

QUALI'BORD 2018

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.
Après une première édition en 2017, place au verdict 2018...



Réalisé par France Qualité

Synthèse

L'aventure se poursuit avec la publication du 2^{ème} Quali'Bord. Les chiffres actualisés de 4 indicateurs nous éclairent sur l'évolution de la France :

- **Exportations** : la compétitivité de la France recule encore.
- **Indice de compétitivité** : 22 sur 137 ; avec un niveau stable, la France est pénalisée par le taux d'imposition et la réglementation du travail.
- **Nombre de certificats ISO 9001** : la tendance se confirme car la France chute de 16% entre 2015 et 2016, avec 23.403 certificats, soit 6 fois moins que l'Italie.
- **Innovation** : la France conserve sa place de 11^{ème}

en Europe, et reste une forte innovatrice dans les suiveurs. Trois points faibles : les connexions entre PME et entre public-privé, les dépenses et les innovations dans les PME.

Un nouvel indicateur s'invite dans Quali'Bord 2018 : **l'index mondial sur la compétitivité et les talents (GTCL)** qui attire notre attention sur les défis du recrutement, du développement et de la rétention des talents. La France s'affiche à la 21^{ème} place.

Excellente découverte...

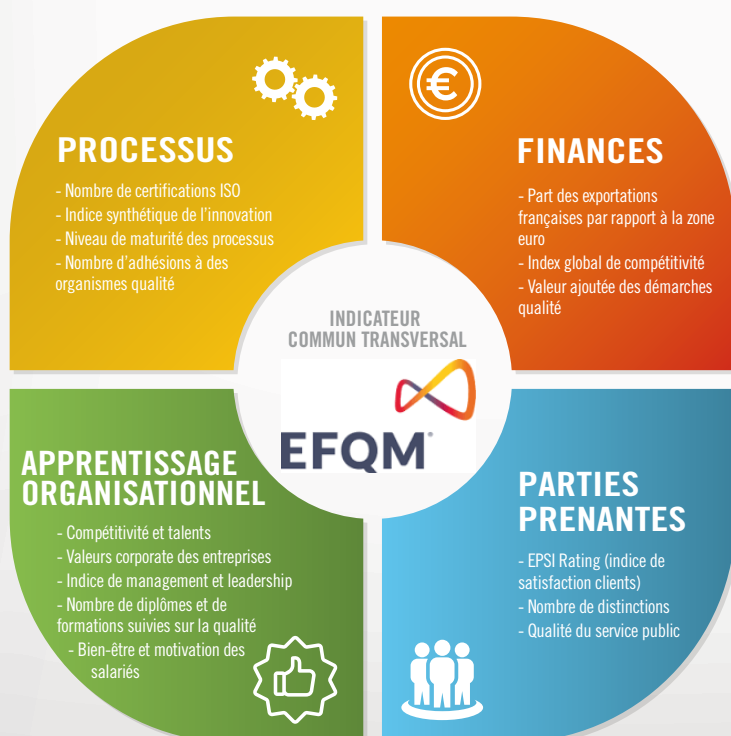
Méthode

Pour assurer une vision de l'évolution des tendances, le Tableau de Bord Qualité France s'appuie cette année encore sur l'approche Balanced Scorecard* (Tableau de bord de la performance).

16 indicateurs (1 de plus qu'en 2016) sont répartis dans 4 quadrants : Finances, Parties prenantes, Processus, Apprentissage organisationnel.

Certaines données ont évolué depuis la précédente édition de Quali'Bord, d'autre non.

Nous avons conservé le scoring EFQM® comme indicateur global et transversal : même si ses données actualisées n'ont pas encore été publiées, il 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 des indicateurs, voici un aperçu de l'état de santé de la Qualité en France, et des tendances associées. Seules les données qui ont évolué depuis Quali'Bord 2016 affichent l'indice de tendance.

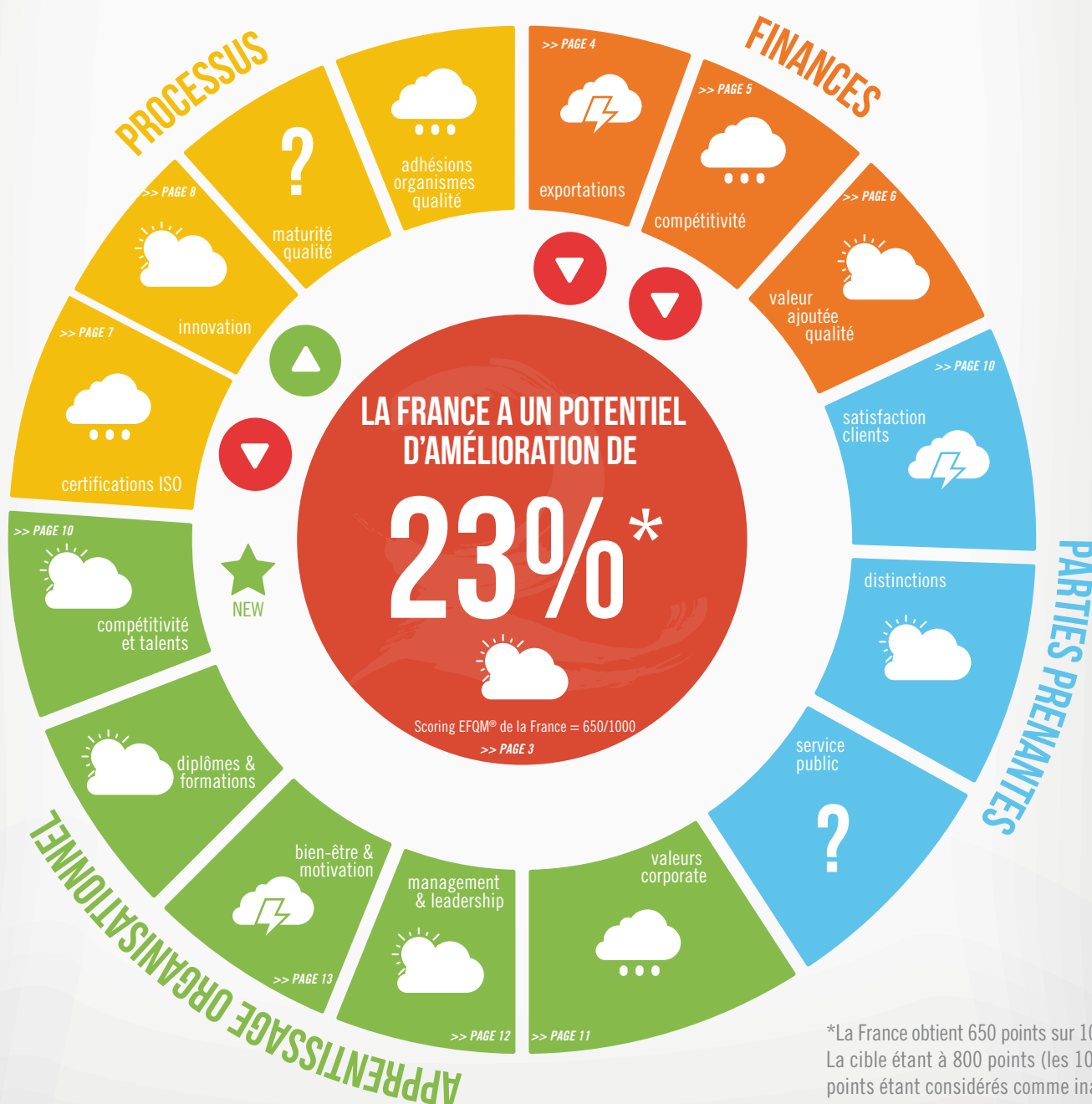
INDICE DE PERFORMANCE



INDICE DE TENDANCE



Eget lacinia



*La France obtient 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 jusqu'ici

La France 9^{ème} au classement général

Source : Assessing the EU Member States - EFQM 2015

PAS DE NOUVELLES DONNÉES

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.

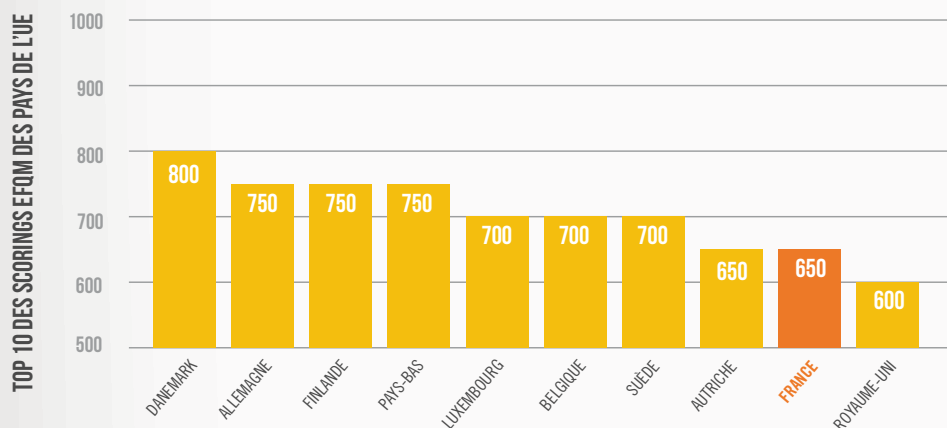
Développé par l'organisation du même nom, l'EFQM® analyse 29 indicateurs et permet d'obtenir un scoring sur 1000 points.

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.

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».

LA FRANCE 9^{ÈME} PAYS LE PLUS PERFORMANT D'EUROPE



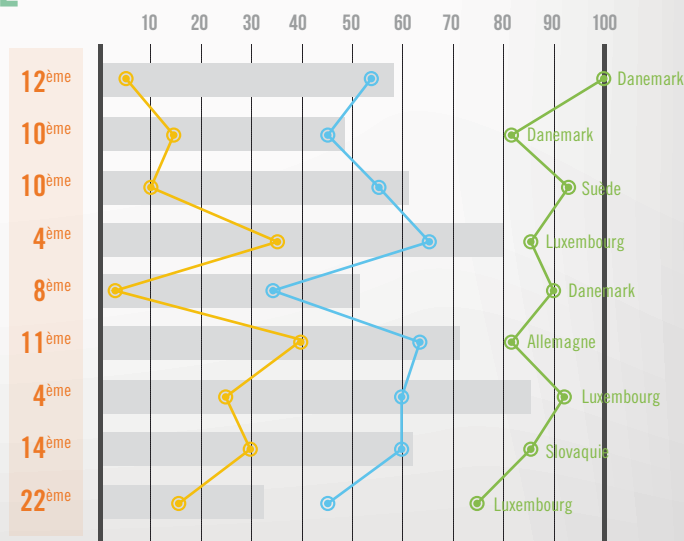
Le podium des pays les plus performants selon les critères EFQM® est occupé par le Danemark, l'Allemagne et la Finlande qui obtiennent respectivement des scores de 800 et 750 points sur 1000. La France est 9^{ème} avec 650 points. La Grèce quant à elle a obtenu 300 points.



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 12^{ème}
- CRITÈRE 2 - stratégie 10^{ème}
- CRITÈRE 3 - personnel 10^{ème}
- CRITÈRE 4 - partenariats & ressources 4^{ème}
- CRITÈRE 5 - processus, produits & services 8^{ème}
- CRITÈRE 6 - résultats clients 11^{ème}
- CRITÈRE 7 - résultats personnel 4^{ème}
- CRITÈRE 8 - résultats sociétaux 14^{ème}
- CRITÈRE 9 - résultats business 22^{ème}



- 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
- Classement de la France sur 28 pays

Des exportations en baisse

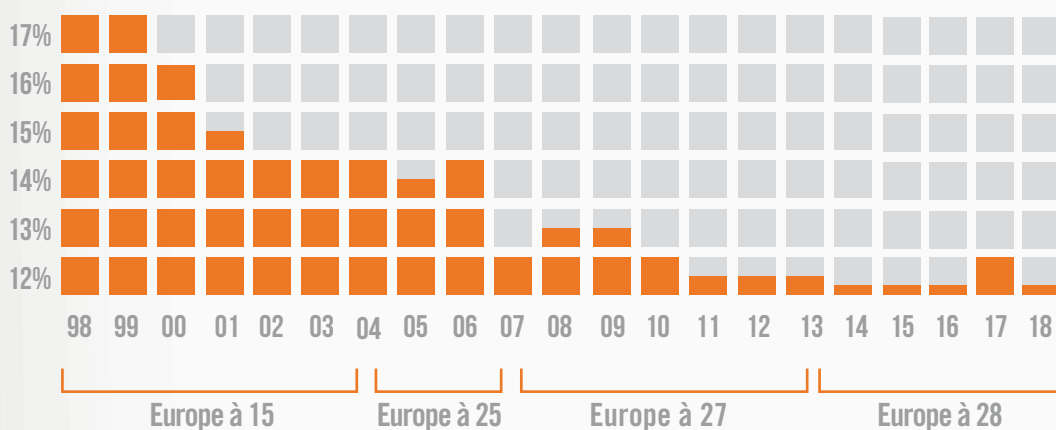
Source : Coe-Rexecode - Indicateurs trimestriels de la compétitivité française 10/01/18



La compétitivité en 2017 : la conjoncture s'améliore mais la compétitivité de la France recule encore.

La part des exportations françaises de biens et services dans celles de la zone euro a légèrement reculé en 2017. Elle s'établit en valeur à 12,9%, après 13,2% en 2016. Si la part de marché de la France dans la zone euro était restée à son niveau de 2000 (17,0%), le montant des exportations françaises serait accru de 210 milliards € en 2017. Le manque à gagner cumulé depuis 2000 atteint désormais de 1.700 milliards €.

LA FRANCE PÈSE **3%**
12,9% DES EXPORTATIONS MONDIALES ET
DES EXPORTATIONS DE LA ZONE EURO



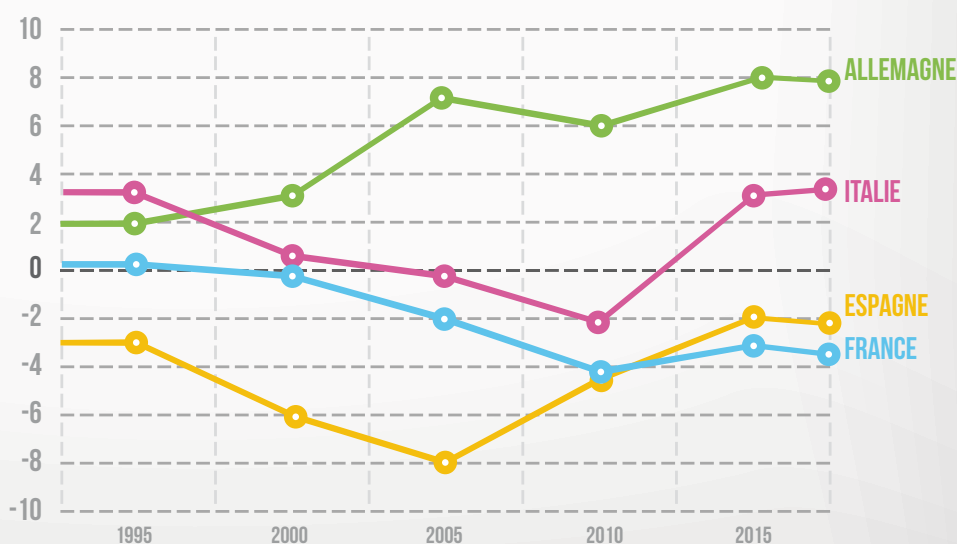
PART DES
EXPORTATIONS
FRANÇAISES DANS
LA ZONE EURO
DEPUIS 20 ANS

Source : douanes nationales



LA FRANCE PERD ENCORE DU TERRAIN

Le rattrapage des pertes des parts de marché accumulées par la France par rapport aux autres pays européens depuis le début des années 2000 n'est pas encore amorcé et le recul de la position française s'est même légèrement accentué en 2017. La traduction en termes de gains de parts de marchés et de réindustrialisation de l'amélioration récente de la compétitivité-coût prendra du temps.

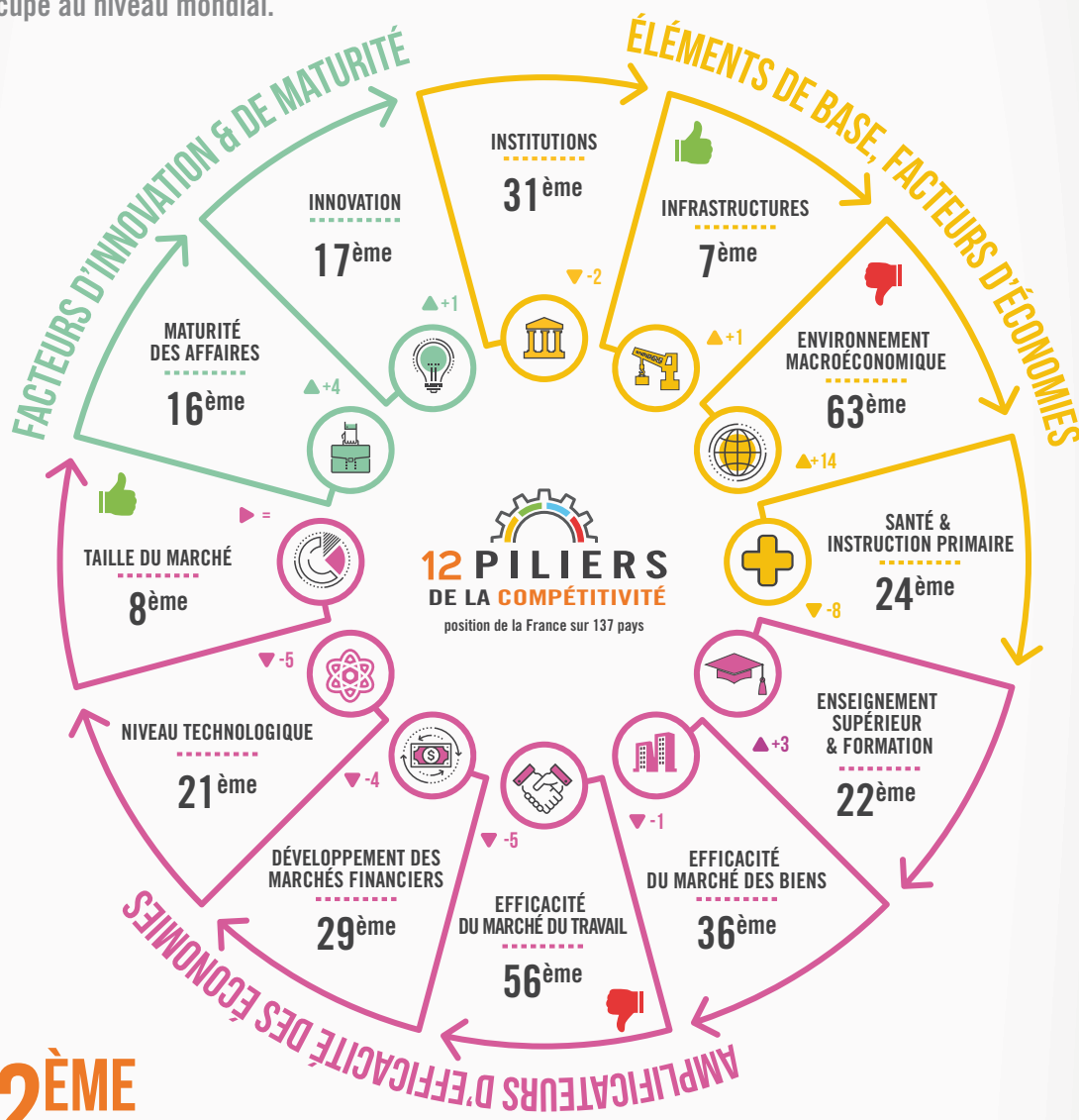


SOLDE DES ÉCHANGES EXTÉRIEURS DE MARCHANDISES EN % DU PIB

Des efforts de compétitivité

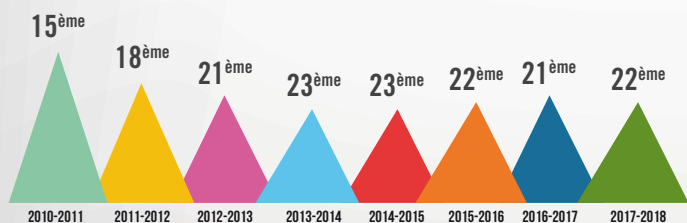
Source : The Global Competitiveness Report 2017-2018

Les 12 piliers de l'Index Global de Compétitivité analysés par le Forum Economique Mondial montrent les items sur lesquels la France progresse et la place qu'elle occupe au niveau mondial.

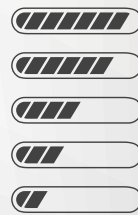


LA FRANCE 22^{ÈME} PAYS LE PLUS COMPÉTITIF SUR 137

La France retrouve la 22^{ème} place, après une légère remontée en 2016. Considérant que le nombre de compétiteurs est passé de 140 à 137, le niveau de compétitivité de la France, bien que stable au classement, semble fatiguer.



- Le taux d'imposition (19,6)
- La réglementation du travail (19,1)
- La réglementation fiscale (17,6)
- La bureaucratie gouvernementale (11,8)
- L'instabilité politique (7,7)



Le taux d'imposition devient le principal frein à la compétitivité de la France, devant la réglementation du travail, qui détenait la première place dans l'étude précédente.

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

PAS DE NOUVELLES DONNÉES

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).



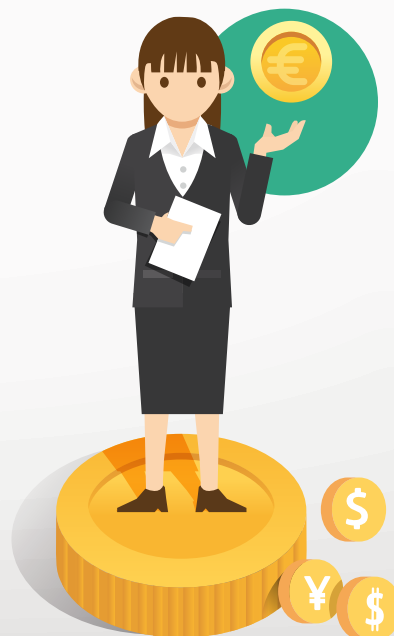
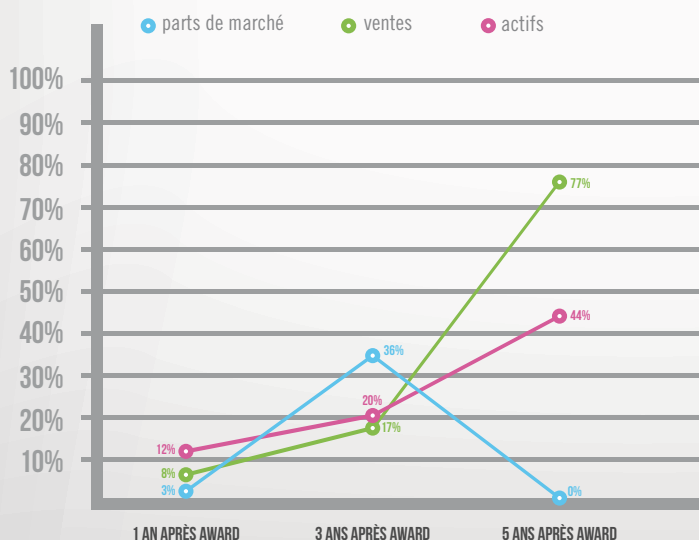
+16%
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

IMPACTS	NORME ISO 9001	NORMES ISO 9001 + ISO 14001	NORME ISO 14001
Chiffre d'affaires	+ 4%	+ 16%	+ 13%
Profit	×	+ 21%	×
Excédent Brut d'Exploitation	×	+ 21%	×

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.

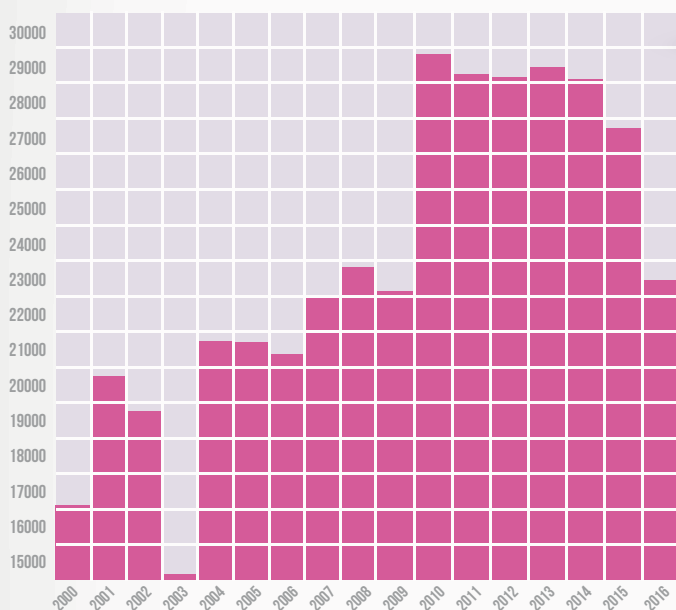
+77%
DE VENTES



Des certifications ISO en baisse

Source : ISO Survey 2017

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.

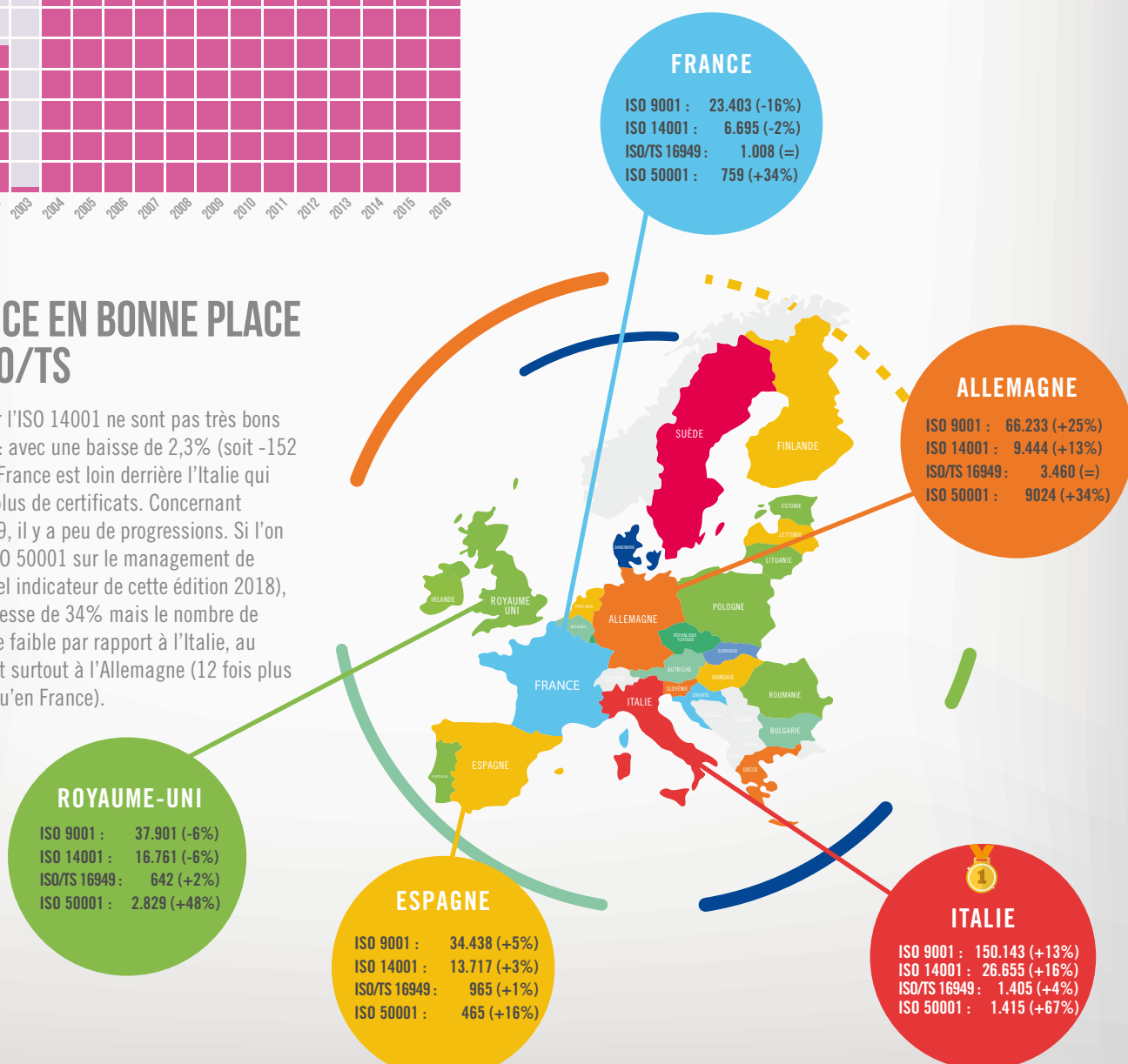


LES CERTIFICATS ISO 9001 EN FRANCE

On constate une chute du nombre de certifications ISO 9001 en France : -16% entre 2015 et 2016. La France maintient sa 5^{ème} place mais reste devancée par l'Italie, qui progresse de 13% et est en tête du classement avec plus de 6 fois le score de la France. L'Allemagne fait un bond de 25% avec près de 3 fois les résultats français.

LA FRANCE EN BONNE PLACE SUR L'ISO/TS

Les chiffres sur l'ISO 14001 ne sont pas très bons pour la France : avec une baisse de 2,3% (soit -152 certificats), la France est loin derrière l'Italie qui compte 4 fois plus de certificats. Concernant l'ISO/TS 16949, il y a peu de progressions. Si l'on s'attache à l'ISO 50001 sur le management de l'énergie (nouvel indicateur de cette édition 2018), la France progresse de 34% mais le nombre de certificats reste faible par rapport à l'Italie, au Royaume-Uni et surtout à l'Allemagne (12 fois plus de certificats qu'en France).



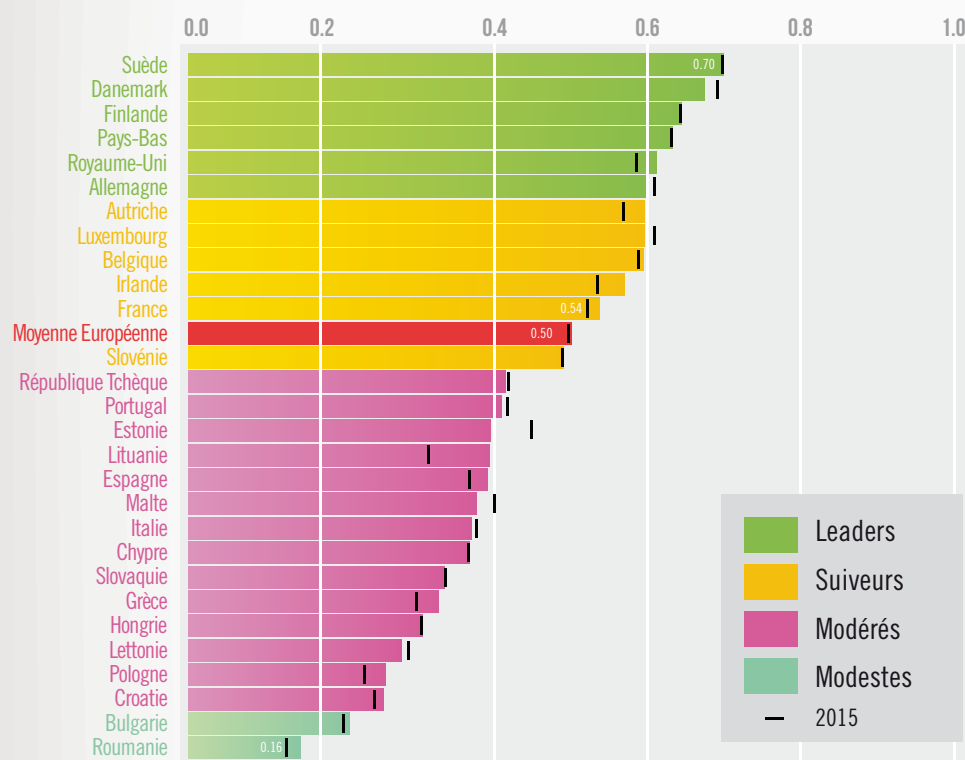
La France innove de plus en plus

Source : European Innovation Scoreboard 2017



Le Tableau de Bord Européen de l'Innovation - Innovation Union Scoreboard, qui fournit une analyse comparative de la performance de l'innovation dans 28 pays, a fait évoluer son référentiel en 2017. Cet indicateur annuel européen évalue les forces et faiblesses relatives des systèmes nationaux d'innovation.

Il s'agit d'un index constitué désormais de 27 sous-facteurs (25 en 2015), répartis en 10 familles (8 en 2015) : ressources humaines, systèmes de recherche, environnement favorable à l'innovation, finance et support, investissements, innovateurs, réseaux, capital intellectuel, impacts sur l'emploi et les ventes.

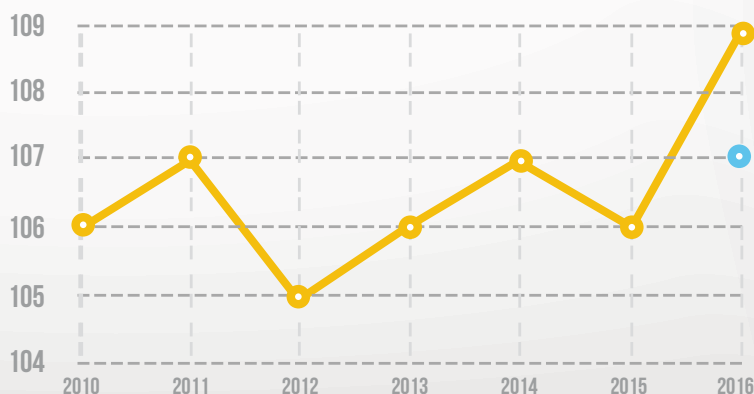


LA PERFORMANCE DES PAYS EN MATIÈRE D'INNOVATION

La France conserve sa 11^{ème} 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 ».

Les groupes de performance ont tendance à être géographiquement concentrés : la performance moyenne des pays diminue plus on s'éloigne géographiquement des leaders de l'innovation.

Au fil du temps, la performance de la France a augmenté de 2,8% par rapport à celle de l'UE en 2010. Ses forces résident dans les ressources humaines, les systèmes de recherche et l'environnement favorable à l'innovation. Ses faiblesses relatives relèvent des réseaux, des finances et supports et les innovateurs.



FRANCE

MOYENNE EUROPÉENNE

Les atouts innovation de la France

Source : European Innovation Scoreboard 2017

La France poursuit son chemin d'innovation.
Voici ses forces et faiblesses grâce à une vision
par indicateur, comparativement à la moyenne
Européenne.

Dans ce graphique, la performance moyenne de l'UE
est égale à 100. Les indicateurs de la France sont
transformés et normalisés pour être positionnés par
rapport à cette référence. Entre parenthèse : la
progression par rapport à 2010.

RESSOURCES HUMAINES

Nouveaux doctorants
Population ayant terminé l'enseignement tertiaire
Apprentissage tout au long de la vie

ATTRACTIVITÉ DES SYSTÈMES DE RECHERCHE

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

ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'INNOVATION

Pénétration du haut-débit
Entrepreneuriat axé sur les opportunités

FINANCE ET SUPPORT

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

INVESTISSEMENTS

Dépenses en R&D dans le secteur privé
Dépenses en Innovation hors R&D
Entreprises dispensant une formation aux TIC

INNOVATEURS

Innovations produits / processus des PME
Innovations organisationnelles et marketing des PME
Innovations internes des PME

RÉSEAUX

PME innovantes collaborant avec d'autres
Co-publications public/privé
Cofinancement privé des dépenses publiques en R&D

CAPITAL INTELLECTUEL

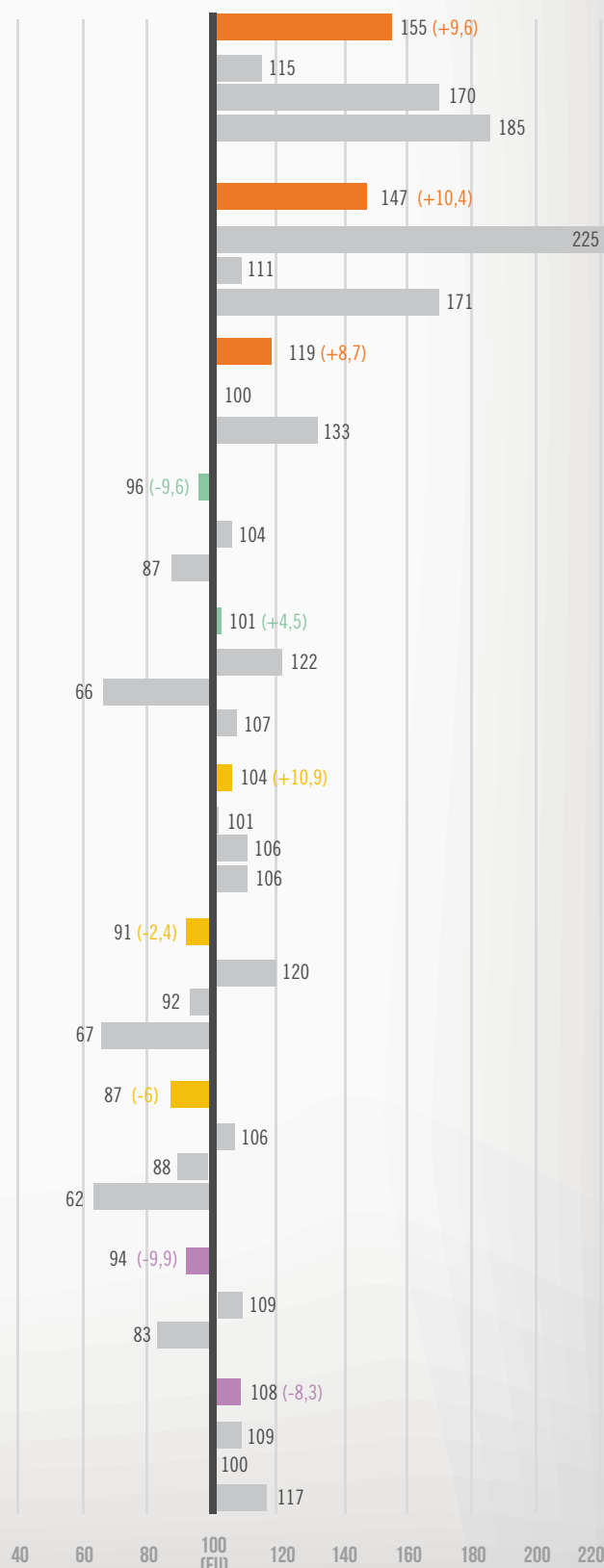
Dépôts de brevets internationaux
Dépôts de marques
Dépôts de modèles

IMPACTS SUR L'EMPLOI

Emploi dans les activités à forte intensité de connaissance
Emploi dans les entreprises à croissance rapide

IMPACTS SUR LES VENTES

Exportations de produits de moyenne et haute technologie
Exportations de services à forte intensité de connaissances
Ventes d'innovations



Des compétences techniques

Source : The Global Competitiveness Report 2017-2018

L'index mondial sur la compétitivité et les talents (GTCI) mesure l'attraction, la rétention et le développement des talents des pays et des villes. Il permet d'évaluer la compétitivité globale des talents et de développer des stratégies pour stimuler la compétitivité des pays. Voici ses 6 piliers et le classement de la France, comparé à 4 autres pays.



DÉVELOPPEMENT

Environnement réglementaire, environnement commercial, environnement des affaires et du travail

ATTRACTION

Ouverture externe, ouverture interne

CROISSANCE

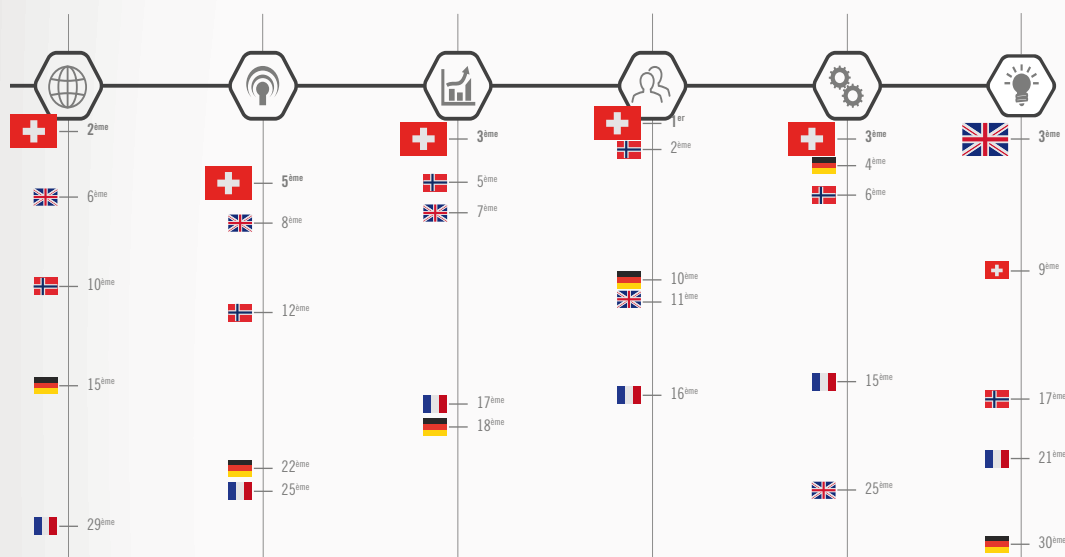
Formation officielle, formation continue, accès aux opportunités de croissance

FIDÉLISATION

Gestion durable, style de vie

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

COMPÉTENCES GÉNÉRALES



SCORE DE **62** SUR 100
21^{ÈME} SUR 119

La Suisse, Singapour et les USA composent le trio de tête de ce classement. 21^{ème}, c'est la place de la France dans le classement mondial, Paris se situant, quant à elle, au 9^{ème} rang mondial des villes les plus attractives.

TOP 10



La France satisfait-elle ses clients ?

Source : EPSI rating 2010

DONNÉES INCHANGÉES



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.



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.

La France des valeurs

Source : Index international des valeurs corporate 2013

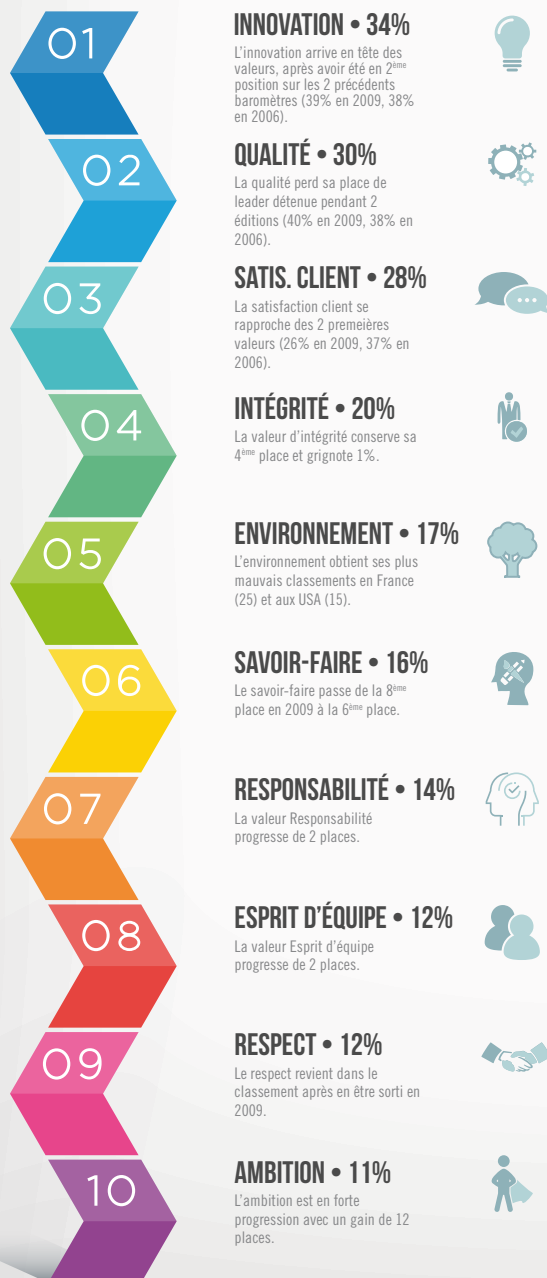
PAS DE NOUVELLES DONNÉES

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.

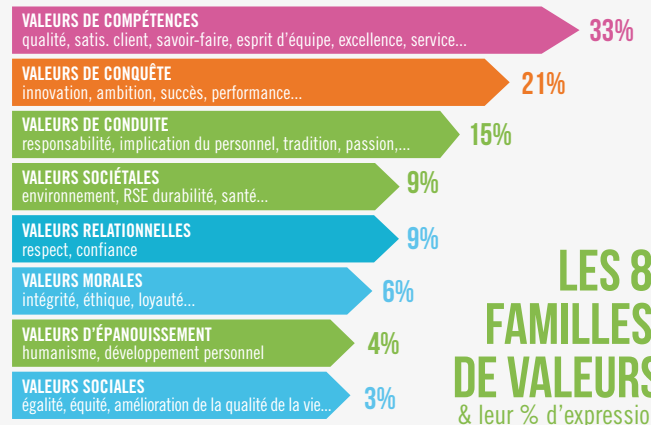
LES VALEURS DANS LE MONDE EN 2013



RANG DES VALEURS EN FRANCE // ALLEMAGNE

FRANCE		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 managers français désaimés

Source : Enquête internationale BGI Group 2011

PAS DE NOUVELLES DONNÉES

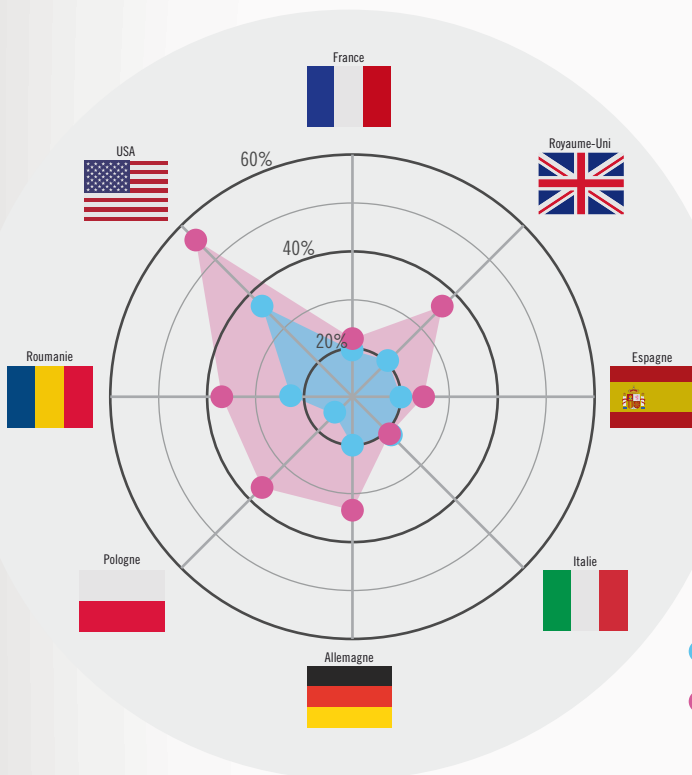
Une enquête internationale de BGI Group délivre des opinions concernant le supérieur hiérarchique direct et le dirigeant selon les différents pays. L'appréciation des qualités reconnues du dirigeant ou du manager direct trace le profil managérial de chaque pays.



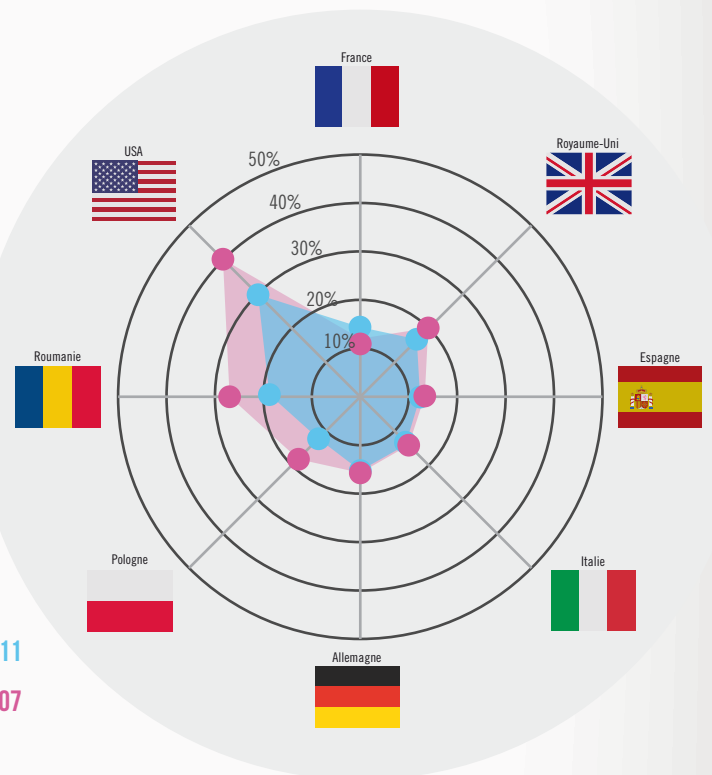
J'AI UNE TRÈS BONNE OPINION DE ...

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

... MON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT

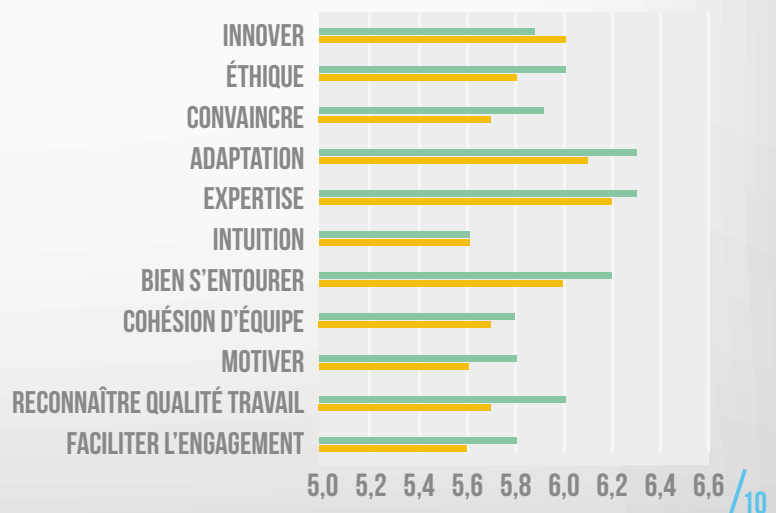
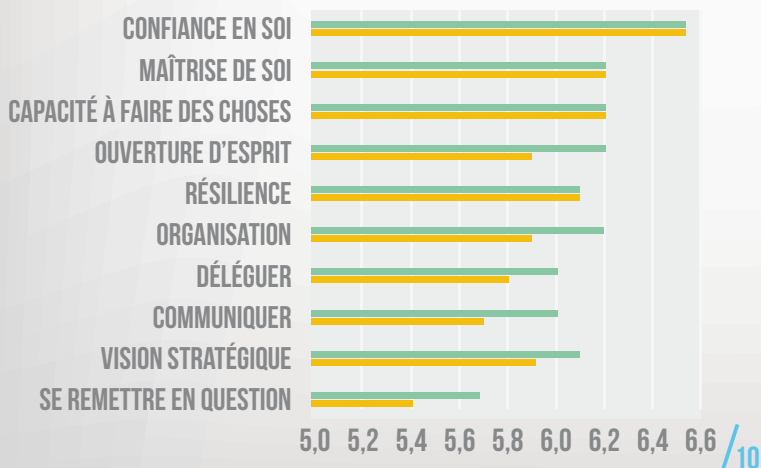


... MON DIRIGEANT



LES QUALITÉS RECONNUES EN FRANCE

chez les managers directs
chez les dirigeants



La France n°1 du désengagement

Source : Sondage Gallup 2013

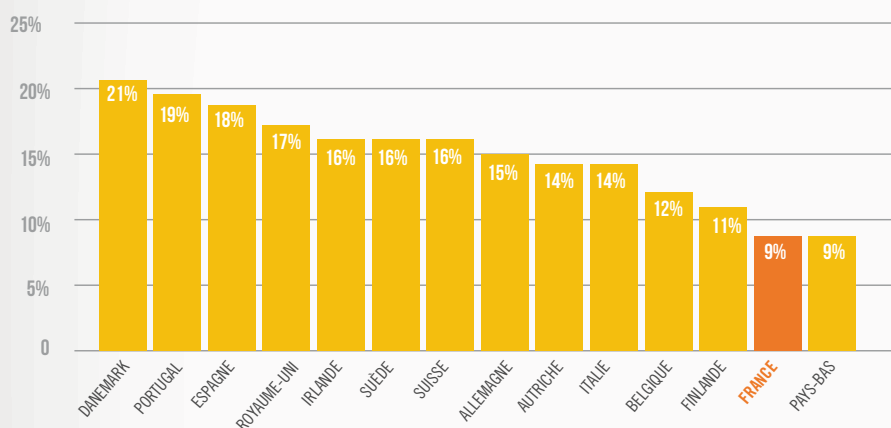
PAS DE NOUVELLES DONNÉES

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.



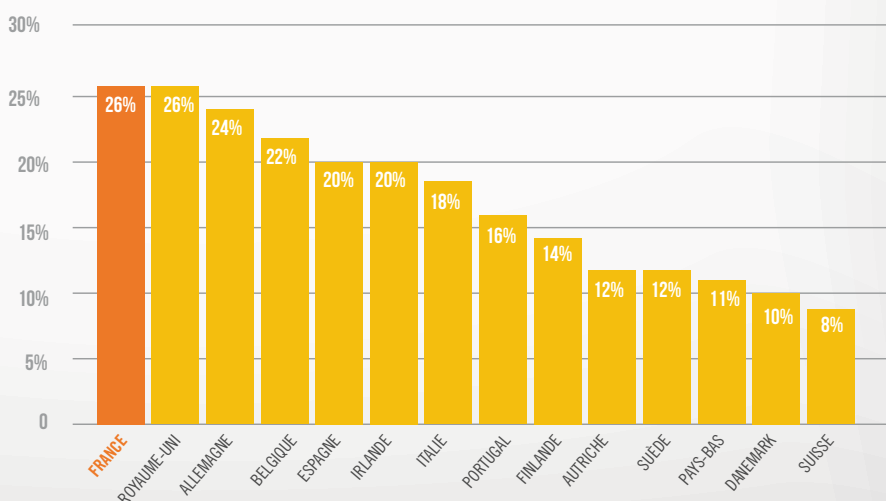
LES EMPLOYÉS DÉSENGAGÉS

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.

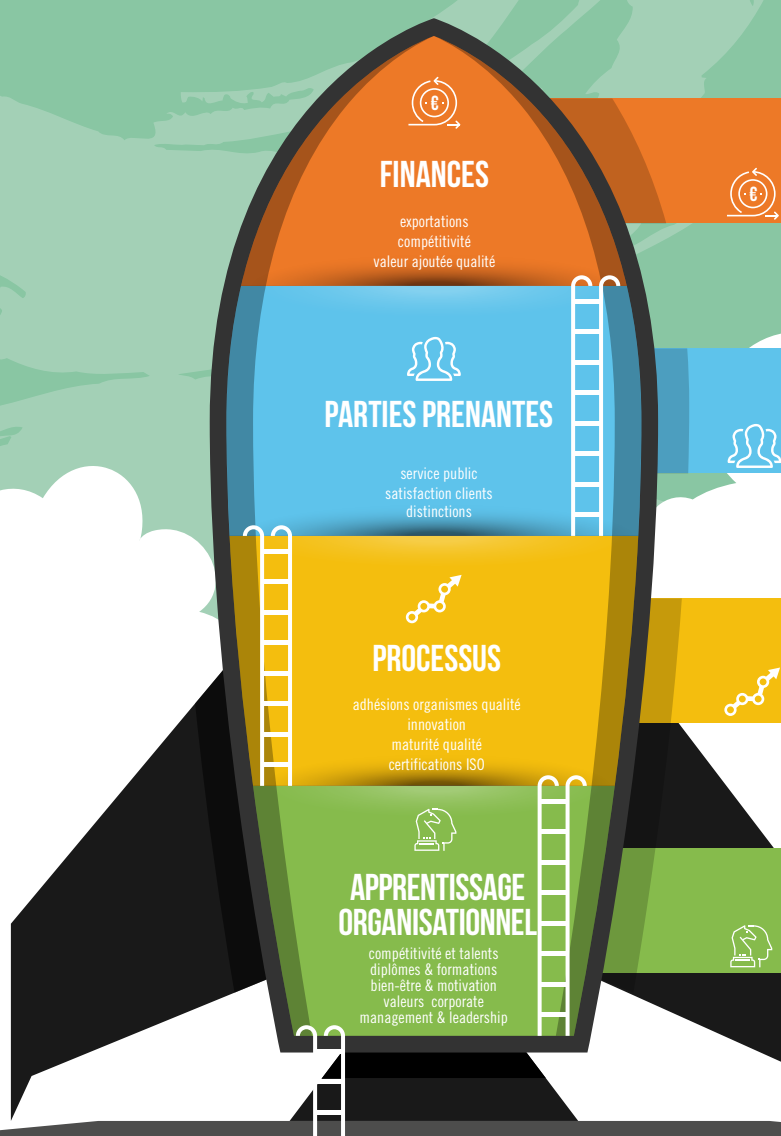


Une dynamique globale

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, une forte capacité à attirer les talents.



WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

