

----- DOSSIER DE PRESSE -----

CONFÉRENCE

**Comment combiner les démarches  
d'excellence opérationnelle et RSE ?**

LUNDI 27 JANVIER 2014



# LE CONTEXTE

**L'AFQP (Association France Qualité Performance) et le C3D (Collège Des Directeurs Du Développement Durable)** se sont associés en 2013 pour démontrer la complémentarité des démarches d'excellence et de RSE dans les entreprises.

Parce que cette complémentarité ne va pas forcément de soit, le groupe de travail ainsi constitué vise à échanger sur le sujet et à assurer une prise de parole commune, destinée à clarifier les domaines d'application spécifiques des deux démarches et leurs zones de recouvrement.

Cette première conférence s'inscrit dans cette volonté partagée de montrer les liens entre les deux approches, dans le cadre d'un modèle de management intégré.

Le présent document propose en complément la restitution des différentes contributions du groupe de travail après 8 mois d'action.

# LE CONTENU DU DOSSIER DE PRESSE

<i>LES ORGANISATEURS</i>	<i>P. 3</i>
<i>LE PROGRAMME</i>	<i>P. 6</i>
<i>LES CONTENUS DE LA CONFÉRENCE</i>	<i>P. 7</i>
<i>LES BIOGRAPHIES DES INTERVENANTS</i>	<i>P. 11</i>
<i>LES CONTRIBUTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL AFQP / C3D</i>	<i>P. 16</i>

# LES ORGANISATEURS



**L'Association France Qualité Performance (AFQP)** est une association loi 1901 créée en avril 2012. Portail de la Qualité et de la Performance, elle est née du regroupement de 3 entités :

- la FAR/MFQ - Fédération des Associations Régionales de marque MFQ (Mouvement Français pour la Qualité)
- le CNQP - Comité National Qualité Performance
- L'association FQP - France Qualité Publique

Elle représente une initiative nationale unique bénéficiant du **soutien des pouvoirs publics et des entreprises**, notamment de la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services du Ministère du redressement productif).

L'Association France Qualité et Performance a pour vocation de **fédérer, animer et coordonner** l'ensemble des réseaux des acteurs français publics et privés traitant de la qualité, des démarches de progrès et des systèmes de management.

Elle fédère aujourd'hui 16 réseaux régionaux, couvrant l'ensemble du territoire, y compris la Martinique. Elle a pour objectifs de nourrir un dialogue et des échanges entre ses différents membres, d'établir des positions communes et diffuser des recommandations, de donner un éclairage aux pouvoirs publics et à toute instance extérieure sur la qualité et l'excellence opérationnelle, ainsi que de déployer une stratégie de communication nationale et d'assurer un rôle de veille, d'alerte et d'interpellation.

Tel : 01 44 13 37 17 - [contact@afqp.fr](mailto:contact@afqp.fr) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



Le **Collège des directeurs du développement durable (C3D)** est une association née en 2007, présidée par Hélène Valade, qui est également Vice-Présidente de la Plateforme RSE lancée par le Premier ministre en octobre 2013.

Le C3D réunit aujourd'hui près de 100 Directeurs du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprises et d'organisations des sphères privées et publiques représentant plus 2 millions de salariés en France.

L'objectif de ce collège de professionnels est triple : permettre l'échange sur les expériences et **bonnes pratiques** respectives, **dialoguer** avec les autres acteurs concernés, porter dans le débat public des propositions visant à **renforcer le mouvement d'implication des organisations en faveur du développement durable**.

Les membres du C3D se retrouvent régulièrement avec leurs partenaires dans le cadre de dîners prospectifs et d'un Campus annuel en juillet. Des groupes de travail ont été constitués pour favoriser les échanges d'expériences entre les membres : «Politiques RSE», «Transformation des modèles économiques et création de valeurs», «Communication, reporting et développement durable», «Entrepreneuriat social» et «Achats responsables».

De nombreux partenariats engagés par le C3D sont l'occasion de prendre la parole au côté d'associations, d'ONG, des pouvoirs publics et d'autres fonctions de l'entreprise.

Secrétariat général C3D : Tel : 01 44 56 09 56 - [contact@cddd.fr](mailto:contact@cddd.fr) - [www.cddd.fr](http://www.cddd.fr)



**Le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France)** est le premier réseau d'entreprises françaises. Il est composé de deux réseaux complémentaires qui assurent une couverture complète du territoire tout en apportant une dimension interprofessionnelle et un maillage au plus près des préoccupations et des priorités des entreprises.

Première organisation d'entrepreneurs de France, le MEDEF représente 750.000 entreprises de toutes tailles.

Fin 2013, il a initié le projet "**2020 - Faire Gagner la France**" dont l'objectif est de produire un contenu à la fois prospectif et collaboratif à partir de la vision des entreprises et des entrepreneurs, pour retrouver une France ambitieuse, porteuse d'espoir et d'enthousiasme. Le contenu final fera l'objet d'une publication et d'une vaste opération de communication auprès du gouvernement et du grand public.

[www.medef.com](http://www.medef.com)

[www.france-2020.com](http://www.france-2020.com)



#### CHIFFRES CLÉS

76 fédérations  
professionnelles  
84 MEDEF départementaux,  
18 MEDEF locaux,  
8 MEDEF d'Outre Mer,  
22 MEDEF régionaux,  
9 membres associés  
1 membre partenaire

# LE PROGRAMME

17h20

**Ouverture de la conférence,** par Martial GODARD Directeur de l'AFQP

17h30

**« Excellence opérationnelle & RSE ou le pragmatisme au service de l'efficacité ! »** par Fabrice BONNIFET, Directeur Central Développement Durable & QSE du Groupe Bouygues, Administrateur de l'AFQP et Vice-Président du C3D.

17h45

**« Le nouveau « discours de la méthode », une pièce en 1 acte**  
par Patrick MONGILLON et Gérard CAPPELLI, Président et Vice-Président de l'AFQP Ile de France

18h

**« L'excellence opérationnelle est-elle soluble dans la RSE ? »**  
Table ronde animée par Marc BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle Interne à EDF  
Témoignages opérationnels d'entreprises TPE, ETI, PME et grand groupe parmi  
- Christelle CAPDUPUY, Directrice Développement durable & QSE de Bouygues Immobilier  
- Jean-Pierre GENESLAY, Directeur Général de Révillon Chocolatier  
- Anne FERRAND, Responsable Qualité et Excellence de Bosch Rodez  
- Jean-François REVEL, Directeur de SCLE

19h

## **Séquence de clôture**

Avec Hélène VALADE, Présidente du C3D, Claude CHAM, Président de l'AFQP et Jérôme FRANTZ, Président de la Fédération des Industries Mécaniques (FIM - Réseau MEDEF)

19h30 **Cocktail**

# LES CONTENUS

## 17h30

### « Excellence opérationnelle & RSE ou le pragmatisme au service de l'efficacité ! »

par Fabrice BONNIFET, Directeur Central Développement Durable & QSE du Groupe Bouygues, Administrateur de l'AFQP et Vice-Président du C3D

Il arrive que les problèmes complexes finissent par trouver des solutions simples, voire simplistes. Mais en mettant en œuvre ces solutions est-on certain de résoudre véritablement les problèmes ? La réponse est non. Prenons l'exemple de la compétitivité des entreprises Françaises.

Réduire le coût du travail chez nous, harmoniser les taxes avec certains, augmenter les taxes avec d'autres et hop, nous voilà de nouveau compétitif ! Certes de telles mesures seraient de nature à faciliter la vie des entreprises. Mais ce ne serait pas suffisant. L'analyse méthodique des origines d'un problème révèle que nous confondons souvent symptômes et causes primaires. Il est bien sûr plus pratique et plus facile de traiter prioritairement les réalités évidentes, mais ce choix ne saurait garantir en rien la résolution des problèmes dans la durée.

Et si la principale faiblesse de nos entreprises était liée à un problème de système de management ? Impossible ! le « made in France » n'est-il pas un gage de qualité systématique et nos travailleurs ne sont-ils pas parmi les plus productifs au monde ? Peut-être, mais c'est là que le bien devient l'ennemi de l'excellence. En d'autres termes, si les clients sont satisfaits par les produits et services Français, ils les comblent de moins en moins car ces mêmes clients trouvent souvent mieux, plus vite et moins cher... ailleurs.

Comme la période est propice aux propositions de toute nature, les directeurs de la qualité du Club de l'Iris suggèrent de découvrir ou de redécouvrir quelques principes qui ont permis à nombre d'entreprises en difficulté et même au bord de la faillite ou issues d'économies nationales en ruine de retrouver la voie du succès commercial.

Le premier principe repose sur la définition d'une vision comme première manifestation du leadership. Bien plus qu'un cap, la vision doit redonner du sens au travail de chacun. L'environnement, l'économie sociale et solidaire, la sobriété énergétique et la préservation des ressources naturelles sont assurément des thèmes autour desquels les entreprises ont grandement intérêt à structurer leur vision, car ils correspondent manifestement aux aspirations des jeunes et aux enjeux planétaires autour desquels se joueront les compétitions à venir.

Le second principe prône l'abandon du concept « zéro défaut » souvent exhorté comme slogan. La qualité ne se décrète pas, elle s'organise. La plupart des raisons invoquées pour avancer qu'une

entreprise ne satisfait pas suffisamment aux attentes de ses clients paraissent davantage liées à des déficiences de ses systèmes ou de ses processus, plutôt qu'à des carences de ses collaborateurs ou à des distorsions fiscales. Dès lors, le rôle premier du management doit viser à changer le processus plutôt que de se crispier sur des méthodes stressantes pour les individus. En l'occurrence, il devient urgent pour les pouvoirs publics de prendre conscience que les méthodes formelles pour l'amélioration continue des processus devraient être enseignées dans toutes les écoles et universités. Ces méthodes doivent être appréciées non pas comme des carcans mais comme des outils libérateurs, qui permettent de régler les dysfonctionnements d'une manière efficiente et perceptible par toutes les parties prenantes à commencer par les clients.

Le troisième principe est associé à la prise en considération de critères extra financiers dans l'évaluation de la performance, car on n'entend jamais ce qu'on ne comprend pas. Une entreprise, quelle qu'elle soit, est toujours le reflet de son système de récompense. Pour les salariés de toutes les entreprises qui aspirent au respect et à la reconnaissance, transmettre l'information est indispensable. Mais il est devenu à la fois urgent et important de requalifier les systèmes de récompense du management en y intégrant des critères extra financiers comme ceux relatifs à la satisfaction des clients et des collaborateurs, les taux d'accidentologie du travail ou encore les économies d'énergie. La réduction des coûts des achats, la gestion des risques bâclée et le profit court terme ne peuvent plus être les uniques critères factuels à prendre en compte.

Le quatrième et dernier principe repose sur la capacité à faire fructifier le capital immatériel de nos entreprises. A l'évidence, une entreprise peut difficilement renforcer ses connaissances avec des collaborateurs désabusés, c'est impossible. Les défis nouveaux, du vingt et unième siècle vont en outre exiger des innovations de rupture qui ne pourront émerger que de la part de collaborateurs engagés et motivés. A cette fin, les entreprises ne pourront plus s'exonérer de se décroïsonner et de faire entrer le « dehors » à l'intérieur de leur organisation. Ce qui signifie que la transversalité et la mise en œuvre de système d'information collaboratif ne seront plus subies mais choisies. Comme les transitions technologiques viennent souvent de l'extérieur, les entreprises Françaises tireront-elles avantage à améliorer l'écoute attentive de leurs parties prenantes, à apprendre à nouer des partenariats et à incuber des Start Up. Enfin, le travail en équipe doit être encouragé et même célébré car nous savons depuis longtemps que les « génies solitaires » sont toujours moins efficaces que ceux qui évoluent dans une organisation où prévaut, à tous les niveaux un véritable état d'esprit solidaire.

# 17h45

## Le « nouveau » discours de la méthode, une pièce en 1 acte

par Patrick MONGILLON et Gérard CAPPELLI, Président et Vice-Président de l'AFQP Ile de France

### Démarches divergentes ou complémentaires ?

L'humour est-il de mise dans l'ambiance feutrée des réunions de qualité, de penseurs sociétaux et autres rédacteurs de rapports et textes normatifs ?

Les deux acteurs du sketch joué le 27 janvier dans la salle de conférence du Medef semblent en tout cas convaincus des vertus pédagogiques de l'approche humoristique. Ils n'en sont pas à leur premier essai, puisqu'ils avaient déjà sévi, en novembre 2012, lors de la cérémonie du Prix national Qualité-Performance à Bercy...

Le **scénario** de la pièce en un acte est simple, à l'instar des téléfilms à succès : **deux** fanatiques **partisans de causes** apparemment **divergentes s'apostrophent** au début de la pièce, pour finalement se congratuler et s'allier après leur joute oratoire. « **La RSE est une mode !** » entame l'adepte de la qualité. « **La qualité est has been !** » lui rétorque le passionné de RSE. Mais, à la fin du débat, **en découvrant leur complémentarité**, ils entonnent en chœur : « **RSE-Excellence, même combat : performance !** »

Toute ressemblance avec la réalité n'est pas tout à fait fortuite, et l'antagonisme des deux parties, certes exacerbé par le script, n'est pas pure fiction. En effet, entre les pratiquants de la qualité et les promoteurs de la RSE, la compréhension mutuelle est récente. L'une, consistant à satisfaire les exigences du client, est une démarche mature, avec une soixantaine d'année d'existence et de nombreuses bonnes pratiques avérées. L'autre, « responsabilité sociétale des entreprises » n'émerge que depuis le début des années 2000.

L'optimisme exprimé à la fin de la pièce s'inscrit moins dans l'utopie œcuménique que dans une réalité entrepreneuriale nouvelle. En effet, la notion de « parties intéressées » (ou « parties prenantes ») est à la fois présente dans la nouvelle structure commune des « systèmes de management » (de la qualité, de l'environnement, des risques, etc.) et dans les fondements même de la RSE. Les entreprises prennent de plus en plus en compte les attentes de ces parties. Les salariés, les actionnaires, les clients, certes, mais également les fournisseurs, l'environnement naturel et sociétal...

La **performance « globale »** n'est pas un concept altermondialiste : **l'entreprise de demain est clairement multi-parties prenantes !**

## 18h

### « L'excellence opérationnelle est-elle soluble dans la RSE ? »

La table ronde, animée par **Marc BAZINET**, s'articule autour des questions centrales suivantes :

- L'Excellence (opérationnelle) et la RSE sont dans vos gênes, comment en êtes-vous arrivés à ce stade de maturité ? Quels ont été les faits générateurs et/ou les inducteurs de vos démarches ?
- Y a t-il des écueils à éviter ? Si oui lesquels ?
- Quels sont les apports de cette complémentarité Excellence et RSE au service de la compétitivité ? Pouvez-vous l'illustrer par un ou deux exemples concrets ?
- Quel(s) message(s) clé(s) souhaiteriez-vous que l'on retienne ?

Témoignages opérationnels d'entreprises TPE, ETI, PME et grands groupes parmi lesquels :

- **Christelle CAPDUPIUY**, Directrice Développement durable & QSE de Bouygues Immobilier
- **Jean-Pierre GENESLAY**, Directeur Général de Révillon Chocolatier
- **Anne FERRAND**, Responsable Qualité et Excellence de Bosch Rodez
- **Jean-François REVEL**, Directeur de SCLE

## 19h

### Séquence de clôture, animée par Martial GODARD

Une conclusion de chacun des trois organisateurs, **Hélène VALADE** Présidente du C3D, **Claude CHAM** Président de l'AFQP et **Jérôme FRANTZ** Président de la Commission Compétitivité et Attractivité du Territoire du pôle Economie-Fiscalité-Innovation-Numérique du MEDEF.

Des échanges autour de quelques questions centrales simples, avec Quoi et avec Qui peut-on réunir à mettre en œuvre cette "Compétitivité" et s'assurer qu'elle soit pérenne ?

# LES INTERVENANTS



## Marc BAZINET

Directeur Système de Management et Contrôle Interne à EDF

Expert en management par la qualité depuis près de 20 ans, Marc Bazinet est assesseur EFQM depuis une dizaine d'années. Il a dirigé les évaluations de plusieurs organisations gagnantes du Prix France Qualité Performance. Président de la Commission de Normalisation « Qualité et Management » d'AFNOR Normalisation, Chef de la délégation française à l'ISO TC 176, il conduit les travaux de la prochaine révision de la norme ISO 9001 (version 2015). Professeur associé à l'université de Paris Est - Marne la Vallée, il est responsable pédagogique du Master « Management de la Qualité, de la Sécurité et de l'environnement ». Il y enseigne notamment l'approche globale du management par la qualité totale et le modèle d'excellence EFQM. Co auteur de l'ouvrage « Excellence managériale et responsabilité sociétale » - Éditions AFNOR (2012) Il est actuellement Directeur Système de Management et Contrôle Interne de la Direction Commerce d'EDF.



## Fabrice BONNIFET

Directeur Central Développement Durable & QSE du Groupe Bouygues

Fabrice Bonnifet est le Directeur Central Développement Durable & QSE (Qualité-Sécurité-Environnement) du Groupe Bouygues. Sa mission est de coordonner la démarche développement durable et d'animer la filière QSE du Groupe. Pour cela, il participe avec son équipe à l'évolution des modèles économiques des entités, il pilote plusieurs projets transverses dans le domaine notamment des achats responsables, de l'éco-conception, de l'efficacité énergétique et des programmes 'low carbon back & front office'. Il réalise également le reporting extra-financier du Groupe et met en œuvre la stratégie de dialogue avec les parties prenantes (investisseurs, agences de notation, think tank, institutionnels et académiques, média, associations et ONG...). Enfin, en support des managers, il promeut la démarche d'amélioration continue de la performance globale et organise des séminaires d'auto-évaluations (EFQM/ISO 26000) ainsi que des formations spécifiques.

Fabrice est vice-Président du Collège des Directeurs du développement durable (C3D) et Administrateur de The Shift Project et de l'AFQP. Il enseigne à l'Université de Paris Dauphine dans le cadre du Master Développement Durable et Organisations, à l'ENSAM et l'ESTP dans le cadre du Mastère Spécialisé Habitat & Construction durables.



## Christelle CAPDUPUY

Directrice Développement durable & QSE de Bouygues Immobilier

Ingénieur en chimie des matériaux, diplômée de l'ENSCM (Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Montpellier), formation qu'elle a complétée en 2010 par une formation en Prospective et Développement Durable au Collège des Hautes Etudes du Développement Durable (CHEDD) porté par à l'Ecole Centrale de Paris et ESCP Paris. En tant que Directrice Développement Durable & QSE au sein de Bouygues Immobilier, Christelle Capdupuy a la responsabilité de coordonner, consolider et valoriser les objectifs et stratégies de Bouygues Immobilier sur les trois axes du développement durable, environnemental, social et sociétal, ainsi que de piloter la politique QSE de l'entreprise.



## Gérard CAPELLI

Vice-Président de l'AFQP Île-de-France

Après une trentaine d'année d'expérience dans une PMI devenue une ETI, Gérard Capelli est depuis 2008 consultant en excellence stratégique et managériale des PMI-ETI et en RSE (Responsabilité sociétale des entreprises). Il est l'auteur de "Faire croître une PMI" (Afnor Éditions, 2010). Vice-président de l'AFQP Île-de-France (Association France Qualité Performance régionale) et du groupe professionnel Arts et Métiers « Développement durable et RSE », il est également membre du Club Rodin (think tank de la FIEEC) dont il a écrit l'ouvrage "Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats". Gérard Capelli est membre de la Commission Nationale ISO 26000.



## Claude CHAM

Président de l'AFQP

Officier de la Légion d'Honneur, Claude Cham est Président de la FAR/MFQ depuis juillet 2011, puis de l'AFQP dès sa création en avril 2012, il est également Président de la Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules (FIEV).

Il a débuté sa carrière chez Chrysler avant d'effectuer un passage dans l'industrie aéronautique. En 1984, il entre chez Dunlop France dont il sera le Président-directeur général de 1987 à 2000. De 2000 à 2007, il exercera la fonction de Vice-Chairman de Goodyear Dunlop Tires Europe. Depuis 1997, il est administrateur de la société Magnetto Wheels France, membre de la FIEV. En marge de ses activités dans l'automobile, Claude Cham a été président du Conseil d'Administration des sociétés Treca et Dunlopillo.

De 2000 à 2006, il a présidé la Société des Ingénieurs de l'Automobile (SIA) et en est actuellement le Président d'honneur. Depuis avril 2008, il préside l'Union Routière de France (URF). Depuis avril 2009, il assure la présidence de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA), structure mise en place conformément à l'engagement pris lors des Etats Généraux de l'Automobile en janvier 2009. Par ailleurs, en octobre 2009, Claude Cham a été nommé président du Comité de pilotage pour le développement des métiers liés à la croissance verte, dans le cadre du Secrétariat d'Etat au Développement Durable. Depuis octobre 2010, il est vice-président du Comité stratégique de la filière automobile mis en place par le ministre de l'Industrie, et Président du Salon Equip Auto.



## Anne FERRAND

Responsable Qualité et Excellence Opérationnelle de Bosch Rodez

Anne Ferrand bénéficie d'une solide expérience avec le modèle EFQM et la RSE. Depuis 2002, elle pilote la mise en place et le déploiement du modèle EFQM au sein de l'usine Bosch Rodez, au sein de laquelle elle a développé aussi la politique RSE depuis 2010. Elle a obtenu la reconnaissance EFQM aux niveaux national et européen et le niveau "Exemplarité" lors de l'évaluation AFAQ 26000 en 2011. Elle est également membre actif d'organisations promouvant l'utilisation du modèle EFQM et l'adoption d'une politique RSE.



## Jérôme FRANTZ

Président de la Fédération des Industries Mécaniques (FIM - Réseau MEDEF)

Jérôme FRANTZ, 54 ans, DEA de droit de la propriété littéraire, artistique et industrielle, CAPA (diplôme d'avocat), EMBA CPA HEC, a d'abord exercé son métier d'Avocat au Barreau de Paris de 1985 à 1991. Il a ensuite rejoint, en qualité de Directeur général, la société Frantz Electrolyse, entreprise familiale spécialiste du traitement de surface des métaux pour l'industrie automobile et les métiers de la mécanique, fonction qu'il occupe aujourd'hui.

Parallèlement à ces activités, Jérôme FRANTZ a exercé différents mandats professionnels : au CLIFA (Comité de Liaison des Industriels Fournisseurs de l'Automobile), au Medef des Hauts-de-Seine (dont il a été président) et au Medef Ile-de-France. Il a également occupé diverses fonctions au sein de la FIM au travers du GIFA (Groupement des Industriels Fournisseurs de l'Automobile) et de l'UITS (Union des Industries de Traitements de Surfaces).

Il est actuellement élu à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France, où il représente les mécaniciens ; co-président de l'IRPI

(Institut de Recherche en Propriété Intellectuelle) ; vice-président-trésorier du Groupe des Fédérations Industrielles (GFI) ; membre du Bureau du CNI (Conseil National de l'Industrie) ; membre du Conseil d'administration de COE-REXECODE ; Président de la Commission Compétitivité et Attractivité du Territoire du MEDEF ; membre du Bureau et du Conseil de direction de l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) ; membre du Bureau et du Conseil d'administration du GIM (Groupe des Industries Métallurgiques) ; membre du conseil d'établissement d'HEC, membre du conseil d'administration de l'ENSAM.



## Jean-Pierre GENESLAY

Directeur Général de Révillon Chocolatier

Jean-Pierre GENESLAY est Directeur Général de Révillon Chocolatier, Groupe Soparind Bongrain depuis 1988. Il a commencé sa carrière comme contrôleur de gestion, évolué en chef de produits pour terminer Directeur Commercial Régional au sein du groupe L'OREAL où il est resté de 1968 à 1986. Il réalise ses études à l'Université Paris X- Nanterre où il obtient une Maîtrise de Sciences Économiques option économie privée et économétrie. Il est par ailleurs très impliqué auprès des instances représentatives de sa profession puisqu'il est Président de l'Alliance 7, il préside également dans le GT Emploi au sein de la filière Alimentaire.



## Martial GODARD

Directeur de l'AFQP

Directeur de l'AFQP depuis juillet 2013, Martial Godard est également Vice-Président et Trésorier de la branche régionale, l'AFQP Ile de France. Impliqué dans le déploiement de la qualité depuis 1996 dans des PME du domaine de l'Ingénierie des Produits et des Process ; il a déployé dans ces organisations différents référentiels de l'EAQF à l'ISO 9001-2008, en passant par les EN 9100 et OHSAS 18001. Organisateur du Prix Progrès Performance 2013, il se passionne pour la vulgarisation des bonnes pratiques de management que prône l'EFQM et son référentiel d'Excellence, pour que l'excellence opérationnelle comme tous les outils de la Qualité soit au service des organisations pour améliorer leurs performances.



## Patrick MONGILLON

Président de l'AFQP Ile-de-France et administrateur de l'AFQP

Patrick Mongillon est Directeur associé d'AQM Conseil, créé en 1996 et orienté vers la performance et la transformation. Directeur de la Qualité dans des grands groupes de service pendant 12 ans, il intervient aujourd'hui dans 4 domaines d'expertise : Vision et stratégie ; Excellence opérationnelle ; Indicateurs et pilotage ; Culture et comportement. Assesseur EFQM, il accompagne des organisations publiques et privées de toute taille en France et à l'étranger et est l'auteur de l'ouvrage primé en 2005 : l'entreprise orientée processus.



## Jean-François REVEL

Directeur de SCLE

Ingénieur INSA Toulouse en 1984, Jean-François Revel entre dans l'entreprise SCLE en 1986 en qualité d'ingénieur d'études. Il a occupé les fonctions de Responsable de Projet, de Service puis de Département. Aujourd'hui Directeur délégué INEO, Gérant de la société SCLE SFE, spécialisée en systèmes destinés à l'Energie et au Ferroviaire. SCLE SFE est basée à Toulouse et Marseille, compte 300 collaborateurs et réalise 45M€ de CA en 2013. L'entreprise est certifiée ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 17025, ISO 50001. Elle est évaluée ISO 26000 confirmé, R4E 5\*, possède le label Diversité et a reçu le Prix Français Qualité et Performance en 2011. Jean-François Revel est également auditeur ICA QSE et Assesseur EFQM.



## Hélène VALADE

Présidente du C3D et Directeur du Développement Durable de Suez Environnement

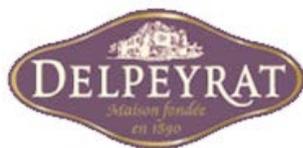
Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Hélène Valade est également détentrice d'une maîtrise de Sciences Politiques et d'un DEA d'histoire contemporaine.

Entre 1995 et 2005, elle se spécialise dans les études et le conseil en stratégie d'opinion auprès du gouvernement et des élus locaux ; elle dirige successivement le Département Opinion Publique de l'IFOP puis le pôle Opinion de TNS Sofres. En 2005, elle entre à Lyonnaise des Eaux pour créer la Direction du Développement Durable, à laquelle s'ajoutent la Déontologie en 2008 et la Prospective en 2010. En janvier 2014, elle prend les fonctions de Directeur du développement Durable de Suez Environnement.

Membre du Conseil d'Administration d'entreprises locales, Hélène Valade est également Présidente du C3D qu'elle a co-fondé en 2007. Elle est par ailleurs, Vice-Présidente de la Plateforme RSE, lancée par le Premier ministre en octobre 2013.

# LES CONTRIBUTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL AFQP / C3D

## | CONTRIBUTION 1



**Les Démarches Qualité et RSE** : des démarches complémentaires et indispensables pour assurer la rentabilité des entreprises et leur durabilité.

Par **Dominique MAUFRAND**, Présidente du MFO Aquitaine et Responsable Management Système du Groupe DELPEYRAT

La finalité première d'une entreprise réside à court terme à 'survivre', c'est-à-dire faire face ses engagements financiers. A moyen et long terme, elle consiste à 'être rentable, c'est-à-dire dégager du bénéfice.

Ce postulat financier évident et incontestable une fois posé, la manière de l'atteindre reste très complexe. En effet, elle dépend de la combinaison de nombreux facteurs liés à la fois au fonctionnement interne de l'entreprise, à son activité, et au contexte économique, social et sociétal dans lequel elle évolue. Ces facteurs doivent être identifiés, et des indicateurs adaptés, pertinents et contributifs doivent être définis et pilotés afin de permettre la réactivité de l'entreprise pour atteindre ses objectifs de performance. L'entreprise doit donc s'organiser et se structurer en conséquence, en définissant et déclinant sa stratégie, et en lui donnant du sens pour obtenir la confiance, impliquer et motiver son capital humain, ses clients, ses fournisseurs et créanciers.

Les différentes périodes de crises de la seconde moitié du XXème siècle et du début de notre ère ont renforcé cette nécessité. Les premiers outils de structuration qui ont alors été proposés aux entreprises se sont alors axés sur le client et son indice de satisfaction concernant le produit ou le service proposé ; en effet ces éléments constituent un baromètre clé indiscutable pour assurer la durabilité des entreprises. Ces démarches qualité permettent aux entreprises de mettre en place l'organisation interne et externe adéquate pour répondre à cette finalité.

Depuis une bonne dizaine d'année, les entreprises se trouvent confrontées à de nouvelles préoccupations non plus seulement économiques, mais aussi sociales et sociétales très fortes. Elles doivent donc, toujours pour perdurer, les prendre en considération, c'est à dire démontrer leur Responsabilité Sociétale. Cette démonstration nécessite non seulement de prendre en compte le client et la qualité du produit délivré mais aussi l'ensemble des autres parties prenantes (société civile etc.). Ce challenge requiert aussi de développer davantage l'innovation, une des clés de la pérennité et de la durabilité des entreprises.

Cette nouvelle donne n'entre en aucun cas en opposition avec les démarches qualité ni ne vient les supplanter, mais plutôt les compléter pour en ouvrir le champ. En effet, les organisations mises en place pour satisfaire le client dans le cadre des démarches qualité servent de tremplin et de modèle pour prendre en considération et répondre aux attentes d'autres parties prenantes dans le cadre de la RSE.

Ces démarches sont donc complémentaires et essentielles pour les entreprises de demain !

# | CONTRIBUTION 2



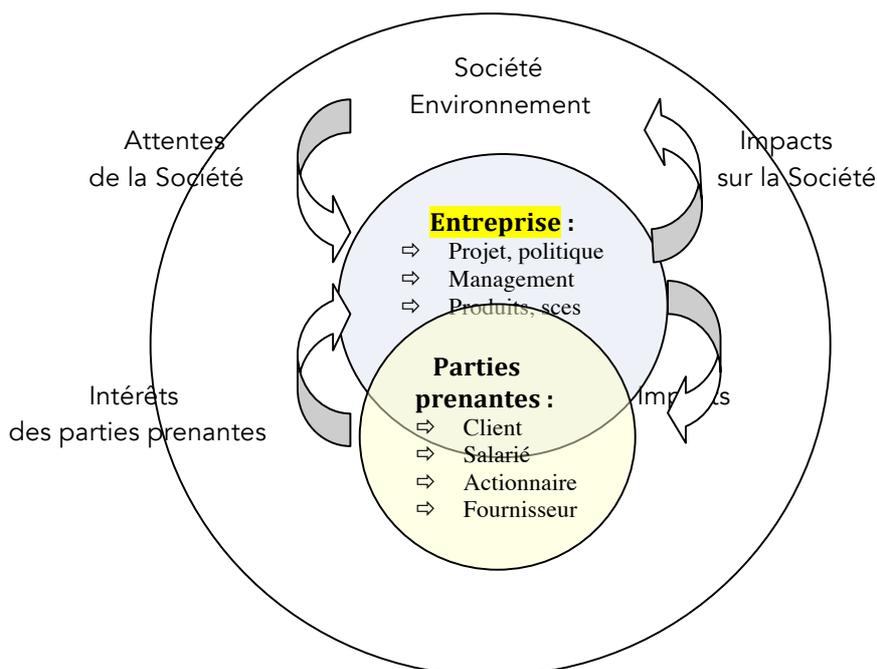
## RSE – Qualité - Excellence

Par **Gérard CAPELLI**, Vice-Président AFQP Ile de France et dirigeant de Croissance PMI

### CADRE DE REFLEXION

L'entreprise, ses parties prenantes et la Société

- Une entreprise a pour mission de fournir des produits et services à des clients dans un certain cadre :
  - un contexte socio-économique et un environnement spécifiques ;
  - un projet impulsé par sa gouvernance (fondateur, actionnaires...) : vision, valeurs, sens global ;
  - une chaîne de valeur (ressources humaines, matérielles et immatérielles) ;
- Afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, l'entreprise définit et met en œuvre un système de management, ensemble de processus et règles de fonctionnement s'appliquant à un champ donné.
- Globalement, notre cadre peut être défini par ce schéma (cf ISO 26000, figure 2) :



- Afin de comparer les démarches Qualité-Excellence-RSE, nous allons aborder :
  1. les parties prenantes concernées et leurs attentes ;
  2. les domaines d'application ;
  3. les dispositifs de mise en œuvre

### 1. PARTIES PRENANTES & ATTENTES

- Une démarche de qualité (ISO 9001) consiste pour une entreprise « à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients » et elle vise « à accroître la satisfaction de ses clients ».
- Une démarche d'excellence (ISO 9004, EFQM...) s'intéresse à l'ensemble des parties prenantes. Elle en évalue les attentes, en mesure les perceptions et a pour but d'en accroître la satisfaction.
- Une démarche de RSE (ISO 26000) concerne également l'ensemble des parties prenantes qui sont impactées par les activités de l'entreprise (ou l'impactent elles-mêmes).
- Le point commun des trois démarches est la prise en considération des attentes des parties prenantes et la recherche de leur satisfaction. La qualité est focalisée sur la partie prenante client.

### 2. DOMAINES D'APPLICATION

- Selon le schéma qui précède, les démarches s'appliquent : 1) à l'entreprise elle-même ; 2) à ses parties prenantes ; 3) à l'environnement sociétal et naturel.
- Les champs d'application respectifs peuvent être résumés comme suit :

	<b>Qualité (ISO 9001)</b>	<b>Excellence (Critères EFQM : 1 à 9)</b>	<b>'Questions centrales' RSE (selon ISO 26000)</b>
Cadre de référence	§ 5 Responsabilité de la direction	1 Leadership 2 Stratégie	1 Gouvernance + 2 Droits de l'Homme + 5 Loyauté
Client	(C'est LA partie prenante ciblée)	6 Résultats Client	6 Questions relatives au consommateur
Salarié	6.2 Ressources humaines	3 Personnel (et 7 résultats)	3 Relations et conditions de travail
Actionnaire	(voir § 5)	9 Résultats clés	(Economique : transversal)
Fournisseur	7.4 Achats	4 Partenariats et ressources	(voir achats responsables)
Société	/	8 Résultats Société	7 Communautés et développement local
Environnement	/	(inclus dans 8)	4 Environnement
Déploiement, intégration	SMQ	5 Processus	(voir § 7 : intégration)

### 3. MISE EN OEUVRE

- Les trois démarches sont fondées sur l'amélioration continue, et se déroulent donc selon une boucle PDCA. En amont, le système de prise de décisions et de suivi (gouvernance, ou leadership) est fondamental, dans les trois cas.

- A partir d'une analyse des enjeux (risques-opportunités) et d'une identification des intérêts des parties prenantes, les domaines d'action de gouvernance sont les suivants : Fixation d'un cap (vision, valeurs) et d'une politique / Définition des priorités stratégiques / Mise en place des structures et processus / Pilotage et mesure / Communication.
- Les démarches de qualité et d'excellence s'appuient sur un ou des systèmes de management. Ceux-ci facilitent la mise en œuvre d'une démarche de RSE (voir § 7 de la norme ISO 26000).

#### 4. SYNTHÈSE

- Au niveau des principes, les démarches de qualité et d'excellence sont totalement cohérentes, notamment pour : Direction visionnaire / Atteinte de résultats durables, avec création de valeur pour les parties prenantes / Mobilisation du personnel / Développement des capacités, de l'innovation / Management et adaptation au changement / ...
- Les principes de RSE s'inscrivent dans le registre éthique (redevabilité, transparence) et du respect des lois et droits fondamentaux. La reconnaissance des intérêts et attentes des parties prenantes est commune aux trois démarches.
- Même si le champ de la qualité est plus restreint que celui de l'excellence ou de la RSE, elle constitue une démarche générique transposable à tous les thèmes de l'entreprise, par :
  - l'implication sine qua non de la direction (engagement et gouvernance globale) ;
  - l'écoute des parties prenantes (notamment client, salarié, fournisseur) et la recherche de leur satisfaction ;
  - la construction d'un système structuré (gage de crédibilité en RSE) ;
  - l'amélioration continue par une innovation régulière.
- En conclusion, la qualité est la base de toute démarche de progrès :
  - Elle est la première étape d'excellence : satisfaire le client en impliquant la direction et les salariés.
  - Elle déclenche une mécanique vertueuse : écoute / processus structurés / amélioration.

# | CONTRIBUTION 3



## Qualité et RSE - Mêmes fondements / Mêmes finalités

Par **Corinne STRAUSS**, AFQP Bourgogne

Les fondements du management de la qualité reposent sur 8 grands principes :

- 3 grands principes de Gouvernance : Leadership, Implication du personnel, Approche factuelle pour décider,
- 2 grands principes tournés sur les Parties Prenantes externes principales de la Qualité : Orientation Client, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs,
- 2 principes d'Organisation : Approche Processus, Approche Système,
- Et le principe fondamental d'engagement volontaire d'Amélioration Continue.

Est-ce trop simple de résumer ces 8 principes de la Qualité et la finalité des démarches Qualité, en disant qu'une entreprise performante et responsable est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance, son organisation, son management et les relations avec toutes ses parties prenantes ? Directement, au service de ses clients, de son développement. Et indirectement, pour préserver le dialogue et l'équilibre entre ses intérêts et les intérêts de toutes ses parties prenantes.

Aujourd'hui, les nombreuses entreprises, qui se sont engagées en Qualité, témoignent de l'effet structurant des démarches. Une fois digéré l'effort initial nécessaire à la mise en place d'un système de management de la qualité, les dirigeants considèrent ISO9001, comme un formidable outil référentiel, pour dynamiser durablement la gouvernance, et pour adapter en permanence son organisation, son management et sa communication. Ce sont exactement les mêmes fondements, qui permettent de construire la Responsabilité Sociétale de nos organisations !

On peut dire que la RSE va plus loin que la Qualité ou qu'elle renforce les démarches Qualité, parce qu'elle ouvre les performances et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes, sur de nouveaux domaines ou enjeux. Parmi les nouveaux enjeux, on peut penser aux suivants : Intégration territoriale, Prise en compte des intérêts, de la santé et de la sécurité des consommateurs ou utilisateurs, Egalité des chances, Travail des personnes handicapées,... Parmi les nouvelles parties prenantes, on peut penser aux générations futures, aux communautés voisines de nos activités, aux institutions et collectivités territoriales...

Mais finalement, si ces nouveaux enjeux devenaient ceux du maintien de nos activités, de nos marchés ? Si ces nouvelles parties prenantes étaient tout simplement nos futurs clients, les consommateurs de nos innovations, les initiateurs de notre développement, nos partenaires pour la conquête de l'économie du 21ème siècle ?

## | CONTRIBUTION 4



## RSE et Qualité - La démarche d'Excellence opérationnelle au service de la Responsabilité Sociétale des Entreprises... et vice versa !

Par **Fabrice BONNIFET**, Directeur du Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement du Groupe Bouygues, Vice-Président du Collège des Directeurs Développement Durable (C3D), Administrateur de l'AFQP (Association France Qualité Performance)

Créer et développer une entreprise requiert beaucoup de courage, d'intuition, de talent, de persévérance et de travail acharné. Ce qui explique que les entrepreneurs soient rares et doivent être respectés, car réunir toutes ces aptitudes n'est pas à la portée de tous. Depuis toujours la préoccupation principale des dirigeants a été pour l'essentiel de développer leur entreprise ou plus modestement de gagner suffisamment d'argent pour survivre. La condition numéro un pour durer est de rester profitable. Le pré requis pour gagner de l'argent est que la satisfaction perçue des clients payeurs issue de la démarche d'excellence opérationnelle soit supérieure au « sacrifice » financier qu'ils consentent pour acquérir le produit ou le service. Tant que l'entreprise trouve la solution de cette équation elle peut théoriquement durer. L'excellence ou la qualité, selon les jargons utilisés, est donc un concept relatif, qui ne représente en réalité qu'un ratio entre une perception à l'instant T et un sacrifice. Si d'aventure le sacrifice l'emporte sur la satisfaction perçue des clients la sanction est immédiate, c'est la fin de l'entreprise.

Le maintien de la satisfaction d'un client est le fruit d'une combinaison subtile et non figée de plusieurs facteurs dans un environnement toujours plus concurrentiel. Parmi ces facteurs, le leadership des dirigeants, la pertinence de la stratégie, la capacité à gérer les ressources et les partenariats, la performance des processus et la faculté des collaborateurs à coopérer entre eux et à s'engager sont les éléments constitutifs de la **démarche d'excellence opérationnelle**. En outre, pour fabriquer ses produits l'entreprise a aussi besoin **d'énergie** et de **matières premières**. Or, ce sont les conditions d'accès et d'utilisation à ces deux composantes qui vont modifier le destin de nombre d'entreprises et ancrer encore un peu plus l'intérêt de **cette démarche**.

En effet, au niveau mondial la mécanique traditionnelle de la croissance - c'est-à-dire la capacité à transformer toujours plus de matières premières par le travail et l'énergie - s'appuie essentiellement sur une consommation croissante d'énergie très majoritairement d'origine fossile (87%). Sans ressources fossiles à faible coût, il n'y a pas de croissance ni de développement possible dans le paradigme économique actuel. Tant que les ressources (minérales, énergies fossiles, terres arables...) utilisées n'ont pas excédé la capacité de la planète à se régénérer et à « digérer » les pollutions induites, la croissance économique a permis à une partie de l'humanité d'accéder au confort matériel et de multiplier par trois l'espérance de vie !

Sans diminuer le mérite des entrepreneurs du 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècle, il y a lieu de reconnaître qu'ils ont néanmoins eu une chance que ceux du 21<sup>ème</sup> siècle n'auront pas, particulièrement en Europe. Cette chance s'appelle l'énergie bon marché qui, osons le dire, a facilité nettement la vie des entreprises comme celles des États depuis le début de l'ère industrielle. Ainsi en période de croissance, l'émergence d'une entreprise ne gêne pas trop la survie des autres entreprises, puisque le marché peut absorber tous les produits, les bons comme les moins bons. Le consommateur (État, collectivités, ménages...) qui a de plus en plus d'argent, peut tout acheter, d'autant plus facilement que l'accès à l'argent est devenu plus fluide grâce au crédit. L'illusion de la croissance perpétuelle entretient l'idée d'un confort sans cesse augmenté, puisque l'abondance des produits attractifs s'organise sans la prise en compte comptable d'une dégradation des éco systèmes de plus en plus tangible.

Seulement voilà, la croissance infinie fondée sur l'utilisation sans limite de ressources dans un monde fini est juste impossible. La seule question qui prévaut est donc : quel modèle économique doit-on privilégier pour découpler la croissance économique des flux physiques associés ?

Le premier effet de ce découplage sera probablement de passer du « toujours plus » de consommation de produit mesuré par le PIB, au « toujours mieux » de qualité de vie mesuré par un indicateur de bien-être encore à inventer.

Enfin, un monde qui ne tient compte que de la valeur de ce qui est créé et non de la valeur de ce qui est détruit, n'incite pas à préserver les éco systèmes pourtant à l'origine de toutes les activités y compris les plus immatérielles.

En conséquence, l'évolution probable des tensions sur les ressources avec les incidences sociales associées vont-elles complexifier les conditions de survie des entreprises et faire évoluer le rôle de leur démarche d'excellence. Sa vocation première dépasse désormais la satisfaction des attentes des clients et s'étend à la prise en compte des signaux faibles renvoyés par l'ensemble des autres parties prenantes de l'entreprise. **In fine, cette écoute active qui constitue le fondement de la responsabilité sociétale (RSE) doit faciliter l'émergence de ruptures créatrices et différenciatrices dans l'évolution des modèles économiques et la conception de solutions responsables associées.** Et être une entreprise responsable aujourd'hui, ce n'est pas simplement atténuer ses impacts négatifs, c'est pouvoir présenter un triple bilan positif : économique, social/sociétal et environnemental. La démarche d'excellence opérationnelle du 21<sup>ème</sup> siècle sera donc synonyme de création de valeurs et d'aménités non plus seulement pour les clients, mais pour l'ensemble des parties prenantes y compris les non contractuelles.

Comme la croissance molle est en passe de devenir le cadre normal du fonctionnement de la société, nous devons donc nous résoudre à l'accepter et éviter les incantations aussi stériles qu'inutiles au retour de la croissance providentielle. Le résultat de cet attentisme sert d'alibi à l'inaction alors que l'innovation organisationnelle, technique et managériale n'a jamais été aussi nécessaire. Dans ce contexte, la plus grande erreur des entreprises serait de continuer à considérer que la démarche d'excellence est la chose la plus importante des choses secondaires ! **Son déploiement structuré et sincère n'est plus une option parmi d'autres, elle est désormais devenue un enjeu vital.**

Il est donc urgent pour nos entreprises de ne plus ignorer l'intérêt d'utiliser la RSE comme un levier pour la démarche d'excellence et de comprendre que l'appropriation sincère des méthodes managériales de type ISO, Lean 6 sigma, TQM... profitent toujours aux entreprises qui prennent le temps de leur apprentissage. Il convient de réaffirmer ici que ces méthodes n'ont pas d'autre vocation que d'aider les entreprises à maîtriser leurs risques globaux, afin de donner au produit ou au service la « qualité » requise... de manière à assurer leur développement durable.

## | CONTRIBUTION 5



## Démarches Qualité et RSE : une complémentarité de bon sens !

Par **Olivier GRAFFIN**, Groupe AFNOR

Apparues dans les années 80, les démarches qualité ont accompagné l'évolution de la société et du monde économique. **L'ISO 9001 est ainsi l'outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter son organisation.** Il constitue un socle pour s'assurer que les besoins de ses clients (ou usagers) sont bien pris en compte et que l'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne. Faisant appel au bon sens, au pragmatisme et à la simplicité, il a pour principal objectif d'aider les organisations à s'inscrire solidement dans la durée **en suivant le principe d'amélioration continue.**

Plus récemment, la prise de conscience de la limite de nos modèles de développement actuels, notamment ceux liés à la limitation des ressources disponibles sur notre planète, ont fait évoluer les comportements des clients et des consommateurs. **De nouveaux facteurs de perception de la qualité d'une offre** (consommation énergétique, impacts environnementaux, conditions et lieu de production des produits et services...) **modifient les comportements d'achats.** Tout naturellement, de nouveaux outils de management et de gouvernance répondant à ces objectifs ont émergé, comme **l'ISO 26000.**

### DE LA COMPLEMENTARITE DES OUTILS DE MANAGEMENT

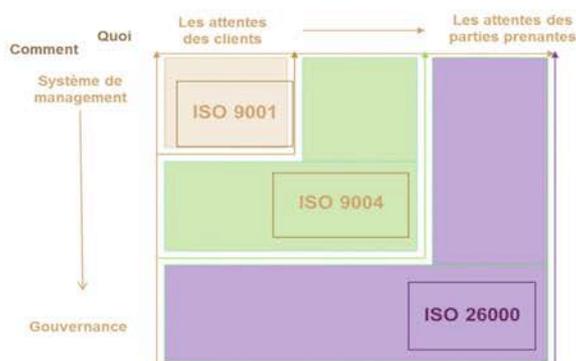
Aujourd'hui, **l'entreprise doit apporter une garantie** sur sa performance globale et durable. Pour ce faire, elle a la possibilité d'actionner de nombreux outils de management qui **donnent le sens et la cohérence d'ensemble** à son engagement.

Ces démarches ont pour objectif à la fois **d'améliorer la performance** des organisations mais aussi **d'améliorer la maîtrise des risques** et donc, au global, de contribuer à la pérennité/durabilité de l'entreprise :

- La démarche RSE, par le vaste champ des questions et thèmes qu'elle suggère d'aborder et de maîtriser, constitue le **« quoi »**.
- La démarche Qualité, par l'organisation interne et la structuration des processus, compose le **« comment y arriver »**.

La démarche RSE prend donc appui sur une organisation interne (appelée système de management et générée en général par la démarche qualité) pour fonctionner et exprimer toute sa puissance.

Les outils normatifs tels que **ISO 9001, ISO 14001, ou ISO 50001 permettent de construire le socle et les fondamentaux de la performance.** Les référentiels de RSE, tel que **l'ISO 26000, éclairent l'utilisateur sur les bonnes questions à se poser pour approfondir la démarche** en termes de champs et de façon de faire, **notamment en matière de gouvernance** et d'écoute des parties prenantes.



Ainsi l'entreprise, au fur et à mesure de son évolution passe par ces différentes étapes **en améliorant l'identification et la maîtrise de ses enjeux clés à 360°** :

- Démarche Qualité : le socle
- Démarche Environnement, sécurité SST, énergie, RH : Elargissement des champs
- Démarche RSE globale : Une prise de recul et un regard prospectif plus loin dans le futur permettant l'évolution/l'adaptation du modèle économique, **intégrant toutes les parties prenantes**

## UNE SAINTE ARTICULATION DES DEMARCHES :

### Une culture de management acquise

Une organisation qui dispose d'un système de management de la Qualité (type ISO 9001) possède une culture et la structure pour faciliter le déploiement d'une démarche intégrant la Responsabilité Sociétale : stratégie, politique, objectifs, plans d'actions, etc.

**Ces démarches s'appuient toutes deux sur une dynamique d'amélioration continue** basée sur des étapes dont les données d'entrée couvrent des champs + ou – vastes, mais qui sont similaires dans leur séquençement.

Les incontournables :

- Analyse des **risques/opportunités** (ou impacts),
- Identification des **parties prenantes** et de leurs attentes,
- Définition et partage d'une **vision**, des **valeurs**, et d'une **stratégie**,
- Déclinaison de cette stratégie en **politique et objectifs opérationnels**,
- Etablissement et mise en œuvre des **plans d'actions d'amélioration**,
- Mise en place de dispositifs de **mesure et de surveillance de la performance**, d'indicateurs, et d'évaluation,
- **Revue des résultats et amélioration continue des performances** sur l'ensemble des champs traités par les démarches.

### De l'intérêt du client à la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes

La démarche Qualité **sécurise le fonctionnement des processus** qui permettent de servir un produit/service conforme au besoin du client et d'assurer la « répétabilité » de cette satisfaction.

La démarche RSE permet **d'élargir la préoccupation** portée envers les clients **aux autres parties prenantes** de l'entreprise : les collaborateurs, les actionnaires, la société civile...

### Des pratiques évolutives

Un processus établi dans le cadre d'une démarche qualité peut, **en complément des données d'entrée « qualité »** (clients, réglementation, coûts, délai...), **en intégrer de nouvelles**. C'est le cas, par exemple, d'un processus de conception qui peut évoluer vers un processus d'écoconception voir d'éco-socio-conception. Autre illustration : un système de management ISO 9001 possède un dispositif d'écoute Client et de remontée de ses réclamations. Il peut être étendu à toutes les parties prenantes pour qu'il serve la démarche RSE.

A l'inverse, une organisation qui n'a pas de système de management identifié et visible lorsqu'elle aborde sa responsabilité sociétale, va se préoccuper de ses impacts et chercher à les limiter. **Elle ira naturellement vers des dispositions qui lui permettront de mesurer, prévenir, contrôler, partager, etc.** Un système de management par la qualité donc !

**Combiner les démarches qualité et RSE permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer deux qualités essentielles pour sa pérennité : son agilité et la capacité d'adaptation de son modèle économique aux évolutions de son écosystème. C'est tout l'enjeu pour nos organisations et nos entreprises...**



[http://groupe.afnor.org/animation-normes/LESNORMESENTREELLES\\_ANIMATION\\_SEPT.swf](http://groupe.afnor.org/animation-normes/LESNORMESENTREELLES_ANIMATION_SEPT.swf)

Contact et informations complémentaires :  
Olivier Graffin – 03 20 82 59 04  
Olivier.graffin@afnor.org

# | CONTRIBUTION 6



## Excellence managériale et Responsabilité sociétale : le même combat pour tous

Par **Marc BAZINET**, Directeur Système de Management et Contrôle Interne à EDF

- • Dire ce que l'on veut faire, le partager avec son personnel et ses partenaires, le faire et s'assurer que les résultats sont au rendez-vous : **c'est de l'excellence managériale.**
- • Dégager et maintenir des résultats qui satisfont (et au-delà) les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes : **c'est le même registre, mais dans une formulation plus récente.**
- • Ne négliger aucune partie prenante - et les satisfaire toutes de manière équilibrée, et en fonction de leur positionnement prendre des initiatives volontaires - au-delà de ce qui est prescrit - à résultats mesurables contrairement, exprimant la responsabilité que prend l'organisation envers son entourage social (interne et externe). **Cela relève de la responsabilité sociétale.**

**La similitude est évidente. Il s'agit bien de la posture managériale de l'organisation ; pour laquelle des recouvrements sont évidents.**

Dans un monde complexe, ouvert et interdépendant, ne pas perdre pas le sens de l'essentiel demande à tous de faire des efforts pour retrouver le chemin de l'excellence, et alors gagner durablement dans une compétition où les acteurs de plus en plus nombreux sont de mieux en mieux aguerris. **La réussite ne peut se construire durablement que si les décisions et les actions des responsables sont : claires, lisibles, partagées et acceptées.**

C'est là tout **le sens de la responsabilité sociétale qui ne doit pas être une contrainte de plus, mais qui est le vrai fondement de la Qualité** - socle indispensable sans lequel il n'y a pas et il n'y aura pas de gouvernance efficace et performante.

En prenant du recul, les différents aspects du management de la qualité, de l'excellence, et de la responsabilité sociétale forment **un ensemble logique, intelligible, et surtout un ensemble cohérent. Cette cohérence globale doit se voir et se vivre au niveau du management des organisations.**

**De l'outillage, il en faut un peu, ni plus, ni moins, mais le juste nécessaire.** Il est plus important de comprendre la logique des parties prenantes de l'organisation, ce qui relève de l'intelligence des situations, que de brandir à grands frais des outils dont la nécessité n'est même pas démontrée.

**En fait, le plus puissant de nos outils, c'est le bon sens.** Toutefois, les outils basiques du management de la qualité n'ont rien perdu de leurs vertus.

À ce jeu, les petits n'ont rien à envier aux gros. Ils ont même l'avantage d'être plus agiles, flexibles, et d'être déjà rompus à la sobriété de moyens. Ils peuvent donc beaucoup plus facilement déployer des démarches d'excellence et de responsabilité sociétale, même dans un contexte difficile... une question de volonté !

Pour permettre aux dirigeants de **cheminer vers l'excellence et la responsabilité sociétale** en disposant des clés pour que le quotidien des organisations soit au cœur des enjeux en matière de développement durable, les dix commandements suivants leur seront une aide utile :

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Être vrai et cohérent tous les jours</b></li> <li>2. <b>Avoir un langage simple : celui de l'entreprise et le vôtre</b></li> <li>3. <b>Mettre en relief le positif et le valoriser</b></li> <li>4. <b>Traiter vos collaborateurs comme ils le méritent, et même bien au-delà</b></li> <li>5. <b>Aligner d'abord l'équipe de direction</b></li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. <b>Mobiliser l'entreprise étendue : ne pas rester isolés</b></li> <li>7. <b>Faire peu, simple, bien et tous les jours</b></li> <li>8. <b>Toujours viser la cohérence, et commencer par l'opérationnel</b></li> <li>9. <b>Pratiquer l'auto-évaluation régulièrement en restant lucide</b></li> <li>10. <b>Rechercher la différenciation compétitive</b></li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La recherche de l'excellence, comme l'exercice de la responsabilité sociétale ne sont que **deux formulations complémentaires de la même nécessité objective. Ne cherchons pas à vouloir les opposer. La vie, la survie, la compétitivité durable des organisations ne se joue pas dans l'opposition, mais bien dans l'intégration des approches, le sens, et la cohérence.**

C'est **le chemin de la création de valeur qui donne un coup d'avance, augmente les chances de survie** dans un monde incertain et dangereux, et fait réussir là où tout le monde vous aurait donnés perdants.

Alors pourquoi se priver, de ce qui donne du sens, de ce qui fait aller à l'essentiel, de ce qui produit des synergies positives avec collaborateurs et partenaires, de ce qui économise le temps précieux des dirigeants, et par voie de conséquence de tous les managers et tous les collaborateurs.

**Les enjeux de la Responsabilité Sociétale sont réels**, certes différenciés d'une organisation à une autre, dépendant de son contexte, de sa taille, de son secteur d'activité ; **c'est le Quoi.**

**Toutes les dispositions relatives au système de management en place** au sein de l'organisation dont le domaine de la Qualité - au sens générique des démarches de progrès continu - **composent le Comment faire pour y arriver.**

**« .... La RSE ne se décrète pas, ...elle se vit ! »**



27/01/2014  
Conférence AFQP / C3D / MEDEF  
Dossier de presse