille blanche »...

De plus l'évolution de la démarche dépendait beaucoup de la conviction initiale des managers des sites sur l'Excellence Opérationnelle. Ce qui a conduit à une certaine disparité dans l'appropriation, la maturité et in fine les résultats obtenus.

### **Phase 2 - Le Système de Production du Matériel : accélérer pour la Performance**

A l'issue de cette première phase, ce constat a conduit l'équipe de direction à créer en 2013 un département « performance maintenance » qui intégrerait le développement de l'Excellence Opérationnelle mais aussi la définition des processus et standards métiers de planification et réalisation de la maintenance. Ceci afin d'harmoniser les pratiques et de gagner en efficacité industrielle.

En parallèle, il devenait nécessaire de repositionner l'équipe de production « au centre » de ce qui allait devenir le Système



de Production du Matériel (SPM), en étendant la démarche d'Excellence Opérationnelle bien au-delà des standards pour donner aux collaborateurs et à leurs managers les meilleures conditions pour accomplir leur mission.

Cela passait par le développement de nouvelles composantes dans le SPM, complémentaires aux standards managériaux :

- La formation pour faire monter en compétences les managers mais aussi sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur l'Excellence Opérationnelle.

Pour former les managers, après de nombreuses expériences avec des prestataires externes plus ou moins pertinentes, il a été décidé d'investir en interne dans la création de l'Atelier de l'Excellence Opérationnelle, une « usine-école » dont la pédagogie est basée sur la mise en situation, l'apprentissage par l'erreur et des outils innovants (maquettes...). Au-delà des standards et outils, cette formation dispensée par des référents habilités dans l'équipe Excellence Opérationnelle, fait également appel à beaucoup de notions de leadership et de conduite du changement.



Concernant l'ensemble des collaborateurs, soit près de 20.000 personnes, une sensibilisation pratique de 4 heures sur l'Excellence Opérationnelle a également été développée et dispensée dans les différents établissements.

Ces deux formations ont atteint des taux de satisfaction très élevés auprès des participants.

- La mise en place d'équipes à taille humaine : les « petits collectifs », c'est-à-dire 20 personnes maximum encadrées par un Dirigeant de Proximité.

- Les Chantiers de Performance, destinés à résoudre avec l'aide d'un spécialiste des problèmes de Performance (Sécurité, Qualité, Coûts, Délais) et à améliorer la Qualité de Vie au Travail.

- Le management d'équipe : création avec les opérationnels et les métiers du Guide du DPX (dirigeant de proximité), pour préciser les missions de l'équipe sur la production (et en miroir celles des fonctions supports qui doivent être plus fortes dans leurs rôles), et leur donner la vision sur ce que l'on attend d'eux sous forme de 4 étapes de maturité, des Fondations à l'Excellence.

Puis création du Guide du CODIR (Comité de Direction d'établissement) dans une démarche voisine, structuré en « SQCDH » (Sécurité/Qualité/Coûts/Délais/Humain). Ce guide est destiné à la fois au pilotage opérationnel de la production et à la définition d'une stratégie d'établissement.

- Les processus et les Systèmes d'information qui sont à leur service.

Cela passait aussi par un positionnement du Système de Production du Matériel au service de la Performance globale.

Le développement de l'« équipe au centre » va également de pair avec le principe de « Symétrie des attentions et des exigences » pour les collaborateurs et les clients.

L'idée étant ici par exemple de ne pas opposer les gains de productivité industrielle avec l'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) et de positionner chaque collaborateur comme acteur à part entière de la résolution de problèmes/recherche de solutions.

Cette 2<sup>ème</sup> phase a également vu naître à l'arrivée d'un nouveau Directeur du Matériel, un plan ambitieux d'accélération et de renforcement du Système de Production avec trois leviers :

- 1) Définir une structure simple et universelle pour le pilotage de la

performance : « SQCDH », utilisée pour rendre cohérents les managements visuels, les « feuilles de route », les entretiens individuels, avec des KPIs redéfinis et challengés tous les 6 mois via un benchmark des résultats des 40 technicentres.

- 2) Former 100% des managers en 2 ans à l'Atelier de l'Excellence Opérationnelle : cela signifiait multiplier par 4 le capacitaire déjà installé.

- 3) Proposer des kits standards opérationnels, complets (y compris les références fournisseurs pour gagner du temps), mis à disposition de tous et accompagner leur mise en œuvre sur le terrain.

En parallèle, les objectifs de ce plan d'accélération/de renforcement ont été fixés à quatre ans, laissant à chaque établissement le soin de tracer sa route selon ses priorités pour atteindre la cible. L'exploitation des KPI s'est poursuivie, notamment avec le « carré de la performance ». Il s'agit de représenter graphiquement pour l'ensemble des établissements la corrélation entre d'une part la maturité Excellence Opérationnelle de l'entité associée à l'engagement des collaborateurs, et d'autre part la performance SQCDH.

C'est l'une des meilleures façons de montrer la valeur ajoutée de l'Excellence Opérationnelle, car ce qui n'était qu'une « promesse » 2 ans auparavant est devenu une réalité industrielle mesurable sur le terrain.

### **Phase 3 : Développer l'inter-métiers associé à des équipes plus autonomes**

Cette troisième phase que nous abordons

depuis 2017 s'appuie d'abord sur toujours plus de sens à donner aux équipes : le lien explicite et affirmé entre les standards, nécessaire pour éviter le « multi-couches » et qui permet de les positionner sur le terrain dans le cycle « Voir pour agir ».

C'est aussi la déclinaison de la stratégie (Hoshin Kanri) qui permet à chaque membre de l'équipe de s'approprier sa contribution au projet d'établissement ou de direction, et de l'animer au quotidien avec les standards managériaux.

Cette phase passe aussi par le développement plus général dans le groupe d'une culture de Résolution de Problèmes.

En parallèle plusieurs expériences sont déjà réussies dans la montée en autonomie des équipes, à l'exemple de :

- la Réunion de Traitement des Irritants en Equipe (RITE), qui permet de traiter jusqu'à 70% des sujets sans intervention du manager. Développée initialement au Technicentre Industriel de Rennes en 2015, elle se déploie dans d'autres établissements et équipes très motivées.
- Le développement par des agents d'applications digitales pour faciliter leur travail : par exemple au Technicentre Industriel de Bischheim, une appli Power Apps développée par un opérateur permet aux équipes d'informer précisément le service logistique en cas de non-conformité.

En parallèle il y a beaucoup de sens à ce que les équipes transverses travaillent en inter-métiers sur des projets de performance : ce sont là les clés pour réussir cette migration tout en travaillant sur les processus.

En parallèle la création de la Direction Industrielle, incluant le Matériel, la





Traction (conducteurs), l'Escale (Gares), est destinée à améliorer rapidement la performance et définir des standards à partir des meilleures pratiques du terrain, en mettant la priorité sur les 3 programmes majeurs du groupe : Sécurité, Robustesse, Info Voyageurs

Pour conclure, il est sans doute utile de partager quelques points clés et enseignements dans la conduite du changement de la transformation Excellence Opérationnelle :

- Positionner systématiquement l'Excellence Opérationnelle comme levier de performance.
- Privilégier les échanges et débats « de pair à pair » pour les sujets sensibles.

- Partir des meilleures pratiques, qui viennent toujours du terrain, pour construire les standards
- Concilier standardisation et marge de manœuvre pour les opérationnels : c'est possible !
- Pour les nouvelles orientations, ne pas négliger la phase de deuil... on y passe tous
- Faire gagner du temps aux managers : des solutions « clés en main », simples, pragmatiques (sans oublier la forme et la communication...)
- Créer des synergies concrètes entre Excellence Opérationnelle, accompagnement managérial et digital, tournées service de la performance !

**L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE OU LE DÉPASSEMENT DES PARADOXES**  
**PAR FRANÇOIS DURNEZ, PRÉSIDENT DE L'IFCEO, DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
**WWW.ESSENCE-LEADERSHIP.COM**

Evidemment, comme rappelé dans le tome 2 du Livre blanc de la qualité, qualité et excellence opérationnelle sont proches. Alors, qui de la poule et de l'œuf ? Avant de répondre à cette question, nous aimerions prendre un recul sur

certaines des activités de l'excellence opérationnelle les plus diffusées :

- Le Lean, qui vient en fait du Toyota Production System ; avec ses déclinaisons en Lean Manufacturing dans les industries, d'abord automobile, puis

aéronautique. Et aussi sa déclinaison en Lean Management, déployée dans la plupart des industries et secteurs.

- Le Six Sigma, démarche initiée par Motorola pour réduire les variations et les nombres de défauts, cité précédemment dans le tome 2 des Livres blancs de l'AFQP.

- L'EFQM®, de même cité précédemment dans le tome 2.

- L'Agile, qui vient du monde informatique, par son Agile Manifesto. Et qui développe des méthodologies de développement de solutions informatiques en mode rapide et flexible...

Sans en approfondir d'autres tout autant connues et méritantes, comme la théorie des contraintes, le TOC-Theory of Constraint popularisée par Elihayu Goldratt, ou encore le World Class Manufacturing, développé par le Professeur Yamashina...

Finalement, derrière tous ces noms, se retrouvent souvent des concepts et des outils assez proches ; parmi ceux-ci, les concepts de valeur, de flux, de performance et d'organisation. Et derrière ces concepts, des manières d'intervenir parfois différentes, avec une tendance plus processus et projet, pour le Six Sigma et les démarches processus, et une tendance plus organisationnelle et managériale pour l'agile et le Lean

Management.

Les experts de chacune de ces démarches ayant eux même pratiqué, par leur expertise, et atteint des résultats concrets, ont l'intention positive de propager leur approche, dans d'autres secteurs, fonctions, industries, cultures... En conséquence, trop d'organisations ont subi des conflits et rivalités entre ces approches, entre le Lean qui refuse de voir du Six Sigma, ou l'inverse... Ces querelles de chapelles ne servent pas l'intérêt d'origine de chacune de ces approches. Surtout que ces démarches n'ont cessé d'évoluer, de s'enrichir des outils d'autres démarches... Donc qui pourrait donner une définition exacte, précise et limitée, sur chacune des démarches qui évolueront encore et encore ?

L'IFCEO, Institut Français pour la Compétitivité et l'Excellence Opérationnelle, a pour mission de promouvoir tout type de démarche d'Excellence Opérationnelle, quelle qu'elle soit, et de favoriser leur accompagnement à faire réussir nos entreprises. Nous avons cette même intention avec les approches qualité, dont nous partageons les fondations, en complémentarité d'approche, sans comparaison ni jugement. Par ailleurs, les entreprises qui intègrent l'excellence opérationnelle déploient des modalités

complémentaires, à la fois projet et managériales, afin d'atteindre leurs objectifs et de répondre à leurs enjeux matriciellement imbriqués. A l'exemple de General Electric, promoteur du Six Sigma et développeur du Lean Six Sigma. Certes, il y a et restera probablement des différences, comme dans toute complémentarité, avec une approche qualité plus ancrée dans l'organisation, avec des responsabilités fortes, et une excellence opérationnelle plus transverse en compétences notamment sur les notions de finance et de délai.

De même que le premier paradoxe est celui de réconcilier transverse et hiérarchique, le second paradoxe est celui de dépasser la confrontation du bien-être et de la performance.

Souvent est opposée la performance - rentabilité de l'entreprise au bien-être des individus.

Il s'agit là de la symétrie des attentions à l'exemple de la SNCF. Or, la notion de valeur s'applique dans toutes les dimensions, évidemment avec des priorités.

La valeur ajoutée, concept fort, concerne tant le client en termes de satisfaction, que l'actionnaire en termes de performance, que les employés en termes de bien-être et les prestataires en termes de partenariat.

Une entreprise ne réussit qu'en ajustant continuellement la pondération entre ces quatre différentes parties, et si l'une prend trop le dessus, le déséquilibre peut conduire l'entreprise à sa perte.

Enfin, le troisième paradoxe est celui que nous inspire Ralph Waldo Emerson : « la comparaison est de l'ignorance, l'imitation du suicide ». De nombreuses entreprises ont cherché à mettre en

place de l'excellence opérationnelle 'pour faire comme les autres', pour être dans la norme, en se comparant aux autres. Ceci est contraire à toutes les réussites exceptionnelles d'organisation :

- Toyota a créé son propre système de production,
- General Electric a innové en créant le Lean Six Sigma, évolution du Lean et du Six Sigma,
- Amazon crée sa propre approche d'excellence opérationnelle, source de lean et de robotisation, avec le ratio de deux robots pour un individu.

Certes, ces entreprises à forte image génèrent aussi un certain rejet de l'opinion devant leur taille, rejet reflet de leur propre réussite. Mais, au-delà de cette réaction, ceci ne nous illustrerait pas que leur réussite soit liée à une culture, unique, d'exception, basée à la fois sur des processus, méthodes, et une culture de collaborateurs en phase avec les valeurs et la structure de l'organisation.

Jim Collins, dans l'ouvrage de référence « De performante à excellente », nous partage les trois critères des entreprises qui sur-performent, son concept du héraisson : une passion partagée, des forces en méthodes et une stratégie sur des secteurs rentables... Ne serait-ce pas là l'ingrédient de réussite des démarches d'excellence opérationnelle, au-delà de leur nom ? Car ce que l'on retient des entreprises, ce n'est pas la méthode, mais la culture et l'image qu'elles inspirent.

« L'excellence n'est pas un acte, mais une habitude », nous partageait Aristote. Faisons de l'Excellence Opérationnelle le vecteur pour rendre nos entreprises inspirantes !



# 5

## QUALITÉ ET BIG DATA

### Management summary

Nous avons dans notre premier document (Livre blanc 1) caractérisé cet univers de données qu'est le Big data avec ses 5 V (Vitesse - Volume - Variété - Véracité - Valeur) et son intégration de différentes techniques numériques rassemblées sous l'acronyme SMACS (Social, Mobilité, Analytic, Cloud, Stockage). À haute altitude nous avons identifié les 5 challenges clés : la dimension technique, la dimension économique, la dimension ressources humaines, la dimension organisationnelle, la dimension éthique, de transparence et de respect de l'individu.

Nos réflexions de l'année suivante (Livre blanc 2) nous ont conduit à l'entrée de 2 pistes : l'une sur les 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...) et l'autre plus technique autour des retours d'expérience sur l'importance croissante des data de leur analyse (Analytic Data) avec les enjeux Véracité/Valeur pour améliorer le pilotage global des entreprises et les piliers de la confiance. L'Intelligence Artificielle

(IA), à y regarder de plus près, s'appuie sur une technologie de type Big Data : plates-formes supportant d'immenses bases de connaissance couplées à du 'machine learning' (ML = algorithmes auto-apprenants).

Pour pouvoir mieux capitaliser sur les différentes initiatives métiers et techniques (Livre blanc 3), il a paru important de mieux formaliser, en cohérence avec les outils classiques de management et de stratégie, les démarches clés que recouvre aujourd'hui ce qui est appelé la « Transformation Numérique » des organisations à savoir :

- La gestion de l'innovation
- La gestion de l'offre produits & services
- L'expérience client
- La gestion des processus opérationnels, support et pilotage
- La gestion des compétences.

Les technologies analytiques deviennent le socle de projets pouvant conduire à un changement significatif (voire radical) de l'entreprise et de son modèle d'affaires. Il ne s'agit plus alors seulement de technologie, mais surtout de stratégie d'entreprise et de changement organisationnel et humain. La démarche carte stratégique nous est apparue comme le bon support pour structurer et organiser ces démarches (p. 38, 39). Le découpage présenté ici est peut-être trop générique mais doit permettre d'y raccrocher le plus grand nombre d'initiatives, de projets ou d'organisations. Les 4 étages de la carte

stratégique peuvent être évidemment détaillés beaucoup plus finement. Mais à ce stade disposer d'une grille permettant de faire émerger des champions d'une part (p. 44) et de lister des initiatives d'autre part (p. 44 à 53), nous a paru un premier socle sur lequel construire. Compte tenu de la sensibilité de l'AFQP, nous avons été impatients de faire un premier focus sur l'expérience client et les apports du numérique (p. 54).

En parallèle de ce focus métier, nous avons creusé quelques pistes et tenter de fournir quelques éléments d'orientation (boussole !) pour naviguer au milieu des grands écosystèmes/leviers techniques. Trois axes ont été identifiés (Data, IoT, Plateformes) et une première cartographie a été réalisée en espérant qu'elle puisse éclairer les lecteurs (p. 40, 41). L'axe Data ressort comme particulièrement structurant avec toute l'importance de garantir la qualité de la data, que nous avons appelée « Véracité ». Plus que jamais l'intégration de quelques « Cas d'usage » sur les projets « Big Data » venant de plusieurs types d'entreprises ainsi que les méthodologies précises de mise en œuvre des projets dans leurs aspects fonctionnels, techniques, organisationnels, planning et résultats est la suite logique de l'enrichissement de ce document. Nous espérons vous avoir donné envie d'en discuter ensemble et de contribuer au développement d'un savoir-faire où la France a de nombreux atouts (cf. futurs groupe de travail p. 42, 43).



# Vers une boussole de navigation pour les entreprises orientées clients.

## 1. PRIORITÉ À L'ÉTAT DES LIEUX, LA NÉCESSITÉ D'UNE CARTOGRAPHIE POUR MIEUX PARTAGER PUIS GUIDER. SE POSER LES BONNES QUESTIONS

L'année 2017 a été l'occasion de mieux définir les différentes facettes de l'impact du numérique sur les organisations, en particulier celle orientée « clients » et donc de croiser évolution technologique et évolution des attentes des consommateurs. Ces attentes peuvent se caractériser au niveau individuel (satisfaction de besoin élémentaire, bien-être, émotion...), au niveau d'un groupe partageant des valeurs (réseau, communauté...) ou au niveau de « ce qui fait Société » (interdépendances entre acteurs, espèces...). Nous préférons également parler d'organisations plutôt que d'entreprises de façon à n'oublier personne dans la caractérisation de l'écosystème et intégrer autant que possible les différentes collectivités (en particulier territoriales dans notre démarche). La mutation en cours (digitale, écologique, nouveaux modèles d'affaires, socio-économique, ...) touche tous les acteurs de la société. Les offres associées devront pouvoir satisfaire ces attentes et contribuer de façon positive (ou le moins négativement possible !) aux challenges environnementaux, sociétaux, sociaux, économiques... La particularité de ce voyage, c'est que les voyageurs ont une influence directe sur le paysage ! Il convient d'imaginer un modèle dynamique et d'intégrer les interactions entre les attentes et la mesure de la satisfaction

« usager » et des technologies et de leur pertinence de mise en œuvre.

## 2. LES CHOIX DU GROUPE DE TRAVAIL POUR FAIRE L'INVENTAIRE : FAIRE APPEL À DES APPROCHES ROBUSTES

Après s'être posé de nombreuses questions dans ce domaine innovant le choix retenu par le groupe de travail a été, plutôt que de réinventer l'univers, de s'appuyer au maximum sur des approches connues des managers (gestion de la performance, caractérisation de ce que l'on appelle désormais des écosystèmes -humain, technique-, ...) et des spécialistes de la gestion client.

**Identifier les enjeux et les bras de leviers :** concernant la vision et le pilotage de la performance, nous nous sommes appuyés sur les outils classiques d'analyse stratégique. La carte stratégique développée par les inventeurs du Balanced Score Card (ref 1) dans les années 90 reste un outil puissant avec ses 4 étages clés et est largement connue (ou comprise) par tous les managers.

**Caractériser l'éco-système technique :** même si la finalité n'était pas exactement la même (structuration de filières), l'étude pilotée par le MEDEF et publiée en 2017 (réf. 2) est éclairante. Nous retenons, en particulier pour la suite des travaux la décomposition en 3 grandes technologies, le MEDEF a retenu plateforme, lot et TIC mais nous préférons remplacer l'axe TIC par celui de la Data compte tenu des

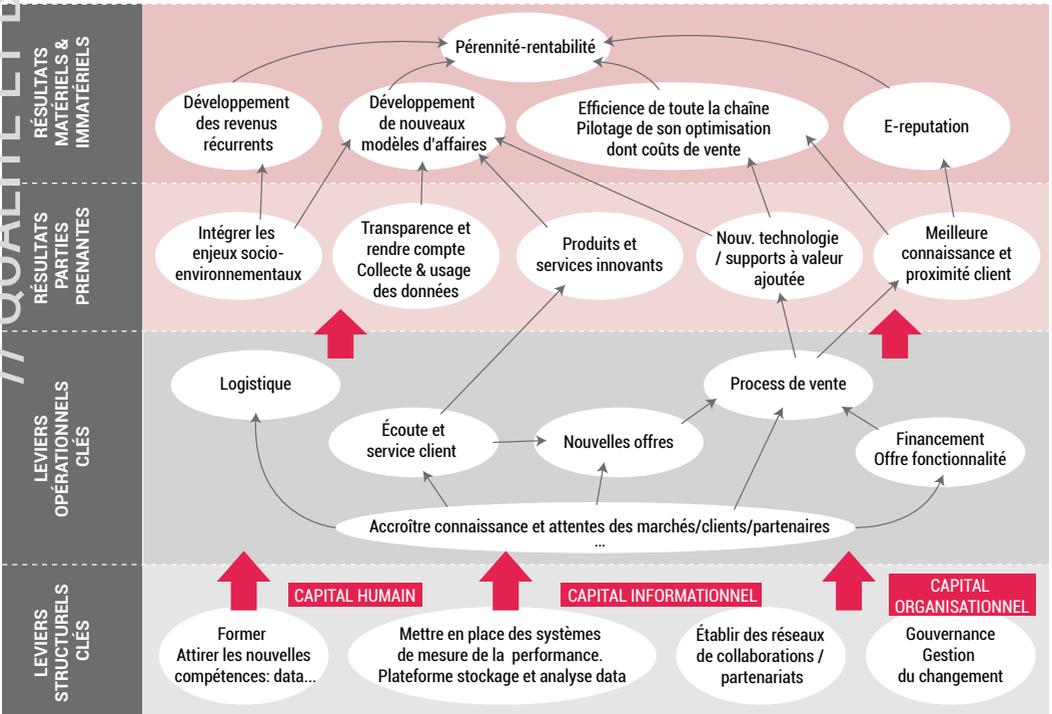
orientations de notre Think Tank prises en 2015. Nous verrons ultérieurement comme elles sont structurantes.

**Analyser les attentes et la satisfaction des besoins** : l'approche pyramide de Maslow reste elle aussi la mieux partagée avec une adaptation de la segmentation selon les questions à traiter. Dans un premier temps se référer à l'adaptation proposée par Bain Compagny (réf. 3) pour les attentes clients nous a paru suffisant en particulier pour illustrer les besoins rationnels et les besoins émotionnels. Les besoins supérieurs ou sociétaux, eux, sont mieux illustrés par les démarches développement durable (préservation des générations futures et réduction des inégalités).

### 3. PREMIERS LIVRABLES SOCLE

#### Carte stratégique :

a) Construction globale : pour satisfaire cette vaste ambition, nous avons construit une carte stratégique (définition Kaplan-Norton) que nous présentons ci-dessous. Elle est par définition incomplète et sommaire.



CARTE STRATÉGIQUE D'UNE ORGANISATION DIGITALE ORIENTÉE CLIENTS (ET AUSSI COLLABORATEURS !)

Vous trouverez en **annexe 1a** (p. 44) un premier point de l'état d'analyse détaillée au 31/12/2017, 14 items clés ont été cartographiés :

- 5 principaux résultats attendus en lien avec les attentes des parties prenantes (A1 à A5)
- 5 process correspondant aux leviers opérationnels clés (P1 à P5)
- 4 leviers structurels clés.

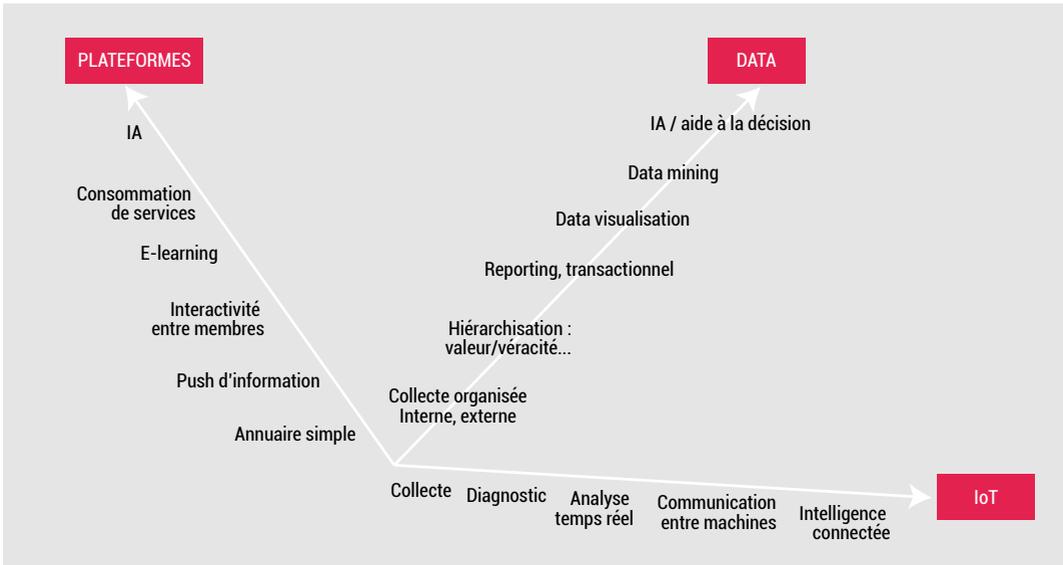
b) Premières illustrations opérationnelles

Nous avons pour chaque item approfondi la description et identifié les challenges/ solutions techniques et humaines. La pertinence et la déclinaison pratique de cette approche est illustrée en **annexe 1b** sur une entreprise représentée au sein de notre groupe de travail : La Poste. Parallèlement une première liste de

« champions » est en cours de constitution, rassemblant aussi bien des majors que des ETI/PME (cf. annexe 1a). Nous avons extrait quatre témoignages de managers engagés dans ces démarches qui étaient présents au forum de l'Entreprise du Futur 2018 organisé à Lyon par Visiativ. (**annexe 1c**).

c) Appel à retour d'expériences et témoignages complémentaires : nous souhaitons en 2018-2019 collecter sur ces 14 items les principales « success stories » nationales ou mondiales mais aussi les difficultés rencontrées.

**Bras de leviers techniques selon la grille MEDEF, eco-systèmes numériques :**



**CARTOGRAPHIE DES LEVIERS TECHNIQUES**  
axe évolue de la simplicité à la complexité fonctionnelle et technique

Compte tenu de la barrière de culture et de connaissance technique vis-à-vis du numérique, nous avons cherché à baliser certains chemins pour permettre un premier repérage.

Sur la base de ces 3 axes, nous avons commencé à positionner schématiquement différentes solutions correspondant à une partie des 14 items clés décrits ci-dessus.

Nous avons découpé chaque axe élémentaire selon une complexité croissante, nous avons placé l'Intelligence Artificielle au bout de 2 axes car elle est considérée comme la forme la plus

élaborée au regard de sa dimension auto-apprenante. Une segmentation par domaine d'activité sera peut-être nécessaire, si ce genre de segmentation permet aux opérationnels de se poser les bonnes questions puis d'identifier les meilleures solutions.

Pour illustrer cette démarche, qui cherche à mieux visualiser les schémas techniques possibles, nous proposons quelques représentations de solutions métiers sur les 3 matrices 2D ci-dessous.

Il paraît également intéressant d'essayer en termes business de caractériser chacun de ces plans 2D :

|                            | Collecte                       | Hierarchisation  | Reporting                                     | Data visu<br>Data mining   | IA   |
|----------------------------|--------------------------------|--|---|--|--|
| Annuaire                   | CRM                            | Social CRM   |   | Knowledge Management   | Trouver la bonne personne intéressée           |
| Push d'information         |                                | Knowledge Management<br>Mise à disposition d'une information                     |   | Knowledge Management   | Information personnalisée                      |
| Inter activité             |                                | Identification des influenceurs<br>Partage de ressources                         | Identification des « réseaux » / opportunités | Consultation dynamique<br>Décision collective  |  |
| E-learning Interne Externe |                                | Les informations les plus suivies / les sujets qui intéressent l'utilisateur     |   | Mesure de la performance de l'apprenti / utilisateur et de la pertinence des contenus<br>Nouvelles offres B2B2C, B2C2C | Contenu qui évolue au rythme de l'« apprenti » |
| Consommation services      | Apprentissage sur les attentes | Les services les plus utilisés / Les services qui intéressent le plus l'individu |   | Montée en compétence et efficacité<br>« Third moment of Truth »  | Services personnalisés                         |
| IA                         |                                | Apprentissage / Enrichissement collectif   |   |  |  |

PLATEFORME

LE PLAN PLATEFORME // DATA : SEMBLE FAVORISER L'INNOVATION, LE DÉCLOISONNEMENT.

|                              | Collecte | Hierarchisation | Reporting                    | Data visualisation                      | Data mining   | IA                |
|------------------------------|----------|-----------------|------------------------------|---|---|-------------------|
| Collecte                     |          |                 |                              |   |   |                   |
| Diagnostic                   |          | Logistique      |                              |   | Ajustement offre, priorité usage  |                   |
| Temps réel                   |          | Logistique      | Digital drug-service product |   |   |                   |
| Communication entre machines |          |                 | Production partagée          | Optimisation, adéquation besoin / usage | Maintenance prédictive<br>Continuité / efficacité<br>optimisation consommation ressources |                   |
| Intelligence connectée       |          |                 |                              |   |   | Véhicule autonome |

**IoT** (pointing to the bottom of the table)

**DATA** (pointing to the right of the table)

**LE PLAN IoT // DATA :  
SEMBLE CONTRIBUER MAJORITAIREMENT À L'EFFICACITÉ, LA PERTINENCE**

|                            | Collecte       | Diagnostic        | Analyse temps réel    | Communication entre machines   | Intelligence connectée                      |
|----------------------------|----------------|-------------------|-----------------------|--|---|
| Annuaire                   | Tracking       |                   |                       |  | Mise en relation intelligente               |
| Push d'information         | Promotion push | Work flow vendeur |                       |  | Contenu personnalisé / Knowledge Management |
| Inter activité             |                |                   | Parcours personnalisé |  |   |
| E-learning Interne Externe |                |                   |                       | Nouvelle forme de consommation, orientée fonctionnalité                    |   |
| Consommation services      |                |                   |                       | Nouveau Business Model : « Anything as Service »<br>Maintenance temps réel | Personnalisation services                   |
| IA                         |                |                   |                       |  |   |

**IoT** (pointing to the right of the table)

**PLATEFORME** (pointing to the bottom of the table)

**LE PLAN PLATEFORME // IoT :  
SEMBLE CONTRIBUER MAJORITAIREMENT À LA LÉGITIMITÉ ET AU BON USAGE**

## 4. LES PROPOSITIONS DE LIVRABLES 2018 ASSOCIÉES

2017 nous a permis d'initier plusieurs démarches que nous approfondirons à compter de 2018-2019 selon les choix des membres de l'AFQP. Nous avons déjà identifié 5 types d'approfondissements.

**1. Une démarche orientée technique** et performance. Challenger la carte stratégique et ses items clés pour en faire un objet dynamique. Compléter les ébauches du §3, associer à chaque item des Champions, des bonnes pratiques, des retours d'expérience... Capitaliser sur l'étude des écosystèmes numériques réalisée par le MEDEF et notre ébauche de classification sur 3 axes pour identifier plus facilement les enjeux et solutions techniques pour les différentes organisations. Un besoin d'analyse détaillée sur l'axe data et en particulier sur les enjeux et les pratiques actuelles sur les notions de véracité et valeur a déjà émergé même s'il s'est avéré en 2017 complexe de rassembler un groupe de travail sur ce thème. Mais il semble toujours aussi important de détailler ces notions dont en particulier la Véracité et les conséquences dramatiques pour l'entreprise de modèles d'IA basés sur des fausses informations (ex : comme l'IoT au sein de l'usine, réseaux sociaux, web...). Concrètement, dans ce monde incertain sur la qualité de la donnée et son origine, quelles sont les principales mesures que l'entreprise doit prendre au niveau organisation, processus et outils pour garantir la fiabilité des données et par voie de conséquence le pilotage ? Que peut apporter la Blockchain et pour quels types d'usage ?

**2. Une démarche orientée rôle et « valeur ajoutée d'une démarche/organisation qualité ».** Nous sommes en train de finaliser une enquête ouverte à nos membres mais aussi à tous (<http://bit.ly/2qJimsY>), permettant de mieux cartographier le rôle actuel et le rôle futur du manager qualité dans la transformation en cours. Cette enquête est conduite en lien avec les autres groupes de travail du Think Tank « Made in Qualité ». Les résultats de l'ensemble des enquêtes viendront nourrir l'actualisation du plan d'actions du Think Tank (voir site AFQP).

**3. Un zoom sur l'évolution des business models** avec une première étape sur les apports du numérique dans l'expérience client. A notre stade d'analyse nous ambitionnons un double éclairage côté « entreprises » et côté « consom'acteurs/clients ». Voir en **annexe 2** les premiers éléments de cette réflexion.

**4. Une démarche stratégique** qui se veut contributive au développement des opportunités de progrès/croissance pour chaque type d'organisation apportée par les transformations actuelles (décloisonnement interne, externe, nouvelles technologies...) et les évolutions permanentes des écosystèmes (nouveaux découpages des chaînes de valeurs...). Elle passe selon nous par 3 étapes qui pourraient être conduites en 2019 :

- 1) réalisation d'une enquête permettant d'identifier les niveaux de maturité, de bonnes pratiques et d'attentes sur les principaux items de la carte stratégique
- 2) actualisation de la carte stratégique et focus en groupe de travail sur quelques points clés, faire émerger / témoigner des champions
- 3) synthèse et recommandation,

nous aimerions faire émerger des recommandations aussi bien au niveau des organisations que des territoires voire au niveau national.

**5. Une première analyse à haute altitude des conditions de réussite** en cohérence, avec nos travaux précédents, la carte stratégique et l'**annexe 1** montrent clairement la complexité du jeu. Dans ce contexte, émergent quelques conditions de réussite : il est fondamental que les organisations s'attachent à développer la confiance (avec les différentes PP -Parties Prenantes- mais en n'oubliant pas les PP internes !), l'agilité, le décloisonnement et le recours à des savoir-faire externes (open innovation). Notre commission est ouverte pour faciliter le partage et les retours d'expérience dans ces domaines.

## En conclusion

Ce sujet est en pleine mutation et de nombreux acteurs s'y consacrent. Les démarches Qualité, la sensibilité développement durable, l'écoute des parties prenantes et la forte implication des managers qualité dans la conduite du changement et la mise en place de la « transition » sous ses différentes formes (écologique, numérique, solidaire... ) ont conduit le Think Tank Made in Qualité à ouvrir de nombreuses pistes. Elles deviendront ce que les opérationnels souhaiteront en faire dans une logique de co-construction. Quelques bases sont posées : se poser les bonnes questions, s'appuyer sur des méthodes éprouvées, ne pas perdre l'expertise métier, être convaincu que les opportunités sont devant nous.

*Réf. 1 : Tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC) méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton. Strategy Maps Robert Kaplan et David Norton Harvard 2004*

*Réf. 2 : MEDEF dec 2017 O. Minière : Guide des écosystèmes numériques mondiaux : rapport final de la mission Digital Disruption Lab*

*Réf. 3 : Bain Compagny <http://www.bain.com/publications/articles/eov-b2c-infographic.aspx>*

## Annexes

### ANNEXE 1

#### **Autour de la carte stratégique des entreprises numériques orientées clients**

**Annexe 1a** : Description détaillée des items carte stratégique et identification de champs (p. 44)

**Annexe 1b** : Les initiatives de La Poste sur les items de la carte stratégique (p. 46)

**Annexe 1c** : Témoignage de 4 entreprises du Forum Entreprise du Futur 2018 (p. 48)

### ANNEXE 2

#### **Première brique autour des apports du numérique dans l'expérience client** (p. 54)

### ANNEXE 3

#### **Bain Compagny : The B2C & B2B Elements of Value** (p. 55)

# Annexe 1

## DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES ITEMS CARTE STRATÉGIQUE ET IDENTIFICATION DE CHAMPIONS

### Annexe 1a : Description détaillée des items carte stratégique et identification de champions

| PROCESSUS                                    | DESCRIPTION  | CHAMPIONS / RÉFÉRENCES  |
|--|--|---|
| Développement de nouveaux modèles d'affaires | Prise en compte structurée d'autres éléments que le prix et la fonction directe.<br>A minima Intégration des informations sur l'impact environnemental tout au long du cycle de vie.<br>Illustration d'initiative à impact social dont le développement local.<br>Illustration des contributions de l'organisation aux objectifs du développement durable.   | FAGUO<br>UNILEVER, PATAGONIA, DANONE,...<br>LA POSTE*<br>PICTURES |
| Développement de nouveaux modèles d'affaires | Respect des réglementations (RGDP..) normes (ISO...) et de l'éthique (générale et celle définie par l'entreprise).<br>Gestion pilotée et responsable de toutes les données internes, externes, structurées, non structurées.   |   |
| Offres personnalisées                        | Veille analyse marché et concurrence.<br>Mise sur le marché d'offres novatrices différenciées (orientées usage, fonctionnalité...) pour les différents canaux de vente.<br>Offre générant une valeur ajoutée « quantifiable » pour le client (diminution du risque et nouvelles opportunités en B2B ou contribution à au moins un des 14 items fonctionnels de la matrice Bain sur les éléments de valeurs). | MICHELIN<br>WAZE<br>VELUM*<br>CALISSON D'AIX*                     |
| Meilleure connaissance et proximité client   | Générer une nouvelle typologie clients / nouvelles pratiques / nouveaux besoins.<br>Excellence suivi satisfaction (coût, délai, qualité..).<br>Déclencher l'émotion en agissant sur au moins un des 10 items émotionnels de la pyramide de Bain.<br>Transaction simple et rationalisée.  | LEGO<br>DS AUTOMOBILES<br>GUESTTOGUEST                            |
| Process Logistique                           | Ensemble des interactions qui permettent la bonne mise à disposition des produits et des services aux clients.<br>Ces activités participent activement à l'expérience client.  | AMAZON<br>TRANSGOURMET  |
| Process écoute / service client              | Actions permettant de comprendre et de mesurer l'usage du produit.<br>Actions visant à assurer le SMOT (premier usage) / TMOT (recommandation / rachat).   | AXA<br>SMACK DE KIABI<br>M6 BOUTIQUE<br>ENGIE                     |

\*exemples illustrés en annexe

| PROCESSUS   | DESCRIPTION   | CHAMPIONS / RÉFÉRENCES                                   |
|---|---|--|
| Process qui créent de nouveaux services / produits                | Interactions qui permettent la co-construction d'un produit / de services avec le client.<br>Capacité à intégrer des partenaires pour amener de la valeur.<br>Capacité à proposer des innovations usages / business models.   | AXA<br>ORANGE<br>ALDES                                   |
| Process financier : CAPEX / OPEX, hybridation, cross funding      | Processus permettant à la fois à l'entreprise de disposer de capacités d'innovation (R&D) et d'assumer un changement de modèle (vente à l'usage), tout cela dans un cadre réglementaire et législatif contraint.  | MICHELIN   |
| Process de vente  | Le processus de vente est l'ensemble organisé et planifié de traitements et d'opérations qui permet de transformer des prospects en clients. Le concept de processus de vente est essentiellement utilisé dans le contexte du marketing et de la vente B2B. Ce processus est aujourd'hui largement multi-canal.   | FNAC<br>LA REDOUTE                                       |
| Capital humain : Chief Data Officer                               | Ce sont les facteurs qui permettent de mieux cerner ce qui relève des individus dans l'entreprise. On répertorie dans cette catégorie la compétence professionnelle, les conditions de travail, l'évolution de la qualification, la capitalisation des connaissances et la transmission de la connaissance, les capacités de Direction, la motivation, etc. | ORTEC  |
| Capital organisationnel : gestion du changement                   | Capacité qu'a l'organisation à mobiliser et supporter le processus de changement nécessaire pour exécuter la stratégie.<br>Le capital organisationnel se compose de quatre éléments : la culture, le leadership, l'alignement et le travail d'équipe.<br>Organigramme aplati, entreprise "libérée"...   | HACKATHON DE KIABI<br>BAUD INDUSTRIE*<br>PAVI, DECATHLON |
| Capital informationnel : stockage et analyse des data, plateforme | Ensemble des données disponibles au sein des entreprises et des outils qui structurent et définissent le système d'information.   | ICADE*<br>O LYONNAIS GROUPE                              |

\*exemples illustrés en annexe

## **ATTENTES ET RÉSULTATS PARTIES PRENANTES**

### **Intégrer les enjeux sociaux-environnementaux**

Dans le cadre de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », Le Groupe La Poste a lancé deux projets prioritaires communs, au cœur de sa stratégie environnementale :

- Le projet Transition énergétique, vise un triple objectif : réduire la consommation d'énergie en encourageant une utilisation rationnelle de celle-ci, développer l'utilisation des énergies renouvelables et créer de nouveaux services énergétiques. En complément du programme de neutralité carbone initié en mars 2012 pour les branches Services-Courrier-Colis et Numérique.
- Le projet Logistique urbaine, a pour objectif de réduire l'impact environnemental ainsi que le coût des livraisons et des collectes de courriers et colis en ville dont le nombre est en constante augmentation.

### **Transparence et rendre compte. Collecte & usage des données**

Le Groupe La Poste, fort de ses valeurs d'éthique, vient de se doter d'une charte data. Objectif : redonner aux Français le pouvoir sur leurs données numériques, développer la confiance et les bonnes pratiques en la matière.

C'est pourquoi la charte data du Groupe s'articule autour de 6 engagements :

- apporter toujours plus de services à ses clients
- donner aux personnes le contrôle de

leurs données

- protéger les données et rendre compte de leurs traitements
- garantir des collaborations de confiance entre partenaires
- s'engager pour le bien commun
- se donner les moyens de ses ambitions.

Pour adapter les pratiques quotidiennes à cette nouvelle donne numérique, deux changements immédiats. D'une part, La Poste renouvelle la prestation de serment des Postiers en y intégrant le respect des données personnelles. D'autre part, elle met en place une gouvernance adaptée, avec un comité data qui pilotera l'application des engagements de la charte, en cohérence avec le comité qualité et développement durable du conseil d'administration du Groupe.

### **Produits et services innovants / Nouvelles technologies, supports à valeur ajoutée**

- Hub Numérique, une application centralisant au sein d'une même interface l'ensemble des objets connectés domestiques pour créer des scénarios de vie facilitant le quotidien
- Domino, un bouton connecté à placer sur une boîte aux lettres pour simplifier l'envoi et l'expédition de colis comparable à Amazon Dash.

### **Meilleure connaissance et proximité client**

La Poste propose de nouveaux services de proximité : commerce, livraison, finances personnelles, aides aux personnes âgées...

## LEVIERS OPÉRATIONNELS CLÉS

### Logistique

Nouveau projet de refonte des SI logistique (Supply Chain) pour tout le groupe. La solution devra gérer un réseau de distribution de l'ordre de 17 000 points de vente.

### Process de vente

- Boutique Courrier/Colis sur le web
- Sites Facebook, Twitter, LinkedIn
- Chatbot tarifaire pour les solutions Business La Poste
- Camille, le futur chatbot de La Poste, un service après-vente digital capable de répondre aux demandes des clients concernant le suivi de colis.

### Nouvelles offres

- « Veiller sur mes parents », une offre d'aide à la personne réservée aux seniors
- Epreuve du Code de la route.

### Financement, offre, fonctionnalité

Les futurs services de La Poste naissent pour beaucoup au Yellow Lab, la machine à innover du groupe qui se donne quatre mois pour mettre chacun de ses projets sur les rails. Les idées remontent la plupart du temps du terrain, où les Facteurs sont le meilleur thermomètre des besoins des clients, et sont développées en collaboration avec des start-up.

Le concours « 20 projets pour 2020 » proposé en interne à l'ensemble des Postiers permet à un jury de sélectionner 4 à 5 idées par an pour la mise en place de nouveaux business.

## LEVIERS STRUCTURELS CLÉS

### Former, attirer les nouvelles compétences : data

La Poste a communiqué vers les Postiers sur les opportunités des métiers de la data :

- chefs de projet qui vont savoir intégrer la notion de data et big data à l'intérieur de leurs projets. Cela s'acquiert en ayant mené plusieurs projets avec de l'intelligence artificielle, dans tous les métiers et dans toutes les branches
- data scientists qui vont avoir un profil mathématique et informatique. Profils rares et recherchés. On retrouve ce métier dans une de nos filiales Probayes à Grenoble. Profils docteur et ingénieur
- data analystes et data-mineurs qui font de la statistique et du traitement de données structurées. Dans toutes les branches et tous les métiers
- architectes et développeurs dans les DSI qui ont acquis des compétences sur les nouvelles technologies.

Des dispositifs de formation sont en cours de construction pour mieux connaître cet univers :

- Acculturer les Postiers à l'IA en organisant quelques événements avec des experts externes reconnus
- Enrichir la plateforme de e-learning avec de nouveaux contenus sur l'IA
- Identifier des besoins non couverts sur les traitements de données (en complément des formations déjà existantes).

### Mettre en place des systèmes de mesure de la performance. Plateforme stockage et analyse data

La Poste a quelques grands projets tels

que le projet prioritaire « connaissance clients » qui vont chercher énormément de sources de données pour alimenter la connaissance client, nourrir les fiches clients et alimenter la gestion de campagnes du groupe.

La Poste a aussi des projets d'intelligence artificielle qui ont besoin de données industrielles ou clients ou IoT. Par exemple : faire des prévisions de flux à partir des données de flash colis, travailler sur de nouveaux schémas de transport, réaliser des chatbot pour la boutique...

### **Etablir des réseaux de collaborations/ partenariats**

La Poste a un partenariat avec différents organismes (Probayes, Paritech, Simplon ...).

Start'inPost est un programme d'accélération gratuit d'un an pour des start-

ups en amorçage. L'objectif : aider les jeunes pousses à booster leur croissance en les connectant à la force de frappe du groupe La Poste.

### **Gouvernance, gestion du changement**

Un Chief Data Officier a été nommé à la Branche Numérique pour développer des stratégies sur la donnée pour tout le groupe.

Ses missions :

- Gérer et développer un capital data : gouvernance de données, charte data, big data, data science...
- Créer de la valeur avec ce capital : en accélérant des projets menés dans les branches et qui vont utiliser ces leviers de la data, de l'intelligence artificielle, du big data.



## **Annexe 1c : Extraits de témoignage de 4 entreprises du Forum Entreprise du Futur 2018, organisé par Visiativ**

### **VELUM ÉCLAIRER LE FUTUR DE L'ENTREPRISE**

**Velum et sa présidente Anne Vetter-Tifrit ont été récompensées par le prix « Stratégie et opérations » lors de la seconde édition des Rencontres pour la compétition industrielle parrainées notamment par Bpifrance, Centrale Supelec et la Fabrique de l'industrie, pour l'« action inspirationale d'une entreprise industrielle engagée vers l'industrie du futur ». Une mutation envisagée de manière pragmatique comme un**

### **« processus d'amélioration continue ».**

« L'entreprise du futur, c'est avant tout un état d'esprit. C'est un dirigeant qui a envie d'avancer. Ce n'est surtout pas une DSI qui va changer la boîte. Si le chef d'entreprise n'est pas convaincu de la nécessité de la démarche, cela ne fonctionne pas. » Pour Anne Vetter-Tifrit, l'entreprise du futur n'est pas une découverte. Elle est partie intégrante de son quotidien depuis de nombreuses années. « En 2009, nous avons décidé de numériser l'ensemble de nos documents », indique la présidente

de Velum. Aujourd'hui, les créateurs, les architectes ont la possibilité d'utiliser les formats numériques des luminaires créés par l'entreprise alsacienne, de les intégrer dans leur maquette, dans leur projet immobilier en 3D. « Nos clients et prospects ont accès à nos fichiers afin qu'ils puissent imaginer leurs futures réalisations. »

### **Une démarche collaborative ouverte sur le territoire**

Cette démarche collaborative vaut aussi pour les deux nouvelles lignes de thermolaquage installées dans son usine de Bischoffsheim, un investissement de plus de 2 millions d'euros pour chaque ligne. Ce nouvel outil, qui ne rejette pas de polluants, est mis à disposition d'entreprises à l'entour. « Comme nous l'utilisons à 65 % de sa capacité, nous proposons aux artisans, industriels du territoire de l'employer pour leurs propres besoins », indique Anne Vetter-Tifrit. Pour cette entreprise labellisée Vitrine de l'industrie du futur depuis 2017, la démarche a fait l'objet d'un diagnostic en 2015. A partir des recommandations et mises en oeuvre, quelques points de productivité ont été gagnés.

Selon Anne Vetter-Tifrit, l'entreprise du futur a « pris conscience de la richesse des hommes. On la construit chaque jour, step by step », poursuit la dirigeante. « Ça passe par une vraie réflexion sur le business model pour bien mesurer l'impact de la digitalisation. Le plus important est de bien réfléchir à la place de l'homme : comment replacer l'humain dans un contexte de robotisation, de cobotisation, en lui laissant toute sa place. » Un discours qui nécessite de

la pédagogie face à la peur que peut susciter l'arrivée de robots dans un atelier, sur une ligne de production. Il s'agit de savoir avant tout ce que va apporter la digitalisation à l'entreprise et comment cela va se traduire pour les équipes. Pour Velum, la numérisation n'a pas entraîné de suppressions d'emplois. Ces deux dernières années, elle a recruté vingt personnes.

### **Prime au savoir-être**

Favorable à un management collaboratif, Anne Vetter-Tifrit laisse « pas mal d'autonomie » à ses collaborateurs qui travaillent en mode projet. « Mais ce n'est pas un management libéré, chacun ne fait pas ce qu'il veut. »

« Chez nous, un responsable d'équipe agit davantage comme un coach. Il est sensible au savoir-être de ses coéquipiers et pas seulement à leur savoir-faire. Il doit savoir écouter, identifier les bons éléments sur lesquels s'appuyer pour telle ou telle production, qui sont capables de montrer la voie aux autres. » Cette transmission peut passer par de petites formations rapides d'une heure en atelier sur un point précis. « Nous partons du principe que chaque collaborateur peut progresser », insiste Anne Vetter-Tifrit.



## **BAUD INDUSTRIES** **PAS D'INVENTION TECHNOLOGIQUE** **SANS INNOVATION HUMAINE**

**Chez Baud Industries, en Haute-Savoie (Vougy), l'innovation technologique va de pair avec une évolution permanente de l'organisation qui mise sur la formation et la responsabilisation des salariés.**

Au printemps dernier à Lyon, le groupe de décolletage et d'usinage de précision Baud Industries a reçu le label « Vitrine industrie du futur » de l'Alliance Industrie du Futur (AIF), pour son programme Usitronic, une solution logicielle appliquée à l'usinage et installée à Vougy. Ce dispositif innovant, élaboré en quatre ans pour un investissement d'un million d'euros, réunit dans la même unité, la production de pièces et son contrôle.

« Dans cette cellule intelligente, les machines évaluent ce qu'elles fabriquent et effectuent elles-mêmes les corrections nécessaires, précise Renald Baud, directeur de la coordination industrielle du groupe. Les pièces terminées sont lavées et contrôlées sans intervention humaine. Nous avons gagné en qualité et en précision, ce qui est capital pour nos clients, de l'automobile et de l'horlogerie en particulier. »

La nouvelle chaîne augmente aussi la productivité : elle fabrique en autonomie quasi complète, sur un horaire élargi.

### **Polyvalence et montée en compétences**

Ce renforcement de l'automatisation, cependant, n'entraîne pas une perte d'emplois mais au contraire un investissement dans le capital humain de l'entreprise. « Nous avons créé de l'emploi dans les services environnants. Les

personnes qui pilotent cette unité, libérées des tâches les plus ingrates, montent quant à elles en compétences », précise-t-il. Parallèlement, le groupe mène depuis deux ans un chantier pour réformer son organisation, « de manière à ce que les salariés, eux aussi, deviennent de plus en plus autonomes dans leur travail quotidien, souligne Renald Baud. Les usines ont trop souvent fonctionné avec des systèmes pyramidaux. Aujourd'hui, tout homme et toute femme doit pouvoir gagner en capacité d'initiative et évoluer dans son métier. »

L'entreprise a ainsi testé, sur le même site de Vougy, des unités autonomes de production de 50 personnes, avec un responsable de supervision et des managers par îlot de neuf personnes environ... « Ça a vraiment changé le management, c'est une vraie innovation dans l'entreprise, analyse Renald Baud. Chacun est plus polyvalent. Et comme il y a moins de poids à porter dans la production, nous intégrons davantage de femmes. Cette diversité renforce l'intelligence collective qui permet de porter la transformation de l'entreprise. »

Pour compléter ce cercle vertueux, les horaires sont limités au jour, avec des équipes restreintes de nuit. La direction a également lancé un plan pour améliorer le bien-être des salariés avec, notamment, des salles de repos ou de sport. Sans négliger la formation.

### **Première promo à la Marcel Baud Academy**

Début 2018, le groupe ouvre une première promotion de huit personnes dans sa propre école : la Marcel Baud Academy. Ce centre de formation accueillera des

salariés en formation continue et initiera des jeunes au métier du décolletage et de l'usinage de précision. Quarante ans après la création de l'entreprise par Marcel Baud, le groupe de 500 salariés vise un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros.



## **CONFISERIE DU ROY RENÉ DES CALISSONS AU PARFUM DIGITAL**

**On a beau être une société presque centenaire, fruit de trois générations de confiseurs et dont le nom fait saliver, on n'en reste pas moins à la page, avec la volonté d'être présente dans le futur.**

« Aujourd'hui, nous avons bien conscience que le digital est un axe très stratégique pour notre entreprise », énonce Laure Pierrisnard, à la direction générale de la Confiserie du Roy René depuis 2014. Avec le soutien d'Olivier Baussan, fondateur de l'Occitane, qui a repris les commandes actionnariales de la société, le fabricant de calissons d'Aix-en-Provence veut accélérer sa mutation numérique.

Premier chantier réalisé : la refonte du site Internet calisson.com qui a été repensé pour être davantage en ligne avec l'image de la société. Plus ergonomique, il est interfacé avec l'ERP qui gère les flux de l'entreprise.

« Grâce aux réseaux sociaux, nous voulons développer l'interactivité avec

nos clients, avec nos fans sur Facebook », assure Laure Pierrisnard. Tout récemment a été lancée une application qui permet de personnaliser les boîtes de calissons achetées à l'occasion d'un baptême ou d'un mariage. Cette offensive digitale commence à payer. Les ventes sur internet, qui restent encore faibles, ont progressé de 50 % en un an.

### **Visiteurs et salariés à l'heure digitale**

Deuxième chantier engagé : la création d'un logiciel pour évaluer les retours d'expérience des visiteurs du musée ouvert depuis deux ans à Aix-en-Provence. Cinquième site le plus visité en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, ce musée offre la possibilité de confectionner des calissons via des écrans tactiles, de les emporter et de les déguster. Cet outil gèrera également le planning des visites « de manière automatique ».

« L'exploitation de toutes ces données vise à améliorer notre efficacité », note Laure Pierrisnard, en particulier en

relation avec la supply chain. L'embauche d'un community manager vient compléter ce dispositif digital qui se prolonge de manière plus classique dans l'atelier avec deux robots, deux bras articulés qui participent à la mise en boîte des calissons.

Le digital se niche aussi dans le social. L'entreprise a développé avec un prestataire extérieur un baromètre, une enquête numérique qui permet d'« évaluer le moral des équipes » grâce à un quizz diffusé sur les boîtes mails des salariés. Cette consultation a été perçue comme une « révolution » en interne, les résultats, satisfaisants dans l'ensemble, laissant entrevoir des marges de progression.

### De Miami jusqu'en Chine

Déjà présente avec une boutique à Miami depuis fin 2016, la Confiserie du Roy René souhaite accélérer son déploiement à l'international. « L'image de la Provence

### ICADE UNIFIER LES DONNÉES IMMOBILIÈRES

**Modéliser un bâtiment en 3D, c'est séduisant. Encore faut-il que les données soient utiles et exploitables par tous les acteurs de la chaîne. Le promoteur Icade a développé une solution allant dans ce sens, en collaboration avec une start-up.**

« Ayant longtemps travaillé sur les plans et les systèmes d'information géographique, lorsque le BIM (Building Information Modeling) est arrivé en France il y a cinq ans, j'ai décelé un très gros potentiel », se souvient Alain Guisnel, directeur qualité et

est un vrai atout à l'export », remarque Laure Pierrisnard qui est en pourparlers pour l'ouverture d'un nouvel espace commercial à Dubaï. Cette offensive intervient au moment où l'horizon concurrentiel se dégage, après le refus des autorités chinoises de reconnaître la marque « Calisson d'Aix » déposée fin 2016 par un homme d'affaires chinois. Une victoire juridique qui ouvre les clés physiques et digitales du marché chinois.



développement durable chez Icade. « Mais finalement, ce qui en ressort aujourd'hui ne correspond pas à mes attentes. On voit des maquettes numériques 3D dans lesquelles on peut effectuer des visites virtuelles mais cela ne sert pas à grand-chose. » Qui plus est, le fameux Dossier des Ouvrages Exécutés remis à la fin du chantier se révèle douteux, le bâtiment ayant été adapté à de nombreuses reprises au cours du processus.

L'écueil ? « On travaille en silo, déplore Alain Guisnel. Les concepteurs font leurs maquettes. Le constructeur fait les siennes de son côté. Et au final,

l'exploitant, qui n'est pas encore passé au BIM, reporte toutes les données à la main dans ses tableaux. »

### **Une seule maquette pour tous**

Partant de ce constat mais persuadé que l'exploitation de ces données pourrait valoir de l'or, Alain Guisnel a travaillé avec une start-up, Data Soluce, sur la manière d'imposer à tous les acteurs l'utilisation d'une seule maquette.

« Nous avons mis en place un cahier des charges qui impose au maître d'oeuvre une façon de dessiner dans les logiciels. Data Soluce a ensuite créé un algorithme capable de transférer la maquette sur le cloud en conservant toutes les données et en les rendant accessibles facilement via le Web », détaille le spécialiste. De cette manière, le constructeur et ses entreprises peuvent travailler sur cette maquette numérique consolidée dans laquelle les données sont structurées et unifiées.

### **Après la « valeur verte », la « valeur jaune »**

Pourquoi tout cela vaut-il de l'or ? Pour le gain en précision. « Aujourd'hui, il peut y avoir une différence de 15 % entre les surfaces demandées et les surfaces observées dans les plans ! Différence impossible si tout est chaîné », se réjouit

Alain Guisnel. In fine, il y aura aussi un gain économique. Gommer une différence de 20 % entre le volume de béton commandé et le volume nécessaire n'est pas neutre.

« Le coût de cette nouvelle solution est très marginal sur un bâtiment, mais il faut admettre que les maîtres d'œuvre seront impactés car ils devront faire appel à des BIM Managers, compétences qu'ils n'ont pas encore », concède le représentant d'Icade. Reste à généraliser le processus.

De son côté, Icade systématisera dorénavant cette solution sur ses chantiers tertiaires. Une demi-douzaine de chantiers sont déjà menés de cette manière, dont de grands paquebots de 20 ou 30 000 m<sup>2</sup>.



Source Photo : [www.apave.com](http://www.apave.com)

# Annexe 2

## PREMIÈRE BRIQUE AUTOUR DES APPORTS DU NUMÉRIQUE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

### CÔTÉ ENTREPRISE

#### Analyse de la carte stratégique §3,1

Le Digital modifie profondément la relation client en abolissant les contraintes de lieu et d'espace. Tout est disponible en tout instant et en tout lieu, la concurrence n'est plus limitée à un périmètre géographique sur une plage horaire précise.

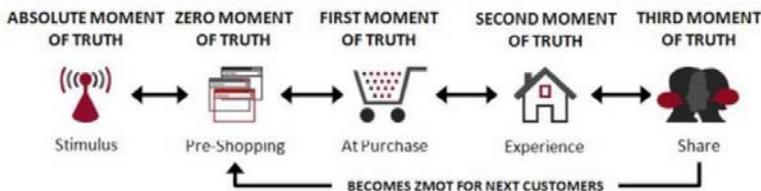
Non seulement il abolit les frontières spatiales et temporelles mais aussi un certain nombre de barrières à l'entrée, économiques (cf. AirBnB) mais aussi techniques (suite business mise à disposition par Amazon...).

Il permet pour l'entreprise une collecte en temps réel et une restitution rapide assurant une personnalisation du type de message (fond et forme) en fonction de la façon dont le client se déplace sur le site (différentes routes...), de ses caractéristiques (taille, goût...). Et là l'intelligence c'est le big data. Sur la base d'informations pertinentes, l'entreprise reproposera au client ce qu'il a vu, et le fera craquer par une offre avec un petit plus... Les parcours d'achat deviennent de plus en plus complexes et changeants. De cette description sommaire émergent deux questions : qu'a-t-on le droit d'exploiter comme data et comment s'appuyer sur le fonctionnement des annonceurs qui maîtrisent les flux (exemple : lien payant, lien naturel sur Google, en cohérence avec les robots de Google).

### CÔTÉ CLIENT

#### Une première liste de gains côté utilisateurs

1. Centrales d'achats virtuelles : achats groupés, « groupons »
2. Plateformes de locations et services équivalents
3. Récompense effective, coupons remises et franchissement des chicanes marketing
4. Aide à la prise de décision : collecte d'avis pertinents, validation de la compatibilité d'usage mais aide aussi à l'utilisation, meilleure appropriation
  - a. Les particuliers via des sites spécialisés à forte e-réputation (tiers de confiance !)
  - b. Ceux que l'on connaît (réseau Facebook, LinkedIn...)
5. Enrichissement réseau social, reconnaissance et partage d'expérience (club utilisateurs, influence... )
6. Meilleure réactivité : plus vite au bout de l'achat (proximité temporelle, géographique... )
7. Mise à jour de fonctionnalité : transfert des fonctionnalités du hard au soft, lutte possible contre l'obsolescence.



# Annexe 3

## THE B2C & B2B ELEMENTS OF VALUE - MARCH 08, 2018 BAIN INFOGRAPHIC

Social-impact elements

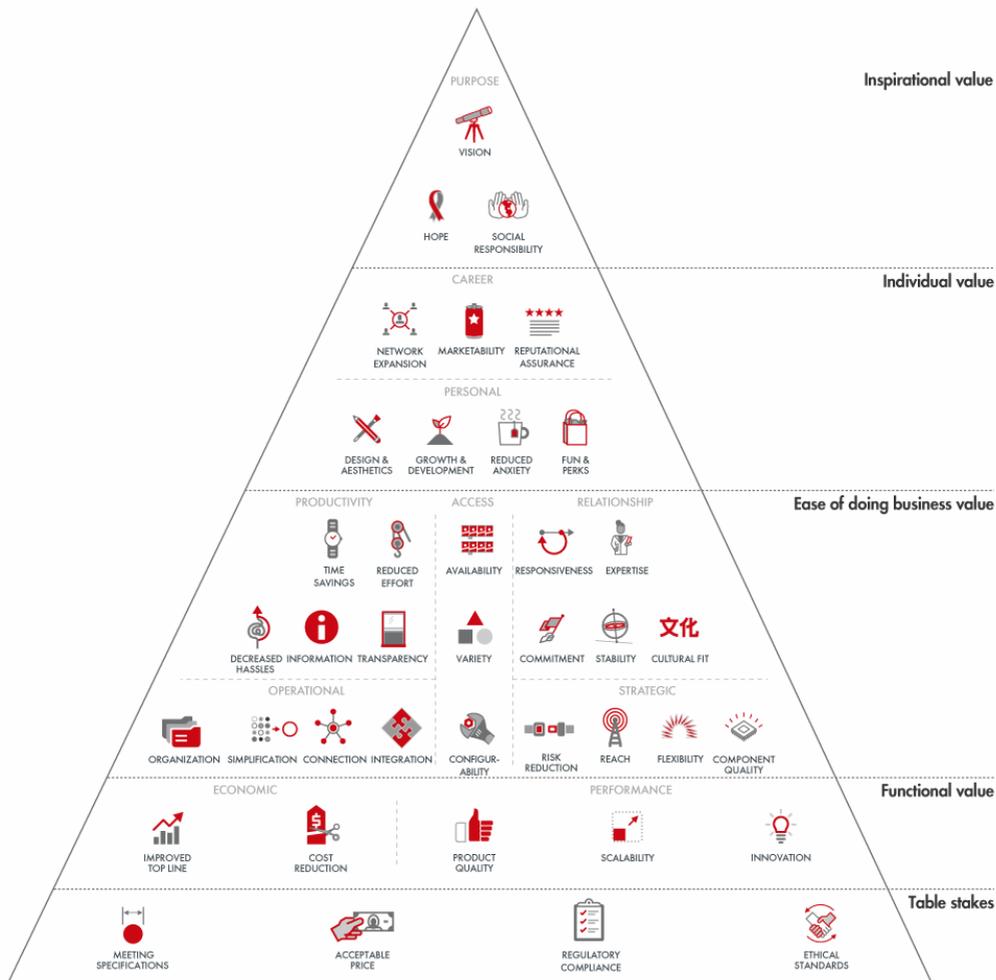
B2C

Life-changing elements

Emotional elements

Functional elements







# 6

## VALEUR AJOUTÉE DES DÉMARCHES QUALITÉ

### Historique des travaux

Le 4 février 2015, la commission « Valeur Ajoutée des démarches Qualité » a été créée par France Qualité avec les objectifs suivants :

- Définir ce qu'est une « Démarche Qualité »
- Démontrer la valeur ajoutée des démarches Qualité pour les Parties Prenantes
- Identifier les constantes de toute démarche Qualité
- Montrer que la Qualité peut exister sans formalisation
- Montrer les limites des démarches

Qualité, et notamment la non-Qualité dans la démarche Qualité.

Les membres de notre commission viennent de différents horizons mais partagent une même passion : la mise en œuvre des Systèmes de Management et l'Amélioration Continue.

Nous avons déjà publié deux documents de synthèse présentant le cadre théorique de notre étude et les résultats de la pré-étude. Ils sont disponibles dans les tomes 1 et 2 du Livre blanc du Think Tank « Made in Qualité » téléchargeables sur le site

www.qualiteperformance.org.

Nous avons aussi produit trois fiches pratiques pour sensibiliser les décideurs et les inciter à déployer une démarche Qualité :

- La démarche Qualité au service des dirigeants
- La démarche Qualité au service des clients
- La démarche Qualité au service du personnel de l'entreprise.

Ces deux premières étapes de notre réflexion nous ont amenés à la conclusion, comme une évidence, que les managers sont en position centrale à la fois dans les décisions liées à la mise en place de démarches Qualité et dans les actions qui en assurent la mise en œuvre efficace et efficiente ! Or devant l'absence d'études récentes sur le sujet, nous avons décidé de réaliser notre propre enquête tant pour nous appuyer sur des faits que pour être en mesure d'aller plus loin dans l'analyse et d'aider à la décision.

## Méthodologies utilisées pour conduire l'enquête

Le manager doit comprendre et être promoteur de la démarche Qualité pour que celle-ci soit bénéfique à l'organisation, mais aussi pour qu'elle puisse exister. Mais quel est le positionnement de ce dernier par rapport à ces conditions sine qua non ? Se sent-il impliqué et est-il suffisamment accompagné ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de procéder à une enquête

par double cotation (**annexe 2**) qui se propose, pour un item donné, de mesurer d'une part le ressenti du répondant sur la situation telle qu'il la vit actuellement et d'autre part son souhait pour la situation dans le futur. Pour chaque cotation, nous avons utilisé une échelle identique, ce qui permet, pour un item et pour un répondant, de calculer simplement par différence entre le niveau de cotation du ressenti du « présent » et celui du « futur désiré », son niveau « d'attente » pour l'item considéré.

L'échelle que nous avons choisie est une échelle standard de type discrète (échelle de Likert) à 7 niveaux : « C'est totalement faux », « C'est généralement faux », « C'est plus faux que vrai », « C'est mi-faux, mi-vrai », « C'est plus vrai que faux », « C'est généralement vrai », « C'est totalement vrai ».

L'analyse des résultats se fait par analyse de la moyenne des écarts intra répondant. Les valeurs absolues des réponses, que ce soit sur l'une ou l'autre des échelles, ne sont pas utilisées dans cette étude, étant donné que nous cherchons à analyser les niveaux d'attente des dirigeants et managers qui, comme nous l'avons vu, sont mesurés par l'écart de notation entre les deux échelles. Avec la méthode choisie, non seulement la différence intra répondant entre les évaluations sur une échelle identique entre « présent » et « futur désiré », est systématiquement significative, mais en plus elle ne nécessite pas de calibrage, étant donné que pour un répondant son utilisation des niveaux sur les deux échelles est comparable.

Le questionnaire a été fourni en ligne. Les répondants devant répondre obligatoirement aux deux échelles d'évaluation de leur ressenti pour un même item de façon concomitante.

Trois questions ouvertes ont complété le questionnaire :

- Quelle est votre principale critique concernant les démarches Qualité ?
- Avez-vous d'autres commentaires ou des propositions à faire sur les démarches Qualité ?
- Avez-vous des commentaires sur ce questionnaire ?

L'analyse du contenu des réponses à ces trois questions ouvertes permet de valider la cohérence des réponses et d'obtenir des informations complémentaires plus fines sur certains aspects.

Le périmètre de l'enquête est : tous les managers, y compris les managers en charge de la qualité, et les dirigeants. L'enquête est conduite auprès d'organisations (entreprises, associations, secteur public... ) de tous secteurs industriels ou de service.

Afin de garder l'anonymat des réponses, nous avons choisi de ne poser aucune question qui pourrait permettre de retrouver à quelle entreprise appartient un répondant. Nous avons choisi de ne pas mettre en place de collecte d'information technique de traçage. La lutte anti-robot était prise en charge par la plateforme que nous avons choisie initialement.

De plus, nous avons garanti le respect de la confidentialité des données : pas de diffusion de données en externe et en interne en conformité à la charte de déontologie de l'AFQP.

Nous nous reporterons à l'annexe 1 pour plus de détail sur la méthodologie et sur la construction du questionnaire.

Le questionnaire a été testé en 2016 sur un petit échantillon de managers (24), une première analyse a été publiée dans

le tome 2 du Livre blanc. Ce questionnaire de test nous a permis de valider notre approche méthodologique. L'évaluation par double échelle n'a pas posé de problème particulier et nous n'avons pas eu besoin de modifier la rédaction des questions suite au questionnaire de test.

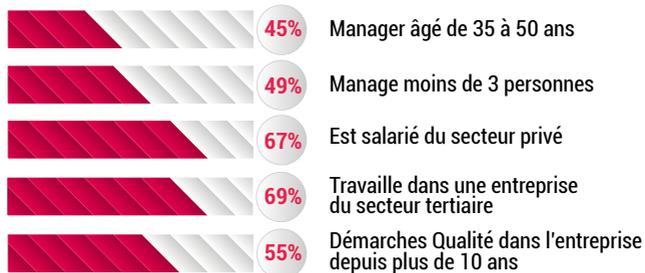
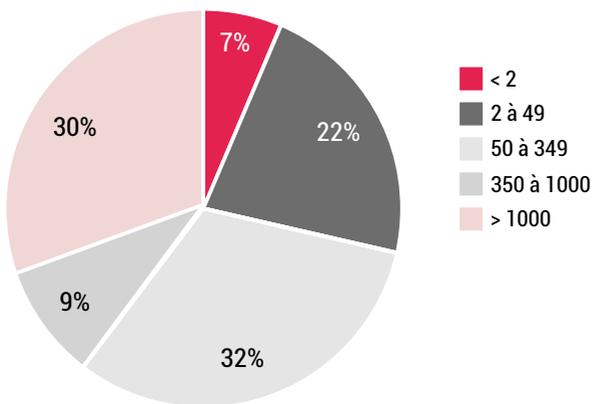
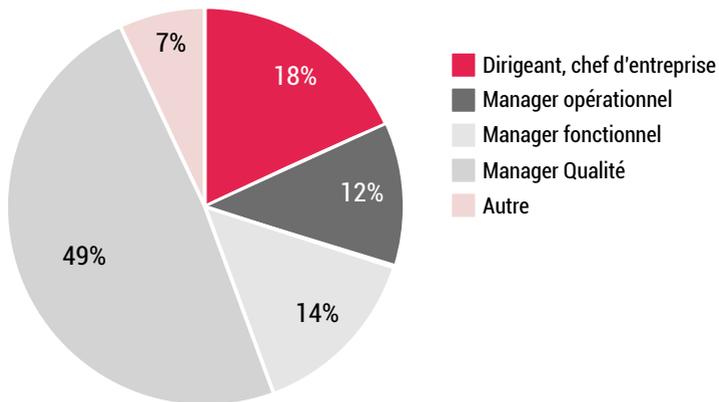
## Réalisation de l'enquête et profil des répondants

L'enquête a été mise en ligne en fin d'année 2017 (octobre à décembre 2017). L'envoi des invitations a été effectué par le secrétariat de l'AFQP à partir de sa base de données. Et l'enquête a été relayée sur le site web de l'AFQP et sur certains médias sociaux professionnels.

138 réponses complètes ont été retenues pour l'exploitation du questionnaire.

## Caractéristiques des répondants

Compte-tenu du profil des personnes généralement en contact avec l'AFQP, il n'est pas surprenant que 49 % des répondants soient des managers qualité, que 39 % des répondants soient issus d'une organisation de plus de 350 collaborateurs et que 55 % des répondants soient issus d'organisations où la démarche qualité est en place depuis plus de 10 ans.



# Précautions d'usage

Les commentaires ci-dessous sur les résultats de l'enquête sont à prendre avec les précautions d'usage. Le nombre de répondants comme les limites du logiciel de recueil des données ne permettent pas d'effectuer une extrapolation conduisant à tirer des conclusions sur la cartographie des représentations en cours portant sur les démarches Qualité. Ainsi, au titre de la seule illustration de ce que l'enquête à double cotation permet de mettre au jour, nous nous limitons à quelques hypothèses

qui devront être confirmées ou infirmées par une enquête complémentaire.

Les commentaires sont articulés en 3 parties conformément aux ambitions de l'enquête :

- Une cartographie de la dynamique des représentations
- Une analyse des commentaires et verbatim
- Une aide à la décision au service des managers et des décideurs.

## 1 - CARTOGRAPHIE DYNAMIQUE DES REPRÉSENTATIONS

L'écart entre le ressenti « cotation sur le présent » et l'espéré, cotation « sur le futur à terme » traduit une attente : les plus grands écarts nous donnent les attentes prioritaires sur l'ensemble des points éclairés par cette enquête. La cartographie globale des attentes est disponible en annexe 3.

### A. LES CINQ ATTENTES PRIORITAIRES POUR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS SONT :

1. F2 - tous les managers de mon entreprise ou organisation s'impliquent dans les démarches qualité
2. F1 - la Qualité est réellement utilisée comme un outil de management dans mon entreprise ou organisation

3. D2 - pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants

4. A2 - je participe à l'élaboration de la stratégie de mon entreprise ou organisation

5. D1 - les objectifs qualité qui me sont fixés par ma hiérarchie sont clairement définis.

Ces cinq attentes prioritaires peuvent se résoudre dans l'idée que la qualité souffre d'un déficit d'implication des acteurs (1) et de moyens (3), qu'elle n'est pas perçue comme le levier qu'elle devrait être (2), mais comme une fonction parmi d'autres dont la stratégie est élaborée sans le concours de tous les acteurs (4), contrairement à ses principes fondateurs.

■ Les attentes (1) et (2) traduisent le fait que l'implication des managers n'est pas suffisante, sans doute parce que la qualité n'est pas perçue comme coextensive au management et aux différents actes dans lesquels il se concrétise. La qualité n'est pas une dimension de plus qui s'ajoute aux fonctions classiques du management : organisation, définition et planification des tâches, anticipation, contrôle, etc. Elle est coextensive à chacune de ces fonctions managériales. La cause principale de cette implication insuffisante de l'ensemble des managers dans les démarches Qualité ne semble pas être le niveau d'exigence des objectifs qualité qui sont jugés raisonnables par 62 % des répondants.

Ces écarts dans les attentes sont à rapprocher de certains commentaires sur les « principales critiques concernant les démarches Qualité » : « elles apportent de la rigidité à l'organisation », « elles ont tendance à se complexifier chemin faisant », « la qualité n'est pas une fin en soi », « trop réservé aux spécialistes », « n'implique pas les opérateurs sur le terrain » ...

■ Les attentes (4), (3) et (5) peuvent s'interpréter comme suit : on déplore que les managers ne soient pas davantage associés à l'élaboration de la stratégie, ce qui semble nuire à la définition claire des objectifs qualité et à la mise à disposition des moyens nécessaires pour réaliser ces mêmes objectifs.

Tout semble indiquer que les « politiques qualité » sont des objectifs en elles-mêmes, disjointes généralement des éléments stratégiques, et que celles-ci ne répondent pas aux souhaits des répondants d'y être associés. La mise en œuvre de ces politiques est perçue

comme relevant d'approches très techniques conduites par des experts loin du terrain. Plusieurs le regrettent explicitement dans les verbatim « plus d'opérationnels qui détiennent les clefs des démarches et non des experts qui ne sont plus au contact du terrain », « soigner les formulations [...] pour être au plus près des leviers de motivation des acteurs terrain », « les faire démarrer par le bas [...] pour ne pas qu'elles soient subies, mais qu'elles deviennent un mode de fonctionnement » ...

## **B. LES CINQ ÉCARTS LES PLUS FAIBLES POUR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS, C'EST-À-DIRE LES POINTS SUR LESQUELS IL Y A DES ATTENTES FAIBLES SONT :**

11. E2 - je suis suffisamment formé sur les démarches et outils qualité
12. B1 - je connais les attentes et exigences de nos clients externes
13. E1 - j'utilise régulièrement mes compétences qualité
14. C1 - la qualité fait partie de mes thèmes réguliers de communication
15. F3 - selon moi, la qualité est un réel facteur de développement pour l'ensemble des personnels de l'organisation.

Ces faibles attentes peuvent s'exprimer par le sentiment qu'il y a une culture qualité chez les répondants. Ce que les réponses permettent de voir.

■ L'attente (15) est la plus faible, signifiant que les démarches Qualité comme facteur de développement, semblent être un savoir répandu, mais qu'elles ne sont pas utilisées suffisamment comme outil managérial (2). Ce qui signifie que les démarches

Qualité sont perçues davantage comme une finalité, du côté des objectifs et de la performance que du côté des moyens et de la compétitivité.

■ Les attentes (11), (13) et (14) montrent que les répondants pensent avoir le niveau de formation nécessaire sur les démarches et outils qualité, qu'ils utilisent régulièrement leurs compétences qualité et qu'ils communiquent régulièrement sur les thèmes qualité. Ce sentiment doit être rapproché encore une fois de la typologie des répondants (48 % des répondants sont des managers qualité).

### C. ET LES ÉCARTS MÉDIANS

■ Les attentes (9) et (12) : l'attente sur la connaissance des clients internes est plus grande que celle sur les clients externes, ce qui signifie qu'on a le sentiment de mieux connaître les clients externes que

les clients internes et donc que la relation client-fournisseur interne manque de clarté -les processus étant imprécis.

■ Les attentes (6) et (10) montrent que la stratégie de l'entreprise semble assez bien connue (10) et que la qualité ne semble pas y être présente au niveau attendu (6).

■ L'attente (7) révèle le sentiment d'une décorrélacion entre les efforts fournis et la qualité perçue, une sorte de déperdition des efforts : la qualité « coûte » au-delà de ce qu'elle « rapporte » et les ressources semblent donc procéder d'une allocation inadéquante.

■ L'attente centrale (8) révèle que dans l'esprit des répondants, on souhaite une meilleure adéquation entre la stratégie affichée et la réalité de l'activité vécue sur le terrain. La qualité semble quelque peu « hors sol » ou incantatoire.



L'analyse des attentes par typologie de répondants montre que les attentes prioritaires (1 à 5) sont similaires pour la majorité des catégories de répondants (managers qualité, managers

opérationnels, managers fonctionnels et autres managers) ; **par contre, elles diffèrent sensiblement pour la catégorie 'dirigeant, chef d'entreprise' qui représente 18 % des répondants.**

### CLASSEMENT DES ATTENTES

1 = attente la plus élevée à 15 = attente la plus faible

// VALEUR AJOUTÉE QUALITÉ //

#### ATTENTES DE TOUS LES RÉPONDANTS

#### ATTENTES DES DIRIGEANTS & CHEFS D'ENTREPRISE



## D. LES CINQ ATTENTES PRIORITAIRES POUR LA CATÉGORIE « DIRIGEANT, CHEF D'ENTREPRISE » SONT :

1. B3 - la qualité perçue par nos clients (internes/externes) est proportionnelle à nos efforts

2. D2 - pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants

3. E2 - je suis suffisamment formé sur les démarches et outils qualité

4. F2 - tous les managers de mon entreprise ou organisation s'impliquent dans les démarches Qualité

5. A3 - ce que je vis professionnellement est cohérent avec la stratégie de mon entreprise ou organisation.

■ L'attente principale (1) des « Dirigeants, chefs d'entreprise » exprime le souhait de voir la contrepartie des efforts consentis par l'entreprise dans la qualité perçue par les des clients alors que pour l'ensemble des répondants il s'agit d'une attente moyenne (7).

■ Les « Dirigeants, chefs d'entreprise »

montrent leur intérêt pour les démarches et outils qualité. Ils disent utiliser régulièrement leurs compétences qualité (12), communiquer régulièrement sur les thèmes qualité (14) et souhaitent accroître ces compétences par une meilleure formation sur les démarches et outils qualité (2/E2).

■ L'attente (4) est sur une plus grande implication de tous les managers dans les démarches Qualité, ce qui devrait permettre d'avoir plus de cohérence entre la stratégie de l'entreprise que le dirigeant connaît bien (14) puisqu'il participe à son élaboration (13).

## E. REPRÉSENTATIONS SUR LES 6 AXES PRIORITAIRES

Cette enquête avait aussi pour ambition d'identifier les représentations des managers sur les 6 axes prioritaires que sont : la stratégie, les clients, les objectifs qualité, les compétences, l'implication et la communication.

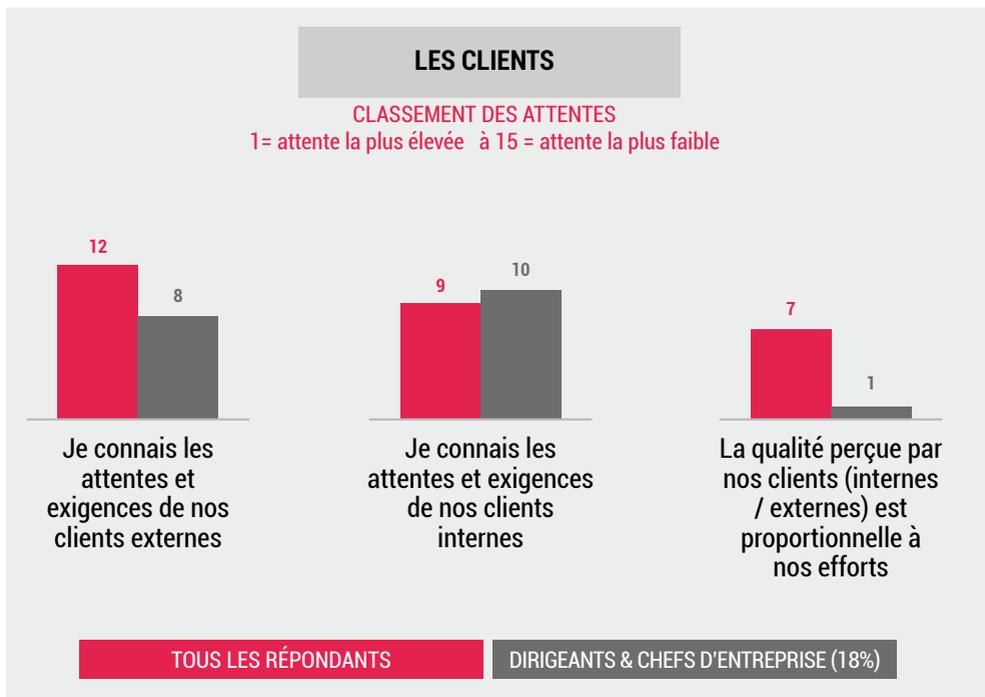
Une première analyse permet de dresser le tableau suivant :



**Une stratégie co-construite ?** L'ensemble des répondants expriment une attente forte sur la participation à l'élaboration de la stratégie (4), alors qu'une attente moyenne (10) est exprimée sur la connaissance de celle-ci, sans doute parce que la communication qualité est bien présente à tous les niveaux du management (14). Les répondants souhaitent une meilleure adéquation entre la stratégie affichée et la réalité vécue sur

le terrain (8), peut-être en faisant en sorte que la qualité soit plus présente dans la stratégie de l'entreprise (6).

Les répondants « Dirigeant, chef d'entreprise » se différencient par une attente plus élevée que l'ensemble des répondants (5 contre 8) concernant la cohérence de la perception de la stratégie par le terrain. Ils ne perçoivent pas sur le terrain les résultats des actions stratégiques qu'ils définissent.



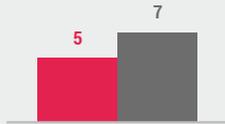
**Les clients au centre des attentes ? :** L'ensemble des répondants expriment une attente plus élevée sur la connaissance des attentes et exigences de leurs clients internes (9) qu'externes (12), à l'inverse des répondants « Dirigeant, chef d'entreprise » pour qui la connaissance des attentes et exigences

du client externe est plus importante. La priorité des répondants « Dirigeant, chef d'entreprise » est l'adéquation entre les efforts fournis et la qualité perçue par les clients (1), alors que ce point est une attente moyenne pour l'ensemble des répondants.

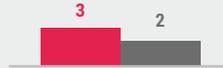
## LES OBJECTIFS QUALITÉ

### CLASSEMENT DES ATTENTES

1= attente la plus élevée à 15 = attente la plus faible



Les objectifs qualité qui me sont fixés par ma hiérarchie sont clairement définis



Pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants

TOUS LES RÉPONDANTS

DIRIGEANTS & CHEFS D'ENTREPRISE (18%)

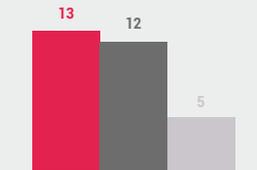
**Des objectifs « SMART » ?** : Les attentes sont élevées sur les deux affirmations concernant les objectifs, montrant qu'il s'agit d'un sujet central pour les managers. Les objectifs qualité nécessitent d'être plus clairement définis

(5) pour l'ensemble des répondants, avec une moindre attente pour les « Dirigeants, chefs d'entreprise » du fait sans doute de leurs fonctions. Par contre, tous sont d'accord sur l'insuffisance des moyens pour réaliser les objectifs qualité.

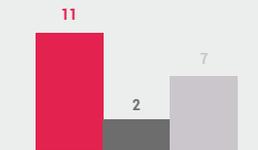
## COMPÉTENCES ET FORMATION QUALITÉ

### CLASSEMENT DES ATTENTES

1= attente la plus élevée à 15 = attente la plus faible



Les objectifs qualité qui me sont fixés par ma hiérarchie sont clairement définis



Pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants

TOUS LES RÉPONDANTS

DIRIGEANTS & CHEFS D'ENTREPRISE (18%)

MANAGERS OPÉRATIONNELS (12%)

**Des dirigeants à former ?** : L'attente est faible pour l'ensemble des répondants concernant la formation sur les démarches et outils qualité. De même, ils disent ne pas vouloir utiliser plus régulièrement leurs compétences qualité qu'ils ne le font aujourd'hui. Les répondants « Dirigeant, chef d'entreprise »

se distinguent par une forte attente sur la formation aux démarches et outils qualité (2). Cela se retrouve à moindre mesure chez les répondants « Manager opérationnel », qui placent à la 7<sup>ème</sup> place de leurs attentes la formation et à la 5<sup>ème</sup> place « l'utilisation de leurs compétences qualité ».

## IMPLICATION

### CLASSEMENT DES ATTENTES

1 = attente la plus élevée à 15 = attente la plus faible



TOUS LES RÉPONDANTS

DIRIGEANTS & CHEFS D'ENTREPRISE (18%)

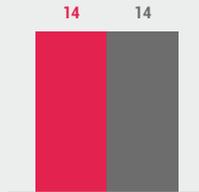
**Les démarches Qualité utilisées comme un outil de management ?** : L'ensemble des répondants expriment une attente très forte (2) pour que la qualité soit « réellement utilisée comme un outil de management dans leur entreprise ou

organisation », que « tous les managers s'impliquent dans les démarches qualité » car ils sont tous d'accord pour dire que « la qualité est un réel facteur de développement pour l'ensemble des personnels de l'organisation ».

## COMMUNICATION

### CLASSEMENT DES ATTENTES

1 = attente la plus élevée à 15 = attente la plus faible



La qualité fait partie  
de mes thèmes  
réguliers de  
communication

TOUS LES RÉPONDANTS

DIRIGEANTS & CHEFS D'ENTREPRISE (18%)

**Les managers communiquent régulièrement sur la qualité ?** En tout cas, ils n'expriment pas le souhait de

communiquer plus qu'ils ne le font aujourd'hui (14). Visiblement, pour eux les leviers de la performance sont ailleurs.



## 2 - ANALYSE DES COMMENTAIRES ET VERBATIM

Plus de 80% des participants ont répondu à la question « Quelle est votre principale critique concernant les démarches Qualité ? ».

**Les principales critiques concernant les démarches Qualité s'articulent autour des points suivants :**

- Elles sont souvent perçues comme « trop théoriques et pas assez concrètes dans leur mise en œuvre ». Elles apparaissent encore souvent comme « réservées aux qualitiens qui ne savent pas prendre en compte l'environnement de l'entreprise ni se remettre en cause ».
- Les managers opérationnels interviewés font le constat critique que « la mise en œuvre de démarches Qualité induit des rigidités dans l'organisation », qu'« elles ont tendance à complexifier les processus », que « leur implémentation apparaît souvent lourde et coûteuse, en particulier pour les petites structures ». Jusqu'à, potentiellement, avoir « des impacts négatifs sur le terrain ».
- Un autre aspect concerne le sentiment que « dans leur mise en œuvre, la forme prévaut sur le fond », qu'elles sont « plus axées sur les outils que sur les hommes avec le risque d'une application mécaniste dépourvue de sens ». Cet aspect pouvant être accentué lorsque « les démarches semblent n'être mises en œuvre que dans un but de certification ».

**Notre analyse :**

- Pour comprendre ces critiques et en déduire des actions d'amélioration, il est nécessaire de distinguer les exigences et spécifications des démarches Qualité de leur implémentation et mise en œuvre dans les entreprises.
- Les critiques formulées par les managers opérationnels interviewés font clairement apparaître qu'il existe un fossé entre les exigences réellement spécifiées par les démarches Qualité et le vécu de leur mise en place et de leur application au sein des organisations. En effet, depuis longtemps déjà, les démarches Qualité proposent un cadre souple qui permet aux entreprises de mettre en place un système de management de la qualité adapté à leurs besoins et à leur environnement. Pourtant, le ressenti et l'idée persistent que les démarches Qualité sont lourdes, inadaptées et qu'elles conduisent les acteurs opérationnels et qualité à s'attacher plus à la forme qu'au fond.
- Devant ce constat, la question doit être posée des causes de l'existence de ce fossé :
  - Est-ce lié à une mise en place / mise en œuvre inadaptée des démarches Qualité dans les entreprises ?
  - Est-ce lié au manque d'implication réelle des acteurs lorsque la démarche Qualité n'est vue que comme moyen d'obtenir une certification ?

- Est-ce lié à un défaut de formation de base des directions opérationnelles aux principes fondamentaux de ces démarches, en amont de la décision de leur mise en place ?

- Est-ce lié à la multiplication des référentiels (ISO, Lean, Agile, ...) qui, lorsqu'ils ne sont pas intégrés en un unique système de management par l'entreprise, ont pour résultat de complexifier, alourdir et brouiller la compréhension et la mise en œuvre d'une démarche efficace au sein de l'entreprise ?

- ...

L'analyse des causes de ce fossé nous ouvre un axe essentiel de réflexion et de travail.

Les réponses reçues à la 2<sup>ème</sup> question ouverte de notre questionnaire : « Avez-vous d'autres commentaires ou des propositions à faire sur les démarches Qualité ? » confirment le fossé existant entre ce que spécifient les démarches Qualité et l'efficacité de leur mise en œuvre et nous apportent des éclairages ainsi que quelques pistes.

### **Les commentaires / propositions s'articulent autour des points suivants :**

- Abandonner le terme « qualité » et le remplacer par excellence, efficacité opérationnelle
- Les démarches Qualité doivent plus insister sur le management des ressources humaines
- Faire plus confiance à l'organisation et à ses salariés
- Former les dirigeants et les

opérationnels aux normes et démarches avant la mise en place d'un système qualité, afin qu'ils puissent être de meilleurs promoteurs et acteurs de la définition du système de management de l'entreprise

- Plus d'opérationnels qui détiennent les clés des démarches et moins de personnes spécialisées qualité mais éloignées du terrain

- Proposer des solutions pour intégrer les diverses démarches au sein d'un seul système pour l'entreprise.

Les réponses à la 3<sup>ème</sup> question ouverte de notre enquête « Avez-vous des commentaires sur ce questionnaire ? » nous ont permis de constater que cette enquête a été globalement favorablement reçue par les personnes qui y ont participé. Les répondants ont pu exprimer ouvertement leur perception critique et attendent avec intérêt ses résultats.

En conclusion, ce questionnaire, grâce à sa construction et à son évaluation ciblée sur les attentes des différents acteurs, nous renseigne sur des points majeurs à prendre en considération pour l'amélioration de la compréhension et de la mise en œuvre des démarches Qualité dans les entreprises.

Cette première analyse des réponses fournies nous permet d'ouvrir des axes de travail qui nous conduiront à élaborer des propositions afin d'améliorer la compréhension des démarches Qualité par les principaux acteurs, et l'efficacité de leur mise en œuvre dans les entreprises.

### 3 - AIDE À LA DÉCISION

**A.** Réaliser des Comités ad hoc locaux de réflexion sur les pratiques managériales et les moyens de placer la démarche Qualité au cœur de ces pratiques. Identifier les causes racines du manque d'implication de tous les managers dans les démarches Qualité.

**B.** Analyser le processus de conception de la stratégie et rénover le dispositif d'élaboration pour ouvrir la conception au concours de tous les managers.

**C.** Il y a sans doute une perception erronée de la valorisation par les clients. Un groupe mixte de coréflexion, amorce de design thinking permettrait de détecter quelques points aveugles.

**D.** La relation client fournisseur interne demande à être mieux formalisée ainsi que les inputs et les outputs de chaque activité.

**E.** Une réflexion sur les modalités pertinentes pour une meilleure remontée des réalités terrain dans la conception de la stratégie s'impose.

**F.** Réunir un groupe de réflexion chargé de faire des propositions pour mettre la qualité au cœur du management au sein de chaque fonction d'entreprise.

**G.** Sans doute une réflexion est à mener sur la communication au sens général même si les managers n'expriment pas dans cette enquête le souhait de faire plus de communication qualité. Cette réflexion peut identifier des pistes d'actions répondant aux attentes

prioritaires exprimées (implication de tous les managers, utilisation de la qualité comme un vrai outil de management, amélioration de la perception qualité des clients...).

**H.** Et pour les professionnels du domaine qualité : rechercher les causes de la perception persistante que « les démarches qualité sont lourdes, inadaptées et qu'elles conduisent les acteurs opérationnels et qualité à s'attacher plus à la forme qu'au fond ».

L'idée qui se dégage de cet ensemble d'attentes, c'est que la qualité n'est pas dans les faits à sa juste place, du côté de la compétitivité en amont de la performance, du côté des ressources et de la capacité, condition de la réalisation. Parce qu'elle n'est pas considérée comme un moyen, une ressource autant qu'elle le devrait, parce que son organisation laisse trop apparaître la dichotomie des concepteurs et des exécutants contraire à ses principes, la qualité se donne comme une fonction à l'égal des autres avec lesquelles elle devrait être coextensive.

# Plan de marche 2018/2019

- Affiner l'analyse du sens des attentes prioritaires
- Identifier les actions concrètes et les bonnes pratiques répondant à ces attentes
- Comparer nos résultats avec ceux des enquêtes similaires
- Proposer des solutions pour réduire/comblent les perceptions erronées sur certains aspects des démarches Qualité.

## Annexes

### **ANNEXE 1**

**Construction du questionnaire (p. 74)**

### **ANNEXE 2**

**Questionnaire utilisé pour la présente enquête (p. 75)**

### **ANNEXE 3**

**Cartographie des attentes (p. 77)**

# Annexe 1

## CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

L'enquête prend en compte sur les niveaux de représentation de la Qualité par le manager :

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

Pour choisir ces questions, nous avons dans un premier temps réalisé un travail de prospection de questionnaires dont les thématiques nous semblaient proches de la problématique que nous voulions étudier. On se reportera à la conclusion de cette étude que nous avons publiée dans le tome 2 du Livre blanc du Think Tank Made in Qualité téléchargeable sur le site [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org).

Sur la base de cette étude et des 5 niveaux de questionnement que nous nous étions fixés et grâce à l'expérience des membres de la commission, nous avons choisi de poser 16 questions que nous avons classées selon 6 axes :

### A. STRATÉGIE

- A1** - Je connais la stratégie de mon entreprise ou organisation
- A2** - Je participe à l'élaboration de la stratégie de mon entreprise ou organisation
- A3** - Ce que je vis professionnellement est cohérent avec la stratégie de mon entreprise ou organisation
- A4** - La qualité est un axe prioritaire de la stratégie de mon entreprise ou organisation

### B. CLIENTS

- B1** - Je connais les attentes et exigences de nos clients externes
- B2** - Je connais les attentes et exigences de nos clients internes
- B3** - La qualité perçue par nos clients (internes / externes) est proportionnelle à nos efforts

### C. COMMUNICATION

- C1** - La qualité fait partie de mes thèmes réguliers de communication

### D. OBJECTIFS QUALITÉ

- D1** - Les objectifs qualité qui me sont fixés par ma hiérarchie sont clairement définis
- D2** - Pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants
- D3** - Mes objectifs qualité sont : pas assez ambitieux, raisonnables, trop ambitieux ou inadéquats

### E. COMPÉTENCE ET FORMATION

- E1** - J'utilise régulièrement mes compétences qualité
- E2** - Je suis suffisamment formé sur les démarches et outils qualité

### F. IMPLICATION

- F1** - La qualité est réellement utilisée comme un outil de management dans mon entreprise ou organisation
- F2** - Tous les managers de mon entreprise ou organisation s'impliquent dans les démarches Qualité
- F3** - Selon moi, la qualité est un réel facteur de développement pour l'ensemble des personnels de l'organisation.

# Annexe 2

## QUESTIONNAIRE UTILISÉ POUR LA PRÉSENTE ENQUÊTE

### CONTEXTE

**Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?** <35 ans ; 35 à 50 ans ; >50 ans

**Combien de personnes managez-vous directement ?** <3 ; 3 à 9 ; 10 à 20 ; >20

**Combien de personnes dépendent directement ou indirectement de votre responsabilité ?** <24 ; 25 à 149 ; 150 à 500 ; >500

**Êtes-vous... ?** Salarié du secteur privé ; Salarié du secteur public ; Salarié du secteur associatif ; Autre

**Êtes-vous ?** Dirigeant, chef d'entreprise ; Manager opérationnel ; Manager fonctionnel ; Manager qualité ; Autre

**Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ou organisation ?** Secteur primaire (collecte et exploitation de ressources naturelles) ; Secteur secondaire (industries de transformation des matières premières) ; Secteur tertiaire (conseil, tourisme et culture, formation, études et recherche, administration, services à la personne, sécurité, informatique, transport, distribution, etc...)

**Quelle est la taille, en effectif, de votre entreprise ou organisation ?** <2 ; 2 à 49 ; 50 à 349 ; 350 à 1000 ; >1000

**Dans mon entreprise ou organisation, les démarches qualité existent depuis ?** Moins de 3 ans ; 3 à 10 ans ; Plus de 10 ans ; Je ne sais pas

### PERCEPTION DE LA QUALITÉ

**Échelle d'évaluation de 0 à 6 :**

- 0 : pour dire que C'est totalement faux
- 1 : pour dire que C'est généralement faux
- 2 : pour dire que C'est plus faux que vrai
- 3 : pour dire que C'est mi-faux mi-vrai
- 4 : pour dire que C'est plus vrai que faux
- 5 : pour dire que C'est généralement vrai
- 6 : pour dire que C'est totalement vrai

**Évaluation de 0 à 6 pour « Aujourd'hui »**

**Évaluation de 0 à 6 pour « Demain, j'aimerais »**

**Je connais la stratégie de mon entreprise ou organisation** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Je participe à l'élaboration de la stratégie de mon entreprise ou organisation** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Ce que je vis professionnellement est cohérent avec la stratégie de mon entreprise ou organisation** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**La qualité est un axe prioritaire de la stratégie de mon entreprise ou organisation** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Je connais les attentes et exigences de nos clients externes** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Je connais les attentes et exigences de nos clients internes** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**La qualité perçue par nos clients (internes/externes) est proportionnelle à nos efforts** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**La qualité fait partie de mes thèmes réguliers de communication**

**Les objectifs qualité qui me sont fixés par ma hiérarchie sont clairement définis**

**Pour réaliser mes objectifs qualité, je dispose des moyens suffisants** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Mes objectifs qualité sont :** Pas assez ambitieux; Raisonables; Trop ambitieux; Inadéquats

**Je suis suffisamment formé sur les démarches et outils qualité** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**J'utilise régulièrement mes compétences qualité** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**La qualité est réellement utilisée comme un outil de management dans**

**mon entreprise ou organisation** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Tous les managers de mon entreprise ou organisation s'impliquent dans les démarches qualité** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Selon moi, la qualité est un réel facteur de développement pour l'ensemble des personnels de l'organisation** (0 à 6 - Aujourd'hui et demain)

**Quelle est votre principale critique concernant les démarches qualité ?**

**Avez-vous d'autres commentaires ou des propositions à faire sur les démarches qualité ?**

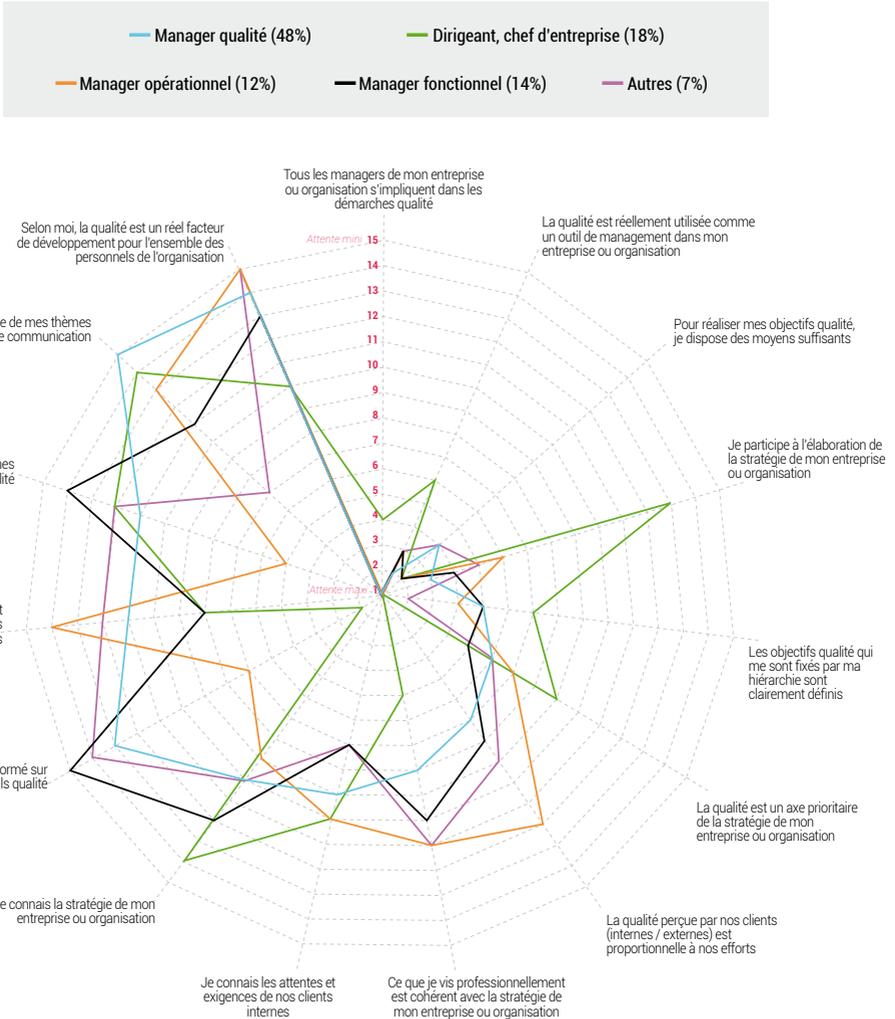
**Avez-vous des commentaires sur ce questionnaire ?**



# Annexe 3

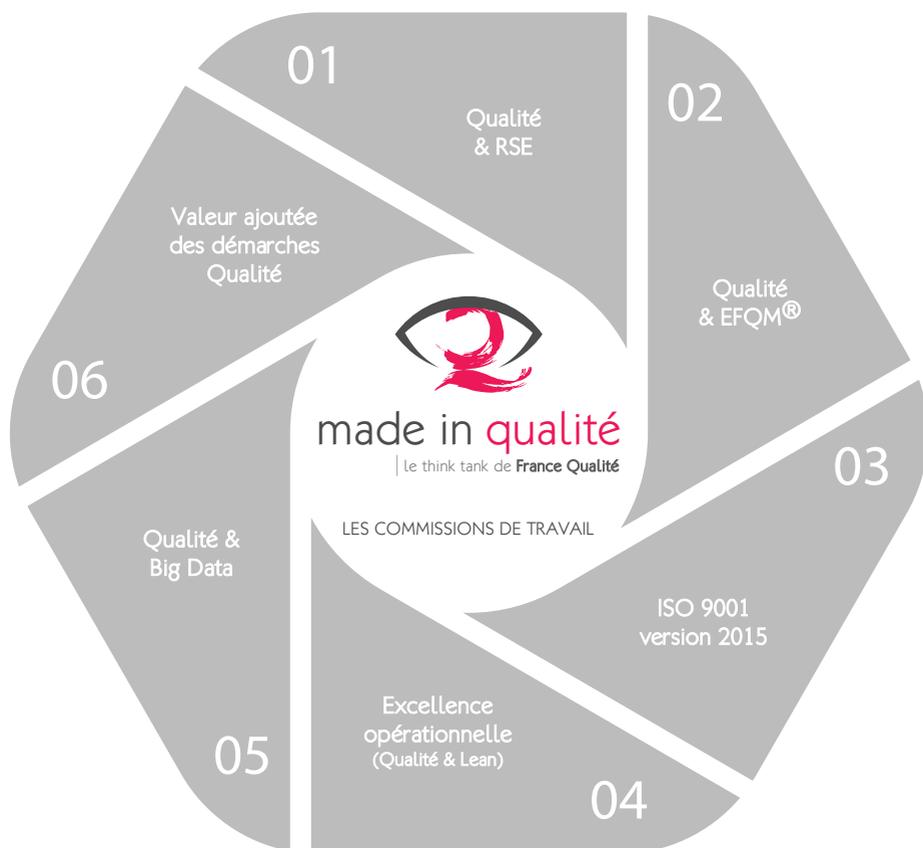
## CARTOGRAPHIE DES ATTENTES

**CLASSEMENT DES ATTENTES**  
 1 = attente la plus élevée à 15 = attente la plus faible





# LES COMMISSIONS



### **Commission 1 : Qualité & RSE**

**Animateur** : Gérard Cappelli

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

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

**Animateur** : 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** : Laurent Ameilla, Jean-Christophe Aubrée, Khaled Boussaïd, Cédric Cavalié, Arnaud Eve, Eline Ganay, Christophe Guiet, Christophe Laigle, Loïc Le Hénaff

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

**Animateur** : Franck Gouvernet

**Participants** : François Durnez, Xavier Girard

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

**Animateur** : Henri Fraisse

**Participants** : Christophe Laigle, Bruno Viallefont

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

**Animateur** : Marc Baltaci

**Participants** : Jacques Alexandre, Corinne Cook-Olivier, François Gallon, Patricia Lamer d'Orgeville, Céline Meunier, Jacques-Emmanuel Ottavi



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 :

facebook. LinkedIn YouTube



**AFQP • France Qualité**

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