



# LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

Tome 1 - Janvier 2016

COMPRENDRE  
LA QUALITÉ  
D'AUJOURD'HUI  
ET DE DEMAIN



Document édité par France Qualité

Tome 1 - Janvier 2016

©2016-France Qualité

Crédits photo : Fotolia

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

# SOMMAIRE

ÉDITO DES CO-PRÉSIDENTS DE FRANCE QUALITÉ	4
MOT DU PILOTE DU THINK TANK «MADE IN QUALITÉ»	5
SYNTHÈSE DES TRAVAUX	
Valeur ajoutée des démarches qualité	6
Qualité et big data	14
7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001	22
Qualité et Responsabilité Sociétale	31
EFQM® : des résultats hors norme	38
Vision Qualité France	46
LES COMMISSIONS DU THINK TANK	48

# ÉDITO

## Perspective(s)...

France Qualité (l'AFQP) rassemble 1 500 acteurs, publics et privés, présents dans l'ensemble des régions du pays. Entreprises petites et moyennes, grands Groupes, administrations, collectivités, mais aussi enseignants, experts, étudiants, tous les adhérents de l'association contribuent au déploiement, au développement de la Qualité - s'entendant comme le tronc commun des différentes démarches de progrès et de gestion des risques.

L'AFQP a vocation à fédérer les structures régionales ou nationales qui, d'une façon ou d'une autre, aident au partage de pratiques, d'expériences en la matière : c'est le «réseau des réseaux».

Au-delà, elle fait connaître et/ou organise nombre d'initiatives, d'événements, pilote des actions de promotion, de lobbying, de communication, de reconnaissance : c'est la «voix de la Qualité».

Reste que la Qualité évolue et doit continuer à le faire, afin de répondre toujours mieux aux attentes des parties prenantes.

Voilà pourquoi un Think Tank, dénommé «Made in Qualité», a pour mission de conseiller France Qualité, de lui présenter des propositions, de préparer l'avenir, d'imaginer, de préfigurer une vision à trois/cinq ans.

De plus en plus, la Qualité apparaît comme le levier naturel d'amélioration continue des performances, le vecteur privilégié du management autant que de l'animation interne, le support efficace d'une approche

participative en termes d'innovation et d'esprit de service. Constituant même - et là encore de plus en plus - une valeur porteuse au plan de l'image.

Oui, c'est donc le moment de «penser la Qualité France de demain».

Un exercice forcément ardu, auquel les dizaines de membres du Think Tank se livrent avec professionnalisme et enthousiasme depuis plusieurs mois.

27 janvier 2016 = leurs premières préconisations, telles que validées par le Bureau Exécutif de France Qualité, s'avèrent réunies dans le présent Livre Blanc. Bien sûr, d'autres vont suivre.

Il n'empêche... se profilent dès à présent les caractéristiques de la Qualité de demain : pilier de la stratégie, passerelle vers l'excellence opérationnelle ainsi que le Développement Durable, pôle d'agilité, pépite du bien-être au travail. Moyennant quoi, n'en doutons pas, la femme ou l'homme en charge, d'ici trois à cinq ans, de la Qualité au sein d'un organisme, d'un service, va être un responsable-clé, un acteur-clé de la transformation.

Sachons anticiper - vivons bien le présent et déjà un peu le futur avec Made in Qualité !

Grand merci à Patrick Mongillon et à chacune, chacun des contributeurs.

Très sincèrement,

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

# MOT DU PILOTE

Le 4 février 2015, j'étais fier du lancement de Made In Qualité : 80 personnes dans la salle, 8 commissions stimulantes, des idées à la pelle, une tension positive palpable : on commence quand ?

Un an après, ce premier tome du Livre Blanc de la qualité est édité grâce à un effort et une implication considérables d'acteurs passionnés et assidus. C'est l'occasion de saluer le travail réalisé par les animateurs de chaque commission.

Made In Qualité est le Think Tank de France Qualité dédié à la cause de la qualité et de la performance en France. Sa mission est claire : faire progresser la pensée qualité en France.

Ce livre blanc donne la synthèse des travaux réalisés à ce jour. Vous pouvez y puiser des idées nouvelles, des outils pédagogiques, des argumentaires percutants, des résumés attractifs. Savourez-le.

En 2016, nous allons organiser une conférence pour partager plus en profondeur le fruit des réflexions de chaque groupe de travail.

Au-delà de la poursuite des travaux des commissions, Made In Qualité va prendre en compte les mégatendances qui vont tirer le changement. Sur les 21 recensées, il y a 16 choses que les entreprises vont devoir faire autrement. Nous les avons regroupés en 5 piliers sur lesquels les démarches qualité peuvent contribuer :

- Développer les capacités managériales
- Aider à toucher le cœur des clients
- Accompagner le changement et encourager l'agilité
- Aider à penser global
- Renforcer les valeurs, la transparence, la confiance et l'empowerment

Notre prochain comité de pilotage du 5 février va s'attacher à transformer ces tendances en suggestions innovantes, attractives et dérangementes.

Patrick Mongillon  
Pilote du Think Tank Made in Qualité

# 1

## VALEUR AJOUTÉE DES DÉMARCHES QUALITÉ

### 1. Thème de réflexion et feuille de route

Le Think Tank Made in Qualité confie à la commission n°6, la mission « d'expliciter les valeurs ajoutées des démarches Qualité : quels en sont les gains qualitatifs, quantitatifs, humains et sociaux ? ».

La commission n°6 décline de cette mission sa feuille de route :

- Définir ce qu'est une « Démarche Qualité » et montrer sa valeur ajoutée pour les Parties Prenantes
- Identifier les constantes dans les démarches Qualité
- Montrer que la Qualité peut exister sans la formalisation

- Montrer les limites des démarches Qualité



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

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

**Diversité des démarches Qualité :** Les démarches Qualité sont la mise en œuvre, avec ou sans utilisation de normes, avec ou sans certification, de "l'esprit Qualité" lui-même défini par plusieurs auteurs de divers champs disciplinaires. Parmi eux, dans le champ des sciences de gestion, Gogue (1997) fait référence à un principe majeur, celui de l'amélioration continue visant la performance. Mispelblom-Beyer (1999) fait état des conditions de travail au service d'une politique du bonheur. Quant à Pesqueux (2009), il évoque la Qualité comme modèle organisationnel.

**Rappel historique des démarches Qualité pour mieux comprendre les enjeux actuels :** d'où viennent-elles ? Dans quel contexte ont-elles été publiées et par qui ?

Pour réduire les pertes en bout de chaînes de production, les premières démarches Qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Telephone Laboratories avec Shewhart, Dodge et Romig puis Deming, Juran et Edwards.

Dans les mêmes années, Taylor a promu l'Organisation Scientifique du Travail (OST), courant émergent consistant en une division poussée du travail à des fins d'accroissement de la productivité. En France, l'AFNOR est créée en 1926 et l'ISO est née en 1947. Après la Seconde Guerre Mondiale, Feigenbaum publie "Quality is a management". En 1978, le 1er cercle de Qualité est créé en France aux usines Citroën de Rennes. En 1981, la Qualité passe enfin du Japon aux USA où le "pourquoi pas nous ?" de Juran produit un effet déclencheur. 1987 voit la publication des normes ISO 9000. Gogue (1990) réalise une description remarquable de la Qualité comme outil de management.

**Un état des débats actuels :** démarches Qualité promues par les uns et détractées par les autres.

**Les "promoteurs"** prônent les atouts des démarches Qualité pour dynamiser et structurer, donner du sens et améliorer la performance; parmi les plus cités, Gogue (1997, 2005) qui a côtoyé les six samourais de la Qualité : Shewhart, Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Crosby. Puis, de façon non exhaustive, nous citerons également, Weil (2001), Lerat-Pytlak (2002), Mayeur (2004), Boéri (2006), Cattan (2009) et Autissier et Al., (2010).

**Les "détracteurs" :** certains psychologues du travail comme Dejours (2003, 2008), sociologues (Mispelblom-Beyer, 1999) et sociologues cliniciens (De Gaulejac,

1988, 2005), certaines instances représentatives du personnel (Organisations syndicales, CHSCT ...) dénoncent et critiquent l'intensification des tâches ainsi qu'une bureaucratie lourde, une conduite du changement où les salariés seraient malmenés, une domination accrue de la hiérarchie et une standardisation du travail de plus

en plus contrôlé et souvent "empêché" (Clot, 2010). Cette littérature pointe souvent une opposition entre le travail prescrit et le travail réel tout en ciblant comme responsable de l'écart entre l'un et l'autre (Dujarier, 2012), la seule mise en œuvre de la démarche Qualité.

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

Une définition de la valeur ajoutée (Source Larousse 2009) : « valeur nouvelle créée par une entreprise, due à la différence entre la valeur des biens ou des services qu'elle produit et celle de ses consommations intermédiaires (biens ou services consommés pour les produire) ».

Les théories de la valeur ajoutée : dans le champ disciplinaire de l'économie, renvoient à la notion de taxe sur la valeur ajoutée, « la valeur ajoutée, en tant que mesure de la richesse créée au cours d'une période donnée et son partage, ont depuis longtemps constitué un objet d'études privilégiées par les pères fondateurs de l'économie politique, depuis Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx et John Maynard Keynes. » (Askenay et Al., 2012).

Dans le champ des sciences de gestion, YAHCHOUCHI (2006) analyse la valeur ajoutée au regard des parties prenantes et de la création de valeur de l'entreprise. Il rejoint « le modèle stakeholder » qui considère que les parties prenantes

sont au centre du processus de création de valeur (Freeman 1984 ; Clarkson 1995 ; Wheeler et Sillanpaa 1998). En particulier, citons l'étude « Report on EFQM® and BQF funded study into the impact of the effective implementation of organisational excellence strategies on key performance results » (Boulter et Al. University of Leicester, 2005) quantifiant l'impact positif sur les indicateurs de gestion des entreprises ayant conduit une démarche Qualité basée sur le modèle EFQM®.

La commission n°6 préfère utiliser le terme "apports" plutôt que "valeur ajoutée", dans le sens où ils seraient utilisés comme arguments pour inciter à déployer une démarche Qualité. Les apports ne sont pas nécessairement financiers comme le laisse supposer la définition précédente de la valeur ajoutée.

## Résumé des "apports" des démarches Qualité sans distinction des Parties Prenantes concernées

**Un principe fort d'amélioration continue (KAIZEN) :** améliorer sans cesse la performance sur l'ensemble des activités

**Le client au centre des préoccupations :** connaître ses attentes, évaluer sa satisfaction, être choisi et recommandé par ses clients, se différencier de la concurrence par une image et une réputation favorable

**Des démarches souvent structurantes :** avec de la formalisation sans tomber dans l'excès, des outils et des méthodes pour piloter la performance et les risques

**Le Manager, clé de voûte des démarches Qualité :** une méthode de management adaptée au contexte et aux résultats souhaités, des managers compétents, en phase avec les objectifs stratégiques de leur organisation et qui connaissent leurs objectifs, qui utilisent les compétences de leurs équipes et leur donnent des preuves de reconnaissance

**Des démarches Qualité facilitant la conduite du changement :** une stratégie définie et partagée à tous les niveaux de l'organisation, soutenue par une communication efficace, permettant plus de flexibilité et obtenant une meilleure adhésion auprès des équipes



### Clients

**Attente :** Disposer d'un produit ou d'un service fiable qui répond à ses attentes, au meilleur coût.

**Les apports :** Assurance Qualité sur le produit ou le service, confiance, Qualité du SAV

*Remarque : il faut distinguer le client Professionnel du client Particulier*

### Actionnaires

**Attente :** Obtenir un retour sur investissement qui répond à leurs attentes

**Les apports :** Organisation structurée, pilotée, risques et opportunités identifiés, amélioration continue... conditions pour générer des bénéfices durables

### Partenaires sociaux

**Attente :** Disposer d'une organisation qui tient compte des attentes du Personnel et qui respecte les conventions collectives et autres règlements/contrats/arrangements internes

**Les apports :** Dialogue social, coopération, amélioration des conditions de travail

### Personnel

**Attente :** Evoluer dans un cadre harmonieux, avoir une juste rémunération et de la reconnaissance

**Les apports :** Amélioration continue des conditions de travail, association du personnel aux décisions, valorisation et montée en compétences, amélioration des résultats de l'entreprise permettant d'assurer sa durabilité et son développement

### Managers et Décideurs

**Attente :** Faire mieux avec autant, faire plus avec moins

**Les apports :** Optimisation des ressources, meilleure position concurrentielle, meilleure image de l'organisation, meilleure adhésion du personnel à la stratégie, créativité et innovation accrues, organisation mieux structurée et pilotée, développement et pérennisation de l'organisation

### Qualiticiens

**Attente :** Contribuer à faire progresser l'organisation, crédibiliser leur contribution (Association Qualité)

**Les apports :** Méthodes et outils pour faire progresser l'organisation

### Fournisseurs

**Attente :** Développer leurs carnets de commande

**Les apports :** Reconnaissance comme un partenaire fiable et engagé dans un cercle vertueux

### Partenaires politiques

**Attente :** Se faire élire et réélire, gagner en influence, croissance économique, financement dans les limites de la loi de leurs actions et campagnes politiques

**Les apports :** Faire valoir les atouts des organisations de sa sphère d'influence, gagner en renommée, attirer les investisseurs, créer des emplois et soutenir la croissance économique

### Génération futures et Voisinage

Etat d'esprit "vertueux" : ces parties prenantes semblent être plus concernées par la responsabilité sociétale des organisations (RSO)

## Les Parties Prenantes, leurs attentes et les apports des démarches Qualité pour elles

Les Parties Prenantes (stakeholder en anglais) sont l'ensemble des acteurs, internes ou externes, et partenaires économiques et sociaux de l'entreprise. Nous proposons ci-après un état des lieux des diverses Parties Prenantes de l'organisation et de leurs attentes :

Une démarche Qualité s'avère, de toute évidence, être un apport positif sur l'ensemble des parties prenantes précitées. Elle fixe un cadre de progrès rationnel et compréhensible et permet à chacun de prendre sa part reconnue d'actions dans le fonctionnement de l'organisation.

### Les différentes formes de démarches Qualité relevées

Il existe une diversité de formes de démarches Qualité. On peut notamment citer celles qui sont "certifiables" (ex. ISO 9001), "labélisables" (ex : EFQM®) et celles qui mettent en œuvre les outils et méthodes pour progresser sans pour autant rechercher une certification ou un label (ex. ISO 26 000).

Pourtant, entre toutes ces démarches Qualité, nous identifions des constantes. Par exemple : des principes (l'implication des personnes, l'amélioration Continue, l'orientation clients, l'approche processus, l'importance de la communication, la montée en compétences des acteurs, le rôle des Parties Prenantes) des objectifs et des indicateurs connus (Tableau de Bord, suivi des actions, formalisation...).

## 4. La non-Qualité dans la démarche Qualité

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

Pour Weil (2001), elle est la résultante des plans de prévention, des audits et contrôles, de la mise en œuvre des procédures, des Coûts d'Obtention de la Qualité (COQ), des certifications et accréditations.

La mesure de la non-Qualité est un élément déterminant pour faciliter le déploiement d'une démarche Qualité.

Se pose alors la question de savoir comment repérer la non-Qualité ? Pour trouver des repères normalisés, il sera toujours possible de nous appuyer sur le Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-Qualité.

### Quelques points de vigilance dans la mise en œuvre des démarches Qualité

Ce sont les domaines et/ou les actions qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent entraîner la non-Qualité.

## Points de vigilance dans le déploiement des Démarches Qualité

- Non-adhésion par incompréhension, interprétation ou du fait du manque d'autonomie laissée aux acteurs
- Trop de bureaucratisation, trop de procédures et formalisation à outrance
- Manque de cohérence entre la démarche et la culture d'entreprise
- Des contrôles trop nombreux (baisse de confiance) et des coûts trop élevés (non utilisation optimale des ressources)
- Des erreurs de stratégie (ex : mise sur le marché d'un produit ou service trop en avance sur son temps) même si aucune démarche ne peut garantir qu'une innovation sera un succès !
- Non-priorisation des causes (analyse) et des solutions (actions) pour se concentrer sur l'essentiel
- Multiplication et empilement des démarches (conduisant les opérateurs à faire des choix : théorie de l'acteur stratégique)
- Manque de clarté dans le choix et la définition des indicateurs
- Communication insuffisante ou inadaptée
- Utilisation insuffisante du bon sens et du savoir-faire du terrain remplacés par les procédures prescriptives
- Valorisation et reconnaissance insuffisante ou inadaptée en interne et en externe
- Actions insuffisantes pour changer les stéréotypes et les images sociales de l'organisation
- Rigidité de la Direction, manque de remise en cause
- Suivi et adaptation insuffisante des objectifs et actions
- Déploiement inadapté au contexte et aux spécificités des acteurs clés
- Prise en compte insuffisante ou inadaptée de la Qualité de vie au travail (équilibre vie privée/ professionnelle, risques psychosociaux, conditions de travail, égalité hommes-femmes)



# 5. Un outil pratique pour donner envie d'agir

Notre analyse montre la position clé tenue par trois des Parties Prenantes :

- Sans l'accord de la Direction Générale, l'organisation ne s'engagera pas sur une démarche Qualité
- Par ailleurs, cette démarche est orientée vers des Clients sans lesquels elle n'aurait aucun sens
- Enfin, sans l'implication du Personnel, la démarche Qualité ne peut être déployée

Pour ces 3 PP, nous proposons un outil de sensibilisation sous forme de fiches (Dirigeants, Clients et Personnel), qui

s'adresse aux décideurs et managers que nous souhaitons convaincre de déployer une démarche Qualité.

Un format pratique (facile et agréable à lire) et un contenu (un peu provocateur) pour susciter des questions qui trouvent leurs réponses dans les démarches qualité.



# 2

## QUALITÉ & BIG DATA

### Pour que le big data ne génère pas le big bazar

Le groupe de travail, initialement libellé « la qualité à l'ère de l'empowerment » a rassemblé 9 contributeurs (et un relecteur) qui se sont réunis 5 fois et ont validé à l'unanimité la nouvelle appellation « la qualité à l'ère du Big Data ». Par de là, le nouveau pouvoir donné aux clients ce sont les impacts de l'explosion des données et du numérique sur tous les acteurs de la chaîne de valeurs qui ont retenu l'attention du groupe de travail.

Le Big data a été considéré comme l'expression la plus symbolique des évolutions en cours en particulier par son caractère accélérateur.

1. Le big data c'est quoi ?
2. Les enjeux associés pour les organisations
3. Une première liste de vigilance pour le référentiel ISO 9001
4. Quelques pistes pour les qualitatifs

# 1. Le Big Data, c'est quoi ?

Le Big Data est un univers de données, qui ré-invente le marketing, voire l'entreprise. Pour les experts, comme le SYNTEC numérique, il vaudrait mieux parler d'un ensemble de techniques numériques rassemblées sous l'acronyme **SMACS** :

- Social
- Mobilité
- Analytics (analyse des données - le Big Data sensus stricto)
- Cloud computing, calcul et stockage sur des serveurs informatiques distants connectés par Internet
- Sécurité.

Ce sont eux qui tirent la croissance du secteur numérique avec une progression de 20 %.

Le Big Data se caractérise par ce que l'on nomme les 4V (A McAfee & E Brynjolfsson 2013) :

- **Vitesse** : vitesse de capture, de traitement des données
- **Véracité** : fiabilité des données, pertinence de l'algorithme utilisé
- **Volume** : se mesure en zetta-octets c'est-à-dire en milliers de milliards de milliards d'octets (IBM, avril 2015).

• **Variété** : les données proviennent de partout (N.Glady, février 2014). On peut décomposer ces données en :

- **données externes non structurées.**

Ces données proviennent des réseaux sociaux, ou des User Generated Content, c'est-à-dire des recommandations, des avis, de la documentation générale dont la gestion n'est pas encore internalisée au processus de l'entreprise. Les données non structurées forment les 80% de données circulant sur le web (IBM, avril 2015).

- **données externes structurées.** Ces données proviennent de panels, de sondages effectués par l'entreprise, ou de ses partenaires.

- **données internalisées générées** par ses systèmes internes comme un ERP ou un CRM. (ERP Progiciel de gestion intégré, CRM : logiciel de gestion de la relation clients)

Toutes ces données forment un ensemble utilisable par l'entreprise, un écosystème de données, l'écosystème digital (Y. Lejeune, 2014).



## 2. Les enjeux associés pour les organisations et en particulier l'entreprise

On entre dans un monde de complexité et le Big data élargit la vision de l'entreprise en créant des opportunités et des menaces dans plusieurs dimensions. « L'ère du numérique, un nouvel âge de l'humanité » a écrit G. Babinet. Il touche à l'ensemble des informations et nécessite une approche holistique et structurée intégrant de fortes contraintes techniques, conceptuelles et organisationnelles. Notre groupe de travail a identifié 5 principaux enjeux : technique, économique, organisationnel, de compétences (RH) et surtout éthique.

### || 2.1. La dimension technique

Elle est évidente dans la capture d'information (en particulier par les objets connectés), le traitement de l'information via les algorithmes et des variables de contrôle. Ces informations d'une nouvelle nature sont fondamentales pour la création de nouvelles valeurs ajoutées pour les métiers et l'entreprise. Le changement le plus important est lié au fait que les algorithmes sont aujourd'hui capables d'être efficaces même sur des données non structurées. Quelle confiance accorder dans les algorithmes difficilement vérifiables, travaillant sur des données partielles et raisonnant par corrélation sans l'analyse critique de la causalité. Se posent évidemment des enjeux de fiabilité, d'interopérabilité et de sécurisation des informations avec les risques de malveillance externe mais aussi interne.

### || 2.2. La dimension économique

Elle résulte de l'émergence de nouveaux Business Models, en lien avec les enjeux du numérique, le Big Data ne se serait sans doute pas développé sans l'explosion des solutions nouvelles autour des réseaux sociaux et c'est très probablement dans le domaine de la nature même des métiers et des nouvelles offres de services que les impacts seront les plus forts aussi bien en terme d'innovation de rupture (exemple « mobilité partagée ») que d'optimisation des processus actuels. Pour les uns ce sont les schémas de distribution qui seront révolutionnés ; pour les autres, ce seront les chaînes de conception et de fabrication. Les rôles évoluent, les clients sont non seulement des décideurs informés (consom'acteur) mais ils deviennent aussi fournisseurs (fourni'acteur) en temps réel d'informations. La dimension usage devient le déterminant du produit ou du service et non plus celle de production/distribution ou de propriété. Le mode de consommation est lui aussi complètement bouleversé (collaboratif). Des solutions hybrides vont émerger (économie alternative, ESS...)

### || 2.3. La dimension ressources humaines

Elle est induite par les nouvelles compétences requises ; avec le big data, et les nouvelles relations induites au sein des organisations ; le champ des

évolutions est vaste, les personnes en charge de ces travaux doivent avoir une bonne connaissance des données et du métier pour surmonter le « grand risque de biaiser les résultats », (N. Gladly, février 2014) ou de faire des interprétations erronées. Autrement dit, avec le big data, arrivent de nouveaux produits, de nouveaux usages, de nouvelles solutions et de nouveaux services mais à condition que les compétences nouvelles permettent la prise en compte, la maîtrise, la gestion et l'amélioration de l'écosystème des mégadonnées au niveau de l'entreprise. De nouveaux métiers émergent : data scientist, chief digital officer, data evangelist... L'entreprise doit et devra donc intégrer ces nouvelles composantes à son système d'information, mais aussi à son système de management, de prise de décisions, de gouvernance... Toutes les fonctions de l'entreprise devront évoluer et s'adapter à ces nouvelles pratiques.

## || 2.4. La dimension organisationnelle

Les rôles et responsabilités de chacun sont bouleversés par l'usage des données, cela conduit à la modification des rapports et des relations hiérarchiques et transversales, et facilite le mode collaboratif. Selon l'Atelier de l'Emploi, janvier 2015, « la transformation digitale s'opère à tous les étages et concerne toutes les fonctions et les parties prenantes de l'entreprise. [ ] C'est véritablement par la co-construction de la co-responsabilité, le management, les collaborateurs et les partenaires sociaux,

que l'entreprise va réussir le processus. (Atelier de l'Emploi, janvier 2015).

Comme le disent Erik Brynjolfsson, et Andrew McAfee, avril-mai 2013, le Big data, une révolution du management, « plus les outils et la philosophie du Big data se répandront, plus les idées pré-existantes sur la valeur de l'expérience, la nature de l'expertise et les méthodes de gestion vont changer. Dans tous les secteurs les experts considèrent que le recours au Big data induira une révolution du management ».

## 2.5. La dimension éthique, de transparence et de respect de l'individu

Le big data introduit de nouveaux risques au sein même de l'organisation, notamment concernant la manipulation, la confidentialité de certaines données « sensibles », la malveillance vis-à-vis des données que certains pourraient pratiquer pour exercer leur pouvoir sur une organisation. Le rôle de la CNIL est complexifié car la finalité des données est plus difficile à appréhender en amont dans les approches Big data du fait de la capture des données sans hypothèses a priori. La complexité des problèmes posés à l'individu, aux organisations et à la société nécessitera une combinatoire originale de moyens législatifs et normatifs (fiscalité...), tout en évitant le blocage juridique, et de comités de régulation. Une ébauche de solutions possibles serait d'établir des comités d'éthiques à différents niveaux (gouvernance et modération croisées, auto-contrôle entre pairs... Y. Lejeune avril 2015), de clarifier les normes communes permettant de protéger et respecter l'individu.

### 3. Points clés dans l'ISO 9001 - chap. 4 à 10

Le groupe de travail de France Qualité a souhaité produire un résultat concret au-delà des débats passionnants qui animent les parties intéressées, à partir d'une base de travail largement reconnue en prenant en compte les chapitres de la nouvelle norme ISO 9001 version 2015 et l'émergence du big data. Ce sont 27 points de vigilance qui ont été relevés et qui pourront enrichir la norme ISO 9001 de management du système qualité, sous la forme de recommandations spécifiques. On résumera en 6 familles, les questions à traiter pratiquement dès à présent par les organisations ou entreprises

1. Comment identifier et caractériser le nouvel éco-système dynamique, les interactions multicanales et leurs

impacts sur la stratégie ?

2. Quelle politique digitale ?

3. Comment quantifier, maîtriser les risques et opportunités induits : en particulier par acquisition/ utilisation des données (structure ouverte) ?

4. Comment prendre en compte le rôle critique des fonctions supports qui deviennent une partie du savoir différenciant (compétences internes versus externes) ?

5. Quel niveau de maîtrise opérationnelle conception, services et usages (hors contrôle direct, notion de juste réciprocité) ?

6. Quel mode d'évaluation des performances (beaucoup plus complexes et différenciées) ?



## 4. Quelques pistes d'approfondissements proposées

### ① Si la qualité commence par l'écoute client, quelle place aura le big data ?

L'utilisateur, l'usager ou le client sera-t-il au cœur des nouveaux business models issus du numérique ? Les révolutions précédentes techniques et industrielles ont mis en avant des moyens, et ont organisé les sociétés autour des silos de production ; le big data permet aux usages de devenir structurants. L'accès à des biens physique via Amazon, l'interaction sociale favorisée par Facebook, les nouveaux modes de localisation des services permis par Google, les nouvelles applications fournies par Apple... transforment les modes de mise en relation et génèrent de nouveaux services : le guichet devient virtuel. De par son historique France Qualité a une sensibilité clients donc utilisateurs. Les utilisateurs ne sont pas tous équivalents en termes de culture, capacité ou compétence. Il faut en outre garantir la confiance, or elle se dégrade (cf dernières enquêtes sur confiance Web). Les sensibilités européennes et américaines ne sont pas les mêmes, ni les législations. Les gros capteurs et utilisateurs de données sont historiquement les états (analyse des attentes et des comportements), ils peuvent jouer un rôle majeur pour créer un espace propice à ces développements. Autant de sujets à considérer pour faire émerger la portabilité des données, dans un cadre souple, rassurant et protégé.

### ② Besoin exprimé, implicite versus besoin calculé, déterminé, conditionné par le big data ?

Après la maîtrise des processus, le client est invité au cœur des processus, c'est la raison d'être des démarches qualité, mais il y a un risque que cette orientation soit menée à l'extrême pour mieux espionner client. Les informations initialement échangées dans une logique qualité ou pour la création et le maintien du lien social risquent d'être détournées et exploitées à d'autres fins plus lucratives. Il y a un risque que l'ambition invoquée de mieux servir le client, ouvre la voie à la manipulation et au conditionnement et vienne interférer avec les libertés individuelles. Le big data peut induire une perte de sensibilité au profil d'une logique purement commerciale et trompeuse. Le calcul et la consolidation des données modélisent une vision de la société via le comportement (suite d'actions), le calcul est probabiliste mais il est exploité de façon déterministe. Quelles logiques d'analyse et décisions retenir via par exemple les notions de scénarios, critères de sélections ?

### ③ **Bouleversement d'une certaine structure sociale et de la reconnaissance des compétences**

Cette nouvelle façon de réassembler les acteurs permise par le big data recompose l'espace social. Certains voient l'avènement du mode collaboratif, d'autres la perte de la reconnaissance de son savoir-faire. Tout devient découpé en tranche étanche : de l'expert au manoeuvre ; le Taylorisme réapparaît sous une nouvelle forme, conditionné par le big data. Si certains y voient le retour au collaboratif, d'autres s'en inquiètent.

### ④ **Evolution du concept de risque mais aussi de pilotage et de maîtrise**

La relation au travail est modifiée et évolue vers plus de volatilité et d'imprévisibilité. L'organisation des sociétés évolue : perte des contre-maitres, « mesure » directe des performances du personnel, attribution d'une plus grande autonomie et de responsabilité mais affaiblissement de la maîtrise des modèles décisionnels humains.

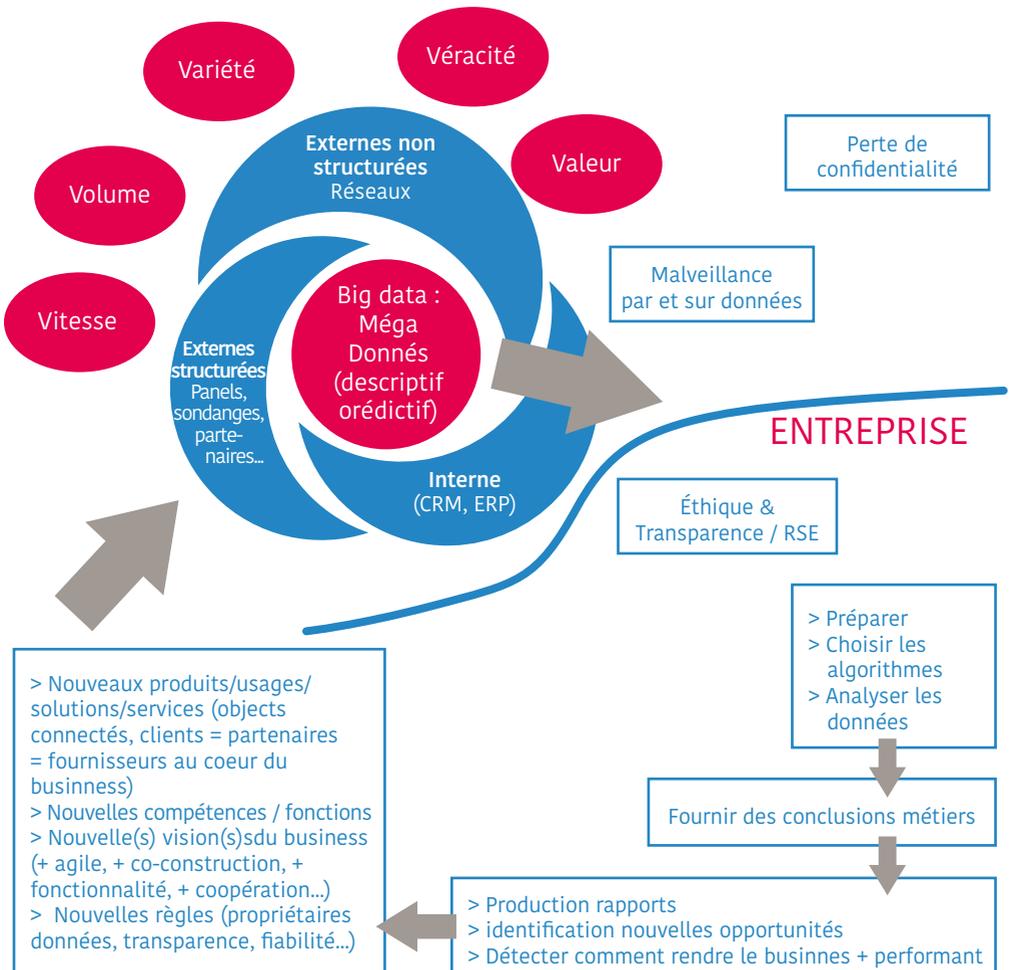
### ⑤ **Une nouvelle agilité qui nécessite de nouveaux modes de définition et de maîtrise de la qualité**

Lors des échanges réalisés à l'occasion de ce Think Tank avec les professionnels du numérique et des systèmes d'information, ceux-ci nous ont fortement suggéré de nous intéresser à la façon dont la qualité était réellement intégrée dans les projets numériques. Ce rapprochement nous paraît pouvoir conduire à un éclairage nouveau et surtout ouvrir des pistes de progrès opérationnelles pour les différentes organisations, de la TPE aux entités multi-acteurs telles que les nouvelles métropoles, les services publics, les activités en réseaux et les interfaces entre sphère privée et sphère publique. Redéfinir ce qu'est la qualité (attendue par les clients) alors que l'approche traditionnelle héritée des modèles industriels du producteur au consommateur (Ford, Toyota...) est désormais bousculée par la richesse des informations issues du big data. La refonte des processus ne se fera pas à la marge, mieux vaut anticiper la démarche qu'y résister.

Il est illusoire de pouvoir tout planifier dans ce monde de plus en plus ouvert et incertain mais quelques lignes directrices peuvent permettre d'être plus efficace et plus pérenne. Les approches doivent se faire en cohérence, le client ou l'utilisateur étant le point d'articulation : le point de départ et l'aboutissement. Les recommandations du rapport A Oural « gouvernance des politiques numériques dans les territoires » sont éclairantes : trois principes sont réaffirmés : subsidiarité, mutualisation, droit à l'expérimentation. Le numérique va aussi bouleverser le cadrage des politiques publiques.

Essayons dans cette accélération en cours de ne pas négliger le volet management et qualité et le développement des outils et des règles du jeu pour le copilote au côté du manager.

France Qualité pourrait poursuivre cette réflexion et définir les grandes lignes d'un système de management global intégrant les nouveaux rôles et enjeux des différentes parties prenantes à l'ère du numérique, de l'immatériel et de l'émergence de nouveaux paradigmes et des clés de mesures des impacts transversaux. Elle pourrait revisiter au passage les définitions d'excellence et de qualité pour l'industrie et les services du futur. Identifier les compétences critiques des nouveaux managers (stratégie, approche systémique, formation numérique...).



# 3

## 7 BONNES RAISONS DE S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE ISO 9001

Animer et participer à un think tank relatif à la norme qualité la plus utilisée au monde l'année même de la sortie d'une nouvelle version est à la fois risqué et motivant.

C'est la motivation qui rassemble les 13 membres de la commission n°3 du Think Tank « Made in Qualité », tous acteurs dans la qualité et contributeurs bénévoles.

La commission s'est créée en Avril 2015 à la demande de Mme Muriel Cagnat-Fisseux que nous remercions ici pour sa confiance.



# 1. La Norme ISO 9001 : un référentiel socle majeur de management de la qualité

La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Elle fait partie de la série des normes ISO 9000. Elle a été créée en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, qui a intégré la notion de processus, et la dernière de 2015 a été publiée par le sous-comité SC 2 du comité technique ISO/TC 176.

L'ISO 9001 est un référentiel certifiable par une tierce partie et son application est complémentaire aux normes ISO 14001 et OHSAS 18001 dans le cadre d'une politique globale de management des risques de l'entreprise. Elle est également complémentaire avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité

sociétale des entreprises dans laquelle elle s'imbrique et s'articule.

En France c'est l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) qui a la mission de synthétiser l'apport des acteurs français au sein de commissions nationales regroupant plusieurs acteurs notamment la plupart des entreprises du CAC 40.

Ces commissions de normalisation internationales fonctionnent par obtention du consensus.

Pour la version 2015 une première version de la Norme (appelée Draft) a été élaborée, puis proposée sous forme d'enquête publique durant environ 6 mois à l'ensemble de la communauté des acteurs notamment sur le site de l'AFNOR. Chacun pouvait y proposer des commentaires et des modifications.

## 2. Une commission "ISO 9001" au sein du Think Tank "Made in Qualité" : une nécessité pour la norme qualité "socle" la plus utilisée au monde

**ISO 9001 : une performance vérifiée par de nombreuses études universitaires...**

> **Corbett et Al. (2005)** étudient l'impact de la certification ISO 9001 sur le rendement financier des entreprises en

se basant sur plus de 21 482 certifications ISO 9001 délivrées aux Etats-Unis jusqu'en 1998 dans les trois secteurs représentant le plus grand nombre de certificats. En examinant l'effet de la certification ISO 9001 sur ces entreprises

cotées en bourse, ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils établissent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif, de la productivité et des ventes, alors que les entreprises certifiées ont en général fait en sorte d'éviter de tels phénomènes de déclin et de sous-performance économique.

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif s'améliorer substantiellement, par comparaison avec leurs homologues non certifiés.

ISO 9001 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur. Néanmoins, ces résultats suggèrent que le fait de ne pas rechercher une certification ISO 9001 contribue à une évolution défavorable graduelle du rendement.

> La certification ISO 9001 peut-être vue également comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les entreprises. En effet, obtenir la certification ISO 9001 c'est garantir au marché que

les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques et réglementaires censées satisfaire les clients. En théorie, les marchés devraient donc réagir positivement à la possibilité qui est offerte de « prouver » la qualité de sa production d'autant plus lorsque l'organisme certificateur est indépendant : la certification ISO 9001 crée-t-elle alors une différence positive en matière de rendement boursier ?

Si l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise accroît sa valeur sur le marché (Aaker et Jacobson, 1994 ; Easton et Jarrell, 1998), le résultat des études menées à ce propos sur l'impact de la certification qualité elle-même est contradictoire.

> **Hendricks et Singhal (1996)** prouvent que la certification accordée par un organisme indépendant accroît la valeur de l'action sur le marché tout spécialement pour les entreprises moyennes. Cette conclusion est également celle de Soteriou et Zenios (2000) même si Easton et Jarrell (1998) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises qui ont eu une reconnaissance officielle (certification, prix qualité...) et celles qui n'en ont pas eu.

> **Nicolau J. L. et Sellers R. (2002)** analysent les réactions des marchés financiers envers les entreprises qui ont obtenu leurs certifications. En utilisant la méthode de l'évènement, ils examinent les différences observées sur le cours de l'action le jour J c'est-à-dire le jour de l'annonce de la certification au marché par voie d'annonce publique de presse. Ils observent ainsi le marché financier de 1993 à 1999 de près d'une trentaine d'entreprises cotées sur le



marché financier espagnol. L'étude démontre qu'un cours anormal (dans le sens d'une «surperformance») apparaît le jour de l'annonce de la certification. Ce résultat indique que le marché réagit positivement aux certifications qualité.

> **Bernardi (2001)** analyse les réactions du marché financier français lors de l'annonce de la certification ISO 9001. Sur l'échantillon retenu, le modèle utilisé pour estimer l'évolution des rendements consécutive au signal « certification ISO 9001 » fait apparaître un résultat assez probant : l'annonce de l'audit de certification précédant de 60 jours la certification d'une entreprise engendre une réaction positive des marchés financiers. Ces réactions se traduisent en termes de rendement anormaux cumulés moyens pour l'échantillon par une surperformance d'environ 35% le jour de la certification. Toutefois, cette réaction n'est pas uniforme sur la totalité de l'échantillon. Il semble donc que la certification d'une entreprise constitue un variable de «signaling» efficace au sens de Spence (1973) et conformément à la situation envisagée dans les modèles classiques, l'annonce de certification est favorablement perçue par les marchés financiers.

> Plus récemment, l'étude de **B. Manders et H. J de Vries** «The financial impact of ISO 9000 certification: a meta-analysis» (L'impact financier de la certification ISO 9000: une méta-analyse), qui a valu à son auteur le Prix national néerlandais de la recherche en management de la qualité 2011, analyse les résultats de 42 études empiriques sur l'impact de la mise en œuvre d'ISO 9001 en appliquant la procédure de «méta-analyse» mise au point par Lypsey et Wilson (démarche combinant les résultats quantitatifs, les analyses de l'ampleur des effets et d'autres éléments statistiques descriptifs d'une série d'études, Hunter & Schmidt, 1990).

L'étude examine dans quelle mesure une organisation gagne en efficacité financière une fois qu'elle est certifiée ISO 9001 et si sa performance est supérieure à des organisations similaires, mais non certifiées. L'étude s'est appuyée sur plusieurs indicateurs financiers, notamment le rendement des actifs, le chiffre des ventes, les investissements et actions, la marge bénéficiaire, la rentabilité, l'augmentation des ventes et de la part de marché.

Elle montre que la certification ISO 9001 améliore vraiment la performance

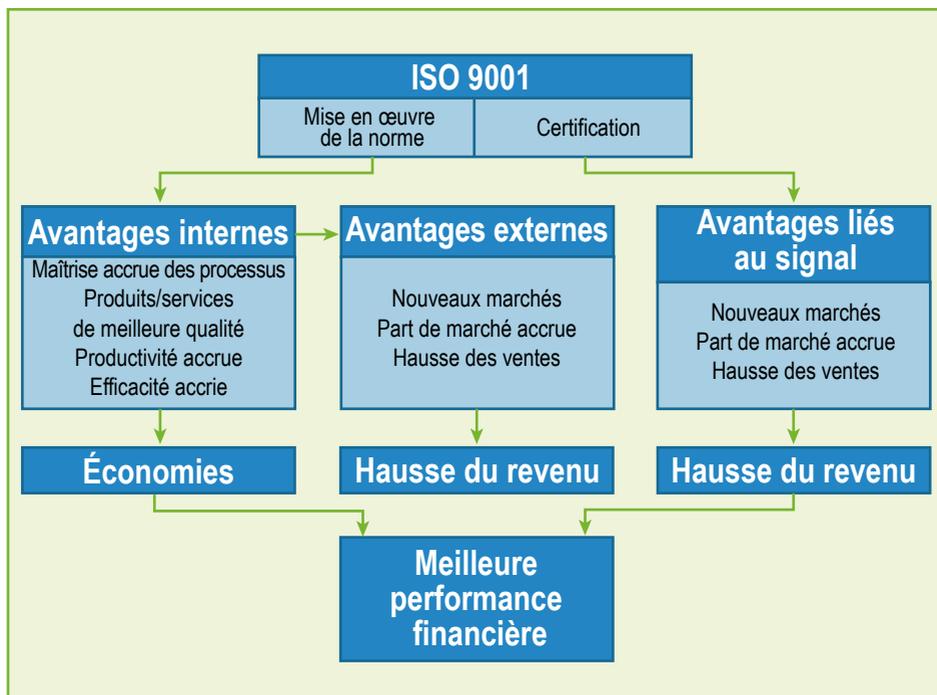
financière, principalement par une augmentation des ventes. On peut expliquer ce phénomène en examinant plus attentivement la relation entre les mécanismes ISO 9001 et les divers avantages - à savoir les avantages internes, externes et ceux conférés par le « signal » - qui peuvent induire une amélioration de la performance financière (voir Figure ci-dessous) :

> Enfin, les travaux de **Arnaud Eve**, Enseignant chercheur et membre de cette commission tendent à démontrer une influence positive de l'ISO 9001 sur les entreprises. Mais d'autres études scientifiques soulignent son influence nulle voire négative par exemple, Martínez-Costa et Martínez-Lorente (2007) soulignent les coûts importants de mise en oeuvre et de maintenance de la norme ISO 9001, qui ne sont pas

compensés par les avantages qu'elle procure.

Par ailleurs, des chercheurs travaillent sur la séquence causale de l'influence de l'ISO 9001. Dick et Al. (2008) affirment que ce sont les organisations initialement performantes qui vont vers une certification d'un système de management de la qualité et non que la performance de l'organisation aurait comme cause cette certification.

Ceci illustre toute la difficulté à traiter de ce sujet, notamment, la difficulté à mesurer l'influence véritable et exacte de l'ISO 9001 en neutralisant toutes les autres variables d'influence.



## ... mais une part des TPE/PME certifiées ISO 9001 à améliorer

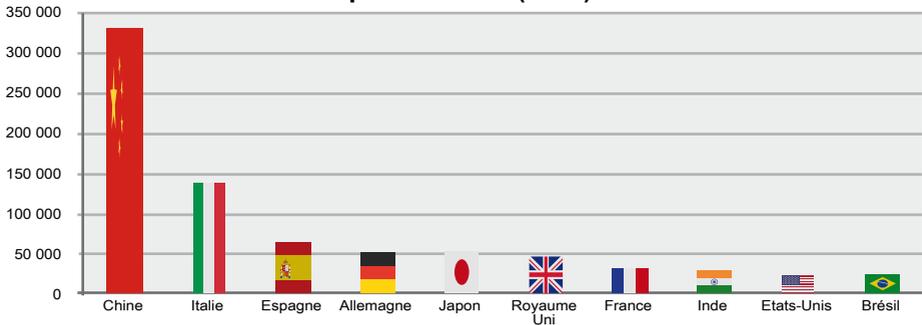
En dépit de ces arguments on constate parmi les acteurs de l'entreprise que les exigences documentaires qui existaient dans les versions des années 80 et 90 ont porté tort à la démarche. Beaucoup de responsable qualité restent encore marqués par la quantité de procédures

et autres enregistrements qui étaient exigés sous peine de non conformités.

La version 2015 corrige grandement ce travers.

On compte 1 500 000 organismes certifiés ISO 9001 dans le monde et la France est invariablement à la 7ème place (source : AFNOR).

**Nombre de certificats ISO 9001  
Top 10 mondial (2012)**



Dans leur publication « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie Française », Nicolas Riedinger et Céline Thévenot estiment que les entreprises de moins de 100 salariés ne représentent que 12% du total des entreprises certifiées ISO 14001 en 2005. Comme en général les organismes certifiés ISO 14001 ont auparavant été certifiés ISO 9001 on peut étendre ce constat en considérant qu'une part importante de TPE/PME françaises ne sont pas encore engagées dans la démarche de certification.

# 3. Ambitions de la commission « ISO 9001 » de Made in Qualité

Fort de ces constats qu'il existe une marge de progrès en matière d'élargissement des organismes s'engageant dans le certification ISO 9001, la commission « ISO 9001 » du Think Tank Made in Qualité souhaite contribuer à l'essor de la Norme ISO 9001, en parallèle au travail réalisé par l'AFNOR et par les organismes certificateurs dont c'est le cœur de business.

Cette ambition s'articule autour de 3 axes majeurs :

**1. Réaliser un Tableau Excel d'aide aux opérationnels de la qualité en présentant pour chaque exigence de la Norme ISO 9001**

En face de chaque exigence de la Norme sont listés les indicateurs, les risques si on ne fait pas et les bonnes pratiques constatées. En voici un extrait :

Articles de la Norme ISO 9001v2015 DIS	Indicateurs	Risques si on ne fait pas	Bonnes pratiques constatées
<p><b>U.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées</b>            En raison de leur impact, réel ou potentiel, sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, l'organisme doit déterminer :</p> <p>a) les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité ;            b) les exigences de ces parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité.            L'organisme doit surveiller et revoir les informations dont il dispose sur ces parties intéressées et leurs exigences pertinentes.</p>	<p>La logique de parties intéressées élargit le spectre des indicateurs vers une perspective de développement durable (social, environnemental et économique)</p>	<p>Risque d'oublier ou de ne pas identifier une partie intéressée qui aura un impact dans le bon déroulement de la stratégie</p>	<p>Déterminer les parties intéressées ..., leurs intérêts (= besoin § attentes) ainsi que leur impact respectifs -Un tableau recensant les parties intéressées (clients; organisations syndicales; CHSCT; élus; fournisseurs; etc...) avec une évaluation par smiley de leur niveau de satisfaction            Une analyse systémique type AMS (Analyse Modulaire des Systèmes)            Une vue hélicoptère</p> <p>Choisir les parties intéressées pertinentes pour le SMQ en se basant sur l'approche risques/opportunités (ne pas la prendre en compte si le risque est faible)            Mener des enquêtes afin d'évaluer leur satisfaction ET leurs attentes            Analyser les réclamations</p>

Ce document de travail global a ensuite été résumé en un one page intitulé « 7 bonnes raisons de s'engager dans une certification ISO 9001:2015 » réalisé sous forme de triptyque présentant « Bonnes pratiques / Risques si vous ne faites pas / Indicateurs » pour chacun des 7 principes de la qualité.

Ce document, destiné à présenter la Norme ISO 9001:2015 de manière simple à un large public a été présenté en bureau exécutif de France Qualité du 16/12/2015.

## 2. Faire partager la connaissance de



**cette Norme au plus grand nombre** en la faisant connaître à un cercle encore plus élargi de décideurs (chefs d'entreprises TPE/PME) ; futurs cadres dirigeants (jeunes diplômés d'écoles de commerce ; d'ingénieurs ; d'Université) à l'aide de tout support utile.

La compatibilité de l'ISO 9001 avec d'autres référentiels qualité sera recherchée afin de tendre vers un système de management de la qualité intégré.

3. Réaliser des benchmarks sur les pratiques ISO 9001 entre membres de la commission et avec les autres acteurs du Think Tank «Made in Qualité».

## 4. Fonctionnement de la commission et perspectives

L'objectif majeur est de poursuivre l'ouverture de la commission à d'autres membres. L'ouverture au monde universitaire.

La commission regroupe à la fois des responsables qualité d'entreprises, des consultants qualité, des chercheurs et ingénieurs qualité, un étudiant en qualité. La plupart déploient au sein de leur organisation une démarche de certification ISO 9001.

Les échanges ont lieu principalement lors d'audioconférences mensuelles (tous les derniers vendredis de chaque mois).

En parallèle, 2 membres de la commission se rencontrent régulièrement afin d'échanger sur leurs déploiements respectifs de l'ISO 9001:2015.

① En 2016 l'objectif majeur est de poursuivre l'ouverture de la commission à d'autres membres. L'ouverture au monde universitaire (écoles de commerce, d'ingénieurs...) est particulièrement recherchée avec l'objectif de faire partager aux générations suivantes ce référentiel qualité.

② Un autre objectif, au cours du 1<sup>er</sup> quadrimestre 2016, après la parution du présent Livre Blanc et sa présentation le 27 janvier 2016, consistera à continuer à alimenter le tableau Excel d'aide aux opérationnels de la qualité avec les bonnes pratiques, risques et indicateurs pertinents récoltés par les membres de la commission au cours de leurs exercices professionnels respectifs.

Plusieurs des membres de la commission déploient au sein de leur propre organisme la version 2015 de ce référentiel et apprennent donc au fil des mois...

③ L'un des membres de la commission, chercheur universitaire dans le domaine qualité envisage également d'approfondir la prise en compte du référentiel ISO 9001 par les entreprises.



# 4

## QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Lors du lancement du Think tank de FRANCE QUALITE, le 4 février 2015, un des thèmes proposés pouvait paraître iconoclaste : « Qualité-RSE ». Et pourtant nous fûmes plus d'une quinzaine de volontaires pour débattre de cette alliance quelque peu surprenante...

### Deux démarches si différentes...

Comparer une pratique de management avec un concept de responsabilité tient en effet de la gageure. Si le terme « qualité » est d'origine ancestrale, car lié très simplement à une appréciation humaine, sa traduction socio-économique date des années 1950, période de gloire de William Edwards Deming au Japon. Il est vrai qu'à cette époque un certain Howard Bowen prônait déjà, aux Etats-Unis, la « responsabilité sociale du

business man ». L'expression plus large de RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) s'est surtout développée au début des années 2000, exacerbée par l'éclatement de scandales financiers (Barings, Enron...) et la succession de catastrophes environnementales (Erika, levoli Sun...).

Mais ni l'analyse conceptuelle ni la recherche historique ou sociologique ne

faisaient partie de la mission de notre commission. Celle-ci était focalisée sur le contenu et la mise en œuvre des deux démarches Qualité et RSE : en quoi consistaient-elles, comment étaient-elles comprises, surtout en PME, et sur quelles bases étaient-elles définies ? Pour répondre à ces questions, nous avons tout d’abord abordé les référentiels normatifs, avant d’élargir le comparatif à des réflexions plus générales.

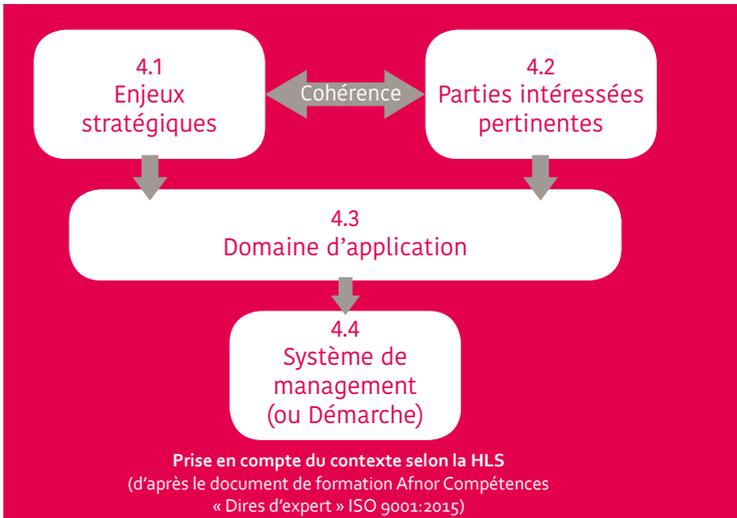
Les finalités et les domaines d’application respectifs des deux textes sont clairement différents. Spécifier les « exigences relatives au système de management de la qualité » afin de « fournir constamment des produits et services conformes [...] et accroître la satisfaction de ses clients », telle est l’objectif de la norme ISO 9001, référentiel de certification de plus d’un million d’organisations dans le monde. Présenter des lignes directrices sur les concepts, les caractéristiques, principes et pratiques, domaines d’action et autres informations sur la RSE, telle est la vocation, plus pédagogique, de la norme ISO 26000. Et dès sa première page, celle-ci donne le ton : « Elle n’est pas destinée ni appropriée à des fins de certification [...] ».

**« Les vérités différentes en apparence... »**

... sont comme d’innombrables feuilles qui paraissent différentes et qui sont sur le même arbre. » Cette citation de Gandhi dut nous inspirer, car finalement, en observant de plus près ces « feuilles », notre commission leur découvrit davantage de

similitudes que de différences ! Et s’il était un tronc commun, c’était bien celui du progrès, fil conducteur en Qualité et en RSE, comme la conformité réglementaire par ailleurs, érigée en exigence première (ISO 9001) ou en principe fondamental (ISO 26000). Ces premiers points de convergence en annonçaient bien d’autres. Le plus visible est la finalité de chacune des deux démarches : satisfaire les parties intéressées (ou « prenantes », selon le choix sémantique des groupes de rédaction). En Qualité, il s’agit prioritairement du client, satisfait par la conformité du produit à ses exigences. En RSE, ce sont les parties prenantes pertinentes dont les intérêts sont reconnus par l’organisation qui agit alors pour optimiser l’impact de ses activités.

Une autre similarité forte est apportée par la version 2015 du système de management de la qualité qui adopte la structure commune HLS (High Level Structure) décidée par l’ISO. L’exigence de l’article 4 de cette nouvelle structure est la prise en compte du contexte de l’organisme, articulée comme suit :



Et même si la structure de la norme de responsabilité sociétale n'est pas celle de la HLS, notre commission a souligné la cohérence des logiques normatives (voir annexe A.1.1 du rapport complet). En ISO 26000, les articles 5 (« identification »), 6 (« questions centrales ») et 7 (« intégration ») s'enchaînent quasiment selon le schéma qui précède. Par exemple, « identifier sa responsabilité sociétale », § 5.2 d'ISO 26000, correspondrait au § 4.1 de la HLS, et le § 5.3, « identifier les parties prenantes », au § 4.2 du même schéma. La détermination des parties intéressées pertinentes est donc commune aux deux normes et, en ISO 9001, elle élargit dans la version 2015 la notion historique de « satisfaction client ».

D'autres points de convergence ont été relevés dans les deux textes normatifs : la gestion des risques et opportunités, le rôle central des acteurs (et dispositifs) de gouvernance (ou « leadership » en Qualité) ; l'importance du personnel (« compétences, sensibilisation » dans ISO 9001, ou « relations et conditions de travail » dans ISO 26000) ; et la communication interne et externe, notamment.

Outre ces éléments du « qui et quoi » des deux démarches, la convergence porte également sur le « comment » : comment veiller à la « pertinence » (vocabulaire commun), comment améliorer la démarche, etc. Certes la roue de Deming n'est pas citée dans ISO 26000, mais l'amélioration y fait l'objet de 107 occurrences dans le texte, et les processus de 82 citations ! Cerise sur le gâteau de la cohérence, la norme de RSE considère que « la participation à des programmes de certification spécifiques

peut parfois permettre d'améliorer la crédibilité »...

### **Au-delà des normes, le bon sens**

Ne voulant pas s'arrêter en si bon chemin, les participants de notre commission décidèrent de poursuivre le comparatif des démarches Qualité et RSE au-delà des textes normatifs. Appliquant la méthode pragmatique du questionnement multiple, ils passèrent les deux démarches en revue selon une dizaine d'axes d'investigation : la finalité des démarches (le « pourquoi »), ainsi que leurs principes et pré-requis ; leurs domaines d'action (le « quoi ») et parties intéressées (le « qui »), etc. Cette approche approfondie confirma les conclusions de la comparaison normative, notamment sur les notions de parties intéressées et d'enjeux, ainsi que sur les principes fondamentaux de chaque démarche, les risques y afférents et leur portée sociétale. Pour ces derniers points, les exemples ne manquent pas, notamment dans le secteur de la confection de vêtements, où les grandes enseignes doivent non seulement maîtriser la qualité de leurs sous-traitants indirects mais également la sécurité des employés de certains sous-traitants peu scrupuleux (cf drame du Rana Plaza au Bangladesh).

En évoquant, dans le cadre de la finalité de chaque démarche, les motivations du dirigeant de l'organisation, nous avons certes souligné la différence d'envergure des projets (en termes de parties prenantes impliquées), mais finalement aussi découvert un nouveau point commun. Il concerne le positionnement de l'organisation - plus spécifiquement l'entreprise - sur son marché : son

avantage concurrentiel, sa compétitivité même et plus globalement son appréciation par les parties intéressées. Nous n'étions pas loin d'assimiler la RSE à une forme de qualité sociétale, où le maître-mot est... le progrès !

Les nombreuses convergences relevées entre Qualité et RSE concernaient donc particulièrement cette finalité commune de progrès, impliquant dans les deux cas une démarche selon Deming (explicite ou pas). Mais d'autres similitudes apparaissaient, par exemple sur le danger des faux-semblants : « certification de façade » en qualité, ou « washing » en RSE. Toute démarche peut donner lieu à des dérives, mais en Qualité comme en RSE, la réussite est conditionnée par la robustesse et la sincérité du système global : engagement véritable du leadership, cohérence entre stratégie et opérationnel, évaluation régulière, etc.



## De Qualité à RSE : un si long chemin ?

Passer d'une démarche Qualité à une démarche RSE, tel était le premier cas pratique traité par notre commission. Pour les entreprises d'une certaine taille, la problématique ne se pose pas en ces termes : les filiales d'un grand groupe ou les ETI (Entreprises de taille intermédiaire) sont, pour la plupart, certifiées en ISO 9001 et soumises au reporting RSE du Grenelle 2. C'est pourquoi, pour nos deux cas pratiques, nous avons choisi des PME.

Le dirigeant de la première avait décidé d'« aller au-delà de l'ISO ». Au début des années 2000, la norme ISO 26000 n'existait pas et la démarche consista

à élargir la notion de qualité : d'ISO 9001 à l'EFQM® (European Foundation for Quality Management). Ce modèle, on l'oublie parfois, intégrait dès son avènement, à la fin des années 1980, des concepts de RSE. Lors de son interview, le dirigeant concerné expliquait ainsi sa motivation : viser une satisfaction élargie du client (aspects environnementaux compris, notamment) ; impulser une nouvelle dynamique au sein de son entreprise (intégrant innovation, mobilisation...) ; et, dans le cadre d'une performance globale, améliorer les résultats économiques.

Plus généralement, le « passage » d'une

démarche Qualité à une démarche RSE a été évoqué au sein de la commission, après les travaux sur le « comparatif élargi ». Dans quels cas le réaliser ? Quand l'axe unique de conformité et satisfaction client ne suffit plus à porter à lui seul toutes les activités de l'entreprise. Pour des raisons internes : transformer les valeurs du dirigeant en réalités opérationnelles ; fédérer les équipes par un projet d'entreprise ambitieux... ou externes : opter pour un positionnement concurrentiel cohérent avec les évolutions sociétales, ou simplement répondre aux nouvelles spécifications RSE des donneurs d'ordre.

La norme ISO 9004, en 2009, abordait déjà la « gestion des performances durables ». Plus récemment, ISO 9001 version 2015 ouvre la transition et la complémentarité entre une démarche Qualité et une démarche RSE. Identifier les parties intéressées, les enjeux et risques-opportunités de l'organisation fait partie du « tronc commun » évoqué précédemment, ainsi que l'évaluation des impacts. Les deux branches se scindent ensuite : impacts sur le système de management de la qualité pour la démarche éponyme ; impacts sur l'Homme et son environnement naturel et sociétal pour la démarche RSE.

## Et si la RSE menait à la Qualité ?

Si compatibilité il y a entre Qualité et RSE, elle est logiquement à double sens. Nous avons donc recherché une PME ayant mené une démarche RSE sans démarche Qualité préalable. Parmi la dizaine de milliers d'entreprises « matures ou engagées » en RSE, certaines TPE ou PME, surtout hors secteur industriel, sont concernées. Le second cas pratique traité par notre commission est l'entreprise INFOTRAFIC, TPE d'une dizaine de salariés dont le dirigeant avait décidé de mener une démarche RSE labellisée par l'Agence LUCIE. Ce cas nous avait paru intéressant parce que ni le dirigeant ni son frère, associé et directeur technique, n'étaient attirés par la Qualité, avec son cortège de rigueur et de processus. Et pourtant, INFOTRAFIC fut lauréat national du Prix FRANCE QUALITE des bonnes pratiques 2014, en catégorie TPE !...

Informé de notre curiosité quant à sa démarche originale, le dirigeant avait tenu à souligner le contexte de sa décision : sa forte implication au CJD (Centre des jeunes dirigeants, association entrepreneuriale qui compte 4 500 adhérents, de culture plutôt novatrice) ; le partenariat entre le CJD, historiquement porté sur la RSE, et l'Agence Lucie ; et enfin la situation de croissance de l'entreprise. A l'instar d'un grand nombre de ses pairs, créateurs de start-up notamment, le dirigeant croyait davantage à une démarche RSE qu'à un système de management pour mobiliser sa petite équipe !

L'interview, menée auprès du dirigeant et de la jeune pilote du projet, fut très révélatrice. D'une part la démarche RSE, construite et bien menée, a réellement dynamisé l'entreprise : actions de progrès, en vue d'une meilleure

efficience globale, forte implication des salariés, notamment lors des stand up meetings, bonne pratique récompensée par FRANCE QUALITE... D'autre part elle a amené INFOTRAFIC à faire de la qualité à la façon de Monsieur Jourdain : sans l'avoir prémédité. Certains processus ont été créés, poussés par la jeune pilote ; des points d'amélioration concernant les clients ont été traités en priorité, notamment sur les aspects de conformité.

## Deux démarches de progrès

La RSE n'a de sens que si elle s'inscrit dans une démarche de progrès, qui puise alors ses méthodes et ses outils à la source de la Qualité. « Qualité-RSE » n'est donc pas seulement un sujet ponctuel de think tank mais, selon nous, un thème de Qualité à part entière. Le but n'est évidemment pas de réinventer la « qualité totale » ni de réécrire ISO 9004. L'intérêt de considérer cette facette de la Qualité, c'est d'en faciliter son intégration par les TPE-PME et donc d'accroître sensiblement, sur le plan national, le nombre d'entreprises qui « entrent » dans des démarches structurées.

Convaincue que le rapprochement Qualité-RSE a du sens, notre commission souscrit à toute action qui faciliterait l'intégration des démarches au sein des organisations. La nouvelle structure HLS des systèmes de management va dans ce sens, mais le constat des réalités du terrain montre qu'ISO est loin de convaincre toutes les entreprises : 2 %

seulement des entreprises françaises avec salariés sont certifiées en ISO 9001, et 0,5 % en ISO 14001 ! Cette réserve entrepreneuriale à l'égard des certifications ne doit pas être un frein au développement des démarches de progrès, « RSE comprise »...

Nos préconisations à l'égard de France Qualité sont donc les suivantes :

> Si le think tank devient la source principale d'idées, d'innovation et de propositions de France Qualité, il doit impérativement :

- revisiter les sujets « traditionnels » par exemple la gestion documentaire ;
- traiter d'autres sujets que la « qualité classique » et historique ;
- être en relation avec les communautés actives dans chacun des nouveaux thèmes abordés.

>Qualité-RSE doit donc devenir un thème à part entière de la mission de France Qualité ; un thème qui n'est ni tout à fait



l'excellence au sens EFQM®, ni la RSE au sens de l'« extra-financier ». (Faciliter le trait d'union entre Qualité et RSE est un enjeu important pour la performance globale des entreprises au sein de leur écosystème sociétal. Dans le monde de demain, leur démarche de responsabilité sociétale est bien leur contribution au développement durable.)

> La commission « Qualité-RSE », si elle est confirmée, doit, pour être utile et pérenne :

- s'enrichir de nouvelles compétences : experts, universitaires, philosophes...
- être connectée à des initiatives d'expérimentation.

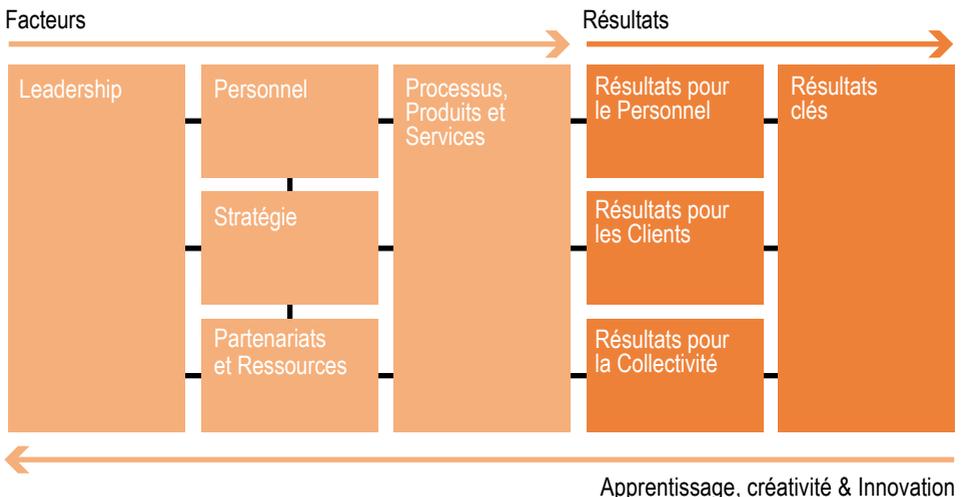
> Elle aura besoin, comme les autres commissions, de tout le soutien de France Qualité au niveau national (et international) : relais, supports de communication, événements...

Notre commission a souhaité, dès le début de ses travaux, les focaliser sur les PME. Notre conviction est que les démarches de progrès, d'une façon générale, doivent être développées au sein du million de PME-TPE nationales. Il appartiendra à France Qualité d'élargir la réflexion aux grandes entreprises.

# 5

## EFQM® : UN MODÈLE HORS NORME

Particulièrement développé dans les pays nordiques et anglo-saxons, le modèle EFQM® propose un schéma de performance particulièrement adaptable à tous les contextes d'entreprises.



Voici en 8 points les caractéristiques principales :

**1. Contrairement à d'autres démarches plus ciblées, l'EFQM® est un modèle intégrateur, systémique et fédérateur**

- Fédérateur : il concerne toutes les parties prenantes qui puisent des sources d'inspiration et d'amélioration des pratiques menées. Il concerne toutes les fonctions de l'entreprise
- Systémique : il donne une vue d'ensemble de la performance à atteindre dans une perspective triple : court terme, moyen terme et long terme, et ce sur toutes les parties prenantes. C'est un véritable guide du dirigeant
- Intégrateur de démarches : il n'oppose pas les démarches entre elles mais permet de les intégrer d'une manière cohérente en ligne avec les orientations stratégiques. L'intégration des différentes démarches est progressive, au rythme de l'entreprise et prend en considération les dimensions culturelles et méthodologiques

**2. Il comprend 2 facettes et relie ces 2 aspects dans des liens de cause-effet :**

- Les pratiques qui précisent la manière de travailler impactent les résultats
- Les résultats, faits et chiffres montrent la performance obtenue grâce aux pratiques. A leur tour, le niveau des résultats atteint induit les améliorations potentielles des approches

**3. Il s'appuie sur des fondations applicables à toute taille d'entreprise.** L'EFQM® détaille ces fondations au travers de 9 critères, 32 sous-critères et 144 bonnes pratiques basées sur

les approches des entreprises les plus performantes en Europe. Il permet d'évaluer et de quantifier le niveau de performance atteint à l'aide d'un système RADAR. Il donne un score sur 1000 points, les Best in Class obtenant 700-750 points.

**4. L'EFQM® adresse les 4 grandes parties prenantes de toute entreprise** en questionnant l'équipe dirigeante sur la manière dont les besoins et attentes de ces parties prenantes sont comblées :

- Les résultats clés (actionnaires ou détenteurs d'intérêt financier) donnent-ils confiance dans l'atteinte de la mission, vision et de la stratégie ?
- Les clients sont-ils enthousiastes et fidèles ?
- Le personnel est-il motivé et efficace ?
- La société civile perçoit-elle les impacts des pratiques sociétales ?

**5. Pour chacune des pratiques, l'EFQM® questionne les dirigeants pour savoir si elles sont les meilleures au regard de la stratégie.** Ces pratiques sont-elles cohérentes entre elles et permettent-elles d'atteindre les résultats visés ?

**6. L'EFQM® vous demande si les résultats obtenus sont basés sur des indicateurs pertinents, segmentés et disponibles en temps réel.** Vos résultats sont-ils en tendance favorable depuis 3-5 ans et en ligne avec les objectifs que vous vous êtes fixés ? Connaissez-vous ce que font les meilleurs et pouvez-vous utiliser ces meilleures pratiques pour progresser vous-mêmes ? En fait, pouvez-vous affirmer que c'est bien grâce à vos pratiques que vous obtenez les résultats actuels et que vous obtiendrez vos résultats futurs ?

7. Les questions essentielles posées par le modèle EFQM® aident les équipes dirigeantes à résoudre l'équation : satisfaire, dans la durée toutes les parties prenantes. C'est bien grâce à une stratégie multi parties prenantes, à l'agilité et la capacité à changer et réagir aux opportunités et contraintes dans un environnement incertain et turbulent que nous sommes capables d'obtenir nos résultats financiers et non financiers.

8. L'EFQM® adresse toute taille d'entreprise dans tout secteur d'activité :

- Il est non prescripteur et propose une bonne pratique sans l'imposer ni chercher la conformité à une norme
- Il propose une grille d'approche de votre activité dans une vision systémique
- Il donne du sens aux différentes démarches en les intégrant dans un tout cohérent
- Il décloisonne
- Il accélère votre performance

Malgré toutes ces qualités, l'EFQM® fait l'objet d'objections que nous avons choisi de traiter.

Gardons-nous d'interpréter l'EFQM® comme une démarche dépassée que l'on souhaiterait revisiter en ne retenant que les deux mots : Management et Qualité, très souvent et parfois mal utilisés.

Bien au contraire, l'entreprise qui s'engage dans l'EFQM® bénéficie d'une démarche reconnue au niveau européen

comme un gage de performance et de confiance qui, de ce fait, facilitera son appropriation par l'ensemble de ses collaborateurs. C'est la co construction d'un modèle source d'innovation qui puise sa richesse dans la valorisation du capital humain. Le projet est adaptable à toutes les entreprises, car personnalisé à chacune d'entre elles afin d'optimiser un résultat mesurable à tous les stades de la mise en œuvre.

Les objections que l'on rencontre dans les entreprises peuvent être classées selon 4 familles selon la nature réelle du frein ressenti, parfois sous-jacent, à partir duquel elles ont été formulées :

- Les objections de type 1 sont liées à la crainte de remise en question du leadership.
- Celles du type 2 au manque de confiance de l'entreprise dans son savoir-faire – savoir être et sa capacité à tendre vers l'excellence.
- Les objections de type 3 traduisent l'absence de conviction des dirigeants sur le modèle.
- Enfin la 4<sup>ème</sup> catégorie d'objections provient de la difficulté pour les dirigeants à appréhender et à mesurer le ROI lié à l'utilisation du modèle.

Le tableau ci-contre reprend quelques objections couramment exprimées par les dirigeants, et indique les arguments susceptibles de leur permettre de dépasser leurs inquiétudes :

**OBJECTION de type 1 : En France, dans EFQM®, le M de management et le Q de Quality sont usés et sont désormais non porteurs**

Vous aurez un nom de projet « maison » qui parlera aux collaborateurs et fédérateur

Au plan européen et international le label EFQM® est reconnu comme performant et génère de la confiance (exemple de domaine aidé : l'export)

En Europe, plus de 30 000 organisations pratiquent l'EFQM®

**OBJECTION de type 2 : Mon entreprise n'a pas un degré de maturité et de performance suffisants pour aborder l'EFQM®**

• L'approche vous mettra en situation de faire face à l'arrivée de nouvelles normes affectant votre secteur d'activité ou votre futur secteur d'activité

• Vous pouvez initier la démarche à partir de vos bonnes pratiques

• Votre projet s'intègre dans la culture de votre entreprise (charte, engagement...)

**OBJECTION de type 3 : C'est lourd donc démotivant pour les managers et le personnel**

• Elle valorise, dynamise, favorise l'innovation, donc créatrice de valeur ajoutée pour les métiers, et les cadres de l'entreprise

• C'est une Co-Construction - avec le travail collaboratif qui implique le personnel et l'ensemble des parties

**OBJECTION de type 4 : Le ROI a un délai trop long J'ai besoin d'un ROI avant le moyen terme**

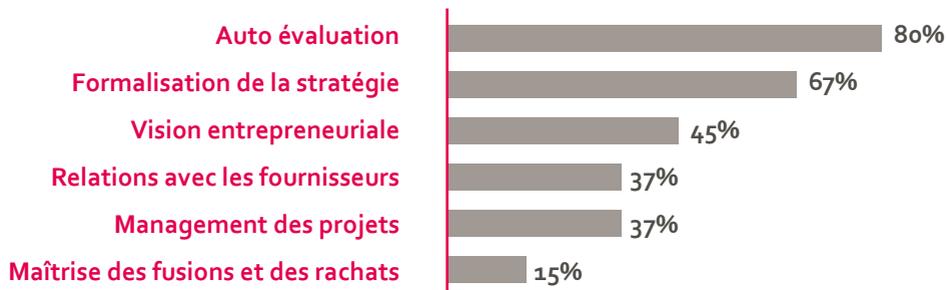
• Si les objectifs sont bien identifiés c'est possible d'avoir un ROI sur 1 an, surtout si l'entreprise expérimente sur un service

• La démarche permet de travailler simultanément sur les trois horizons : court, moyen et long terme

La mise en œuvre de l'EFQM® permet à l'entreprise de mesurer d'emblée la maturité des relations entre toutes les parties prenantes de son activité, externes comme internes, et d'établir un lien entre les démarches, les pratiques mises en place (les facteurs) et la performance constatée (les résultats).

# Les gains de la démarche EFQM®

Les entreprises ont vite compris l'intérêt d'appliquer le modèle à nombre d'enjeux qui dépassent largement le cadre de la mesure de la performance et de la validation des progrès. A titre d'exemple de la diversité des utilisations le graphe ci-dessous – tiré du guide de l'EFQM® – Lexitis Editions de 2013 :



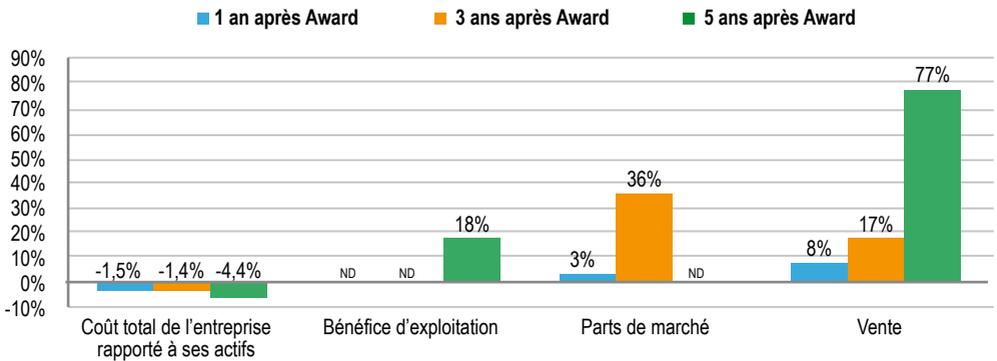
Les premiers apports possibles du modèle sont « qualitatifs » et ont trait au leadership et à la stratégie de l'entreprise : exemplarité des dirigeants, meilleure intégration managériale, diffusion de la culture d'excellence, renforcement des liens avec les parties prenantes externes (clients et fournisseurs), affinement du positionnement concurrentiel et de la stratégie commerciale, ...

Ce premier socle permet de cadrer et d'activer les démarches visant à une meilleure utilisation des ressources par la simplification des processus clés (operating model) et l'optimisation des modes de production ou transformation (supply chain) de l'entreprise. Le « moteur de performance » de l'entreprise est alors

opérationnel et permettra de dégager des gains quantitatifs mesurables.

De nombreuses études démontrent ces effets bénéfiques. Une des plus « parlantes » est celle commanditée par la British Quality Foundation en 2005 et réalisée par l'université de Leicester. La démarche consistait à comparer la performance de 120 entreprises lauréates EFQM® avec celle de « groupes témoins » (entreprises reconnues performantes, de taille similaire et agissant sur les mêmes secteurs d'activité). Le graphique ci-dessous démontre la « surperformance » progressive des entreprises lauréates EFQM® par rapport à leurs groupes témoins, sur des indicateurs clés :

Ce scénario permet de poser certaines bases avec la norme ISO 9001 et introduit la notion de système de management et les processus. Mais il contribue assez peu à la performance de l'organisation. Il reste trop souvent ancré sur une position défensive, n'enthousiasme pas vraiment les dirigeants. Dans ce scénario, on ne passe jamais à l'EFQM® : plus tard, un jour, quand on sera prêt, etc.



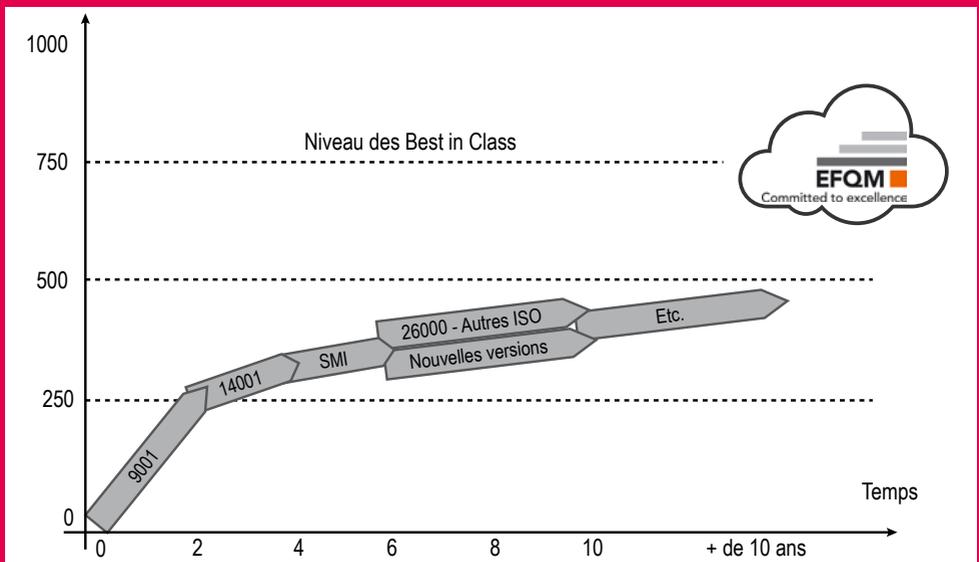
Le différentiel sur la performance commerciale (accroissement des ventes, gain en parts de marché) est tout à fait significatif. L'amélioration continue de l'operating system et de la supply chain permet d'agir sur les charges pesant sur l'entreprise. Ces deux facteurs convergeant permettent d'optimiser le bénéfice d'exploitation.

La surperformance par rapports aux groupes témoins est patente sur le moyen terme.

En dernier lieu, nous souhaitons partager comment l'EFQM® s'intègre dans un parcours de l'excellence. Trois scénarios majeurs ont été étudiés :

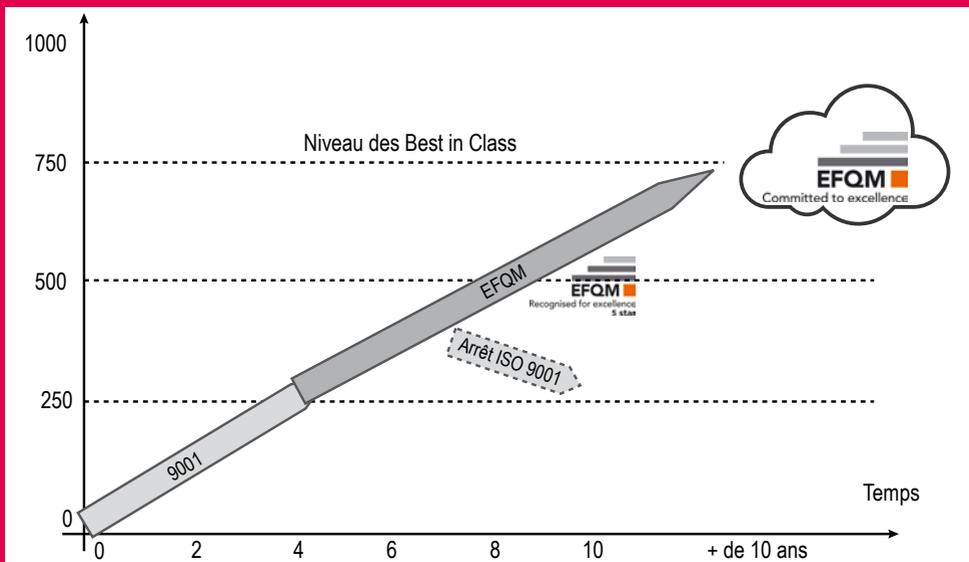
1. La saga des ISO's
2. L'ISO pour marche, l'EFQM® pour courir
3. L'EFQM® en guide vers l'excellence

### Le scénario 1 : la saga des ISO's

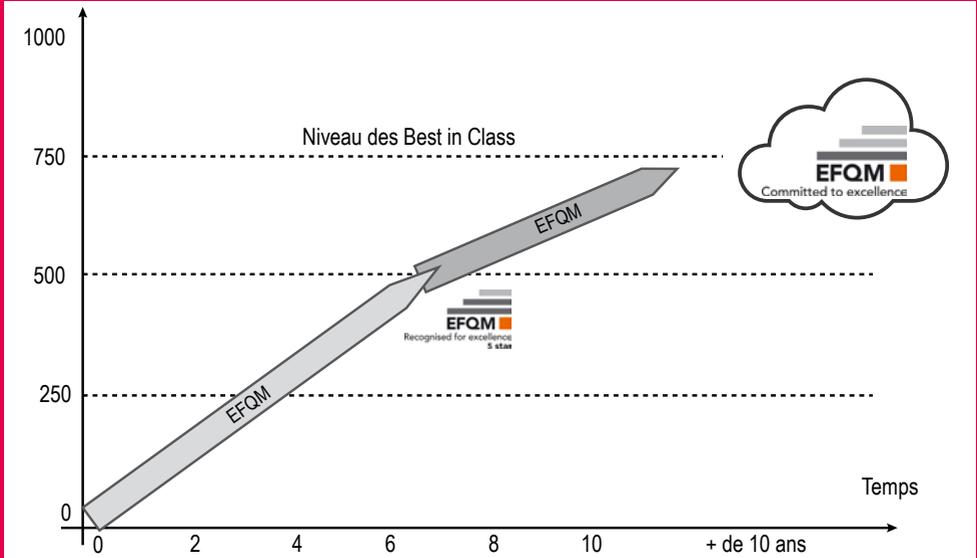


Avec ce scénario, on commence en douceur, on pose les bases avec l'ISO 9001. Puis on passe à un modèle managérial et on commence à récolter des résultats. On peut monter à un niveau exceptionnel de performances. Parfois, l'ISO pouvant devenir inutile, on l'arrête.

Le scénario 2 : l'ISO pour marcher, l'EFQM® pour courir montre un chemin un peu différent



Le scénario 3 : l'EFQM® en guide vers l'excellence est plus déstabilisant



L'organisation choisit ce modèle dès le début de sa démarche, plus pérenne et fédératrice. Des résultats rapides voient le jour mais ils sont aussi durables. Une reconnaissance peut être obtenue plus rapidement dans les 2 premiers scénarios.

Il convient donc, avant de vous lancer (ou de poursuivre) dans votre démarche de progrès, de bien analyser vos enjeux et de faire le bon choix.

# 6

## VISION QUALITÉ FRANCE

France Qualité souhaite partager une vision de la Qualité France à l'horizon 2020 avec tous les acteurs de la vie économique et sociale en France. Ainsi dans cette commission du Think Tank « Made in Qualité », nous nous proposons de co-construire cette vision avec tous les acteurs économiques.

Ensuite il appartiendra à France Qualité et tous ceux qui se l'approprieront, de la promouvoir de façon à ce que toutes les actions menées dans le cadre de la qualité s'inscrivent dans le sens de la réalisation de cette vision.

L'animation de la mise en oeuvre de cette vision sera également à travailler.



# À ce jour, nous faisons un constat

## > Points forts

La France et son tissu économique ont de nombreux atouts (base technique, industrielle ; capacité d'innovation ; enseignement supérieur de haut niveau ; créneaux reconnus internationalement - tourisme, luxe, restauration, TGV, intelligence artificielle...).

Mais...

## > Points faibles

- Manque de culture qualité (concept et enjeux de la qualité mal perçus, mal compris).
- Cloisonnement des réflexions sur les démarches de progrès
- Déficit de qualité perçue dans les produits et les services, affectant notre compétitivité.
- Développement anarchique de slogans en l'absence d'une « vision officielle » pour la France à laquelle se référer (French touch, Label Qualité France etc ...)
- Esprit d'auto-dévalorisation.

## Le contexte est en forte évolution

Logique de compétitivité mondiale exacerbée (mondialisation), renforcée par un besoin de satisfaction de clients de plus en plus exigeants (informés, demandant de la personnalisation...).

Développement des technologies, rapidité de l'information, impacts de l'e-réputation, impacts sociétaux et autres du digital, ...

- risques en découlant

Risque de décrochage économique.

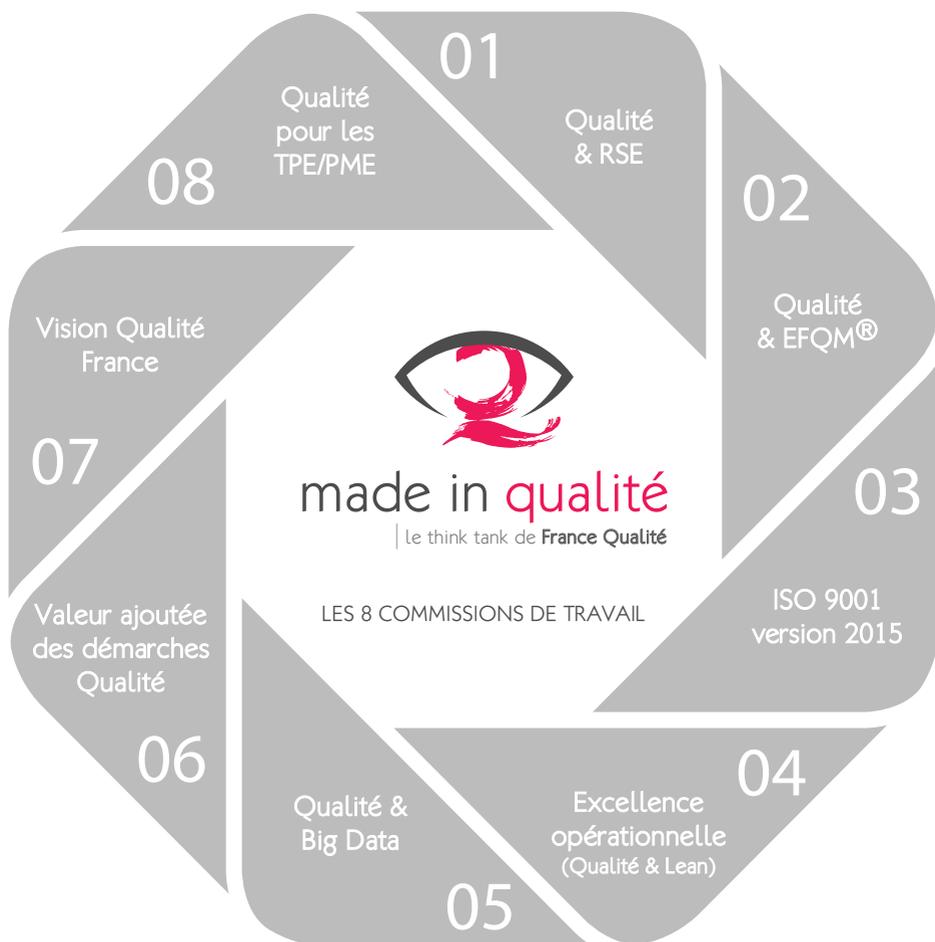
- opportunités en découlant

Faire de la qualité une opportunité de réussite économique.

## Nous avons une cible : gagner ensemble

- Faire de la France, une référence en matière d'excellence,
- Faire fructifier nos atouts en s'organisant, au niveau des entreprises, de manière structurée, efficace, en appliquant des méthodes reconnues (de type EFQM®...) avec une préoccupation de légèreté et d'agilité.
- Développer la prise de conscience de l'importance des facteurs de qualité, de performance et de succès : l'attention portée au client ainsi qu'aux autres parties prenantes, l'organisation, la rigueur, l'esprit d'équipe, l'innovation, la reconnaissance, la structure d'une méthode...
- Faire comprendre que la qualité est un atout (une force) permettant de s'organiser pour être plus efficace et gagner ensemble.

# LES COMMISSIONS



### **Commission 1 : Qualité & RSE**

**Comité d'animation :** Gérard Cappelli, Victoire Guimack, Alessandra Lobba, Evelyne Martin, Michel Ruel.

**Participants :** Laila Aissani, Isabelle Blanc, Jean-Louis Cortot, Florence Gillet-Goinard, Corinne Houée, Marielle Roux, Yves Tamokoue, Christophe Testier, Dominique Thiault, Touria Veronneau,

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

**Animateurs :** Patrick Mongillon et Dominique Rey

**Participants :** Valérie Vrignon, Frédéric Galley

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

**Animateur :** Franck Gouvernet

**Participants :** Clémence Agrapart, Laurent Ameilla, Jean-Christophe Aubrée, Sylvie Brignon, Cécile Céret, Arnaud Eve, Christophe Guiet, Sophie Hauchecorne, Olivier Hemart, Sébastien Huet, Céline Maître

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

**Animateurs :** Severine Gaubert et Eric Lemasson

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

**Animateur :** Henri Fraisse

**Participants :** Lila Aoudjit, Pierre Bescond, Dominique Chapuy, Isabelle Daugy, Isabelle Gapillout, Pascal Gautier, Joëlle Hutin, Brigitte Minette

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

**Animateur :** Marc Baltaci

**Participants :** Claire Maurin, Claude Levy, François Gallon, Patrick Meunier, Jacques Alexandre, Benoit Bonvin, Corinne Cook, Céline Meunier

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

**Animatrice :** Brigitte Bailhé

**Participants :** Guy Sepahi, Claude Tisse, Isabelle Pouliquen, Michel Galipeau, Philippe Leroy, Philippe Le Gorgeu (jusqu'en juin 2015), Roger Teulade, Virginie Thevaux

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

**Animateurs :** Marielle Roux

**Participants :** Sylvie Brignon, Gérard Cappelli, Alain Goarant, Olec Kovalevsky, Florence Martin, Isabelle Mesnil-Jouvenel, Alban Ossart, Guy Sepahi, Paul François Yinda, Stéphanie Zeppa Challoner



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

**thinktank@francequalite.fr**

en précisant le n° de la commission concernée.







# made in qualité

| Le think tank de France Qualité

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

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

🐦 @QualitePerf

Également sur :

viadeo  YouTube



**AFQP • France Qualité**  
Secrétariat Général  
chez Groupe La Poste  
44, Boulevard de Vaugirard  
CP V213  
75015 Paris