

# QUALI'BORD 2016

## LE TABLEAU DE BORD DE LA QUALITÉ EN FRANCE

Première étude globale sur l'état de la qualité en France par rapport à ses voisins européens. Mené à la manière d'un audit de performance au sein d'une entreprise, le Tableau de Bord Qualité France s'appuie sur une série d'indicateurs pour établir le diagnostic performance de «l'Organisation France» et nous dire si la France est une organisation performante. Place au verdict...



Réalisé par France Qualité

# Origine

- < La qualité en France, il ne faut pas trop se plaindre. >
- < Quand même, il y a pas mal de certifiés ISO 9001 en France, c'est bon signe. >
- < Moi je trouve que nous sommes en retard sur l'innovation en Europe !! >
- < La qualité du service public laisse encore à désirer, même s'ils ont fait des progrès. >

Nous entendons tous à un moment ou un autre des commentaires favorables ou négatifs sur l'état de la qualité en France. Et si nous tentions d'objectiver ces propos en définissant le premier tableau de bord de la qualité qui donnerait, chiffres et tendances en main, le pouls de la qualité en France ?

C'est le défi qu'a relevé France Qualité !

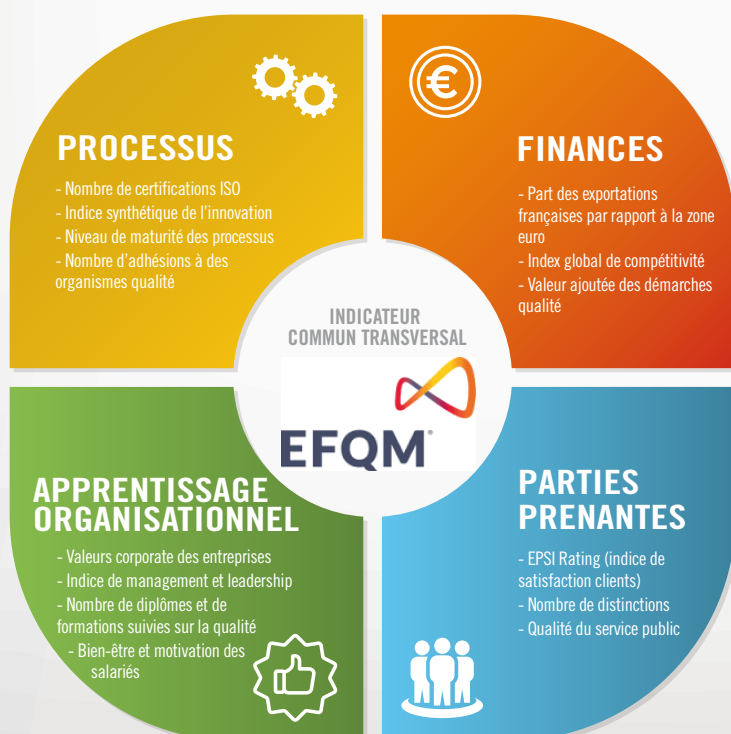
# Méthode

Afin de trouver les indicateurs les plus pertinents, nous avons conçu le Tableau de Bord Qualité France en nous appuyant sur l'approche Balanced Scorecard\* (Tableau de bord de la performance). Ce puissant instrument de pilotage amène à imaginer des indicateurs selon 4 quadrants :

- Finances
- Parties prenantes, dont les clients
- Processus
- Apprentissage organisationnel

L'application de cette méthode nous a permis d'identifier 15 indicateurs.

Cette batterie de mesure est complétée par un indicateur commun et transversal : le scoring EFQM®. L'application du modèle EFQM®, non pas à une entreprise mais à un État, donne des résultats intéressants et permet un benchmarking européen.



**FINANCES**



**PARTIES PRENANTES**



**APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**



**PROCESSUS**

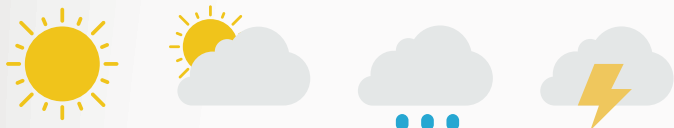
## \*BALANCED SCORECARD ou BSC

Traduit en français par « tableau de bord de la performance » ou « tableau de bord prospectif ». Le terme « balanced » implique que les indicateurs doivent être équilibrés pour que l'organisation soit bien pilotée. Cette méthode, utilisée depuis les années 90 pour piloter une entreprise, vient des USA et se met progressivement en place en France.

# Etat de forme général

Avant de rentrer dans le détail de chaque indicateur, voici un aperçu de l'état de santé de la Qualité en France, et des tendances associées.

## INDICE DE PERFORMANCE



## INDICE DE TENDANCE



Eget lacinia



\*La France atteint 650 points sur 1000. La cible étant à 800 points (les 1000 points étant considérés comme inatteignables), la marge de progrès de la France est de 150 points, soit 23%.

? Données quantitatives insuffisantes pour l'instant

# La France 9<sup>ème</sup> au classement général

Source : Assessing the EU Member States - EFQM 2015

## LA PERFORMANCE DES PAYS D'EUROPE : SCORING EFQM®

Le modèle d'excellence EFQM® est un des outils qualité les plus populaires en Europe, utilisé par plus de 30 000 organisations dans le but d'améliorer leurs performances.

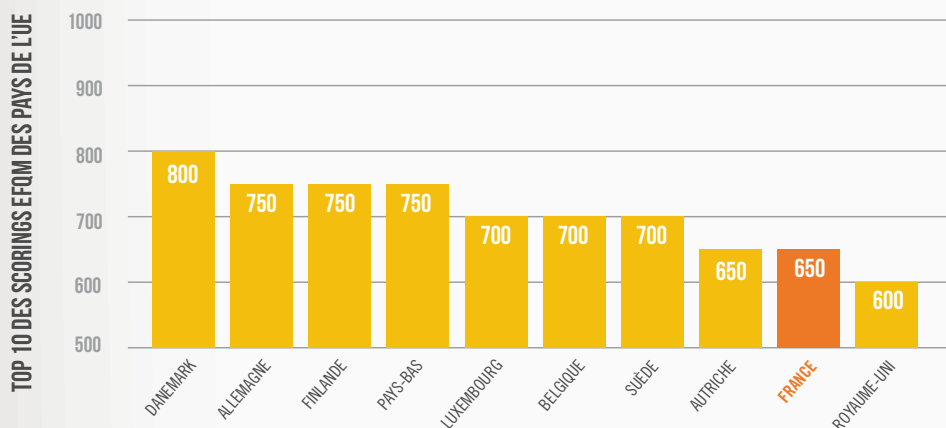
Développé par l'organisation du même nom, l'EFQM® analyse 29 indicateurs et permet d'obtenir un scoring sur 1000 points.

L'organisation EFQM® a procédé en décembre 2015 à l'évaluation des 28 pays de l'Union Européenne, comme elle l'aurait fait pour une entreprise. On obtient alors un score pour chaque pays, permettant de comparer leur niveau de performance dans chacun des 9 critères du modèle.

## LA FRANCE 9<sup>ÈME</sup> PAYS LE PLUS PERFORMANT D'EUROPE

### LES 9 CRITÈRES ANALYSÉS PAR L'EFQM®

L'EFQM® analyse 5 facteurs de performance ainsi que 4 familles de résultats de l'entreprise. Les 5 facteurs de performance sont : le leadership, la stratégie, le personnel, les partenariats & ressources, les processus, produits & services. Quant aux résultats, le modèle analyse les résultats «clients», «personnel», «sociétaux», et «commerciaux».



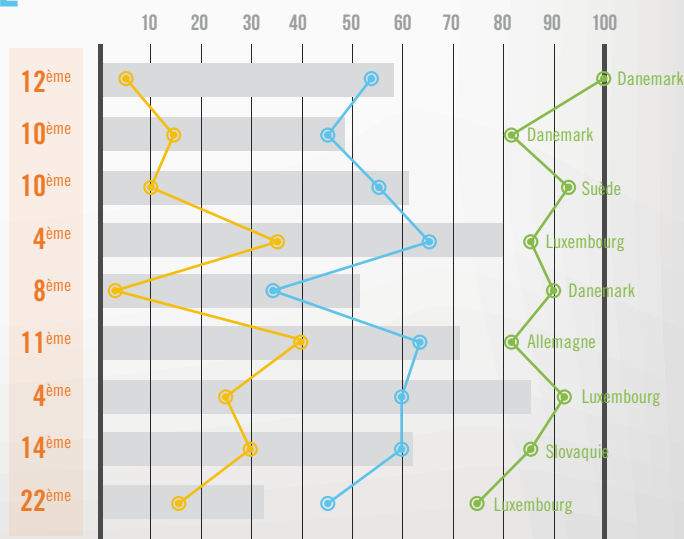
Le podium des pays les plus performants selon les critères EFQM® est occupé par le Danemark, l'Allemagne et la Finlande qui obtiennent respectivement des scores de 800 et 750 points sur 1000. La France est 9<sup>ème</sup> avec 650 points. La Grèce quant à elle a obtenu 300 points.



## LA FRANCE DANS LA MOYENNE EUROPÉENNE

La France est au pied du podium sur 2 critères (partenariats & ressources et résultats personnel), illustration de sa bonne politique sociale. En revanche, elle pêche fortement sur ses résultats commerciaux. Notons que les pays nordiques se retrouvent souvent en tête avec des scores frolant les 100%.

- CRITÈRE 1 - leadership
- CRITÈRE 2 - stratégie
- CRITÈRE 3 - personnel
- CRITÈRE 4 - partenariats & ressources
- CRITÈRE 5 - processus, produits & services
- CRITÈRE 6 - résultats clients
- CRITÈRE 7 - résultats personnel
- CRITÈRE 8 - résultats sociétaux
- CRITÈRE 9 - résultats business



- Score de la France
- Score le plus haut atteint sur le critère (+pays n°1)
- Score le plus bas obtenu sur le critère
- Moyenne des scores sur le critère
- x<sup>ème</sup> Classement de la France sur 28 pays

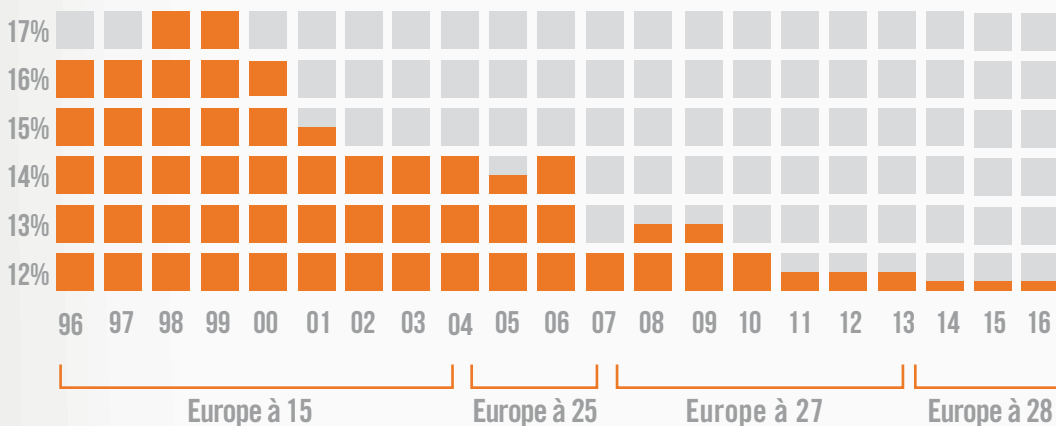
# Des exportations en berne

Source : Coe-Rexecode - Indicateurs trimestriels de la compétitivité française 16/7/15



Dans un contexte de net ralentissement du commerce mondial, les exportateurs français parviennent difficilement à tenir leurs positions. Au sein de la zone euro, la légère hausse de la part des exportations françaises de marchandises observée sur le début de l'année 2015 est interrompue et retombe à son bas niveau de la fin 2014.

LA FRANCE PÈSE **3%**  
DES EXPORTATIONS MONDIALES ET  
**12%** DES EXPORTATIONS DE LA ZONE EURO



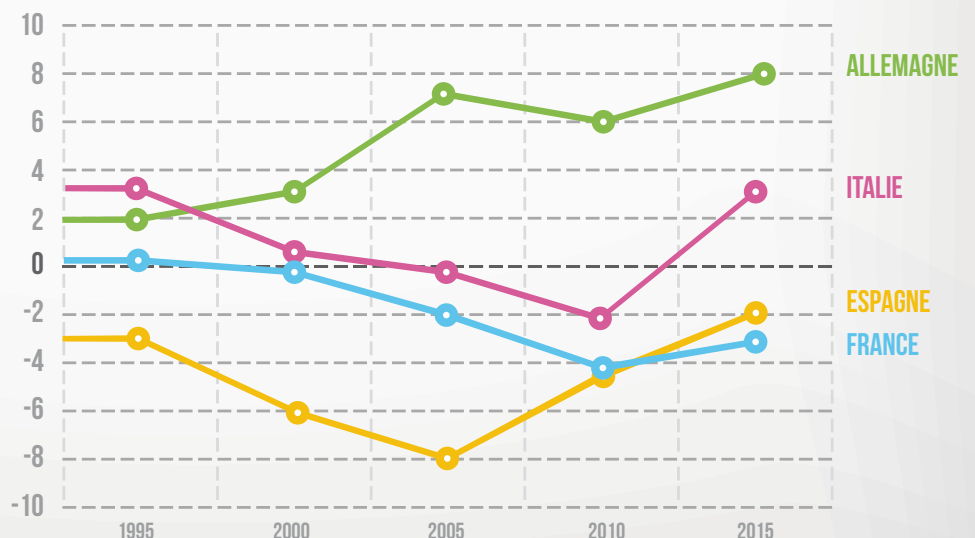
**PART DES EXPORTATIONS FRANÇAISES DANS LA ZONE EURO DEPUIS 20 ANS**

Source : douanes nationales



## DES PROGRÈS RESTENT À FAIRE

Même si un léger mieux est à constater ces 5 dernières années, la France reste le mauvais élève avec non seulement un solde d'échanges extérieurs négatif, mais également une tendance à la baisse, alors que ses pays voisins affichent une tendance inverse.

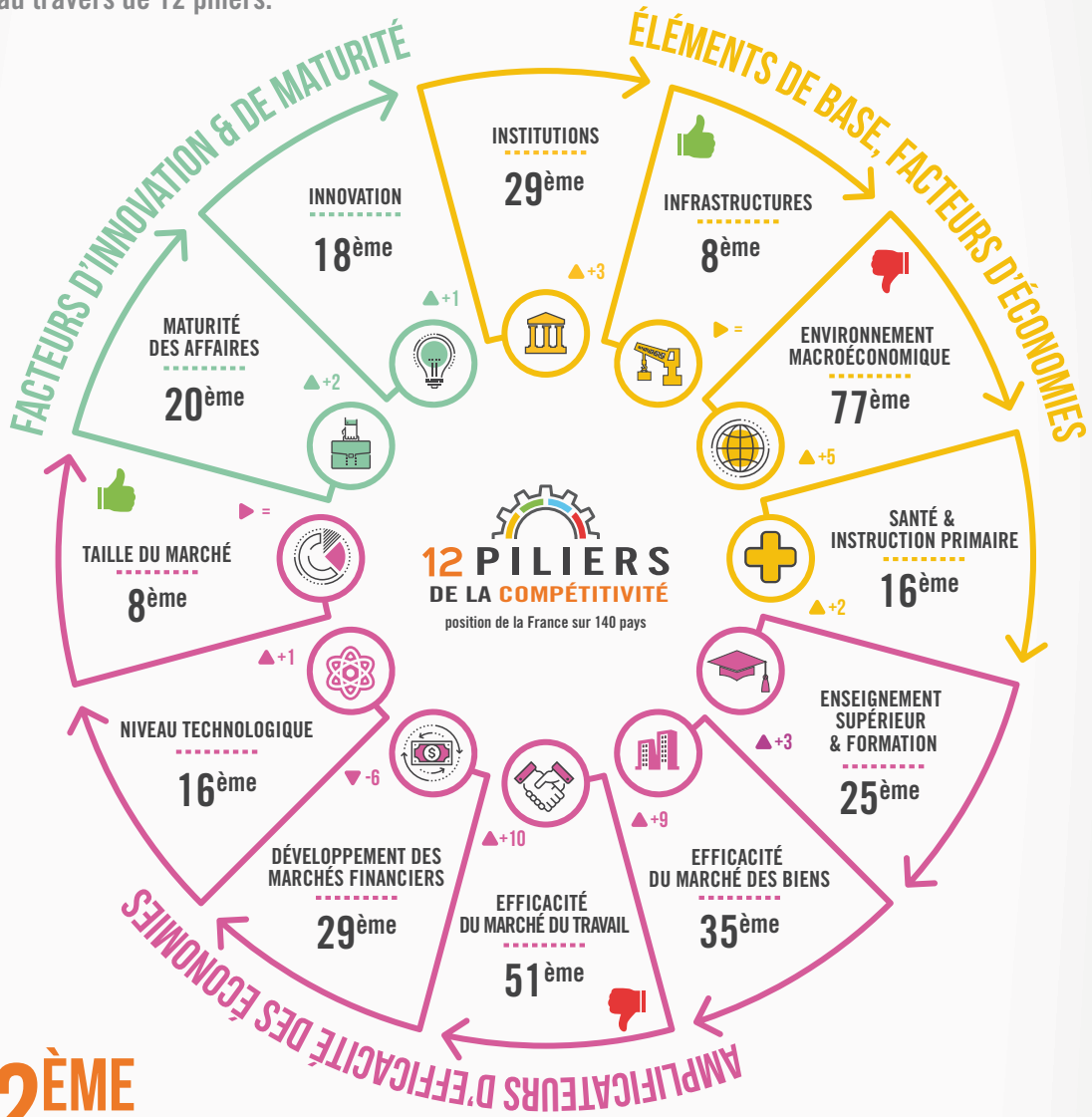


**SOLDE DES ÉCHANGES EXTÉRIEURS DE MARCHANDISES EN % DU PIB**

# Une compétitivité à maintenir

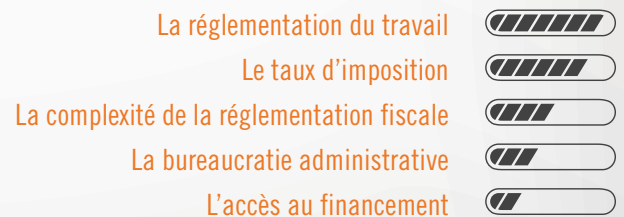
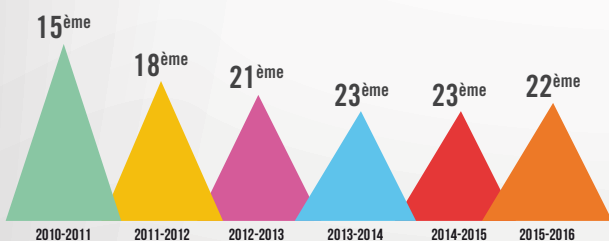
Source : The Global Competitiveness Report 2015-2016

Chaque année, le Forum Economique Mondial (World Economic Forum - WEF) publie l'Index Global de Compétitivité. Ce rapport de 600 pages mesure la compétitivité des pays et des économies, au travers de 12 piliers.



## LA FRANCE 22<sup>ÈME</sup> PAYS LE PLUS COMPÉTITIF SUR 140

Alors qu'elle occupait la 15<sup>ème</sup> place du classement en 2010, la France occupe désormais la 22<sup>ème</sup> place, après une remontée en 2015.



La réglementation du travail apparaît comme le frein majeur à la compétitivité de la France. A titre de comparaison, en Allemagne, 4<sup>ème</sup> au classement, le premier frein est la complexité des taxes. Au Japon, 6<sup>ème</sup>, c'est le taux des taxes.

**LES 5 FACTEURS**  
**LES + PROBLÉMATIQUES**  
**POUR FAIRE DES AFFAIRES**

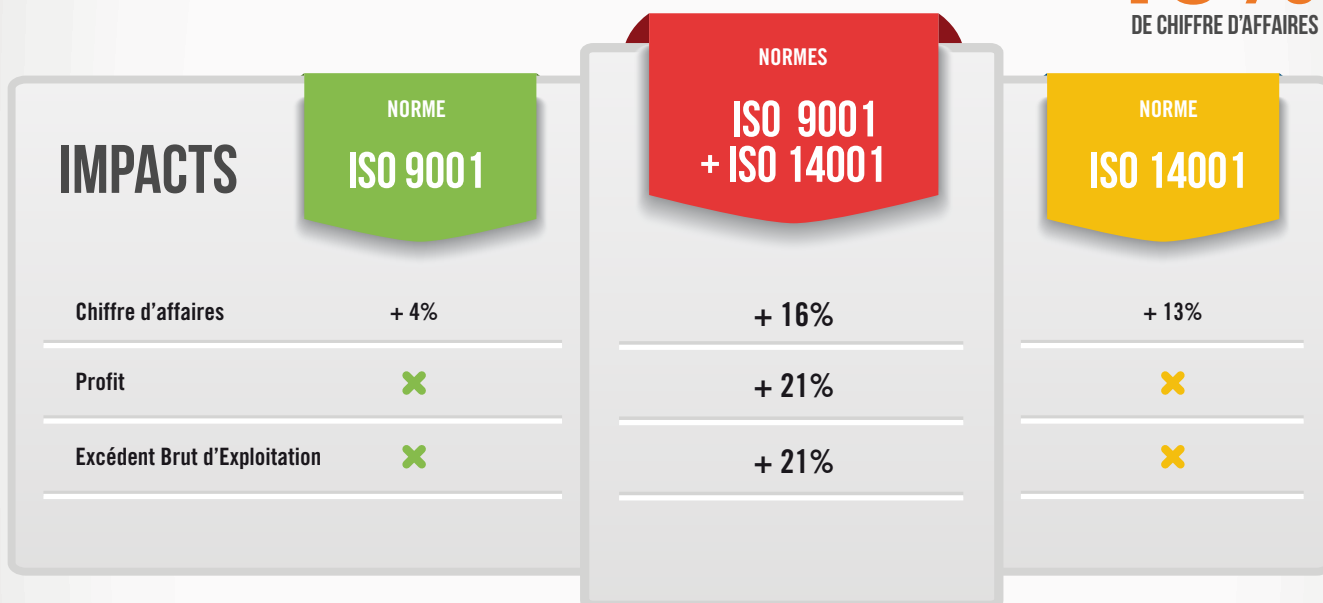
# Le duo qualité/environnement, ça rapporte !

Sources : Chaire performance des organisations - Fondation Paris-Dauphine 01/2015 • EFQM® et British Quality Foundation - 2005

En France, l'application simultanée des normes de management ISO 9001 et ISO 14001 permet des bénéfices financiers indéniables ; bien supérieurs à ceux obtenus par l'application d'une seule norme, d'après des études menées par la chaire performance des organisations (Fondation Paris-Dauphine).



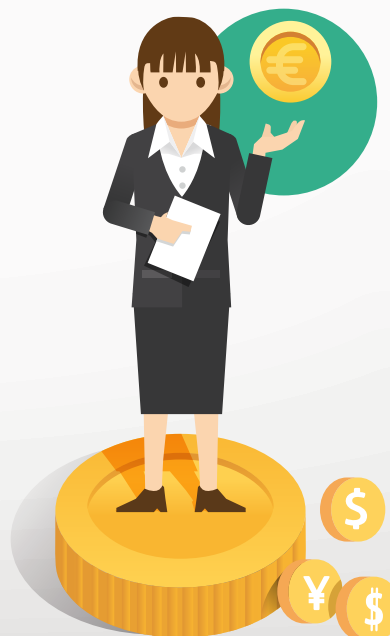
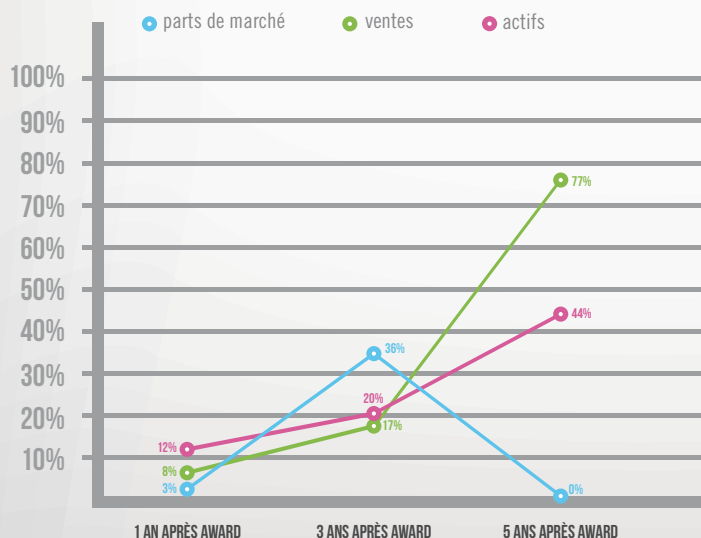
**+16%**  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES



## LE MODÈLE EFQM® BOOSTE LES VENTES

Chez les organisations internationales qui ont reçu un Prix EFQM®, on observe des impacts très forts sur les résultats financiers : l'entreprise, plus compétitive à moyen terme, voit ses actifs progresser et ses ventes s'envoler, jusqu'à 5 ans après la récompense.

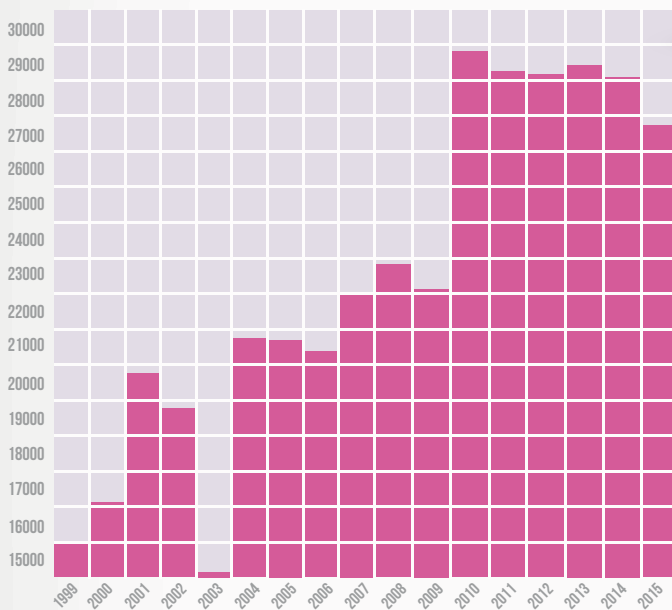
**+77%**  
DE VENTES



# Les certifications ISO en France

Source : ISO Survey 2015

Chaque année, l'ISO publie les chiffres des certifications. Véritable baromètre international, l'ISO Survey permet d'observer la tendance et l'engagement de chaque pays dans les démarches de progrès.

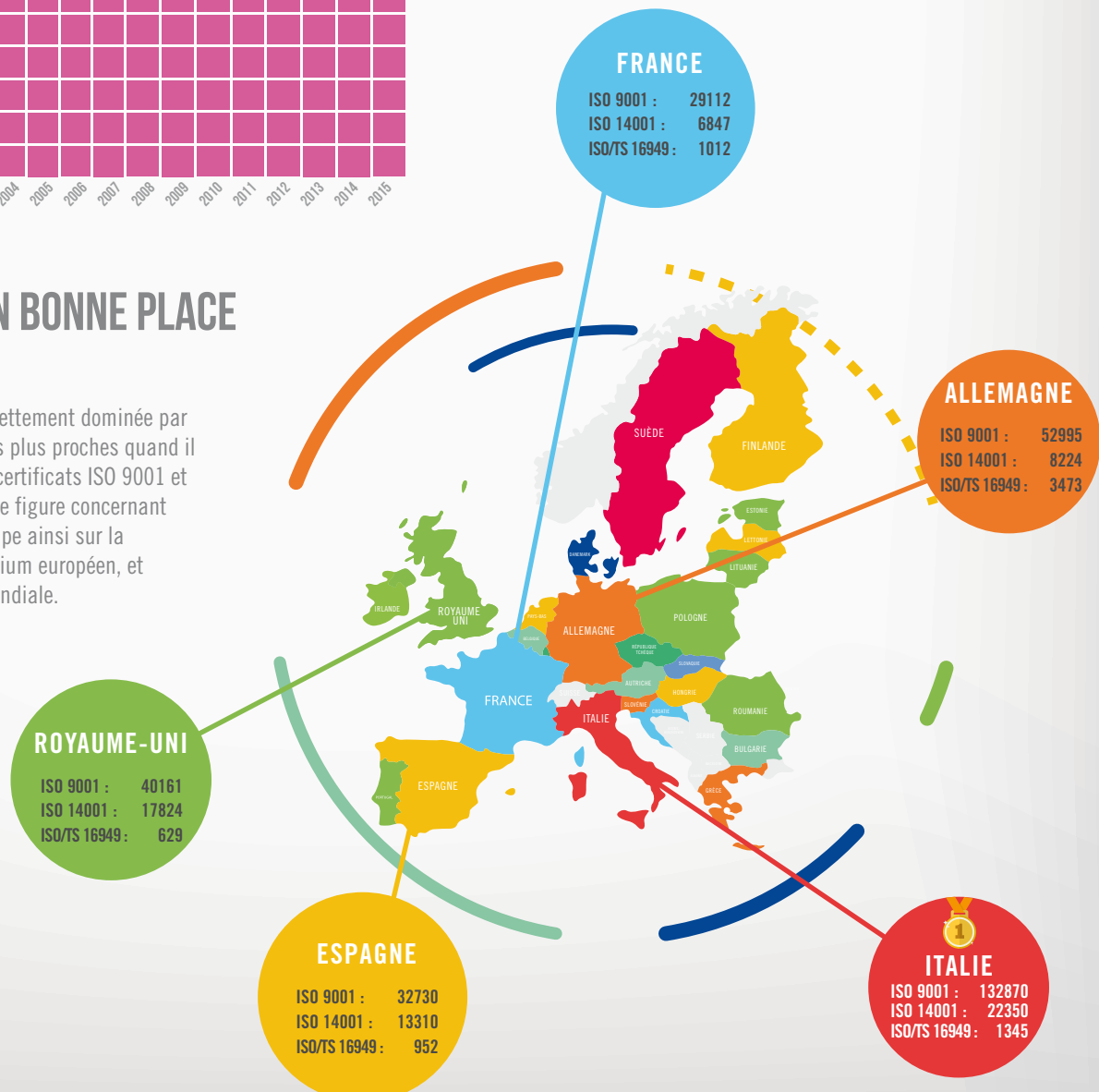


## LES CERTIFICATS ISO 9001 EN FRANCE

On constate une légère baisse du nombre de certifications ISO 9001 au cours des 5 dernières années, après une nette augmentation en 2010. En 2015, la France occupe honorablement la 5<sup>ème</sup> place européenne et la 9<sup>ème</sup> place mondiale, cependant loin derrière l'Allemagne qui détient presque le double de certificats (52 995), ou encore l'Italie avec plus de 4 fois plus de certificats (132 870).

## LA FRANCE EN BONNE PLACE SUR L'ISO/TS

Alors que la France est nettement dominée par ses voisins européens les plus proches quand il s'agit de dénombrer les certificats ISO 9001 et ISO 14001, elle fait bonne figure concernant l'ISO/TS 16949. Elle grimpe ainsi sur la troisième marche du podium européen, et occupe la 12<sup>ème</sup> place mondiale.





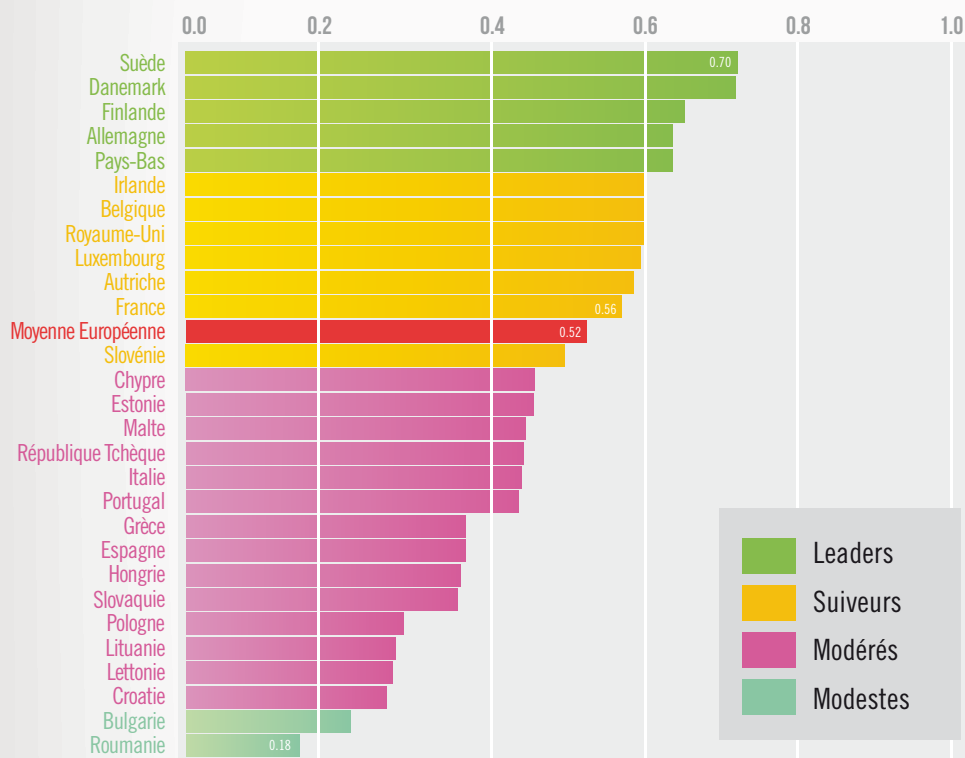
# La France innove de plus en plus

Source : Innovation Union Scoreboard 2016



Le Tableau de Bord Européen de l'Innovation - Innovation Union Scoreboard - fournit une analyse comparative de la performance de l'innovation dans les États membres de l'UE, dans d'autres pays européens et dans les pays voisins. Cet indicateur annuel européen évalue les forces et faiblesses relatives des systèmes nationaux d'innovation et aide les pays à identifier les domaines sur lesquels ils doivent se concentrer.

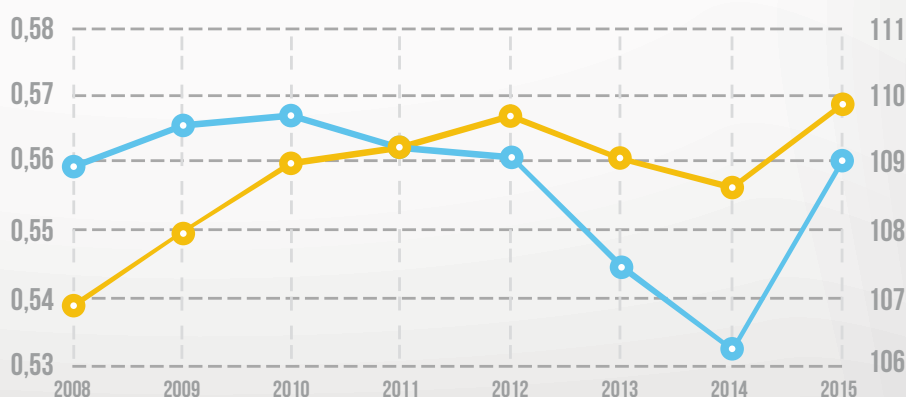
Il s'agit d'un index complexe, constitué de 25 sous-facteurs, répartis en 8 familles : ressources humaines, systèmes de recherche, finance et support, investissements, réseaux et entrepreneuriat, capital intellectuel, innovateurs et impacts économiques.



## LA PERFORMANCE DES PAYS EN MATIÈRE D'INNOVATION

La France perd une place en 2015. Elle occupe désormais la 11<sup>ème</sup> place en Europe en terme d'innovation, et se trouve juste au dessus de la moyenne européenne. Elle fait ainsi encore partie des « puissants innovateurs », appelés aussi les « suiveurs ».

Si on compare son évolution des dernières années à celle de ses voisins européens on constate que la France progresse globalement plus vite que la moyenne de l'Union. Son niveau de performance par rapport à l'UE présente un pic supérieur de 9% à la moyenne de l'UE en 2015.



FRANCE

MOYENNE EUROPÉENNE

# Les atouts innovation de la France

Source : Innovation Union Scoreboard 2016

La France innove un peu plus chaque année. Concentrons-nous alors sur ses forces et faiblesses grâce à une vision par indicateur, comparativement à l'Union Européenne.

Dans le graphique, la performance de l'UE est égale à 100. Les indicateurs de la France sont transformés et normalisés pour être positionnés par rapport à cette référence.

## RESSOURCES HUMAINES

- Nouveaux doctorants
- Population ayant terminé l'enseignement tertiaire
- Jeunes dans l'enseignement secondaire supérieur

## OUVERTURE, SYST. DE RECHERCHE D'EXCELLENCE

- Co-publications scientifiques internationales
- Publications scientifiques les plus citées
- Étudiants en doctorat hors UE

## FINANCE ET SUPPORT

- Dépenses en R&D dans le secteur public
- Investissements en capital-risque

## INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES

- Dépenses en R&D dans le secteur privé
- Dépenses en Innovation hors R&D

## RÉSEAUX ET ENTREPRENEURIAT

- Innovations internes des PME
- PME innovantes collaborant avec d'autres
- Co-publications scientifiques public/privé

## CAPITAL INTELLECTUEL

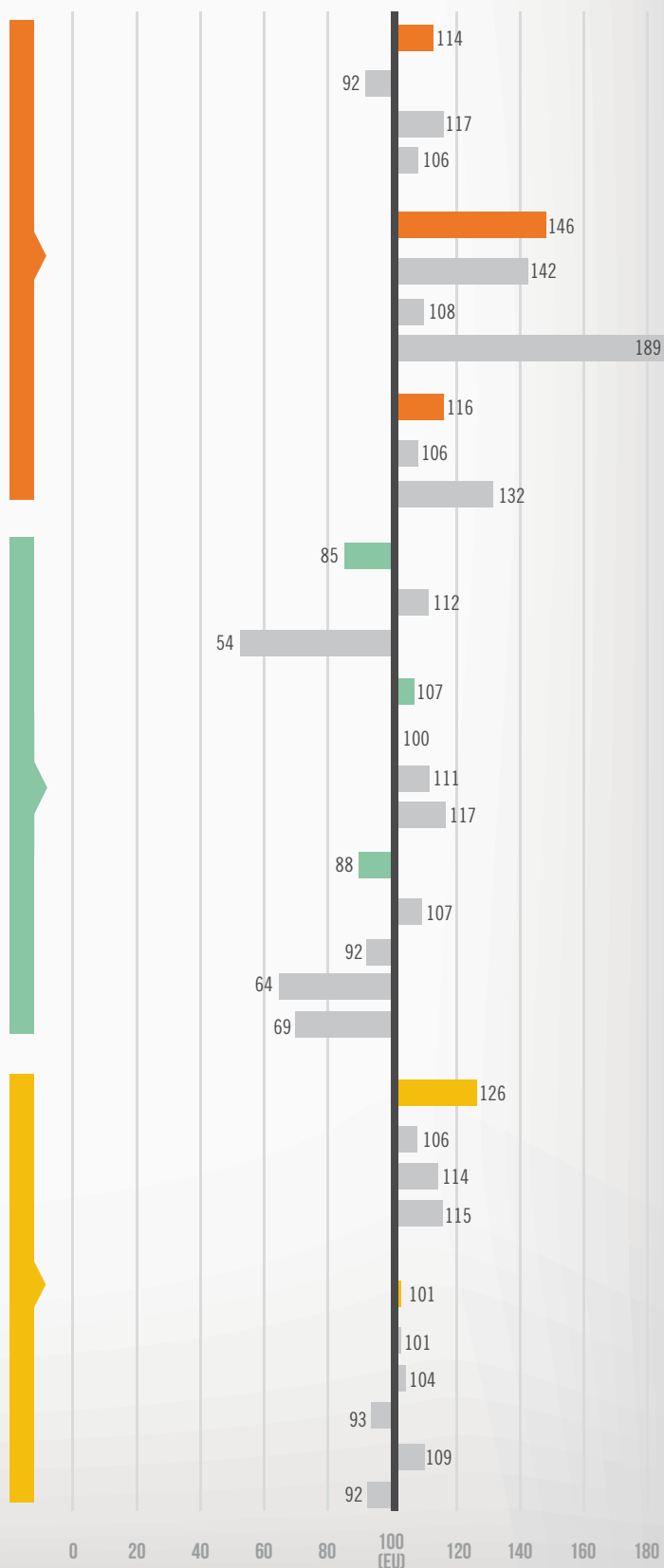
- Dépôts de brevets
- Dépôts de brevets dans les défis sociétaux
- Marques européennes
- Conceptions européennes

## INNOVATEURS

- Innovations produits / processus des PME
- Innovations organisationnelles et marketing des PME
- Entreprises innovantes qui emploient le plus

## IMPACTS ÉCONOMIQUES

- Activités à forte intensité de connaissance génératrices d'emploi
- Exportations de produits de haute et moyenne technologie
- Exportations de services à forte intensité de connaissance
- Part des ventes de nouvelles innovations de produits
- Recettes des licences et brevets depuis l'étranger



# La France satisfait-elle ses clients ?

Source : EPSI rating 2010

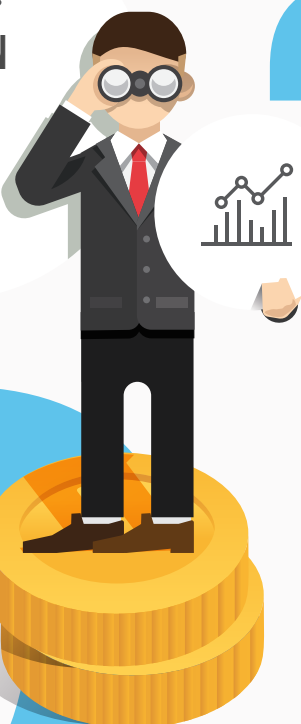


L'EPSI -Extended Paneuropean Satisfaction Index- est un indicateur créé en 1999 pour mesurer la satisfaction des clients dans un pays et avoir une répartition segmentée. 7 éléments alimentent cet indicateur de perception : l'image, les attentes des

clients, la perception sur la qualité des produits, la perception sur la qualité des services, la perception sur la valeur délivrée, la perception de la satisfaction, la perception sur la confiance et la fidélité des clients des entreprises du pays.

## SATISFACTION CLIENTS

Absence d'indicateurs permettant d'avoir une vision pertinente.



La France ne fait pas mesurer la satisfaction de ses clients. Il s'agit d'une étude annuelle payante, à laquelle participent plusieurs pays d'Europe de Nord et de l'Est notamment.



# La France des valeurs

Source : Index international des valeurs corporate 2013

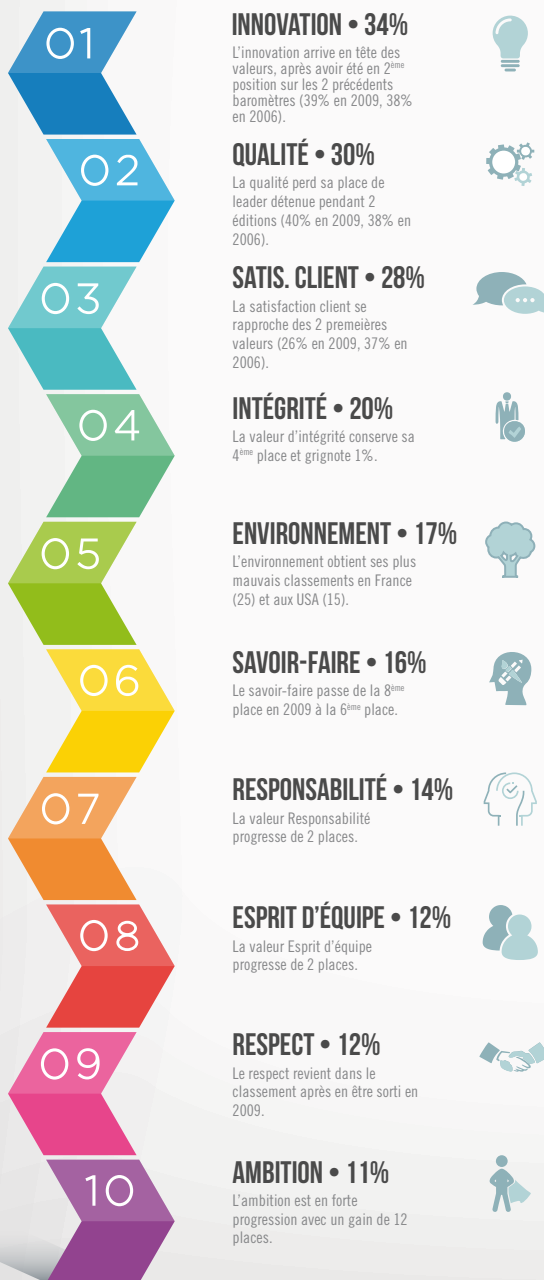
L'index® international des valeurs corporate des entreprises donne la position de 8 groupes de valeurs selon les pays. On trouve ainsi la place des valeurs telles que la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation, l'environnement ou l'esprit d'équipe.

Ce baromètre international des valeurs a été lancé en 2004 en France. Devenu international en 2006, il a été réalisé en 2009 puis pour la dernière fois



en 2013 sur 13 pays : Australie, Autriche, Finlande, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Espagne, Suisse, USA et Royaume-Uni. Il est mené par le réseau international ECCO et l'agence Wellcom.

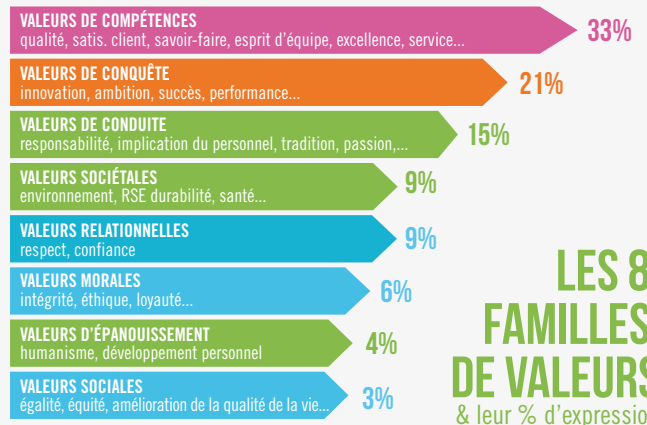
## LES VALEURS DANS LE MONDE EN 2013



## RANG DES VALEURS EN FRANCE // ALLEMAGNE

FRANCE	FRANCE <<<<<	>>>>> ALLEMAGNE
1	INNOVATION	4
2	RESPECT	16
3	INTÉGRITÉ	13
4	ESPRIT D'ÉQUIPE	20
5	SATIS. CLIENT	3
6	QUALITÉ	1
7	RESPONSABILITÉ	8
8	PARTAGE	66
9	PERFORMANCE	49
10	CONFIANCE	12

La France survalorise les valeurs de conduite (+6%). C'est la plus forte proportion de valeurs de conduite sur un pays. Elle survalorise également les valeurs relationnelles (+4%). Inversement, elle sous-valorise les valeurs de compétence (-5%) et les valeurs de société (-3%).



**LES 8 FAMILLES DE VALEURS & leur % d'expression**

# Les managers français désaimés

Source : Enquête internationale BGI Group 2011

Une enquête internationale de BGI Group délivre des opinions concernant le supérieur hiérarchique direct et le dirigeant selon les différents pays.

L'appréciation des qualités reconnues du dirigeant ou du manager direct trace le profil managérial de chaque pays.

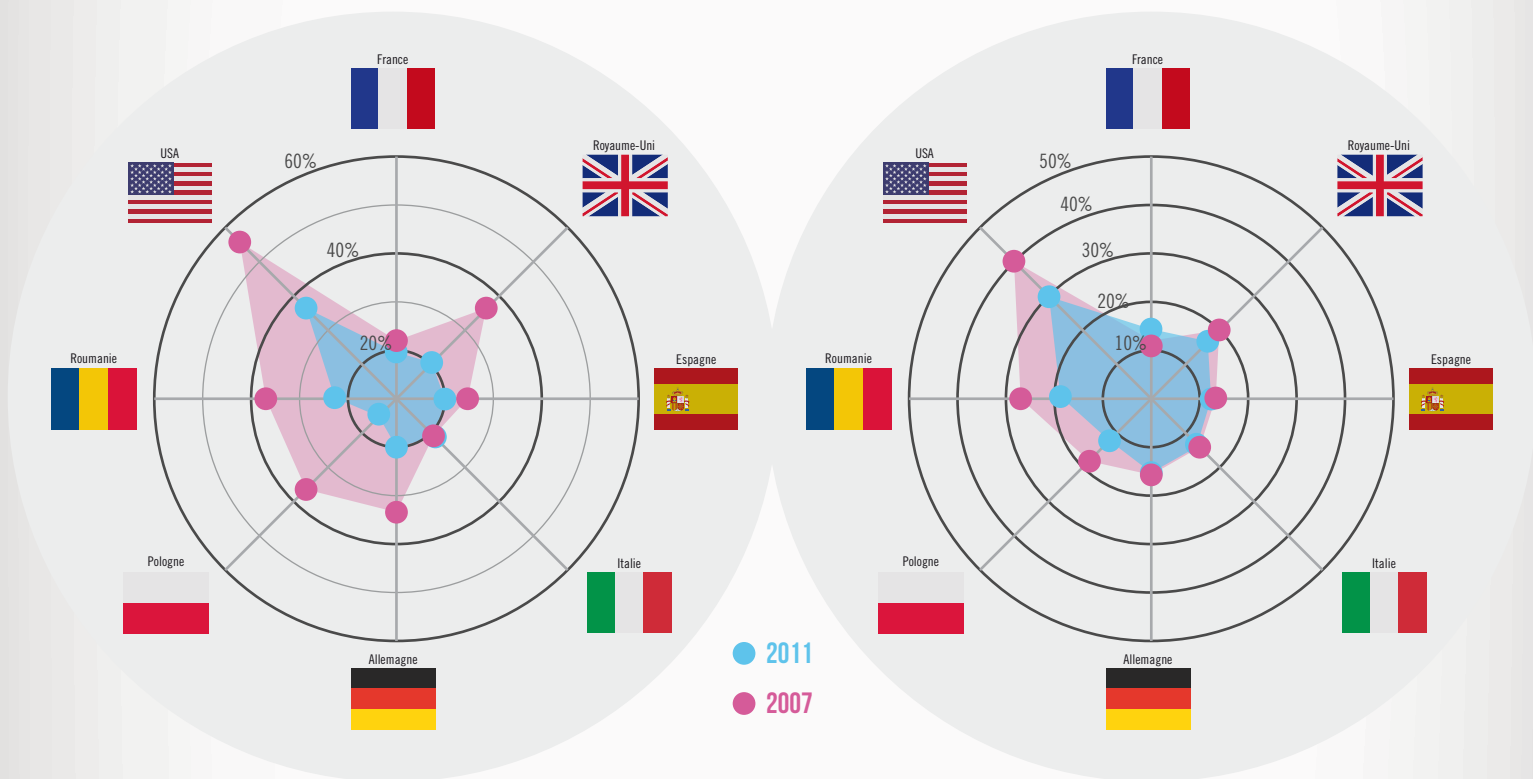


## J'AI UNE TRÈS BONNE OPINION DE ...

Les managers et dirigeants sont mal vus en France, dans l'absolu mais aussi en comparaison aux autres pays.

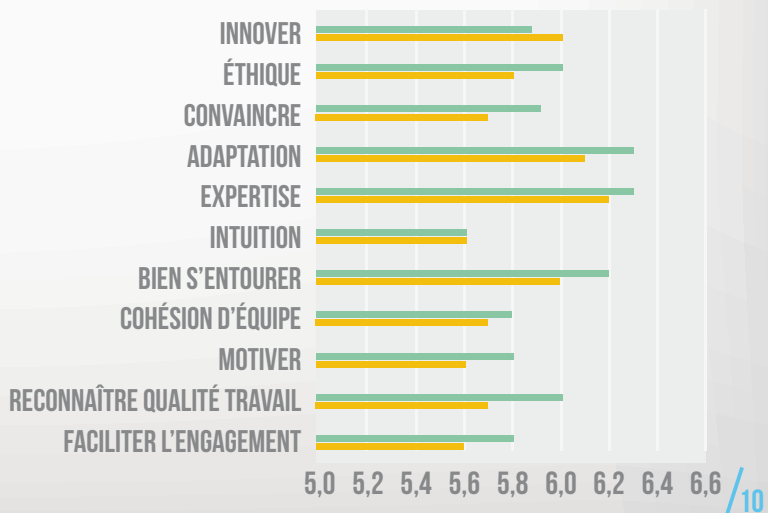
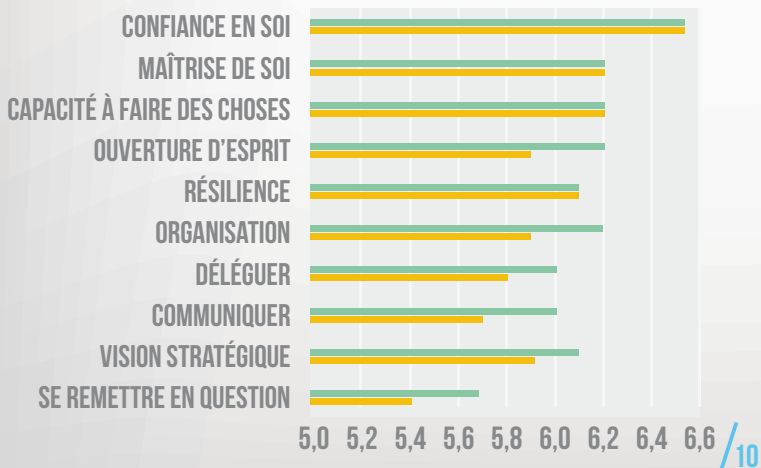
### ... MON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT

### ... MON DIRIGEANT



## LES QUALITÉS RECONNUES EN FRANCE

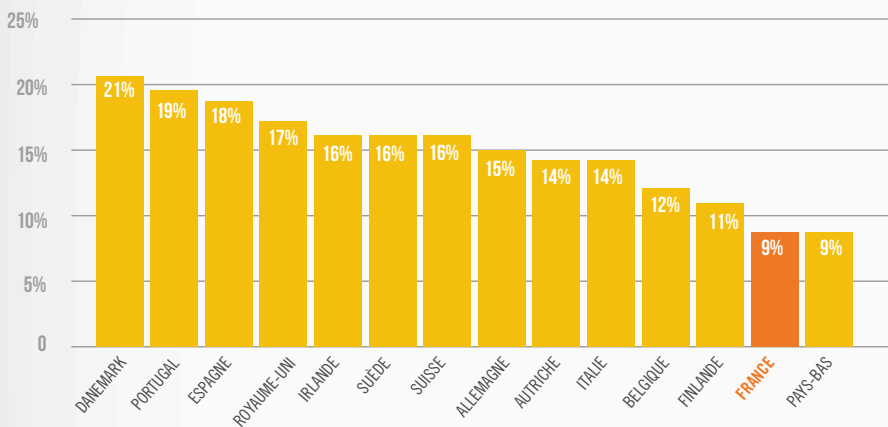
— chez les managers directs  
— chez les dirigeants



# La France n°1 du désengagement

Source : Sondage Gallup 2013

Un sondage Gallup permet d'estimer le bien-être et la motivation des salariés, dans les organisations publiques et privées. Il donne par pays le pourcentage : des employés engagés (employés pleinement investis et focalisés sur la création de valeur), des employés désengagés (employés passifs) et des employés activement désengagés (employés mécontents et activement non contributeurs).



## LES EMPLOYÉS ENGAGÉS

Les employés engagés sont investis pleinement et focalisés chaque jour sur la création de valeur de leur organisation. Ils font preuve de passion et sont profondément connectés à l'entreprise. En France, seulement 9% des salariés sont engagés.

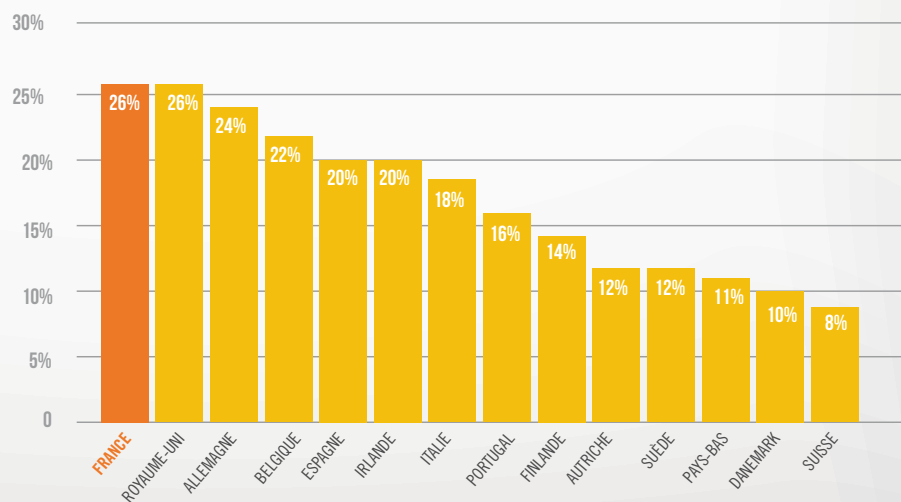
## LES EMPLOYÉS DÉSENGAGÉS

Les employés désengagés sont dormants, ils attendent la fin de la journée.



## LES EMPLOYÉS ACTIVEMENT DÉSENGAGÉS

Les employés activement désengagés sont mécontents. Ils génèrent des problèmes, accidents, arrêts maladies. Ils sont non contributeurs et sont source de non qualité. La France est le pays qui affiche le plus fort taux de désengagement actif, avec plus d'1 employé sur 4 activement désengagé.

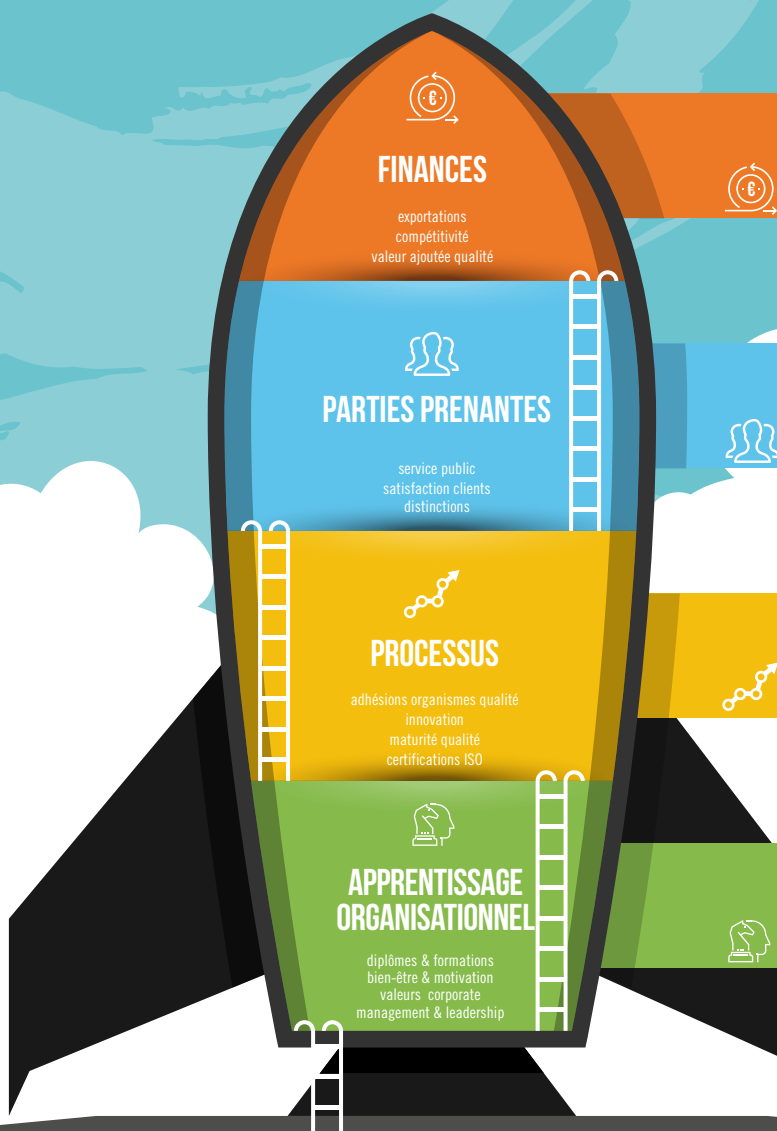


# Une dynamique globale

## QUALI'BORD

UNE DYNAMIQUE AU SERVICE DE LA VISION QUALITÉ FRANCE

Les différents indicateurs présentés dans ce tableau de bord permettent d'avoir une vision globale de la qualité en France. Entre forces et axes d'amélioration, c'est l'interaction entre les différentes thématiques qui doit être retenue.



L'ensemble a un impact direct sur les résultats financiers de l'entreprise : plus grande compétitivité, efficience accrue de l'organisation, bénéfices financiers en hausse, le tout illustré par un meilleur indice EFQM®.

Grâce à des services de meilleure qualité, la satisfaction clients, toujours au cœur de la démarche, grimpe en flèche et permet d'accéder à de nombreuses distinctions ainsi qu'à la reconnaissance des parties prenantes.

Un apprentissage organisationnel efficace permet un haut niveau de maîtrise des différents processus facteurs de performance : des innovations plus nombreuses et de meilleur niveau, un système qualité mature soutenu par des certifications internationales reconnues et demandées par les clients. Le tout se nourrit d'une implication dans les organismes Qualité pour rester en veille et benchmarker.

Prendre conscience de l'importance des 3 excellences (managériale, opérationnelle et relationnelle) passe par un apprentissage opérationnel assidu. Cet apprentissage repose sur la prise en compte de valeurs corporate fortes, un management et un leadership approuvés et soutenus, des équipes motivées et heureuses, un haut niveau de connaissances et compétences.



[WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG](http://WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG)



viadeo

LinkedIn

YouTube