made in qualité
le think tank de France Qualité

FRANCE QUALITÉ

LIVRE BLANC
de la Qualité



VIVRE LA NOUVELLE QUALITÉ

Tome 4 - Juin 2020



SOMMAIRE

ÉDITOS

- Pierre GIRAULT, Président de France Qualité 3
- Patrick MONGILLON, Pilote du Think Tank 4

LA QUALITÉ EST GLOBALE

- Big data et transformation : mise en œuvre dans la cité 7
- Stratégie IT QHSE 38

LA QUALITÉ EST PRAGMATIQUE

- La Qualité L'Oréal 45
- La Qualité, grande oubliée de l'industrie 4.0 ? 49

LA QUALITÉ EST INNOVANTE

- La traçabilité, quand les outils guident la Qualité ! 52
- Qualité, Nouvelles générations 54
- Les industriels français aux avant-postes de la Qualité 56

LA QUALITÉ EST PARTICIPATIVE

- L'engagement, clé de voûte de toute organisation 59
- Savoir-être et qualité relationnelle 68
- Qualité et Citoyenneté 70

FRANCE QUALITÉ 76

REMERCIEMENTS 77

ÉDITO
FRANCE QUALITÉ

Par Pierre GIRAULT, Président de France Qualité

4.



©Basile Crespin

Voici le Tome 4 du Livre Blanc produit par notre Think Tank et présenté par France Qualité. Il traduit une forme de maturité en termes de partage d'idées, de consolidation d'analyses, et se caractérise par une déclinaison multi-significations du numéro repère.

Quatre, comme le nombre des objectifs de chaque édition du Livre Blanc sinon des vocations du Think Tank Made in Qualité : contribuer à l'évolution de l'état de l'art, valoriser de bonnes pratiques, favoriser la réflexion/action collective voire l'émergence de prises de position AFQP, préparer l'avenir.

L'ordonnancement des articles réunis cette année s'articule - pour la première fois - autour des quatre caractéristiques de la "Nouvelle Qualité" : globale, pragmatique, innovante, participative. Une Nouvelle Qualité appréhendée, décrite et promue via les acteurs du réseau AFQP, en régions comme au plan national.

Au-delà, cet opus 2020 participe pleinement de la pérennisation des quatre types de publications France Qualité : d'abord donc le Tome annuel "référence", support attendu et au contenu largement repris ; ensuite, des prises de position du réseau ou expressions/tribunes des responsables ; et plusieurs magazines (Newsletter mensuelle & Revue Échanges trimestrielle), de même que de multiples communications au travers de notre Site, Parcours Croisés ou des médias sociaux ; sans oublier, graduellement, l'engagement dans la réalisation d'ouvrages, en partenariat avec un Éditeur.

Bien plus encore que les précédents [publiés successivement en 2017, 2018 et 2019], le présent volume illustre la diversité des contributions rassemblées, qui s'avèrent en réalité de quatre origines - les travaux des Commissions de Made in Qualité naturellement, mais aussi tel ou tel apport de référent accrédité, des textes écrits spécialement par un organisme partenaire, un rapport d'étude d'experts indépendants rendu ainsi accessible et démultiplié.

Merci du fond du cœur à l'ensemble des contributeurs !

En numérologie, le chiffre 4 représente, entre autres, "la méthode, l'organisation, le concret et tout ce qui se réalise"... acceptons-en l'augure pour les éclairages ou évocations de pistes de progrès figurant dans les pages suivantes !

Je vous assure en tout cas du sens de l'écoute et de l'esprit de service des membres de l'association.

Très bonne lecture !

LES 3 PREMIERS TOMES DES LIVRES BLANCS
SUR WWW.QUALITEQUALITEPERFORMANCE.ORG

ÉDITO DU PILOTE



©Basile Crespin

Par Patrick MONGILLON,
Pilote du Think Tank Made in Qualité

Je souhaite que ces apports puissent nourrir vos démarches qualité et votre imagination.

France Qualité a jeté les bases de la nouvelle qualité en 4 caractéristiques clés : globale, pragmatique, innovante, participative.

C'est pourquoi nous avons fait le choix de structurer ce tome 4 du Livre Blanc de la qualité autour de ces 4 points et de les illustrer.

Cette année, le Livre Blanc de la qualité a fait appel à une large contribution hors commissions du Think Tank Made In Qualité.

La nouvelle qualité est globale

Le premier article sur les smart cities illustre bien cette caractéristique : son écosystème, sa gouvernance et les apports de la qualité, en lien avec la qualité de vie au travail et la citoyenneté.

Global et systémique : il importe d'être aligné entre les différents domaines de l'entreprise. Le second article fournit des éléments pour un meilleur alignement entre stratégie IT et transformation digitale QHSE et vous verrez que l'agilité est un prérequis.

La nouvelle qualité est pragmatique

Lisez avec intérêt quelle démarche est déroulée chez L'Oréal afin de garantir des produits performants et sûrs partout dans le monde.

L'article suivant nous emmène dans l'univers de l'industrie. Avec l'industrie 4.0 tout s'accélère et les risques d'erreurs et de non-conformité augmentent : la qualité devient critique.

La nouvelle qualité est innovante

Vous verrez comment les outils peuvent guider la qualité, tel cet exemple de flashage avec un smartphone qui offre ainsi des fonctionnalités plus riches et moins de contraintes.

Le sujet suivant aborde la qualité et les nouvelles générations. Quelles sont leurs attentes, quels types de relations souhaitent-elles. D'ores et déjà se dessine l'importance des nouvelles technologies dans les vecteurs de communication et les changements à opérer dans le management.

Nous terminons ce volet avec une étude auprès de dirigeants français des entreprises industrielles pour mieux comprendre leur perception des processus qualité. Une bonne nouvelle : c'est un enjeu essentiel (ouf) !

La nouvelle qualité est participative

Le désengagement des collaborateurs dans l'entreprise a des conséquences dévastatrices (Cf. le sondage Gallup dans Quali'Bord 2020). Quels sont les fondamentaux pour un engagement collectif ? Ce volet est enrichi avec la commission "savoir-être et qualité relationnelle" qui nous initie à cette discipline et indique les bénéfices attendus de telles pratiques. Des exemples riches et variés seront fournis dans le Livre Blanc hors-série consacré à ce sujet, à paraître en septembre. Enfin, la commission "qualité et citoyenneté" a eu le courage d'affronter ce sujet large. Il y a plus de 20 définitions différentes de la citoyenneté ! Retrouvez la proposition de la commission et ses premières réflexions.

Avec ces 10 articles, nous avons fait le choix d'alterner hauteur de vue, exemples concrets et réflexions sur des sujets parfois ardus. Je souhaite que ces apports puissent nourrir vos démarches qualité et votre imagination.

Je partage avec vous cette célèbre citation d'Albert Einstein : « Les problèmes importants auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus avec les habitudes de pensée qui ont été à l'origine de leur apparition ». Oui, il est difficile de changer nos façons de penser. J'espère que ce Livre Blanc apporte une (modeste) contribution à ce changement.



LE THINK TANK MADE IN QUALITÉ

Le premier « think tank » dédié à la cause de la qualité et de la performance en France.

Un collectif pluridisciplinaire, visionnaire et bienveillant pour renouveler l'approche de la Qualité.

DES COMMISSIONS EN MOUVEMENT ET DES LIVRABLES RÉGULIERS

LES LIVRES BLANCS

Depuis sa création fin 2015, le Think Tank Made in Qualité a produit 4 Livres Blancs. Synthèses des travaux de l'année, ils se veulent à la fois pédagogiques et inspirants, pour comprendre, préparer, construire et vivre la Nouvelle Qualité.

LES TRIPTYQUES PÉDAGOGIQUES

Des fiches pratiques viennent compléter les livres blancs : Les 6 incontournables autour de la Qualité et des processus ; La Qualité au service du client ; La Qualité au service des dirigeants ; La Qualité au service du personnel ; 7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001.

LA NOUVELLE QUALITÉ EST GLOBALE

Il y a de plus en plus d'interactions, de synergies, entre les différentes démarches de progrès et de maîtrise des risques - tout simplement parce que l'activité d'une entreprise ou d'une collectivité s'inscrit dans un cadre de pilotage de l'ensemble des plans d'actions ou projets, comme de relations avec de multiples parties prenantes. Or, les méthodes et outils Qualité constituent le tronc commun du dispositif. Autant dire qu'une approche intégrant en particulier les dimensions Sécurité, Expérience Client, Qualité de Vie au Travail, Environnement, Hygiène, Excellence Opérationnelle, fait vraiment sens.

BIG DATA ET TRANSFORMATION : QUELLE MISE EN ŒUVRE DANS LA CITÉ ? P.7

STRATÉGIE IT QHSE P.38

« LE SUCCÈS EST UNE CONSÉQUENCE ET NON UN BUT » GUSTAVE FLAUBERT



BIG DATA ET TRANSFORMATION

QUELLE MISE EN ŒUVRE DANS LA CITÉ ?

Par Henri FRAISSE (Président FIDAREC, Conseiller NTT) animateur des commissions "Big data et Qualité" et "Stratégie, Gouvernance et Transformation" - Janvier 2020

Nous continuons nos réflexions autour des enjeux des transitions et leurs liens avec nos fondamentaux Qualité et Efficacité. Dans le cadre du premier tome du Livre Blanc de la Qualité, nous nous étions interrogés sur les impacts clés du numérique sur les organisations, en ayant identifié 5 domaines sensibles à piloter : la dimension technique, la dimension économique, la dimension ressources humaines, la dimension organisationnelle et enfin la dimension éthique, de transparence et de respect de l'individu. Le tome 2 a correspondu à une réflexion de transition. Nous nous sommes attachés dans le tome 3 à décortiquer toutes les facettes d'une entreprise orientée client en passant par la redéfinition de sa stratégie, des rôles des acteurs, les leviers de décisions chez les clients et les différentes technologies numériques mobilisées (data, IoT, IA…).

Les rôles se transforment, des porosités se créent. Dès le premier tome nous insistions sur ces acteurs hybrides que sont les consomm'acteurs et l'importance de la dimension usage. Il est alors apparu évident qu'un objet d'analyse pertinent à la croisée des commissions que nous animons "Big data et Qualité" et "Stratégie, Gouvernance et Transformation" était celui que la majorité d'entre nous fréquente quotidiennement : la ville. Précisons qu'environ 55 % (70 % dans 30 ans) de la population de la planète vit en ville, correspondant à plus de 70 % du PIB mondial. Chemin faisant, il s'est également dessiné qu'il fallait embarquer au moins partiellement les commissions "Qualité et RSE" et "Qualité et Citoyenneté". Nous remercions Gérard Cappelli et Michel Rogé pour la pertinence des échanges que nous avons eus ensemble.

Enfin nous avons essayé de corriger nos "erreurs" du passé, où dans les années précédentes nous avions laissé trop peu de place au monde académique et acteurs de demain, les étudiants.

Que tous les contributeurs, conférenciers et participants se voient remerciés ici. Vous trouverez en annexe 1 la synthèse de la session structurante de l'année 2019 et son temps de brainstorming collectif (Cf. page 30 : CR Conférence atelier du 2 décembre et les noms des participants).

Il y avait différentes façons de restituer notre démarche, qui s'est volontairement éloignée du seul domaine marchand. Comment illustrer la pertinence de sortir des silos, à la croisée des commissions "Stratégie, Gouvernance et Transformation" et "Qualité et big data" ? Comment naviguer entre concept et réalité opérationnelle ? Notre essai de regard transverse s'est concentré sur les fondamentaux et les liens interactifs (élément commun des nouveaux écosystèmes), couvrant les dimensions données, organisation et stratégie.

Finalement nous avons découpé ce Livre Blanc en 4 chapitres :

1. **Réflexion sur les ambitions et attendus des Smart Cities (besoins, envies…).**
2. **Analyse des données des acteurs et des outils mobilisés dans la Smart City**
3. **Gouvernance d'une ville digitale et responsable**
4. **Les apports "Qualité" de cette démarche et les dynamiques possibles à entretenir entre Qualité de Vie au Travail (QVT) et "bien-être" citoyen**

Ce sont la porosité des frontières entre domaines historiquement distincts (public/privé, innovation/gestion…) et la transversalité des approches, point commun entre la ville durable et la ville intelligente, qui nous ont guidés. Nous ne prétendons surtout pas en avoir fait le tour et serions heureux d'enrichir nos réflexions avec tout nouveau contributeur, avis aux intéressés !

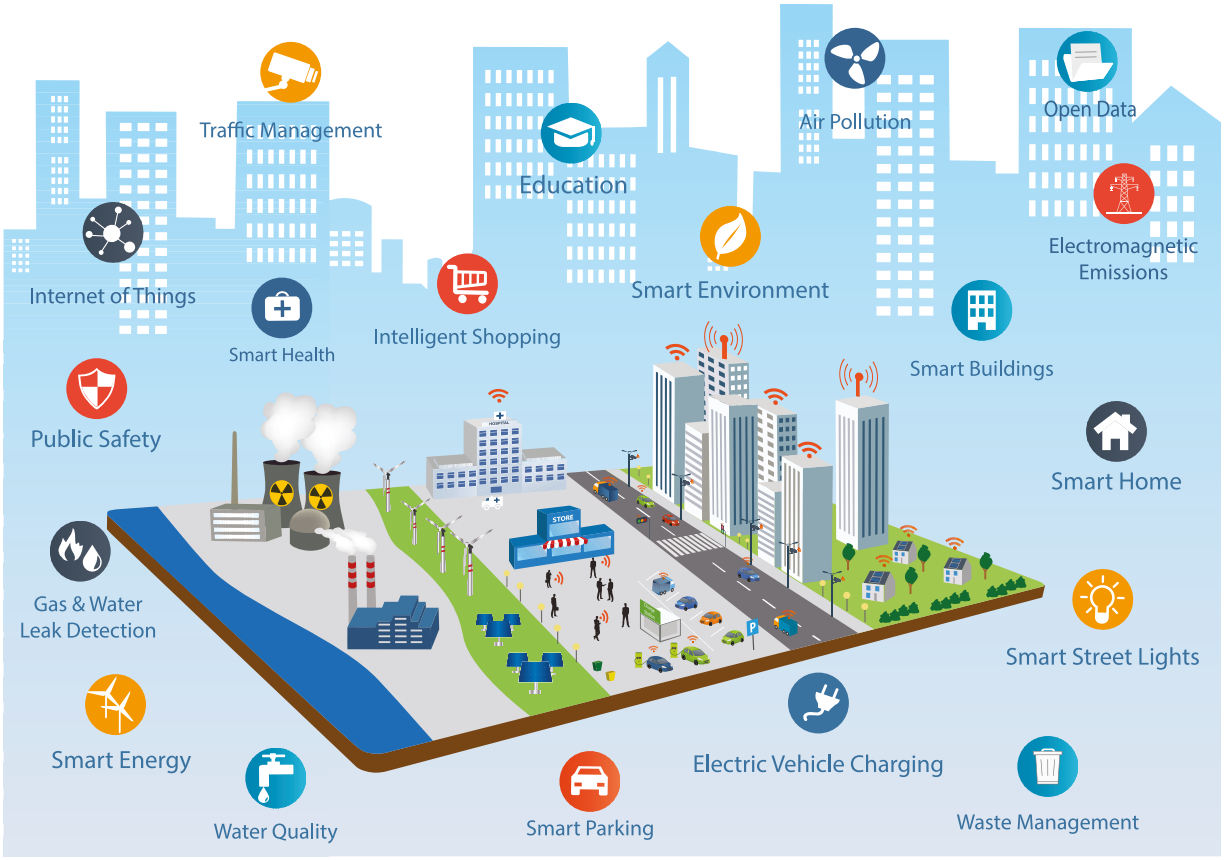
Enfin, précisons encore que notre focus n'est ni de s'interroger sur l'avenir de la Smart City ou son modèle économique (voire juridique), ni de creuser plus avant les risques éthiques et droits humains associés au numérique, mais d'essayer d'extraire quelques éléments des retours d'expériences Smart City au service du "Think Tank Made in Qualité", donc de tous, pour plus d'efficacité et plus de qualité.

1 RÉFLEXION SUR LES AMBITIONS ET ATTENDUS DES SMART CITIES

A la recherche d'une définition…

Depuis la création du concept "Smart City" par IBM, il existe au moins une bonne cinquantaine de définitions de la Smart City. Nous nous sommes appuyés dans notre commission sur le schéma fonctionnel synthétisé par la figure ci-dessous. Très vite nous nous sommes interrogés sur les liens entre Smart City et Sustainable City.

Nous retiendrons donc celle-ci : « Une ville intelligente et durable est une ville novatrice qui utilise les technologies de l'information et de la communication et d'autres moyens pour améliorer la qualité de vie, l'efficacité de la gestion urbaine et des services urbains ainsi que la compétitivité, tout en respectant les besoins des générations actuelles et futures dans les domaines économique, social et de l'environnement. » (Définition de l'Union Internationale des télécommunications et de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Europe, octobre 2015). Notons aussi que le débat historique, entre la ville durable et la ville intelligente, pour définir laquelle était la plus porteuse d'ambition et de transformations concrètes attendues, ne parait plus d'actualité.



Un court état des lieux

De nombreuses initiatives locales sont apparues en France, avec parmi elles quelques championnes et une lisibilité internationale de ces réussites. Au risque d'en oublier (qu'ils nous le pardonnent) citons sans ordre de classement : Dijon, Lille, Lyon, Montpellier, Mulhouse, Nantes, Nice, Paris…

Il nous a paru intéressant de faire une petite synthèse bibliographique à partir des rapports d'Audacities[1], et du Syntex numérique[2]. Le point de départ d'Audacities (2017) est que le numérique a bien investi les villes, mais pas de la manière dont le scénario "Smart City" le raconte, avec une ville pilotée, sous contrôle. « Le numérique transforme la vie des citadins et le fonctionnement de certains services urbains, mais il le fait, en grande partie, en dehors de toute stratégie des acteurs dont la ville est le métier, et en particulier des pouvoirs publics. Ces acteurs, ce sont les Google, Amazon, Waze, Orange, Uber, Airbnb, Twitter, CityMapper, mais également des initiatives citoyennes comme OpenStreetMap, DemocracyOS… et d'innombrables startups ainsi que les utilisateurs eux-mêmes et les pratiques qu'ils ont inventées ».

Le numérique ne rendrait-il pas d'abord la ville bien plus ingouvernable demain qu'hier, avec sa multitude de nouveaux acteurs et notamment des disrupteurs au positionnement nouveau, moins intégrés à la fabrique traditionnelle de la ville et rétifs aux besoins de coordination que recouvre le défi d'une ville durable ? L'exploration d'Audacities montre que « l'innovation en soi, et le flou sur les contours de ce qu'est une ville numérique, déstabilisent et soulèvent des enjeux de gouvernance. Toute déstabilisation n'est pas négative car elle peut induire un changement vertueux des acteurs impactés. Ces déstabilisations se font avec des intensités variables qu'il faut savoir décrypter suivant les domaines ».

Enfin les acteurs traditionnels de la ville, publics ou privés, ont su réagir pour intégrer certains aspects du numérique dans les processus maîtrisés de fabrique de la ville, et de nouveaux agencements se mettent en place. Mais il faut aussi anticiper ce que l'avenir nous réserve : la pénétration croissante des grandes plateformes que sont Google ou Amazon dans la ville, laisse présager de nouveaux enjeux.

Une approche orientée besoins et usages (réalisables, souhaitables). Le consensus est globalement partagé par tous les types d'acteurs, y compris les urbanistes désormais, sur la dominante de la dimension usage/fonction par rapport à l'infrastructure (pour l'identification des enjeux et la construction des solutions, voir figure ci-dessous réalisée par Isabelle Baraud-Serfaty d'ibicity[3]), qu'il conviendrait de façon plus approfondie de mettre en balance avec le couple rareté/possession.

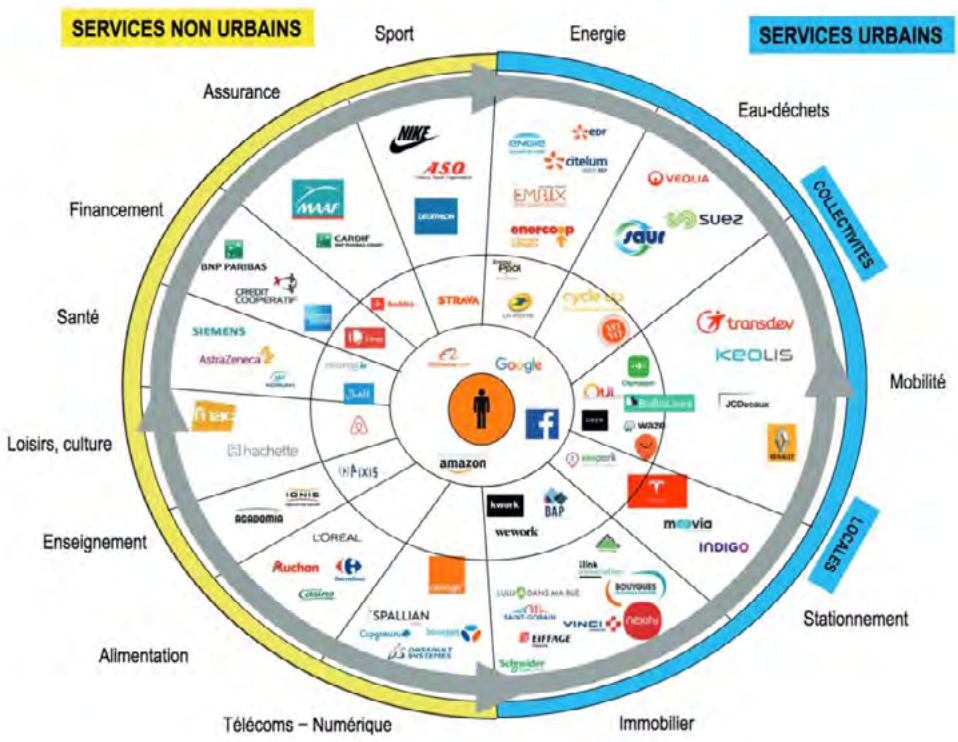


Illustration 6 : panorama des opérateurs de la ville usager-centrique
Source : ibicity – Capelia – Partie Prenante

[1] *Retrouvez les références en page 8*

« LE VRAI SAVOIR-FAIRE AUJOURD'HUI NE RÉSIDE PAS TANT DANS LES TECHNOLOGIES ELLES-MÊMES QUE DANS LA CAPACITÉ À PROPOSER DES SERVICES AVEC LEUR MODE D'EMPLOI »

Michèle PAPPALARDO, VIVAPOLIS[4]



Les apports du Think Tank :

Notre brainstorming atelier annuel (dont le compte-rendu figure en annexe 1, page 30) a fait émerger à haute altitude cinq grandes typologies de finalités et quelques exigences transverses fortes.

LES FINALITÉS :

1. Faciliter la ville (efficacité sur les besoins fondamentaux) : sécurité, utilisations des équipements, déplacements dans la ville… Penser et gérer la cohérence des initiatives. Analyse des comportements, informations en temps réel pour construire diverses optimisations (exemple : la mobilité). Services plus complexes, emboîtés.

2. Être au plus près des usagers : information en temps réel pour faciliter le quotidien, gain de temps pour le citoyen, renseignement administratif… Collecter les observations en temps réel, les besoins nouveaux… (réactivité, agilité). Qualité d'écoute et agilité. Services directs.

3. Mettre en place des actions correctives (gérer les crises…) : réduction de la non-qualité, rapidité, piloter les gains de temps de tous. Rendre compte.

4. Faire de la prospective, de la planification, diagnostiquer, anticiper. Proposer des alternatives.

5. Renforcer l'implication de tous (actions de collectes ou de restitutions, transparence, gouvernance). Intégration de nouveaux challenges citoyens (place à l'imagination et la sérendipité). Faire ensemble > Vivre ensemble.

EXIGENCES TRANSVERSES :
(notion de valeurs et d'ambition).
Voir aussi le point gouvernance page 20.

1. Veiller en permanence à la pertinence et la légitimité des décisions et actions. Adéquation besoins exprimés/data disponibles. Mieux et moins cher !

2. Ne pas aggraver l'impact écologique de la ville (même l'améliorer !), améliorer les conditions sociétales.

3. Information identique à tous, informations conservées, pas de pertes.

4. Vues globales, transverses et partagées.

5. Veiller à la mise en cohérence dynamique des différentes injonctions et propositions : top-down et bottom-up.

Pour analyser les besoins/envies, la commission recommande les approches désormais classiques des matrices SWOT et matrices de matérialités (voir le paragraphe consacré aux données). Peut aussi être pertinente une classification du type Risques-Tensions-Opportunités. (Réf. 1 Rapport Audacities 2017).

Quels référentiels pour une ville durable ou intelligente ?

Autant le périmètre et les items adressés (Cf. illustrations pages 10 et 11) sont assez bien définis et souvent partagés d'un projet "Smart City" à l'autre, autant les objectifs sont spécifiques à chaque projet.
A notre stade de réflexion, bien que parfaitement conscients des efforts de convergences de différentes normes « à la croisée des chemins entre villes durable et intelligente » (document AFNOR[5]), il nous a paru éclairant de mettre en avant les référentiels "ville durable". Deux ont été actualisés ces dernières années et commencent à émerger dans certaines communautés : le RFSC (Reference For Sustainable City) d'origine européenne, déployé en pilote national sur la commune de Saint Fons en France[6] et les référentiels ISO (en cohérence avec ISO 26000) Territoires 37101 ou Villes 37120.

LES 5 DIMENSIONS ET LES 30 ITEMS DU RFSC

1. Dimension spatiale : Maîtriser les ressources foncières et développer un aménagement urbain durable - Garantir l'équité territoriale - Encourager la résilience des territoires, préserver et valoriser le patrimoine urbain, architectural et culturel - Promouvoir la qualité des espaces publics et du cadre de vie - Promouvoir une mobilité alternative et durable.

2. Dimension de la gouvernance : Développer une stratégie territoriale intégrée - Mettre en place une administration et une gestion financière durables de la ville - Mettre en œuvre une démarche d'évaluation et d'amélioration en continu - Renforcer la participation citoyenne - Encourager une gouvernance élargie - Garantir l'intégration sociale.

3. Dimension sociale et culturelle : Garantir l'intégration sociale - Garantir l'équité sociale et intergénérationnelle - Développer une offre de logements pour tous - Favoriser la santé et le bien-être - Garantir l'accès à l'éducation et à la formation pour tous - Promouvoir la culture et développer les activités de loisirs.

4. Dimension économique : Encourager la croissance verte et l'économie circulaire - Promouvoir l'innovation et les villes intelligentes - Assurer la connectivité - Développer l'emploi et la résilience de l'économie locale - Promouvoir la production et la consommation soutenables - Favoriser la coopération et les partenariats innovants.

5. Dimension environnementale : Atténuer le changement climatique - Protéger, restaurer et valoriser la biodiversité et les écosystèmes - Réduire la pollution - S'adapter aux effets du changement climatique - Favoriser une gestion durable des ressources naturelles et diminuer la production de déchets - Protéger, préserver et gérer durablement les ressources en eau.



LES 17 THÉMATIQUES DE L'ISO 37120

(norme pour indicateurs services urbains et qualité de vie) :

Economie, éducation, énergie, environnement, finance, gouvernance, santé, loisir, sécurité, habitat, mobilité, télécommunication/numérique, planification urbaine, déchets, eau/assainissement, eaux usées, gestion de crises[7].

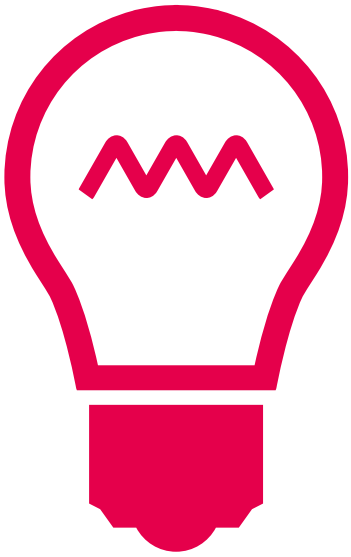
Il est clair que les volets énergie (chauffage, éclairage public…), mobilité, déchets, eau, pour ne reprendre qu'une partie des thématiques de l'ISO 37120, sont des domaines dans lesquels le numérique a une véritable valeur ajoutée pour l'optimisation des fonctions urbaines existantes (présentation Technilog en annexe 1 p.31).

Rappelons aussi qu'en termes de développement durable, la référence mondiale est désormais les 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU (Cf. Encart dédié ODD en annexe 2-1 p.32), qui correspondent aux agendas 2030 au niveau des territoires (en relais des anciens agendas 21). Un premier rapport sur l'analyse des grandes villes internationales à l'aune de ces 17 objectifs a été publié en 2019[8]. Pour compléter l'introduction, nous pouvons rajouter que la ville est considérée comme le lieu type d'applicabilité de ces 17 objectifs (Cf. matrice transverse de liens entre ODD, en annexe 2-3 p.33), même s'il a été rédigé un objectif spécifique lié aux villes et communautés durables (ODD11 en annexe 2-2).

Retour d'expérience (REX)

sur les domaines d'application : Etude inédite Syntec Numérique / IDC Smart City[9] et transformation numérique des territoires en octobre 2017 sur 102 collectivités. En matière de "Smart City" notamment, plus de 9 communes sur 10 ont déjà mis en place des initiatives dans des domaines aussi différents et variés que la vie citoyenne, l'éducation, la sûreté / sécurité, l'attractivité, l'éclairage et les bâtiments intelligents, les transports, la gestion intelligente de l'eau et des déchets. Les collectivités interrogées déclarent déjà constater les bénéfices des projets lancés. Sur ce point, on constate une réelle différence de centres d'intérêt entre les plus petites communes (moins de 20 000 habitants) et les autres. Les plus petites communes font état de bénéfices en matière d'infrastructures (Bâtiment-Energie - 67 %), de sécurité (64 %) et d'attractivité du territoire (60 %), tandis que celles de plus de 20 000 habitants évoquent la gestion de l'eau (80 %), de l'éclairage public (70 %) et des soins de santé (67 %).

Education, sécurité et vie citoyenne sont les domaines prioritaires de déploiement. Interrogées sur leurs objectifs en matière de ville intelligente, les communes avancent en premier lieu le renforcement du lien avec les citoyens (75 %), le développement de nouveaux services (45 %) et la réduction des coûts (38 %). D'après l'enquête, les trois principaux domaines faisant l'objet d'initiatives de ville intelligente sont l'éducation (87 % des communes ont déjà mis en œuvre un projet), la sécurité et en particulier la vidéosurveillance (74 %) et la vie citoyenne (52 %). On note également que cette liste de priorités ne varie pas selon la taille des communes et qu'elle correspond également aux politiques publiques pour lesquels les budgets numériques sont les plus importants (Education - Citoyenneté/Inclusion - Sécurité). Le manque de budget reste un frein incontestable. Malgré une prise de conscience qui semble donc globale et de nombreux projets en cours, 6 collectivités interrogées sur 10 pointent le manque de financement comme frein principal à la réussite d'une démarche de "Smart City". Le



90 %

des communes ont déjà mis en place des initiatives

75 %

visent un renforcement du lien avec les citoyens

87 %

ont mis en œuvre un projet lié à l'éducation

60 %

des communes déclarent manquer de financements

1/3

des communes ont augmenté leur budget IT

74 %

misent sur la sécurité, via la télésurveillance

manque de volonté politique (24 %) et le manque de compétences en interne (22 %) sont également mentionnés. L'aspect financier impacte inévitablement le niveau de maturité des projets lancés puisque 6 collectivités sur 10 consacrent moins de 10 % de leur budget IT à des projets de ville intelligente. Un budget faible mais qui est en hausse pour un tiers d'entre elles (et pour 40 % des communes de moins de 20 000 habitants interrogées, qui se mettent à niveau). C'est d'autant moins rapporté au budget global de fonctionnement d'une commune : pour presque 9 collectivités sur 10, le budget IT (incluant ces activités) représente moins de 4 % des dépenses.

En synthèse les principaux domaines d'actions des Smarts Cities, y compris à l'international portent sur : réseaux (énergie et infrastructure numérique), mobilité, sécurité, citoyenneté et action publique, économie et environnement. Selon l'enquête Influencia de 2018, les 10 réalisations Smart City les plus courantes en France sont : open data, wifi linéaire public, smart grids, plateforme participative, e-administration,école numérique, fablab, formation au numérique, mobilier urbain communication, portail numérique.

Dans notre première réflexion, il nous semble intéressant de noter que la dimension logement, y compris la dimension précarité énergétique, parait moins bien prise en compte dans la Smart City (point ouvert à analyser, Lyon exception ?) que celle de la mobilité (voir exemples de Mulhouse, Nice, Lyon ...). D'où l'importance donnée aux présentations de Patrick Blancheton de Visiativ et Michaël Delaroche de Technilog (Cf. Annexe1 p.30 et encart ci-contre).

TÉMOIGNAGE OPÉRATIONNEL :

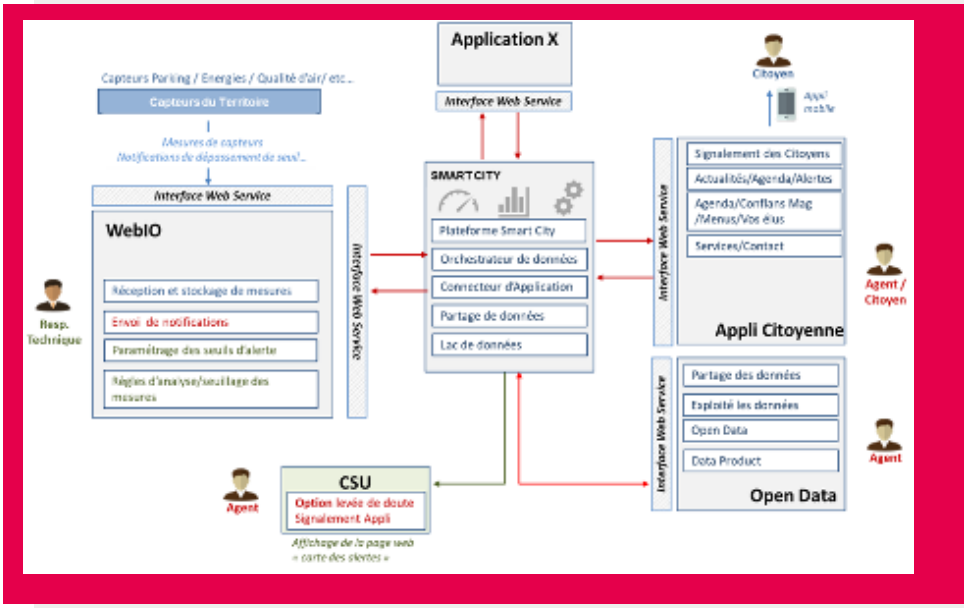
SOCIÉTÉ TECHNILOG

SITE DES ULIS

RÉSUMÉ DE LA PRÉSENTATION DE MICHAËL DELAROCHE,DIRECTEUR COMMERCIAL

La société Technilog a développé une solution modulaire en distinguant 3 domaines : celui de l'hypervision (Web I/O), celui de la communication (pouvant mobiliser tous les outils disponibles du marché) et celui dédié au contexte gérant les fonctions de base et aussi les fonctions avancées.

La vision globale smart city peut se résumer dans le schéma générique ci-dessous :



Sur les installations de chaufferie/réseau énergie, les bénéfices concrets actuels sont les suivants : réduction des consommation énergétiques de l'ordre de 20 %, et réduction des déplacements de maintenance de 15 à 25 %, information en temps réel de la ville et des habitants en cas d'incidents.

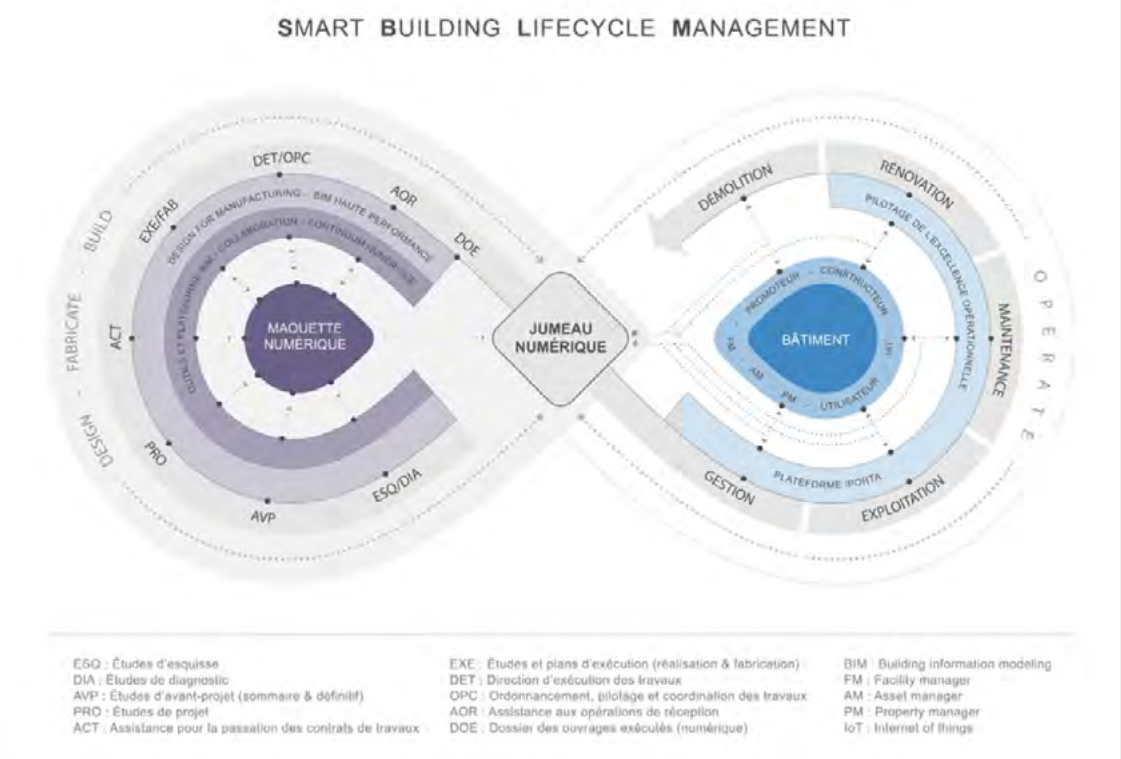
Compte tenu du bon retour sur investissement, la ville des Ulis prévoit de généraliser cette solution et d'en donner des accès différenciés aux prestataires chauffagistes (transparence et écosystème interactif), avec des technologies numériques matures.

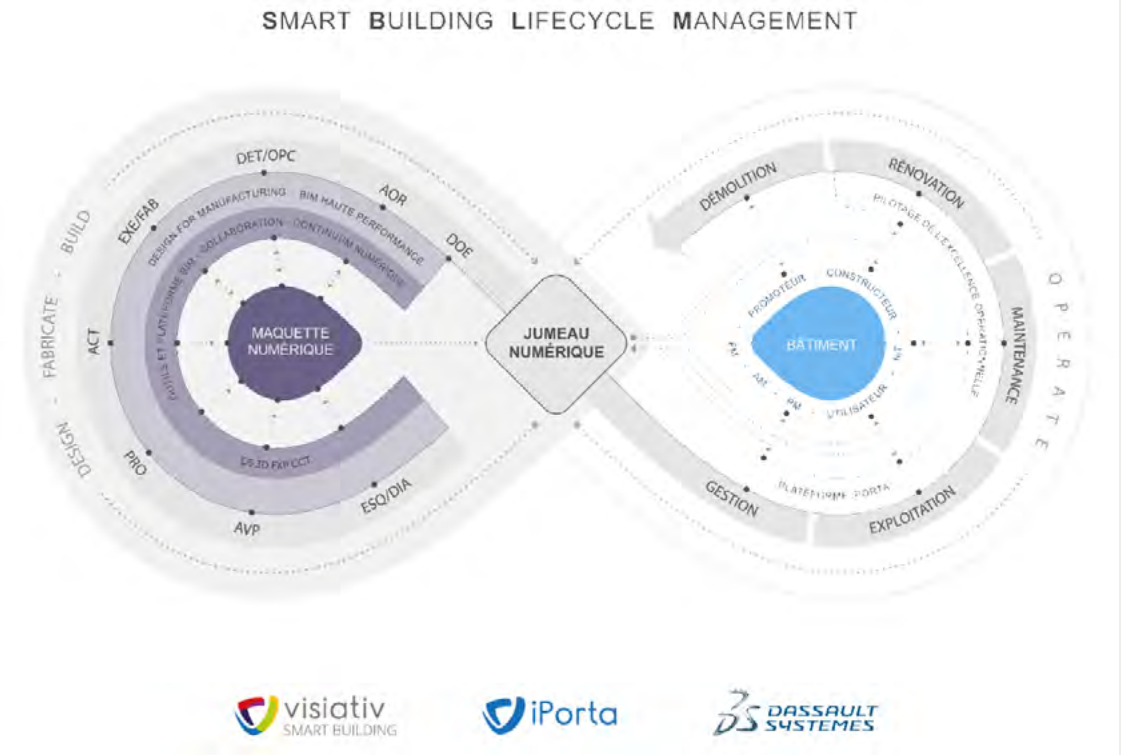
LE JUMEAU NUMÉRIQUE

RÉSUMÉ DE LA PRÉSENTATION DE PATRICK BLANCHETON

En intégrant gestion de données et collaboration dans un environnement commun, le BIM (Building Information Modeling/Management) est un vecteur essentiel du continuum numérique, opéré de la phase programmation/conception à la phase exploitation d'un bâtiment, en passant par sa construction. Il doit également être envisagé comme faisant partie d'une stratégie plus globale, le Virtual Design and Construction (VDC), qui intègre l'ensemble des processus computationnels participant au Smart Building Lifecycle Management, du Design paramétrique et/ou génératif pour la définition de programmes et espaces en phase conception, à la réalité mixte utilisée pour les opérations de maintenance en phase exploitation. En constituant un modèle numérique unique et actualisé au fur et à mesure, des projets et des avancements peuvent simplifier voire gérer "automatiquement" toutes les problématiques de mises à jour, d'analyse de conformité, d'extension/modification, allocation de nouvelles fonctions, aussi bien au niveau conceptuel qu'opérationnel. Dans l'exemple illustré ici, un découpage en 5 phases de vie a été retenu, mais dans la vraie vie les différentes phases se superposent et elles deviennent pilotables. C'est donc un outil puissant de réduction de la non-qualité et non-conformité (en temps quasi réel), créateur de valeurs pour toutes les parties prenantes, tout au long de la chaîne de valeurs. Peuvent y être intégrées les notions de conformité par rapport à de nouveaux labels ou nouvelles normes, avec identifications des travaux optima à réaliser. La qualité et la pertinence de la donnée saisie sont fondamentales (redondance, double saisie, contrôle à organiser aussi grâce au numérique) : la bonne donnée, au bon moment et au bon endroit !

C'EST UN OUTIL PUISSANT DE RÉDUCTION DE LA NON-QUALITÉ ET NON-CONFORMITÉ (EN TEMPS QUASI RÉEL), CRÉATEUR DE VALEURS POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES, TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEURS.


SMART BUILDING LIFECYCLE MANAGEMENT
DET/OPC
AOR
DOE
EXE/FAB
ACT
PRO
AVP
ESQ/DIA
MAQUETTE NUMÉRIQUE
JUMEAU NUMÉRIQUE
BÂTIMENT
DÉMOLITION
RÉNOVATION
MAINTENANCE
GESTION
EXPLOITATION
PLATEFORME IPORTA
BUILD
FABRICATE
DESIGN
OPERATE
ESQ : Études d'esquisse
DIA : Études de diagnostic
AVP : Études d'avant-projet (sommaire & définitif)
PRO : Études de projet
ACT : Assistance pour la passation des contrats de travaux
EXE : Études et plans d'exécution (réalisation & fabrication)
DET : Direction d'exécution des travaux
OPC : Ordonnancement, pilotage et coordination des travaux
AOR : Assistance aux opérations de réception
DOE : Dossier des ouvrages exécutés (numérique)
BIM : Building information modeling
FM : Facility manager
AM : Asset manager
PM : Property manager
IoT : Internet of things


SMART BUILDING LIFECYCLE MANAGEMENT
DET/OPC
AOR
DOE
EXE/FAB
ACT
PRO
AVP
ESQ/DIA
MAQUETTE NUMÉRIQUE
JUMEAU NUMÉRIQUE
BÂTIMENT
DÉMOLITION
RÉNOVATION
MAINTENANCE
GESTION
EXPLOITATION
BUILD
FABRICATE
DESIGN
OPERATE
visiativ
SMART BUILDING
iPorta
DASSAULT SYSTEMES

2 LES ACTEURS, LES DONNÉES ET LES OUTILS MOBILISÉS (RESSOURCES INTERNES, EXTERNES) : DES ÉCOSYSTÈMES À COMPRENDRE

Les données sont souvent les vrais éléments déclencheurs et sont une matière plus objective à travailler (Voir nos Livres Blancs précédents) qu'un besoin mal formulé ! Que ce soit des données produites de façon volontaire ou enregistrées de manière passive, l'objectif reste le même : comment en améliorer la qualité, la pertinence c'est-à-dire comment globalement réduire les pertes (pour chacun) ?

LES ACTEURS :

Qui sont-ils ?

Sans ambiguïté, c'est impérativement un jeu multi-acteurs dynamique et souvent complexe mais le triptyque gagnant est clairement : usagers - collectivités- entreprises (Cf. étude de cas Mulhouse p. 21).

Citons dès maintenant deux éléments clés pour la réussite de la mise en place d'une démarche Smart City, également fondamentaux pour une démarche ville durable (agenda 2030) : la création de nouvelles coalitions d'acteurs (Cf. Mulhouse), l'importance de la compréhension du phénomène de communautés emboîtées (Cf. compte-rendu de l'atelier 2 en Annexe 1 p.30). Ce sont des tendances observées aussi plus ou moins nettement dans l'environnement industriel et commercial.

Dans nos réflexions nous avons été amenés à distinguer au moins 6 types d'acteurs :

- Les collectivités (commune, métropole…) en distinguant si besoin les équipes techniques et politiques
- Les partenaires, les délégataires auxquels la ville confie des missions (opérateurs urbains…), y compris les entreprises et les commerces
- Les habitants
- Les usagers (beaucoup n'y habitent pas, challenge travail/vie/loisir…), co-produire, co-concevoir
- Les "commoners" (nouvelles communautés autour de philosophie de vie, de réseaux sociaux, de pratiques … quel type de relations ?
- Les disrupteurs (du numérique ou de l'économie servicielle).

Quelles sont leurs attentes et leurs fonctions ?

La spécificité, c'est que les acteurs peuvent avoir plusieurs attributs et exercer plusieurs fonctions, cela paraît encore plus imbriqué que pour dans les nouvelles organisations numériques orientées clients (Cf. livres blancs précédents).

Le citoyen/usager se retrouve à jouer au moins 3 rôles[2] :

- celui de citoyen numérique (promesses internet, réseaux sociaux…),
- de travailleur du numérique (grâce aux plateformes : tâches réalisées par l'utilisateur/bénéficiaire sans réelle contrepartie),
- et de contributeur/consommateur (ville servicielle, économie collaborative…).

Ces rôles se superposent ou s'entrechoquent, pas toujours pour le bien-être du citoyen. Il est souvent admis dans les projets que c'est l'habitant qui décide la ville par ses millions de gestes individuels, qu'ils soient volontaires ou contraints. (Cf. paragraphe gouvernance). Les services rendus et les services donnés sont la clé du fonctionnement, mais le citoyen a aussi son rôle (voir le chapitre "Qualité et citoyenneté" p. 70).

Les collectivités sont confrontées concrètement à la gestion de l'ensemble des transitions (numérique, organisationnelle, économique, écologique, sociale, sociétale…). Leurs rôles évoluent entre leadership et facilitateur. Une collectivité est un ensemble complexe avec ses dimensions techniques et politiques. Nous détaillerons certains enjeux dans le chapitre gouvernance en particulier avec l'étude de cas de la ville de Mulhouse. Sans rentrer dans les débats sur différentes échelles territoriales, dans un monde complexe, le rôle des acteurs locaux est majeur, car c'est à ce niveau que les consensus peuvent émerger.

Les entreprises sont elles aussi au cœur de ces transitions, comme nous l'avions illustré avec la carte stratégique des entreprises orientées clients dans le Livre Blanc précédent. De nombreux articles sont publiés régulièrement sur ces sujets. Les entreprises se retrouvent de plus en plus, aux croisements de multi-projets et pluri-acteurs, évaluées non plus seulement sur le court terme par des critères économiques. Deux ou trois constats :

la logique PDCA reste le cœur pour une approche projet (en fait ensemble de projets enchâssés avec des multi-boucles tournant plus vite) ; l'implication des parties prenantes (donc leur identification, hiérarchisation…) est de plus en plus incontournable ; la carte logique est un support de plus en plus partagé pour la prise de décision collective, même si le vocabulaire évolue (objectifs, besoins, envie … utopie partagée) et la notion de résultats devient de plus en plus long terme et se rattache plus précisément à des actions définies pour une population ciblée (logique mesure d'impact et intégration des co-bénéfices), pour gagner en transparence et efficacité. Cette notion de redevabilité est de mieux en mieux appréhendée au niveau élémentaire des entreprises, mais très immature pour un ensemble d'entreprises.

LES DONNÉES : LE CARBURANT ET LES LEVIERS D'ACTION DE LA VILLE INTELLIGENTE

Généralités

Il est classique de considérer qu'un projet de ville intelligente repose sur trois axes :

- L'inter-opérabilité, c'est-à-dire la capacité à avoir un certain nombre de jeux de données et d'outillage pour travailler ces données (harmonisation)
- La transversalité et l'approche sur le sujet managérial (décloisonnement)
- L'omniprésence des partenariats : la Smart City se doit d'être inclusive et d'associer l'ensemble des acteurs (institutionnels, usagers, etc.).

Construire la confiance, développer l'intelligence collective.
Ce qui est fondamental ce sont les interactions, la dynamique des liens, ce qui lui donne une dimension systémique vertueuse ou stérile.
Il convient de pouvoir accéder à la donnée fine mais encapsulée dans son contexte, quand on en a besoin !

Les apports de la commission

Le travail en commission a permis de construire une segmentation des données avec deux clés d'entrée. Nous n'avons malheureusement pas eu le temps de définir ni les liens ni les priorités, mais nous laissons chacun piocher dans ces listes selon son contexte.

Maîtrise process/performance (générique).

Importance d'une gestion cycle de vie et actualisation.
Sécurité des données.
Performance du process data.
Gestion des dysfonctionnements et des risques (biais, mauvaise interprétation, déformation volontaire ou involontaire).
Politique des données : catalogage, indexation, stockage, mise à jour, mise à disposition, unicité.
Exigences éthique et qualité managériale des acteurs : éthique, redevabilité, transparence, objectivité, non-intrusivité, (respects ISO 26000, RGPD, CNIL…).
Communication sur la modalité de gouvernance et l'utilisation des données.
Devoirs et principes.

Quelques attributs clés d'une donnée à ajuster selon les besoins :

Données citoyennes (data citizens) ou données de gestion ?

Origine ("sticky" collée à un process ou non). Gratuites, payantes ?

Objectives/subjectives. Capteurs



physiques, capteurs biologiques.

Exigences autour des data : transparence, fiabilité, temps réel, pertinence, utilité, robustesse, légitimité, à valeur ajoutée…

Exigences sur techniques utilisées et utilisables : algorithmes versus analyse… et aussi inter-opérabilité, non biais, vérifiables/auditables.

Réglementaires, privées, communiquées/communicables.

Données brutes, données composites ou reconstituées (“cooked” !), anonymisées, rafraîchies…

Dimension spatiale : données micro, méso, macro.

Dimension temporelle : instantanée (temps réel), série historique, estimation prédictive.

Dimension politique (acceptabilité, éthique …, données personnelles).

Que ce soit lors de l’inventaire des besoins et/ou lors de la caractérisation des data nécessaires pour réussir l’intégration du numérique dans une ville responsable, attractive et résiliente, aucune impossibilité technique ni interdit n’a émergé. Plutôt que blanc/noir, il convenait donc de creuser plus finement les facteurs de favorabilités, les risques et les opportunités. Nous n’avons pas cherché à ce stade à construire une véritable grille d’analyse, s’inspirant des classiques matrices Forces-Faiblesses et Opportunités-Menaces (SWOT en anglais). Elles ne peuvent être que co-construites aux échelles locales. Nous présentons ici l’inventaire collectif des risques et apports potentiels identifiés du numérique dans la cité (à extrapoler pour d’autres organisations).

LE NUMÉRIQUE ET LA

Résultats du brainstorming de la commission

RISQUES

PERTE DE SENS, DE VISION :

- Ne pas s’intéresser à l’essentiel (effet réverbère : ne regarder que là où il y a de la donnée !)
- Risque de casser la solidarité (trop d’individualisation) et la notion de péréquation
- Accroissement des inégalités
- Création de besoins artificiels
- Modification du savoir-être, perte de culture humaniste
- Transformation des relations entre les personnes, les organisations et les territoires
- Atomisation des activités



VALEUR AJOUTÉE ET APPORT POTENTIEL

CITÉ : RISQUES ET OPPORTUNITÉS

PERTE DE CONTRÔLE :

- Non robustesse de la chaîne informatique ? Manque de redondance, risques de perte de données, panne généralisée. Système instable !
- Sécurité, sûreté, hacking, perte de confidentialité. Non respect de l'anonymisation
- Mauvaise utilisation par les "data scientists"
- Seulement maîtrisable par des experts (techno dominance). Pilotage par des experts et non des usagers
- Machine Learning sans critique possible

RÉGRESSION DES NIVEAUX ET FORMES DE LIBERTÉ. EQUILIBRE CONTRÔLE / AUTONOMIE / LIBRE ARBITRE :

- Qui détient les datas ? Qui les commercialise ?
- Action contre son gré. Le contrôle pourrait devenir impossible "syndrome Odyssée 2001" !
- Perte de contrôle par le citoyen, risque de manipulation. Fake new / communication. Défiance…
- Atteintes aux droits humains fondamentaux. Dépendance d'une "Autorité" (sans contre-pouvoir)
- Hypertrophie de la force des GAFAM (Anti-dote logiciel libre?).
- Perte d'indépendance et de savoir-faire

IMPACT ENVIRONNEMENTAL :

- Inflation des consommations
- Impact GES du numérique (estimé actuellement à 4 % des GES mondiaux dont 25 % liés aux vidéos en Streaming[11])

EFFICACITÉ RÉACTIVITÉ :

- Au plus près des usagers, réactivité rapidité
- Unicité des sources d'information et information identique pour tous, en temps réel
- Information conservée, pas de pertes
- Fichier de donnée unique (réduction du risque et du temps de saisie)
- Mise en commun de l'accès. Contrôle par citoyen (via smartphone)
- Vues globales et transverses, rapidité, temps réel, décloisonnement. Cohérence globale
- Traçabilité, stockage pour analyse de tendances
- Diffusion plus large que le schéma traditionnel individuel

GESTION ET MANAGEMENT RESPONSABLE

- Valeur ajoutée du pilotage des ressources, équilibre offre/demande, régulation par SBT (Science Based Target)
- Accès à des données fines, contextualisation. Contrôle de la granularité aidant à arbitrer entre intérêt individuel et intérêt général
- Aide aux études d'impact, évaluation des changements liés à des actions spécifiques et contrôle a posteriori (dont études résultats long terme ou d'impacts[12])
- Contribution à la qualité de vie
- Facilitation de l'implication de tous et la création d'une culture collaborative
- Facteur d'innovation sociétale
- Emergence de nouveaux modèles d'affaires
- Renforcement des approches servicielles et collaboratives
- Mise à disposition de données et compétences pour simulation et quantification des scénarii
- Création de ressources virtuelles évolutives et adaptées en fonction des enjeux et questions

3 GOUVERNANCE VILLE NUMÉRIQUE/ VILLE RESPONSABLE

Quelles nouvelles coalitions d'acteurs ? Quels nouveaux process ? Comment innover dans la gouvernance et quelle gouvernance de l'innovation ? Encore plus qu'avant dans le monde actuel VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu), la gouvernance est au cœur de la réussite des projets.

Gouvernance vient du latin gubernare, qui signifie diriger un navire.

Ainsi, au lieu de gouvernement, parler de gouvernance « permet de reconnaître la fragmentation, l'incohérence et suggère de mettre l'accent sur les formes de coordination verticale et horizontale de l'action publique » et « signifie la prise en compte du déplacement des barrières entre acteur public et acteur privé, et le brouillage des repères traditionnels ». (Le Galès, 1995). Ces enjeux de gouvernance sont exacerbés aujourd'hui par l'arrivée du numérique. « La gouvernance est un système d'organisation, de développement et d'interconnexion des structures sociales (Etats, entreprises, organisations diverses) à l'ère de l'abondance, des réseaux et des flux. La gouvernance peut être analysée « comme un système démocratique de gestion » : comme la démocratie, elle « repose [d'abord] sur un espace régulé de jeu, où chacun peut et doit jouer », elle requiert ensuite l'égalité de principe entre les acteurs, illusion nécessaire qui permet enfin la participation, c'est-à-dire « l'engagement [de chacun] dans un projet commun » selon Philippe Moreau Defarges.

Il s'agit alors de poser la question du type d'acteurs impliqués dans la prise de décision au sein de l'entreprise et de leur mode d'interaction. La gouvernance est ainsi un concept reposant sur l'approche systémique puisqu'elle se décline irrémédiablement en un « système de gouvernance », impliquant une structure de gouvernance et un dynamisme de système (processus de gouvernance, activités de gestion, etc.). Rappelons que la gouvernance repose sur quatre principes fondamentaux : la responsabilité, la transparence, l'Etat de droit, la participation.

L'objectif partagé est une « Gouvernance en réseau », « gouverner sans contraindre » selon Poupeau (2008). Pour exercer son pouvoir, la collectivité territoriale, garante d'un processus collectif, agit à travers l'action d'autres acteurs, et la frontière entre interne et externe est alors plus floue. Pour l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales), « La collectivité territoriale ne peut agir efficacement qu'à travers une action collective et coordonnée ». La redevabilité et la mise à disposition d'informations permettant d'éclairer la décision, en intégrant d'autres paramètres qu'une simple valeur économique, sont des éléments importants. Des outils émergent, même s'ils sont encore imparfaits (voir études d'impact ex ante[12]), mais dans ce domaine le chemin en commun est souvent aussi important que la destination. Un modèle orienté vers les écosystèmes d'acteurs est alors la condition de l'expression du pouvoir de l'acteur public et sa limite : il doit agir avec les autres acteurs pour avoir réellement un impact. « Tout ce que vous faîtes pour moi sans moi, vous le faites contre moi » Gandhi, repris par Nelson Mandela.

Des grandes typologies de Smart City et gouvernance associée

La métropole de Lyon[13], dans sa réflexion sur la ville intelligente, a utilisé, parmi plusieurs typologies non-exclusives de villes intelligentes existantes, celle appuyée sur des logiques opérateurs. Elle distingue 3 formes :

1. La techno-cité, produit des grands acteurs industriels de services ou d'équipement.
2. La ville contributive et collaborative, fruit des usages et des utilisateurs.
3. La e-cité, ville intelligente outillée par l'institution pour renforcer la gouvernance et le pouvoir d'agir des habitants.

1. Monitoring technique : principalement organisé autour des géants de l'équipement et des services, le modèle repose avant tout sur les infrastructures mises en place pour gérer les flux : installation de capteurs, récupération et traitement des données en temps réel.

Plusieurs de ces Smart Cities sont conçues comme des démonstrateurs : à la fois lieux d'expérimentation grandeur nature et vitrines commerciales de l'innovation.

2. Orchestration publique des données : organisée autour de l'institution publique qui oriente la production d'infrastructures et l'écosystème d'acteurs au profit d'une "gouvernance intelligente" de la ville. Il ne s'agit ni de confier la gestion des flux à une unité de contrôle centralisée, ni de laisser les usagers co-produire une solution, mais de créer les conditions d'une gestion partagée, plus efficace et aussi moins coûteuse pour l'institution.

3. Une ville co-produite : organisée autour des usagers et des acteurs de l'économie collaborative, producteurs de "l'intelligence urbaine". Ouvertes, neutres et inter-opérables, les infrastructures et les données facilitent la production et l'usage d'applications et de services. Le modèle s'organise non pas verticalement, entre les utilisateurs et un super cerveau urbain, mais horizontalement entre les réseaux et les communautés d'utilisateurs qui partagent de l'information ou des possibles.

RETOUR D'EXPÉRIENCE :

MULHOUSE,
VILLE DE TOUTES LES INTELLIGENCES

PRÉSENTATION PAR TANGUY SELO, DIRECTEUR "BUSINESS FACTORY", "CHIEF DIGITAL OFFICER" DU PROJET

Les actes fondateurs :

- Forum Citoyen Octobre 2014 piloté par le maire
- Création de l'Agence de la Participation Citoyenne Eté 2015
- Recrutement Chief Digital Officer Octobre 2015





MULHOUSE,
VILLE DE TOUTES LES INTELLIGENCES (LA SUITE)

CARTOGRAPHIE DE L'ÉCOSYSTÈME





STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE

ORGANISATION
- Groupe de travail interne
- Comité de pilotage avec élus et services
- Veille et benchmark national et international
- Consultation, concertation, information
- Co-construction avec les acteurs
- Volonté de lancer rapidement les projets clés

CRITÈRES DE SÉLECTION DES PROJETS
- Réponses aux besoins des citoyens et impact
- Expérimentation possible
- Impacts sur éléments structurels (RH, SI, finances)
- Contribution aux orientations stratégiques
- Ratio coût/efficacité
- Délai de réalisation

SUIVI DES PROJETS
- Descriptif, impact, porteur, financement, partenaires, calendrier, indicateurs

LIVRABLES DU PROJET



PROJETS SIGNIFICATIFS RÉALISÉS

Compte Mobilité (Intermodalité des transports)

Allo Proximité (Signalement et efficacité des services)

Plateforme de données et expérimentation ODL

Compte usager (plateforme de e-services)

Éclairage urbain et valorisation patrimoine

Compteurs communicants et services aux usagers (via les données récupérées)

Accès Internet pour tous (via réseaux bibliothèques, médiathèques, CSC,...)

Mise en place de la Transformation avec la 27ème Région

Living Lab TUBA (Laboratoire d'expérimentations)

EN SYNTHÈSE

Une démarche de progrès permanent et d'intelligence collective, selon une logique PDCA aussi bien au niveau des acteurs que des actions : le modèle ville co-produite.
Un tandem clé : la vision du maire et la compétence du Chief Digital Officer.



Brève synthèse bibliographique sur la gouvernance

REX Audacities 2017 (1) : Paragraphe Innover dans la gouvernance et gouvernance de l'innovation

Fondamentalement, gouvernance et innovation sont deux faces d'une même demande collective : comment organiser collectivement une réponse efficace aux multiples problématiques dans le contexte changeant et complexe de nos sociétés contemporaines ? Il faut trouver à la fois une manière de travailler collectivement - gouverner - et de nouvelles solutions - innover. Pourtant ces deux dimensions ne sont guère pensées ensemble, à la fois car les communautés qui s'intéressent à ces questions ont des focales totalement différentes, et parce que parler de "gouvernance" pourrait sembler un peu rébarbatif face à la beauté créative de l'innovation numérique ! Une innovation urbaine foisonnante, mais qui reste trop uniforme, dominée par le modèle start up, pour une réelle politique de l'innovation urbaine. Un récent édito de la revue Urbanisme n'hésitait pas écrire à propos de la Smart City "la seule question qui vaille est celle de sa gouvernance".

Une autre observation d'Audacities a été le rapprochement progressif et le début d'une possible coordination entre disrupteurs et autorités locales, ce que nous appelons sous le nom de "nouvelles coalitions" ... Le citadin-usager est bien au cœur de la cible, mais sur un strapontin ! L'observation montre que le citoyen, en tant que partie prenante, reste encore largement invisible. Il y a une forme de déception sur la façon dont la contribution a été considérée et mise en œuvre. C'est beaucoup plus souvent l'usager et le consommateur qui ont été visés que le citoyen. Le numérique dans la ville n'a pas fait de tous les citadins des "smart citizens" en capacité d'agir, loin s'en faut. À rebours d'une approche plus "capacitante" que plusieurs soutiennent depuis des années, les citadins sont au contraire la cible d'une puissante économie de l'attention, portée par les grandes plateformes numériques, qui exploitent de manière trop asymétrique aujourd'hui leurs traces et données personnelles. Pour redonner toute sa place au citoyen dans la ville numérique réelle, il est urgent d'investir dans l'empowerment numérique, politique et collectif. Précisons que pour nous, ceci passe par l'éducation, le développement des capacités (et des "capabilities" selon la définition d'A. Sen, c'est-à-dire, des libertés réelles d'accomplissement) et le développement de la confiance ou plus précisément la reconstruction des différentes formes de confiances à l'échelle du territoire ou d'une collectivité[14].

POUR REDONNER TOUTE SA PLACE AU CITOYEN DANS LA VILLE NUMÉRIQUE RÉELLE, IL EST URGENT D'INVESTIR DANS L'EMPOWERMENT NUMÉRIQUE, POLITIQUE ET COLLECTIF.

Audacities conclut que les collectivités territoriales seront d'autant plus capables d'embarquer les différents acteurs dans une démarche collective et collaborative qu'elles sauront maîtriser et cultiver 4 types de ressources et les utiliser comme leviers :

- Ressource 1. Attention des citoyens et légitimité à agir pour l'intérêt général. Projets eux-mêmes proposés par des citoyens, budgets participatifs. Il s'agit donc de reconquérir cette attention et cela passera notamment par un plus grand effort de redevabilité de la part des pouvoirs publics.
- Ressource 2. Connaissance du terrain, expertise et données.
- Ressource 3. Appui sur son écosystème "traditionnel" pour agir.
- Ressource 4. Légitimité à formuler une vision et des appels à projet : la bataille des discours et des visions est importante, ce n'est pas neutre si le concept de la Smart City ne vient ni de la recherche ni des villes elles-mêmes mais d'un acteur privé.

Ecoute, légitimité, compétence sont des composants importants de la confiance.

Rappelons encore l'importance des logiques écosystèmes dynamiques intégrateurs de toutes propositions (top-down ou buttom-up). L'historique du déploiement des Smart Cities permet de distinguer les différentes logiques observées de mise en œuvre. D'une part celles dans un domaine ciblé (ex. : mobilité ou optimisation réseau), d'autre part celles concernant les approches globales systémiques avec une hiérarchisation interactive des priorités.





POUR CONCLURE CE CHAPITRE SUR LA GOUVERNANCE, VOICI NOS RECOMMANDATIONS :

Il est certain que ce pouvoir nouveau donné par le numérique et ses conditions de mise en œuvre peuvent déstabiliser la gouvernance des champs urbains traditionnels. Pour limiter les risques et favoriser la réussite, un certain nombre de recommandations ont été établies par le Think Tank incluant les prérequis :

LA CLARTÉ DES OBJECTIFS

- Pas de bonne gouvernance sans objectifs clairs et partagés : un impératif de mise en cohérence de la démarche, du projet avec la stratégie (dimensions économique, environnementale et sociale/sociétale).
- Identification des besoins avec les différentes parties prenantes.
- Une vigilance forte sur les fondamentaux : ne pas exclure, accompagner, assister.

DES RÈGLES ET PRINCIPES SANS AMBIGUÏTÉ

- Identification des devoirs et responsabilités (accord individuel si besoin).
- Pouvoir s'appuyer sur une politique publique numérique, réfléchie de façon démocratique.
- Protection des données personnelles, RGPD à approfondir et généraliser au niveau international.

UNE CAPACITÉ DE MAÎTRISE DES ACTIVITÉS ET LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE APPRENANTE : RESSOURCES, RÔLES, SAVOIR-FAIRE

- Identification des points de friction avec les différentes parties prenantes. Organiser leur représentation.
- Rendre légitimes les débats et les arbitrages.
- Privilégier une approche en écosystèmes emboîtés. Rechercher/disposer des compétences.
- Co-construire les éléments de résilience.
- Structurer une co-évaluation des performances. Développer la notion de tiers de confiance (collectivité ou autre ?). S'interroger sur les notions de compétences et de tiers experts (maîtrise écosystèmes, intégration entropie…).
- Confiance, transparence, jusqu'où ? Un process à structurer et piloter.
- Organiser l'évolution du comportement (développement des capacités des différentes parties prenantes). Aide à l'accompagnement, à l'évaluation.
- Réactivité : permet la mise en œuvre immédiate. Privilégie la fonction à la structure administrative.

UN NÉCESSAIRE CO-PILOTAGE POUR COORDONNER LES ACTEURS

- Une gouvernance multi-acteurs : Public - Société Civile (citoyen-association) - Experts/ Personnalités - Entreprises. Pouvant se décomposer selon les différents items ou écosystèmes et évoluer de façon dynamique. Les règles de participation sont co-construites "démocratiquement" et non exclusivement basées sur des fonctions institutionnelles ou des contributions en capitaux. Trois garde-fous : éviter l'élitisme, la capture de l'expression par les plus bruyants et avoir à bord des bénéficiaires (dont les plus "démunis").
- Modalités partagées de construction, d'actualisation et d'évaluation des indicateurs (d'objectifs, de performance, de résilience/risques…).
- Transparence sur les règles et les prises de décisions et leur large communication.
- Implication des parties prenantes dans différents rôles et répartition des responsabilités.
- Organiser la cohérence stratégique et la hiérarchisation multi-critères des enjeux/actions (valeur ajoutée, niveau de complexité…).
- Maintenir le souci de la redevabilité avec des restitutions fiables, claires, partagées traitant des résultats immédiats mais aussi des changements sur le long terme (impacts socio-environnementaux), sous forme narrative mais également quantifiée.

4 SUITES ET ADHÉRENCES POSSIBLES

Réflexion sur les analogies entreprise et collectivité.

Les adhérences entre les démarches collectivités et entreprises et leurs interpolations possibles ont été particulièrement discutées lors de l'atelier 2 dont le titre provocateur était « de la ville servicielle à l'entreprise servicielle ? ».

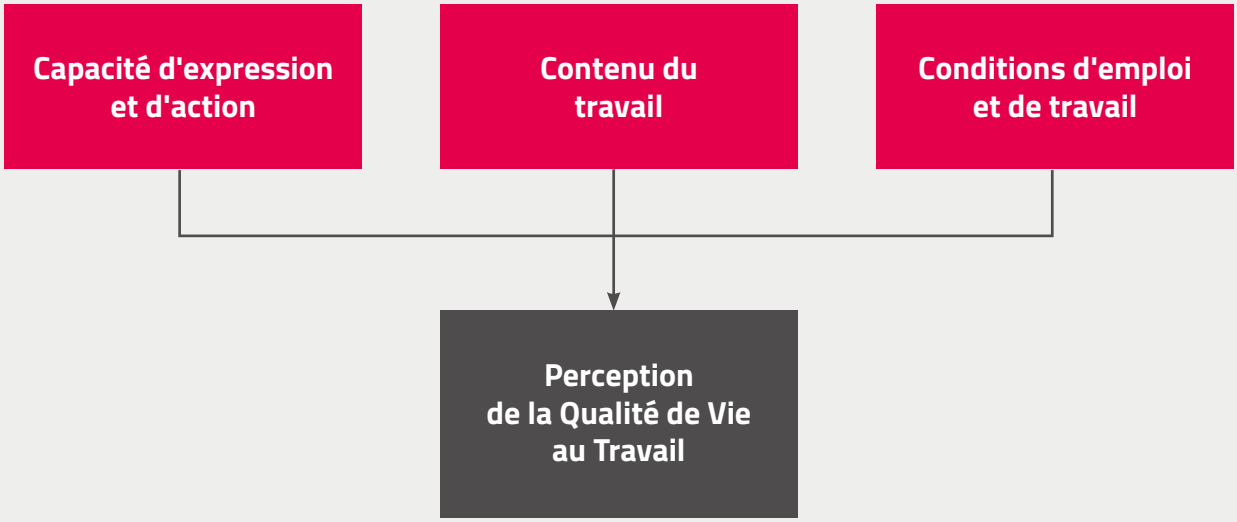
Il existe de nombreuses similitudes entre la ville et l'entreprise. Ainsi les notions de concurrence, et d'attractivité sont similaires. Les référentiels qualité à l'œuvre sont identiques. La recherche de la croissance et de la satisfaction des clients/usagers est largement comparable. Chacune des composantes évolue dans un écosystème dont l'autre est partie prenante. Il existe des objectifs d'impacts partagés et de réels co-bénéfices entre le développement de certaines pratiques en entreprise, comme par exemple le télétravail, et l'usage de certains services publics comme par exemple les transports. Et les notions de co-bénéfice et d'impact territorial doivent être analysées conjointement. On pourrait s'interroger aussi sur les apports possibles de la notion d'entreprise libérée à une "collectivité libérée".

Enfin, de la même manière qu'il existe un palmarès des entreprises où il fait bon travailler, il existe un palmarès des villes où il fait bon vivre. Nous nous sommes donc permis d'essayer de faire un parallèle entre qualité de vie au travail et qualité de vie citoyenne (joie de vivre ?).

Réflexions sur les indicateurs "Qualité de Vie au Travail" (QVT) et bien-être "qualité de vie".

A ce stade, nous nous contenterons d'un simple inventaire qui pourra servir de support pour la suite des réflexions et la construction de passerelles entre les différentes approches évoquées ici.

Essai de caractérisation de la QVT



Adapté de "la qualité de vie au travail" selon l'Anact (p.2, 2014)

D'un point de vue opérationnel, l'annexe de l'article 13 de l'ANI 2013 propose les « éléments descriptifs destinés à faciliter l'élaboration d'une démarche de Qualité de Vie au Travail dans le cadre du dialogue social » répartis en dix champs d'action :

1. La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise.
2. La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise.
3. La qualité des relations de travail.
4. La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif.

5. La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail.
6. La qualité du contenu du travail.
7. La qualité de l'environnement physique.
8. La possibilité de réalisation et de développement personnel.
9. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.
10. Le respect de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

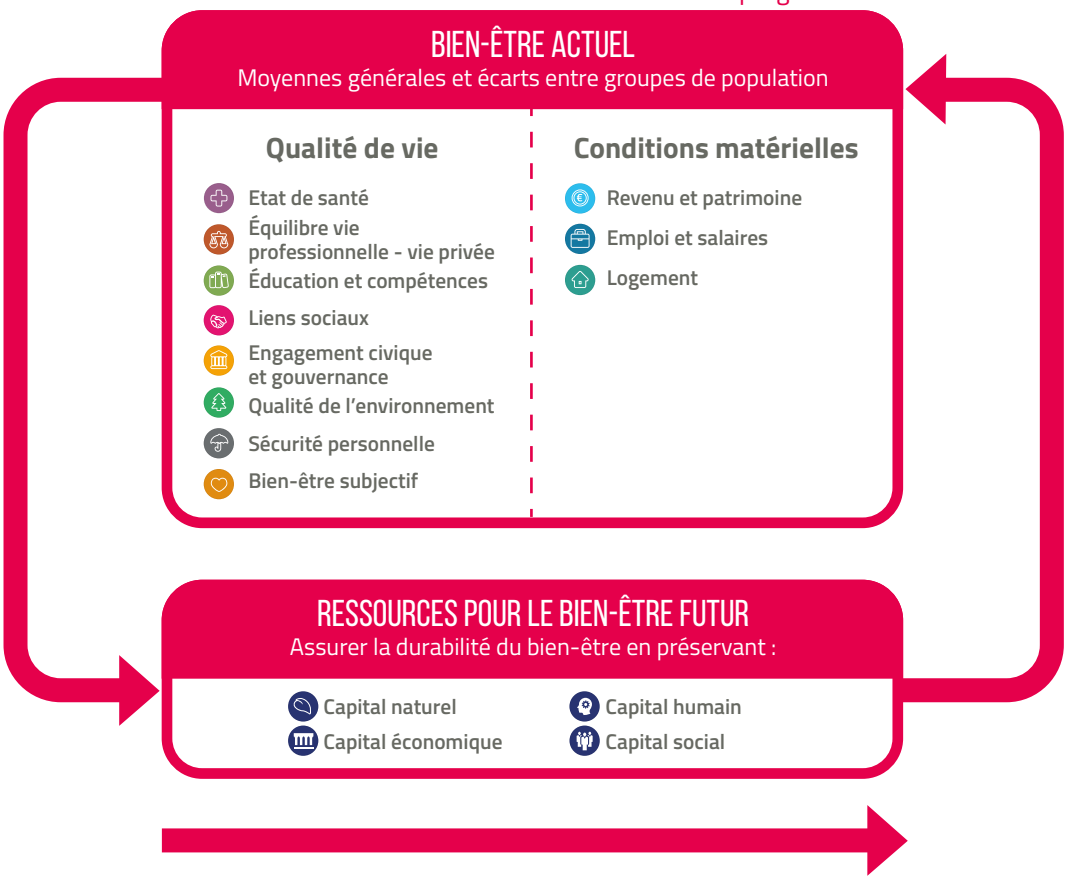
Cette définition, de plus en plus partagée, a donné naissance à différents référentiels. Les auteurs de ces outils admettent tous (implicitement ou explicitement) un lien entre performance "économique" et QVT. Il conviendrait mieux de parler de performance globale (ou élargie), dont la contribution au capital immatériel (qui fait les 2/3 de la valeur d'une entreprise !).

Il est important de noter aussi que pour le psychologue du travail français Yves Clot (2008, 2010), le travail est au cœur de toutes les problématiques de QVT et de santé au travail[15]. Par ses travaux récents, il a sans aucun doute fait évoluer les représentations sur le travail, et par là-même contribué à élargir le périmètre de la QVT. Pour lui, la priorité est de soigner le travail (que nous généralisons aux "conditions d'activités") plutôt que de chercher à soigner les individus, leurs symptômes - stress, troubles musculo-squelettiques (TMS), risques psychosociaux (RPS) - ne sont que le résultat de maux bien plus profonds, spécifiques à chaque organisation de travail. Il ne convient pas de confondre Travail et Emploi. Le rôle social et psychique du travail est bien connu et les réflexions sur la QTV peuvent être un facteur de réussite des initiatives d'Insertion par l'Activité Économique (IAE). Rappelons aussi (Cf. Livre Blanc Tome 3) l'importance de la cohérence stratégique. Une entreprise ne peut pas être efficace sur le volet "orientation clients" si elle n'est pas exemplaire dans l'orientation collaborateur. Enfin, la QVT, comme la prévention du stress ou des pathologies du travail, se génère donc là où l'activité se réalise, au plus près du processus de travail. Analogie à méditer pour les approches sur le bien-être urbain.

Notion de perception du bien-être (national ou territorial) .

Le travail de l'OCDE[16], qui depuis près de 10 ans a construit une approche structurée pour comparer le "bien-être" entre populations et entre nations, nous parait intéressant à rapprocher de la QVT.

OCDE : cadre d'évaluation de bien-être et de progrès



Les notions d'engagement et de réalisation sont au cœur de ces deux grilles d'analyse, en cohérence absolue avec l'importance de "l'empowerment" des acteurs et de la confiance développée dans notre analyse. Cela renvoie naturellement aux problématiques d'action individuelle versus action collective et les problématiques d'intérêt particulier et d'intérêt général. Réflexions fondamentales sur lesquelles la littérature est abondante et largement remobilisée, avec les enjeux actuels de développement durable (inclusif et soutenable), mais que nous n'avons pas voulu traiter dans le cadre du Think Tank Made in Qualité. Mais compte tenu de la proximité des fonctions Qualité et HSE dans de nombreuses entreprises, la commission s'autorise à rappeler qu'en termes de sécurité au travail, le passage d'une culture d'indépendance à une culture interdépendance (le regard bienveillant voire « le goût de l'autre »[17]) est une étape clé vers l'atteinte du zéro accident, après l'amélioration des conditions matérielles et la mise en place d'un système de management (l'approche systémique pourrait s'appuyer sur les ODD). Ce que l'on ne peut s'empêcher de rapprocher du « passer du logiciel ego-compétitif au logiciel alter-coopératif » selon la formule d'Edgard Morin ou ce que Jeremy Rifkin appelle « l'empathie ».

La transformation numérique conduit à de nouveaux types d'échanges entre citoyens, entreprises et collectivités, et pourrait conduire à de nouveaux types d'échanges entre les collectivités territoriales et l'État, en termes de méthodes d'organisation et d'outils (plateformes…), afin de façonner une culture de Société apprenante, de diffuser les bonnes recettes et d'accompagner les acteurs ayant le moins de moyens. Il faut l'organiser, dans une logique de qualité totale pour qu'elle permette la mise en cohérence, cohabitation ou convergence entre les approches bottom-up et top-down par un partage des méthodes et une maturité comportementale.



DANS LA CITÉ COMME DANS L'ENTREPRISE, LE NUMÉRIQUE RESTRUCTURE, ACCÉLÈRE, BOUSCULE, DANS UN ENVIRONNEMENT MOUVANT.

CONCLUSION

Dans la cité comme dans l'entreprise, le numérique restructure, accélère, bouscule, dans un environnement mouvant. C'est-à-dire un ensemble d'écosystèmes emboîtés, dont quelques pratiques comme la relation à la nature, l'efficience de certaines "règles" (des lois du marché à l'efficacité des démocraties) et de certains principes de mesures (PIB, comptabilité traditionnelle…), sont largement remises en cause (valeur boursière). Les risques et les opportunités sont à toutes les échelles (dont celle individuelle, collective, territoriale…), et les liens entre les différents facteurs deviennent difficiles à identifier. Cette complexité permanente conduit à des exigences d'organisation où la mise à jour et la réactivité doivent être faciles (flexibilité, agilité…), avec des éléments de restitution compréhensibles par tous, nourrissant la confiance dans une logique de défaut/perte minimum, c'est-à-dire le "zéro impasse".
C'est classiquement cette formule que l'on utilise quand on veut expliquer une démarche qualité, en rajoutant « on dit ce que l'on fait et fait ce que l'on dit ». Cela est valable pour l'ensemble des démarches qualité/pertinence des données, l'analyses des enjeux (besoins, envies, utopie …), la décomposition des facteurs internes-facteurs externes, les conditions de "favorabilités" (compétences, qualité des liens, des relations…), la décomposition pilotée des étapes de transformations ("process")…

Mais rien ne fonctionne sans une gouvernance adaptée. Nous avons dédié de larges chapitres à ce volet : en simplifiant à l'extrême, il convient d'intégrer tous les acteurs (particulièrement les bénéficiaires/victimes) tout au long des opérations (co-construction, co-pilotage, co-évaluation…), d'assurer la robustesse des convergences des approches bottom-up et top-down en cohérence avec les enjeux locaux et globaux ("où atterrir") et surtout de construire la confiance (condition d'engagement et d'empowerment des acteurs). Nous rajoutons que nous nous interrogeons : l'abondance de chiffres, le développement du numérique ne favoriseraient-il pas sur le long terme le retour au qualitatif : faire mieux avec moins et l'importance du dialogue/narratif ?

Nous avons également essayé chemin faisant :
- d'éclairer les évolutions de contexte, déstructuration du travail sous forme de mini-tâches, évolutions des rôles et nouvelles porosités : État - villes - entreprises/organisations,
- de développer une préoccupation montante : qualité de vie et bien-être au travail QVT- Wellbeing, bien-être dans la cité,
- de repérer des thématiques associées comme le lien avec santé/alimentation et peut-être un angle moins numériquement analysé comme l'habitat/le logement.

Même si cela nécessite vigilance et compétence (voir conditions de favorabilités et les classiques points critiques : objectifs, organisation…), nous n'avons pas identifié de distorsions de fond, non maîtrisables, entre les nouveaux outils numériques et méthodes disponibles et les aspirations. En revanche, malgré différents efforts, ressort un besoin de mise en cohérence entre différents référentiels et différentes initiatives.

RÉFÉRENCES

1- http://fing.org/IMG/pdf/Audacities_Livrable_VF_Web.pdf
http://fing.org/IMG/pdf/Audacites_Cas_MesureDistribue_eVilleContributive.pdf
2- https://syntec-numerique.fr/sites/default/files/Documents/2016_09_26_etude_villes_intellignentes_v4_-_site.pdf
3- https://www.ibicity.fr/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/05/Plaquette_ibicity_PDF_low.pdf
4- http://www.renaissance-urbaine.fr/wa_files/MAN_IC_PDF.pdf
5- http://www.ecocites.logement.gouv.fr/IMG/pdf/les_enjeux_-_les_villes_durables_et_intelligentes_a_la_croisee_des_chemins.pdf (Afnor)
6- http://www.comite21.org/docs/doc-non-mis-en-ligne/2019/guide-oddetcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf guide ODD collectivité Comité 21
7- https://cities.dataforcities.org/resources/ISO%2037120%20Indicators.pdf?v=1510957203519
8- https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sdg_index_euro_cities.pdf
9- https://syntec-numerique.fr/sites/default/files/Documents/2017_10_18_Smartcity_DEF.pdf
10- http://www.influencia.net/fr/actualites/in,exploration,lyon-champion-smart-city-francaise,8094.html
11- Impact numérique https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/07/2019-01.pdf
12- https://syntec-numerique.fr/sites/default/files/Documents/2017_11_20_Communique_de_presse_Etude_ROI_DEF.PDF
13- https://www.millenaire3.com/dossiers/la-ville-intelligente-archives/cartographie-mondiale-de-la-ville-intelligente-similitudes-et-disparites Lyon métropole « Smart Cities »
14- Agences Territoriales des Confiances Comité 21-Fidarec
15- https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2016/10/N15-QVT-competitivite.pdf
16- https://www.oecd.org/fr/sdd/Comment-va-la-vie-2017-guide-60-secondes.pdf
17- « Le goût de l'autre » Elena Lasida Albin Michel 2011

ANNEXES

ANNEXE 1

SYNTHÈSE CONFÉRENCE-ATELIER FRANCE QUALITÉ DU 2 DÉCEMBRE 2019 SUR LA SMART CITY DANS LES LOCAUX D'AIR FRANCE MONTREUIL

Participants :
Itescia : F. Allemand, E. Legendre, S. Mesbahi, M. Nzang, L. Said-Ahmed.
Université Versailles : L. Assi.
France Qualité : P. Bescond, M. Godard, P. Leroy, B. Viallefont, H. Fraisse.
Business factory : T. Selo.
Technilog : M. Delaroche.
Visiativ : P. Blancheton.

En préambule, Henri Fraisse rappelle les missions de France Qualité et de son Think Tank Made in Qualité, avec ses 6 groupes de travail. Il encourage les étudiants présents à postuler pour le Prix Étudiant Qualité Performance.

Introduction : Pourquoi un partage sur la Smart City au sein du Think Tank Made in Qualité ?

- Plus de la moitié de la population de la planète vit en ville (70 % en 2050 ?).
- Lieu d'effervescence de challenges mais aussi de solutions. Quel équilibre trouver entre attentes et injonctions contradictoires ? Peut-on mieux piloter les décisions immédiates et les conséquences long terme ? Comment le numérique peut influencer les enjeux de qualité de vie et de satisfaction tout au long des cycles de vie de la ville (conception, usage, évolution) ?
- Les réflexions globales (comme les ODD, les normes ISO…) peuvent-elles nous aider à construire des compromis motivants à l'échelle locale ? Quel futur construire entre souhaitable et réalisable ? Au cœur des transitions, la ville nous façonne et nous façonnons la ville.

Il semble que ce soit le bon moment pour construire un regard transverse au service de la Qualité et de l'Efficacité, avec 3 éclairages opérationnels.

Présentation 1 : Tanguy Selo, senior consultant de Business Factory, a accompagné pendant plus de 18 mois, de 2015 à 2016, la ville de Mulhouse, dans sa mutation vers la ville de toutes les intelligences. Cette démarche a été initiée par la volonté du maire, Jean Rottner, désireux d'« une ville pour et par les usagers ».

Après avoir caractérisé les atouts de cette ville industrielle, innovante, ouverte sur l'international et de forte culture y compris politique, Tangue Selo révèle le triptyque de la réussite, l'implication croisée de 3 acteurs clés « usagers - collectivités- entreprises » avec une instance gouvernante clé : l'agence participative citoyenne, créée dès le début du projet.

Citons aussi quelques autres caractéristiques de cette démarche conduite selon une démarche PDCA pilotée par une équipe dédiée, créative et multi-compétences : co-construction des objectifs, transparence, capacité à catalyser les initiatives locales, diffusion généralisée de la vision et du plan d'action associé et enfin large communication à chaque étape sur les réalisations (ex. : compte mobilité, plateforme de e-services, Living Lab TUBA…).

Les principaux écueils ont porté sur l'importance et la difficulté de récupérer les données auprès des opérateurs, l'implication des acteurs sphère publique (mais aussi privée et civile). La prochaine étape pourrait porter sur quelques leviers de l'attractivité à co-identifier.

En synthèse : une réussite qui passe par une volonté politique, une gouvernance partagée, un accès aux données à organiser de façon volontariste, le fait de lever les freins par l'exemple en multipliant les réalisations élémentaires (force du numérique : temps réel, duplication, communication).

Présentation 2, par Patrick Blancheton de Visiativ, un concept séduisant : le Jumeau Numérique.

L'importance de la DATA QUALITY et d'une nouvelle réflexion organisationnelle.

L'ingénierie de la connaissance diffuse lentement dans certains milieux, avec peut-être une lenteur spécifique dans le BTP et le bâtiment.

En intégrant gestion de données et collaboration dans un environnement commun, le BIM (Building Information Modeling/Management) est un vecteur essentiel du continuum numérique opéré de la phase programmation/conception à la phase exploitation d'un bâtiment, en passant par sa construction.
Il doit également être envisagé comme faisant partie d'une stratégie plus globale, le Virtual Design and Construction (VDC), qui intègre l'ensemble des processus computationnels participant au Smart Building Lifecycle Management, du Design paramétrique et/ou génératif pour la définition de programmes et espaces en phase conception, à la réalité mixte utilisée pour les opérations de maintenance en phase exploitation. C'est enfin par le Jumeau Numérique, représentation digitale dynamique du bâtiment, amorcée par la conception et la livraison d'une maquette numérique, puis adaptée à l'ouvrage tel que construit et finalement intégrée à un système d'échange de données global avec le bâtiment, ses utilisateurs, son IoT, la ville et le territoire, que s'opèrera la valorisation de ce continuum, garant de l'unicité de la donnée et permettant pilotage, contrôle, simulation et optimisation du cycle de vie du bâtiment.

Présentation 3, par Michael Delaroche de Technilog, éditeur de logiciel depuis plus de 30 ans et fournisseur de solutions.

Retour d'expérience sur les Ulis.

L'objectif était d'améliorer le confort des citoyens et d'assurer un pilotage intelligent d'un parc hétérogène de chaufferie. Ceci passe par la connexion aux différents équipements de constructeurs variés et un haut niveau d'exploitation des données (analyse, visualisation, restitution) ce que la solution WEB I/O, en mode SAAS de Technilog a su réaliser.

Les bénéfices concrets actuels sont les suivants :
- réduction des consommations énergétiques de l'ordre de 20 %,
- réduction des déplacements de maintenance de 15 à 25 %,
- Information en temps réel de la ville et des habitants en cas d'incidents.

La ville des Ulis prévoit de généraliser cette solution et d'en donner des accès différenciés aux prestataires chauffagistes (transparence et écosystème interactif).

Synthèse Atelier 1

Animation Henri Fraisse de l'association FIDAREC et la société NT Trade.

La réflexion sur les données et les besoins a identifié plus de pistes de convergences que de distorsion profonde sous certaines conditions.

- Pour les données d'une part, en veillant à une bonne gestion de leur cycle de vie et de leur actualisation, et d'autre part en leur attachant bien une dimension structurelle spatiale (micro, méso, macro), temporelle (temps réel, série historique, prédictive) ou politique (acceptabilité, éthique…).

- Pour les besoins, en ne dévoyant pas les objectifs actualisés : faciliter le quotidien, résolution rapide des problèmes et priorité à la qualité de vie.

Le bilan force/faiblesse du numérique au service de la ville n'a pas fait ressortir de challenges impossibles, sous condition d'une efficacité et réactivité réelle et d'un management responsable multi-acteurs et multi-compétences (ex. : innovation sociétale, intégration des avancées scientifiques sur le fonctionnement en écosystèmes emboîtés…).

Ce qui a conduit à plus d'une dizaine de recommandations en ligne avec les principes du management responsable de la qualité.

Synthèse Atelier 2

Animation Bruno Viallefont de la société Visiativ.

Certes, la notion de profit est propre à l'entreprise et ne se retrouve pas dans la ville, certes les actifs immatériels sont divergents, mais à y regarder de près, il existe de nombreuses similitudes entre la Ville et l'entreprise.

Ainsi les notions de concurrence, et d'attractivité sont similaires. Les référentiels qualité à l'œuvre sont identiques. La recherche de la croissance et de la satisfaction des clients/usagers est largement comparable. Chacune des composantes évolue dans un écosystème dont l'autre est partie prenante. De la même manière qu'il existe un palmarès des entreprises où il fait bon travailler, il existe un palmarès des villes où il fait bon vivre. On peut donc faire un parallèle entre qualité de vie au travail et qualité vie citoyenne. Enfin, il existe des impacts certains entre le développement de certaines pratiques en entreprise,

comme par exemple le télétravail, et l'usage de certains services publics comme par exemple les transports.

Essai de conclusion à la volée et remerciement de tous les contributeurs (Henri Fraisse) : les points forts sont au croisement des démarches Smart City et Sustainable City :

- Importance des parties prenantes dont les citoyens : implication, confiance, engagement
- Croisement des regards et décloisonnement : « Ville durable et smart »
- Clé d'entrée par les usages (notion implicite d'économie collaborative et de la fonctionnalité …) et d'une meilleure continuité des données
- Favoriser l'émergence de nouveaux schémas de gouvernance, capables des gérer les distorsions entre data et usages mis en évidence en atelier 1.
- Quelle anticipation ? Quelle modularité, quelle granularité (pour l'approche par écosystèmes) en s'appuyant sur une meilleure qualité et continuité des données ?

Des analogies réelles entre ville et entreprises servicielles (atelier 2), comment les organiser ? Ce qui repose à une autre échelle la question des enjeux d'écosystèmes emboîtés et de leur gouvernance.

ANNEXE 2

ENCART ODD - OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

ANNEXE 2-1

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD ou Agenda 2030) ont été adoptés en septembre 2015 par 193 pays aux Nations Unies. Universels, inclusifs et interconnectés, ces objectifs appellent à l'action de tous pour une transformation de nos sociétés en réconciliant nature et humanité (réduction des inégalités, éradication de la pauvreté et de l'exclusion…). Ils instaurent un langage commun universel. Les ODD, feuille de route mondiale pour un monde plus durable, constituent un cadre de référence pour agir (un futur souhaitable d'ici 2030), un outil de sensibilisation en précisant le périmètre du Développement Durable et des champs d'actions, pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité, nécessitant la mise en œuvre de nouvelles collaborations multi-acteurs. Orientés impacts, ils sont aussi source d'opportunités et de réduction des risques (enjeux santé/alimentaires, changement climatique, pertes de biodiversité…). Et surtout une réalité opérationnelle : « Une cure de jouvence pour les banques de développement (séminaire AFD), une machine à décloisonner (séminaire entreprises)… » (ex. : Henri Fraisse- Corinne Baudoin, « compter ce qui compte » Revue Finances et Gestion janvier 2020).

https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable

https://www.agenda-2030.fr/odd/17-objectifs-de-developpement-durable-10

United Nations 2030 SDG's representation from the Stockholm Resilience Centre (2016) .



ANNEXE 2-2

Zoom sur l'ODD 11 - document CEREMA : *https://www.agenda-2030.fr/sites/default/files/2018-06/Cerema_ROSACE_ODD6_ODD7_ODD11_ODD12_ODD15__impr.pdf*



ANNEXE 2-3

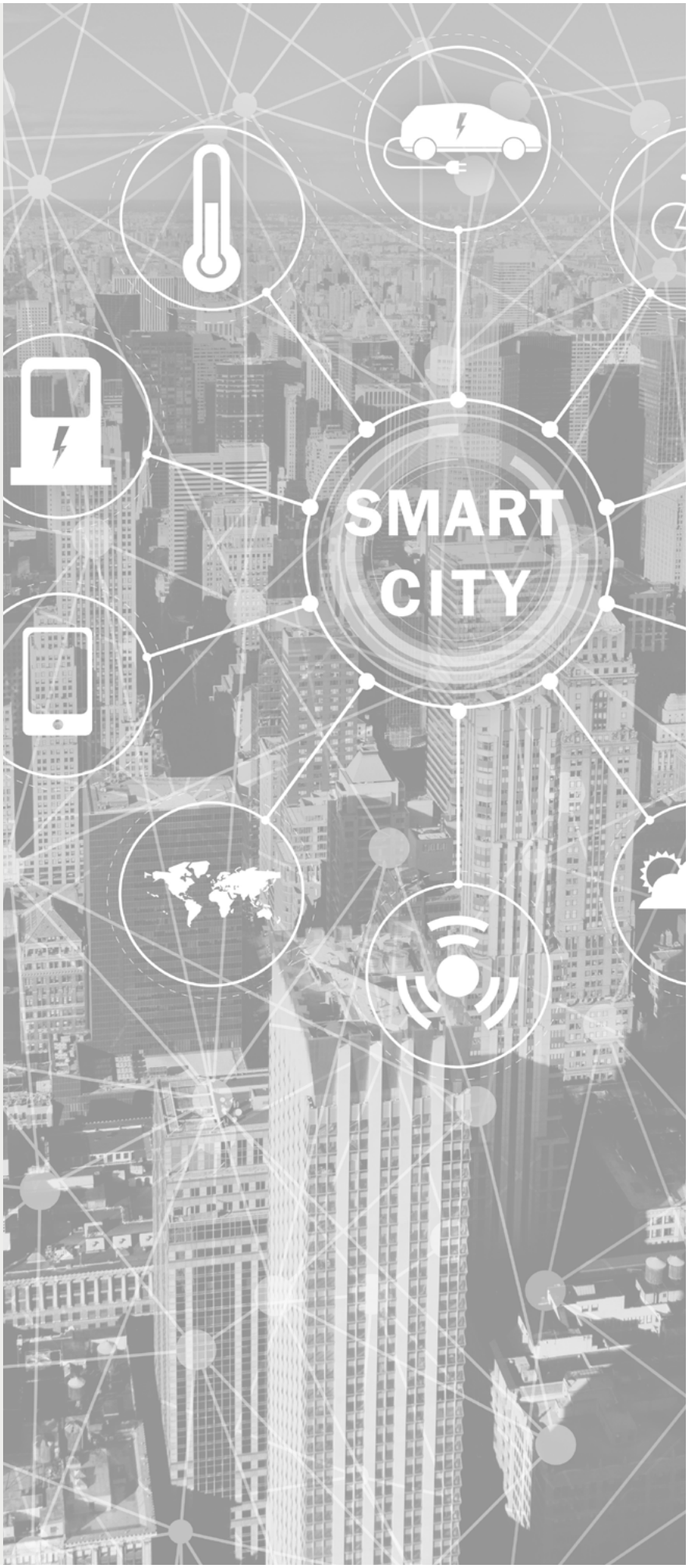
Matrice croisée CGDD 2016. Les ODD forment un ensemble systémique d'objectifs et de sous-objectifs interconnectés et indissociables. On peut mesurer cette ambition en identifiant les interrelations révélées à partir des énoncés des 169 cibles. L'exercice de croisement réalisé par le Commissariat général au développement durable (CGDD - Ministère de la Transition écologique et solidaire) vise à retranscrire la transversalité des ODD à partir d'une analyse textuelle et à en faire ressortir les points saillants. Ces interrelations sont présentées sous forme de matrice, croisant chacun des 17 ODD (17x17) en repérant les cibles qui sont en lien avec les autres ODD.

La matrice se lit horizontalement comme suit : les cibles de l'ODD (colonne de gauche) traitent de l'ODD (1ère ligne de la matrice).

On lit que les cibles de l'ODD 11 sont en liaison avec les 15 autres ODD, l'ODD 17 de coordination n'étant pas intégré dans cet exercice.
Bleu : absence de relation ;
Blanc : une relation univoque existe ;
Orange : relation(s) implicite(s), explicite(s).

	1 PAS DE PAUVRETÉ	2 FAIM	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	7	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	9	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	11	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
1 PAS DE PAUVRETÉ		1,1 - 1,2 - 1,4	1,2 - 1,3 - 1,4	1,4	1.b -1,4	1,4	1,4		x	1,3	1,4 - 1,5	
2 FAIM	2,1		2,2		2,2			2,3	2.a	2,3	2,4	2,4 - 2,5
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	3,8	3,9		3,7		3,3 - 3,9		3,4		3,7 - 3,8 - 3,b	3,6	3,3 - 3,9
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	4,1 - 4,2 - 4,3		4,2		4,1 - 4,3 - 4,5 - 4,7 - 4,a	4,7		4,4		4,5 - 4,6 - 4,7 - 4.a	4.a	4,7
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	5.a		5,6	5,1				5,5 - 5,1	5,4 - 5.b	5,4 - 5,1	5,4	
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	6,1 - 6,2 - 6,4		6,3	6.b	6,2				6,2	6,1 - 6,2	6,5 - 6,4	6,5 - 6,4 - 6.a, 6,3
7	7,1							x	7,1 - 7,2 - 7,3 - 7.a, 7.b	7,1	7,1 - 7,2 - 7,3 - 7.b	7,2 - 7,3 - 7.a
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	8,1 - 8,5 - 8,5		8,5	8,6-b	8,5 - 8,8		8,4		8,2 - 8,3	8,5 - 8,8 - 8,10	8,3 - 8,9	8,4
9	9,1	9,4		9.c		9,1	9,1 - 9,4	9,1 - 9,2 - 9,3 - 9,4 - 9,5		9,1	9,1 - 9,4 - 9.c	9,4
10 INÉGALITÉS RÉDUITES	10,1 - 10,2 10,4 - 10,7	10,4	10,4	10,2 - 10,3 - 10,4	10,2			10,2 - 10,3				
11	11,1 - 11,2 - 11,5	11,1	11,1 - 11,2 - 11,5	11,1 - 11.a - 11.b	11,2 - 11,7	11,1	11,1	11.a	11,3	11,1 - 11,2 - 11,7 - 11.b		11,6
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	x	12,3	12,4	12,8		12,4	12,2 - 12.c	12.b - 12,2	12,6 - 12,2	12.a	12,5 - 12,7	
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	13,1 - 13.b - 13,3	13,1	13,3	13,3			13,3		13,1	13.a - 13.b	13,1	13,3
14 VIE AQUATIQUE	14.b	x	14,2			14,1 - 14,2		14,6 - 14.b		14,7 - b	14,2	14,1 - 14,4
15 VIE TERRESTRE	15,9	15,3 - 15,6				15,1	15,5			15,6	15,1 - 15,2 - 15,3	15,1 - 15,2
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3		16,3 - 16,8		
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS												

13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
1,5	1,4	1,4		
2,4	2,3 - 2,4 - 2,5	2,3 - 2,4 - 2,5		
	3,9	3,9		
4,7	4,7	4,7	4,7	
			5,2 - 5,3 5,5	
	6,6	6,6		
7,2 - 7,3 - 7.b	7,2 - 7,3 - 7.a - 7b	7,2 - 7,3 - 7.a - 7b		
8,4	8,4	8,4	8,7	
9,4	9,4	9,4		
			10,2 - 10,6	
11.b	11,4 - 11,b	11,4 - 11.b 11,7	11,3 - 11,7	
12.c - 12,4	12,2 - 12,4	12,2 - 12,4		
	13,1	13,1		
14,3				

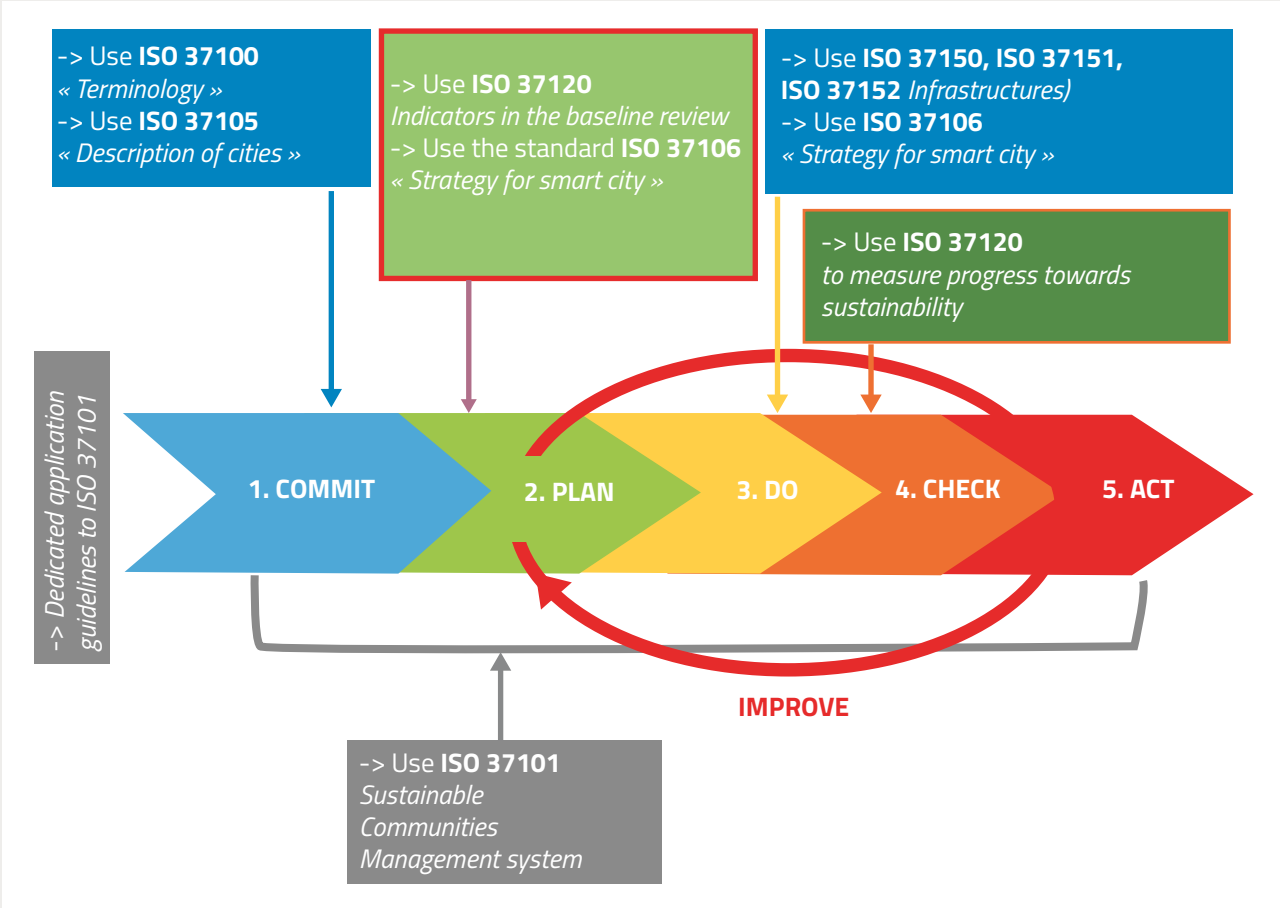


ANNEXE 3

ÉLÉMENTS SUR LES NORMES

http://helios-eie.ekt.gr/EIE/bitstream/10442/15820/1/Fitsilis.pdf
http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/A_Gindroz_180123-ISO_TC268_-_SF_SSCC_-_eea.pdf

Les normes ISO autour des enjeux de ville résiliente et responsable



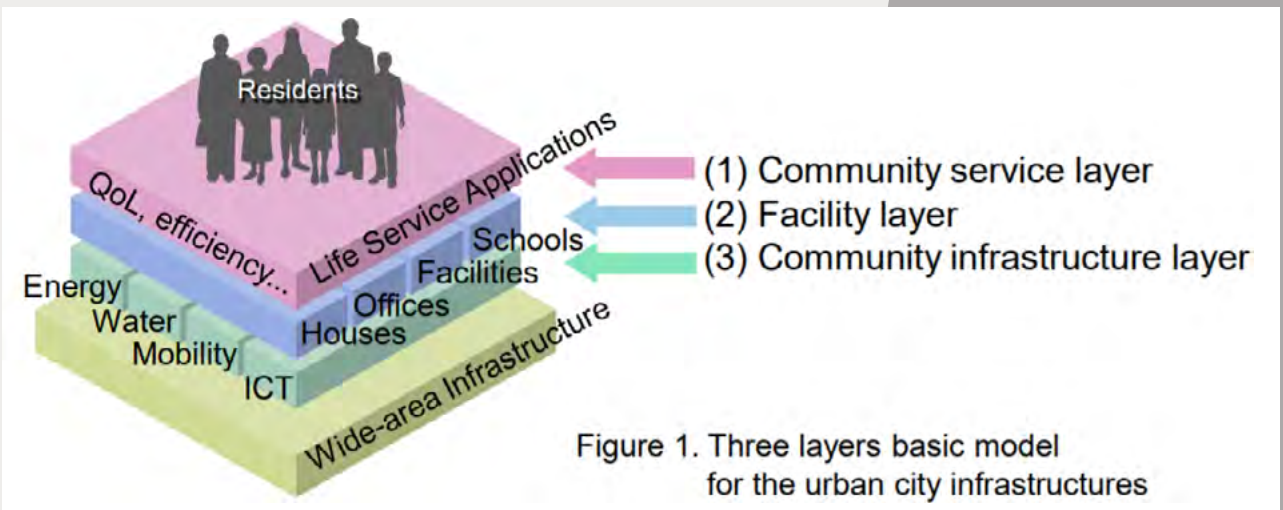
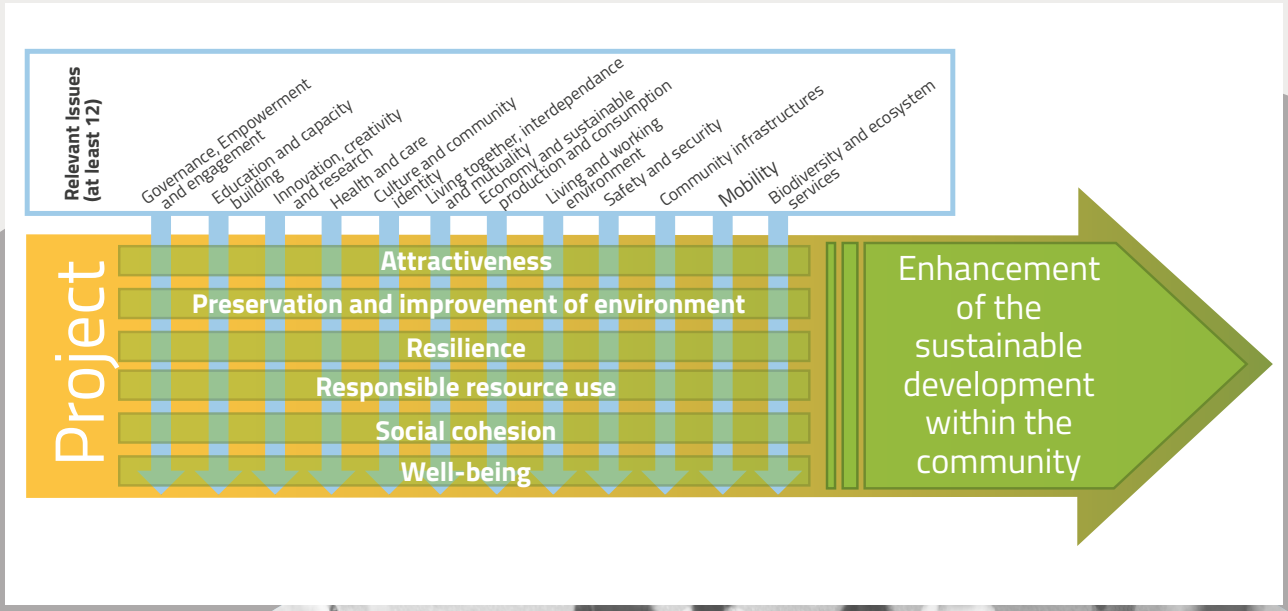


Figure 1. Three layers basic model for the urban city infrastructures

https://institutvilledurable.fr/wp-content/uploads/2017/11/171114_PP_Normalization.pdf

ISO 37101



STRATÉGIE IT QHSE

COMMENT ALIGNER STRATÉGIE IT DE LA DIRECTION INFORMATIQUE ET TRANSFORMATION DIGITALE QHSE

Par Jean-Marc BRIAND, CEO de BluKanGo

Le but est de bien calibrer le besoin de digitalisation du service QHSE et de voir comment le service IT peut y répondre simplement et rapidement.

1. **Quel cahier des charges IT et quelles particularités IT pour un système QHSE ?**
2. **La solution digitale QHSE doit être robuste et pérenne avec une vision dans le futur**
3. **L'objectif IT QHSE ne peut pas être mitigé, il doit donc être global et ambitieux**
4. **La stratégie IT QHSE dépend de la stratégie IT générale de l'entreprise**
5. **Donner la main au service QHSE pour paramétrer ses applications**
6. **Voir grand et pas un outil pour une tâche QHSE**
7. **L'agilité IT QHSE**



LA SOLUTION DIGITALE DOIT D'ABORD ÊTRE FAITE POUR LES OPÉRATIONNELS SUR LE TERRAIN.



1 QUEL CAHIER DES CHARGES IT ET QUELLES PARTICULARITÉS IT POUR UN SYSTÈME QHSE ?

Les nouveaux système de management QHSE comprennent les dimensions RSE, développement durable, éco-responsabilité et impliquent les parties prenantes comme les salariés, la direction, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les riverains... Tout le monde est donc concerné par la Qualité et le HSE.

La solution digitale doit d'abord être faite pour les opérationnels sur le terrain.
Les salariés doivent pouvoir :
- consulter leurs protocoles de travail et de sécurité,
- collecter de l'information sur leur poste de travail, à partir de leur smartphone ou de leur tablette ; par exemple déclarer des non-conformités, faire des demandes d'intervention.

L'accès via smartphone et tablette doit être ergonomique, responsive, c'est-à-dire en s'adaptant à la taille de l'écran de l'appareil, et en utilisant de façon native les technologies du smartphone ou de la tablette comme la géolocalisation, l'appareil photo, la dictée vocale et le mode déconnecté.

Le management intermédiaire doit collecter facilement les informations venant des opérationnels sur le terrain, savoir ce qu'il se passe en temps réel sur le terrain avec les équipes et piloter un plan d'action global QHSE.

La direction QHSE doit gérer un seul et unique plan d'actions global, bien sûr filtré par site, par métier, par pays, dans le domaine sécurité, qualité, etc. Ce qui fait que chaque utilisateur ne voit que ce qui le concerne.

La solution digitale doit permettre de paramétrer des modèles de rapports d'activités qui vont s'alimenter en temps réel de ce qui se passe sur le terrain et de ce que le management intermédiaire fait.

Ainsi, les membres du comité de direction doivent avoir les informations en temps réel pour prendre des décisions... et même être aidés par des algorithmes d'Intelligence Artificielle qui permettent des analyses prédictives des risques pour guider certaines décisions.

La solution digitale doit permettre aussi de donner accès aux parties prenantes :
- Par exemple par la configuration d'un portail client pour les enquêtes de satisfaction client.
- Par exemple par la configuration d'un portail fournisseurs et sous-traitants pour des audits : les actions lancées par les fournisseurs alimentent directement le plan d'actions global du service QHSE.

Cette particularité incite à ce que la solution digitale QHSE soit construite à l'extérieur du système d'information dans une zone démilitarisée (DMZ) partagée avec les parties prenantes.

2 LA SOLUTION DIGITALE QHSE DOIT ÊTRE ROBUSTE ET PÉRENNE AVEC UNE VISION DANS LE FUTUR

La solution digitale mobile doit être facile à gérer, modulaire et évolutive, en construisant à l'extérieur du système d'information du client et à partir de zéro les fonctions IT clés du système QHSE.

Ce sont une multitude de micro services non stratégiques pour le service IT. Il ne sert à rien d'envisager une solution digitale QHSE qui pourrait engendrer des risques opérationnels liés au fait de transformer le système d'information historique de l'entreprise, surtout quand le SI est verrouillé ou incompatible avec les nouvelles technologies digitales.

Il est donc capital pour le service IT de bénéficier d'un système à la pointe de la technologie et toujours actualisé sans avoir besoin de migrer son existant IT dans des technologies digitales et de solliciter trop de temps de l'équipe informatique qui peut simplement valider la technologie et peut rester

concentrée sur des projets IT de gestion de la production, beaucoup plus critiques que le QHSE.

Une fois la solution QHSE digitale déployée, il ne s'agit plus de faire marche arrière. La solution digitale doit être pérenne dans le temps et protéger contre l'obsolescence informatique (qui oblige à des changements de version de logiciel ou des migrations de système informatique), en ayant un seul code source sans version logicielle mais avec des mises à jour régulières pour que le service QHSE bénéficie toujours d'une solution digitale moderne, qui évolue dans le temps par de petites évolutions incrémentales successives qui ne perturbent pas les utilisateurs et ne nécessitent pas de formation.

L'OBJECTIF EST DE PERMETTRE AUX MANAGERS QHSE UNE MEILLEURE PRATIQUE DE LEUR MÉTIER.

3 L'OBJECTIF IT QHSE NE PEUT PAS ÊTRE MITIGÉ, IL DOIT DONC ÊTRE GLOBAL ET AMBITIEUX

L'objectif est de permettre aux managers QHSE une meilleure pratique de leur métier en centralisant et rationalisant les données QHSE et non en les ayant dans des intranets ou des fichiers bureautiques Excel, Word, etc. qu'ils n'arrivent plus à traiter correctement. De ce fait, l'objectif est aussi de stopper le recopiage de données entre fichiers Excel et les mises à jour de documents Word, qui sont source de pertes de temps, d'erreurs et non valorisants pour les managers QHSE.

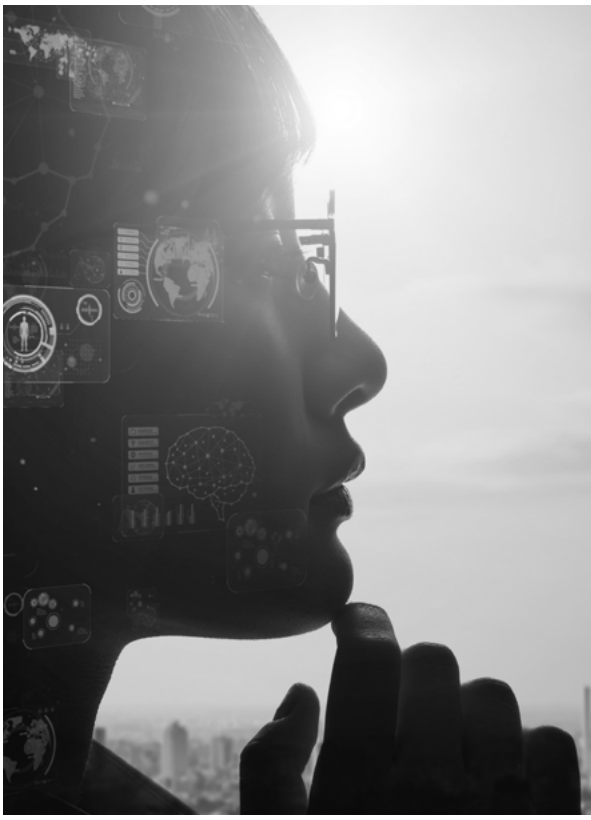
L'objectif est de rompre le cercle vicieux : moins le service QHSE digitalise, plus il croule sous la paperasse et les fichiers Excel, plus il a de paperasse et de fichiers et moins il a encore le temps de digitaliser... La solution digitale doit lui faire abandonner progressivement Excel et Word.

La mise en place du nouveau système digital doit laisser les managers QHSE concentrés sur leurs échéances courantes, visites de certification, d'inspection des clients ou réglementaires... Les managers QHSE pourraient abandonner l'idée de transformation digitale parce qu'ils craignent de trop perturber leur système en cours et ainsi mettre en danger leur renouvellement de certification par exemple. L'objectif d'un projet de digitalisation QHSE est de digitaliser pour eux en respectant leurs échéances.

L'objectif est également de répondre aux enjeux de plus en plus fondamentaux de performance dans la gestion QHSE : accéder aux bonnes informations en temps réel pour répondre vite et bien aux clients, sous-traitants, fournisseurs et aux processus de production. Digitaliser le QHSE s'avère un avantage compétitif capital.

L'objectif est aussi de parer le manque de ressources humaines des services QHSE de certaines entreprises par une solution digitale réduisant leur charge de travail généralement considérable et de donner du temps aux managers QHSE pour faire de la prospective jusque-là assignée à des stagiaires et alternants, dont les travaux sont rarement exploités faute de temps et qui sont très rarement recrutés.

La solution digitale doit remplacer le papier, les fichiers bureautiques de type Excel et Word utilisés pour la gestion QHSE, tout en reproduisant exactement tout ce que le service QHSE avait dans ces fichiers, pour le projeter dans une solution digitale, sans changer l'organisation de son travail mais en la simplifiant. Par exemple, si le service QHSE réalise un audit, il pourra utiliser la géolocalisation sur une carte, faire des photos qui ne resteront pas sur le smartphone ou la tablette mais alimenteront directement le progiciel dans le centre de données, utiliser un plan avec des pastilles qui changeront de couleur en fonction du traitement d'une non-conformité, faire des déclarations vocales. Il aura également des statistiques et des rapports en temps réel. Il en résulte une optimisation profonde de la façon de gérer le QHSE.



Le paramétrage doit se faire sur mesure en sorte qu'il soit parfaitement adapté à chaque organisation pour la collecte d'informations terrain, le suivi des actions, le déclenchement d'alertes jusqu'au pilotage avec des indicateurs.

La solution doit répondre à l'ATAWAD (any time, anywhere, any device), important dans le domaine Qualité et HSE qui se gère sur le terrain, contrairement par exemple à la comptabilité. Les salariés qui sont déjà tous interconnectés à l'extérieur de l'entreprise et interagissent très facilement et efficacement avec leurs proches grâce au digital pour une meilleure qualité de vie, doivent avoir la possibilité de le faire dans leur entreprise avec la solution digitale pour une meilleure performance au travail.

4 LA STRATÉGIE IT QHSE DÉPEND DE LA STRATÉGIE IT GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

Souvent la volonté de digitalisation des processus qualité et HSE par le service IT est dictée par sa stratégie IT générale. Répondre à la question « Quelle est la stratégie IT dans l'intérêt de la stratégie générale de l'entreprise ? » est donc la première étape pour comprendre comment le service IT va soutenir le projet de digitalisation QHSE.

Beaucoup de projets informatiques échouent. Les études montrent que ce n'est pas une révélation dans le monde de l'informatique, mais une constante qui perdure dans le temps. Par exemple KPMG en 2005 montrait que seulement 2 % des entreprises atteignaient leurs objectifs IT. Puis McKinsey montrait en 2012 que 50 % des projets informatiques offraient moins de valeur que prévu. Et le MIT Sloan Management Review a montré dans son rapport 2017 que 40 % des entreprises ne pensaient pas que leurs initiatives IT leur conféraient un avantage concurrentiel, et seulement 17 % des entreprises innovaient grâce aux technologies de l'information.

Ce problème est profond et provient de la stratégie IT et son adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise. D'où la question : quelle est la stratégie IT de mon entreprise ?

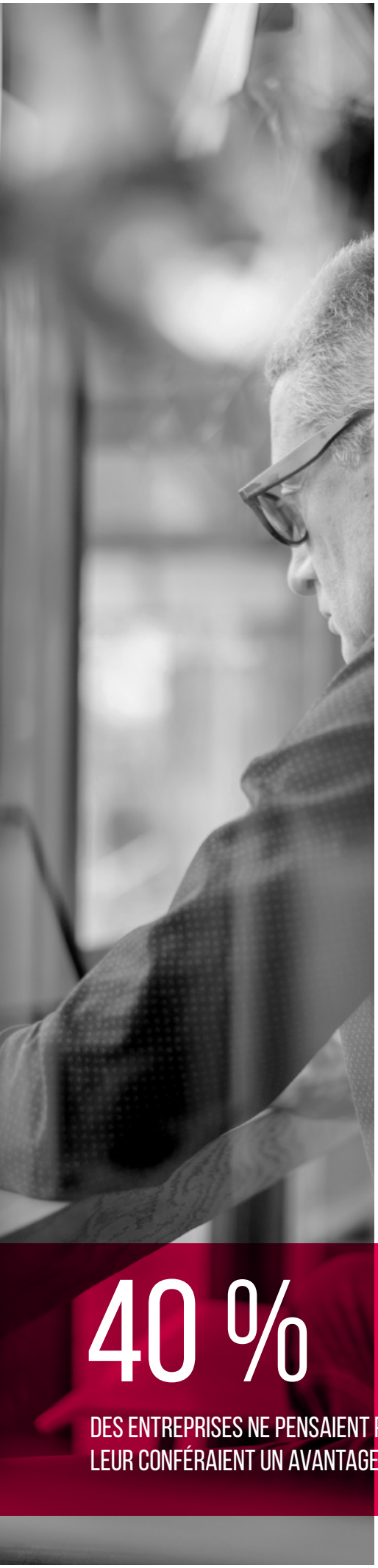
Cette question est d'autant plus importante qu'il existe une très grande quantité de métiers dans le domaine informatique qui coûtent très cher. Par exemple : Gestion des données, Architecture logicielle et système, Infrastructure informatique, Business analyse et intelligence, Monitoring des systèmes, Gestion de l'outsourcing, Gestion de tests, Développement informatique, Visualisation des données, ergonomie, Paramétrage d'applications fonctionnelles, Data science, Gestion de projet, Rédaction technique, Administration Systèmes et Réseau, Expert en sécurité, Technicien support, Ingénierie télécom, etc.

Les compétences nécessaires au service informatique sont celles qui le rendront bon dans le type de problèmes qu'il a à résoudre. Tout le reste est du gaspillage de ressources.

D'où : quelle est la stratégie IT de mon entreprise ?

Répondre à cette question n'est pas facile, car cela demande des compromis très difficiles à faire, et à moins que la direction générale veuille donner au DSI un budget illimité, le service informatique ne peut pas être bon en tout. Il doit choisir les types des problèmes sur lesquels il peut se concentrer.

Dans de nombreuses organisations, le service informatique doit ou veut être expert en tout, et embrasse plein de chantiers sans toutes les compétences et capacités, ce qui, avec un budget limité, signifie essentiellement qu'il n'est expert en rien. Au final, le service informatique devient totalement réactif face



aux problèmes d'exploitation au quotidien des solutions choisies et non totalement maîtrisées, et l'idée d'un alignement stratégique entre stratégie générale de l'entreprise et stratégie informatique devient impossible.

A la question "Quelle est la stratégie IT de mon entreprise ?", certains responsables de Business Unit informatique peuvent parler de Développement agile, de Cloud computing et de Big Data. Malheureusement ce ne sont pas des stratégies, ce sont des tactiques. En fait un DSI doit savoir en quoi il a intentionnellement décidé de ne pas être bon. Et s'il ne peut pas l'exprimer parfaitement, il y a des chances que ce DSI se concentre sur la tactique et non sur la stratégie.

Ce manque de vision stratégique de la direction informatique peut provenir de multiples canaux. Dans certains cas, l'entreprise elle-même n'a pas de stratégie claire et cohérente. Dans d'autres cas, l'entreprise a une stratégie claire, mais les besoins de l'entreprise ne sont pas clairement communiqués à la direction informatique, ce qui empêche la définition d'objectifs cohérents. Et dans d'autres cas, la stratégie de l'entreprise est claire et les besoins de l'entreprise sont communiqués, mais le service informatique a un chef qui se concentre davantage sur la tactique que sur la vraie stratégie.

5 DONNER LA MAIN AU SERVICE QHSE POUR PARAMÉTRER SES APPLICATIONS

Deux solutions sont possibles : une personne du service IT est dédiée au paramétrage de la solution digitale QHSE, mais cela semble mieux que les personnes métiers du service QHSE paramètrent elles-mêmes leur propre solution. En effet la digitalisation QHSE doit être continue, car les processus de l'entreprise évoluent en permanence. Il faut donc de la réactivité pour les modifier au fil du temps.

Aussi il faut que la solution digitale soit paramétrable sans avoir besoin de coder. Il est donc nécessaire qu'un formulaire web qui remplace un fichier Word et Excel génère en plus par conversion automa-

40 %

DES ENTREPRISES NE PENSAIENT PAS QUE LEURS INITIATIVES IT LEUR CONFÉRAIENT UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

tique l'application mobile pour les personnes sur le terrain. Ce formulaire doit se paramétrer sans être informaticien en choisissant des types de champs (date, texte, menu déroulant…) et des workflows associés. La conversion doit être immédiate.

Il est également indispensable que les workflows se fassent par champ, pour une transposition exacte de l'existant : cette gestion des workflows par champ et non par formulaire reproduit avec précision l'organisation de l'entreprise sans lui imposer de modifier ses process et la contraindre à s'adapter à la solution informatique.

Le couplage de ces deux conditions, formulaire web et mobile ainsi que workflows par champ, doit permettre de couvrir l'ensemble du périmètre fonctionnel cible du service QHSE.

Le besoin est en fait un BPM (Business Process Management) expert QHSE, par la modélisation et la gestion digitale de l'ensemble des tâches et des différents acteurs de chaque processus QHSE. Il ne peut pas en être différemment car chaque entreprise a sa propre organisation.

6 VOIR GRAND ET PAS UN OUTIL POUR UNE TÂCHE QHSE

L'optimisation des Systèmes de Management par la digitalisation a fait émaner de nombreux acteurs et une pléiade de petites solutions circonscrites par besoin. Elles sont souvent peu paramétrables, peu robustes et non évolutives.

Pour les entreprises, il ne s'agit pas d'avoir une infinité de contrats avec des sociétés informatiques et des start-ups, et une multitude d'apps dans tous les sens qui ne communiquent pas entre elles et avec le Système d'Information de l'entreprise.

Il est donc essentiel de centrer sa stratégie sur une solution digitale globale et adaptable qui puisse couvrir tous les champs dans un seul contrat, sécurisant par là-même le business de l'entreprise. Le choix d'un outil digital est donc important, il faut porter une attention toute particulière aux garanties contractuelles.

Il n'y a pas deux entreprises au monde avec le même formulaire de gestion des non-conformités ou du plan d'actions… Il est inexact de prétendre que la solution numérique parfaitement adaptée existe sur étagère et est plug and play. C'est impossible et au contraire, elle doit être extrêmement configurable pour reproduire l'existant de l'entreprise et évoluer au cours des années car ses processus évolueront. Pour intégrer une évolution, il ne s'agira plus d'interrompre la solution pendant des semaines et de revenir au papier…

7 L'AGILITÉ IT QHSE

Pour répondre à des demandes digitales internes croissantes des directions opérationnelles, notamment QHSE (applications mobiles, dématérialisation, webservices…), l'agilité devient un prérequis tant les sujets sont variés et impactants.

S'extraire de l'urgence du quotidien est déjà un exploit pour des équipes IT sur-sollicitées, alors quand il s'agit de rechercher de nouvelles solutions pour un projet de digitalisation émanant de la direction QHSE, c'est souvent non prioritaire et très compliqué… Les services QHSE sont souvent les parents pauvres en matière de solution digitale robuste. Il faut que cela change car les enjeux QHSE sont vitaux et à 360°, globalisant stratégie, management, culture et qualité de vie au travail, identité de marque et expérience client, RSE, éco-responsabilité, développement durable. Nous le voyons bien avec tous les référentiels, labels et normes qui naissent et sont demandés aux entreprises par les clients, les autres parties prenantes et la société en général.

LA NOUVELLE QUALITÉ EST PRAGMATIQUE

L'enjeu consiste à mettre en œuvre les voies et moyens d'une amélioration continue des performances, adaptés aux caractéristiques de l'organisation, PME, ETI, Administration, grand Groupe, plutôt que de décliner tel ou tel modèle ; à aider à la simplification de modes de fonctionnement, à l'optimisation de l'efficacité des processus, plutôt que de dupliquer une documentation par trop formaliste ; à animer de façon customisée une dynamique d'équipe au quotidien, plutôt que de développer des programmes-type de démultiplication d'une méthodologie présumée universelle.

LA QUALITÉ L'ORÉAL P.45

LA QUALITÉ, GRANDE OUBLIÉE DU 4.0 ? P.49

« LES GAGNANTS SERONT CEUX QUI RESTRUCTURENT LA MANIÈRE DONT L'INFORMATION CIRCULE DANS LEUR ENTREPRISE. » BILL GATES



LA QUALITÉ L'ORÉAL

LA GARANTIE DE PRODUITS PERFORMANTS ET SÛRS POUR LES CONSOMMATEURS DU MONDE ENTIER

Par Eric WOLFF, Directeur de la Qualité & de l'Environnement, Hygiène et Sécurité, L'Oréal

WHY

Face à une stricte réglementation et un marché d'offre de produits cosmétiques extrêmement riche, le consommateur est à la recherche de produits sûrs et exige une information immédiate et rassurante sur les produits de beauté. Chez L'Oréal, nous nous sommes toujours engagés à lui apporter les solutions les plus innovantes, performantes et fiables à travers une large offre de produits et de services de haute qualité.

WHAT

Les consommateurs font confiance à L'Oréal depuis plus de 100 ans. Satisfaire leurs exigences et leur garantir la performance et la qualité de tous nos produits et services à travers le monde, c'est l'engagement de nos équipes au quotidien et une priorité pour le Groupe. Nous avons mis en place un dispositif mondial unique de management de la qualité des produits, qui porte sur chaque étape, de sa conception à sa distribution sur les marchés, en passant par l'approvisionnement de ses matières premières, de son emballage et sa fabrication en usine.

≈100
contrôles qualité pour chacun de nos produits cosmétiques

≈1
audit qualité par jour* en moyenne chez nos fournisseurs d'emballages

7 MILLIARDS
de produits vendus

50
réclamations consommateurs par million de produits vendus



Moyenne annuelle des audits réalisée auprès de nos fournisseurs d'emballages



WHO

LA QUALITÉ EST L'AFFAIRE DE TOUS

Écouter le consommateur, anticiper ses besoins, adapter notre offre.

Innover sans cesse, concevoir et développer des produits performants et fiables.

Acheter les matières premières et les emballages. Produire des produits conformes aux réglementations. Contrôler la qualité du produit.

Adapter, dans une démarche d'amélioration continue, notre outil et nos procédés de production.

Livrer des produits sûrs au consommateur, où qu'il soit et partout dans le monde.

HOW

La qualité L'Oréal, c'est une priorité pour le consommateur et nos collaborateurs, un modèle exigeant sur tout le cycle de fabrication des produits et un engagement d'experts.

Notre système Qualité garantit l'excellence industrielle, la qualité de nos produits, avec un même niveau d'exigence et ce, partout dans le monde. Il permet d'anticiper et d'aller au-delà des exigences de conformité et des réglementations dans les pays pour satisfaire le consommateur, avec des produits sûrs, de haute performance et de qualité reproductible dans le temps.

Notre démarche d'amélioration continue de la qualité nous apporte une efficacité reconnue avec un faible taux de réclamations consommateurs en 2019 : 50 réclamations par million de produits vendus (7 milliards de produits L'Oréal vendus dans le monde en 2019).

QUALITÉ & ÉQUIPES

Chez L'Oréal, la qualité est parfaitement intégrée dans le quotidien de chacun aux Opérations. Des experts Qualité sont présents à chaque étape du cycle de fabrication des produits :

- Lors de la phase de conception, pour veiller à la qualité des matières premières et emballages qui entrent dans la composition des produits (ex. : contrôles règlementaires et respect des spécifications sur les matières premières, matério-vigilance, tests fonctionnels, d'ergonomie et de diffusion, compatibilité emballage/formule, résistance…).
- Lors de la production, en usine, pour réaliser des contrôles qualité en fabrication, sur ligne de conditionnement et en laboratoire (ex : microbiologie, qualité d'usage et contrôles « vision consommateur », analyses sensorielles, …).
- Lors de la livraison des produits aux clients et consommateurs, pour s'assurer de la qualité du produit final.

Au-delà des Opérations, la Qualité est un engagement transversal global porté par la Recherche & Innovation et par toutes les marques du Luxe, Produits Grand Public, Produits Professionnels et Cosmétique Active, quel que soit le pays.

AU-DELÀ DES OPÉRATIONS, LA QUALITÉ EST UN ENGAGEMENT TRANSVERSAL GLOBAL PORTÉ PAR LA RECHERCHE & INNOVATION ET PAR TOUTES LES MARQUES DU LUXE, PRODUITS GRAND PUBLIC, PRODUITS PROFESSIONNELS ET COSMÉTIQUE ACTIVE, QUEL QUE SOIT LE PAYS.

QUALITÉ & CONCEPTION

Lors de la phase de conception des produits, interviennent des contrôles selon des normes de qualité et de sécurité. Des tests de stabilité de formule, de compatibilité avec son emballage, d'ergonomie et de fonctionnalité répondant aux normes les plus strictes en vigueur permettent de s'assurer de la performance du produit tout autant que de sa qualité constante dans le temps.

QUALITÉ & SOURCING

Avant de choisir un fournisseur, nous validons le respect de nos critères d'exigence à travers un audit qualité. Puis, chaque fournisseur sélectionné s'engage à respecter la charte Qualité L'Oréal, qui l'associe à notre démarche d'excellence.

La qualité est un indicateur que les équipes Achats suivent en permanence : elles veillent ainsi au respect des plus hauts standards en procédant à des évaluations régulières des fournisseurs.

Nos relations étroites avec nos fournisseurs nous permettent de maîtriser la fiabilité et la traçabilité des ingrédients et des emballages qui composent nos produits. L'Oréal est ainsi à même d'identifier l'historique de chaque produit mis sur le marché. En complément de l'audit qualité initial, nous réalisons régulièrement des audits complémentaires pour garantir la constance de la qualité des ingrédients et leur adéquation aux exigences réglementaires les plus récentes. Dans une démarche de transparence et d'amélioration continue, les résultats de ces évaluations sont partagés avec nos fournisseurs. Échange, apprentissage, partage d'expérience et partenariats de long terme garantissent la qualité des produits L'Oréal.



DE NOMBREUSES RECONNAISSANCES

2019

TROPHÉE LEADER QUALITÉ, PAR FRANCE QUALITÉ

2017

PRIX EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, PAR LE MEDEF ET FRANCE QUALITÉ

2013

PRIX DES BONNES PRATIQUES QUALITÉ PERFORMANCE, PAR FRANCE QUALITÉ

2010

STRATEGIC MANUFACTURING AWARD, SOMMET EUROPÉEN ANNUEL DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES À DÜSSELDORF

QUALITÉ & PRODUCTION

A l'étape de fabrication, environ 100 contrôles qualité sont effectués sur un même produit, depuis l'arrivée des matières premières et des emballages dans nos usines jusqu'au départ des produits vers le consommateur.

En cours de production, des tests de contrôles de conformité et de traçabilité sont réalisés sur des échantillons pour assurer le respect strict des formules de chaque produit (microbiologie, physico-chimie, conformité, numéro de lot…).

Nos usines, certifiées par un organisme indépendant, sont alignées sur les meilleurs référentiels de qualité, à savoir la norme de qualité industrielle (norme ISO 9001), celle relative aux bonnes pratiques de fabrication des produits cosmétiques (norme ISO 22716) ainsi que celle relative au management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001) et celle relative au management de l'environnement (ISO 14001).

QUALITÉ & SOUS-TRAITANCE

Nous adoptons la même démarche de qualité pour l'ensemble des 7 milliards de produits vendus par L'Oréal, quel que soit le pays ou la Division (Produits Grand Public, Produits Professionnels, L'Oréal Luxe, Cosmétique Active).

Nous sélectionnons nos fournisseurs et sous-traitants selon des normes et des critères stricts de qualité, de sécurité, de responsabilité sociale et environnementale, établis au niveau mondial.

QUALITÉ & DISTRIBUTION

La garantie de qualité des produits s'étend de leur sortie d'usine jusqu'à leur livraison en point de vente ou directement au consommateur. Avec une commande expédiée toutes les 2 secondes vers plus de 500 000 points de livraison dans le monde, nous assurons la même qualité de service sur l'ensemble des 8 canaux de distribution de nos produits.

LA QUALITÉ, GRANDE OUBLIÉE DE L'INDUSTRIE 4.0 ?

Par Romain MARCEL, Directeur Général, Veeva France et Europe

L'industrie ne fascine pas le grand public, sauf quand quelque chose ne va pas. La norme, c'est que cela fonctionne. Et que la qualité soit au rendez-vous. Face à ces impératifs, quelles sont les promesses de la quatrième révolution industrielle ?

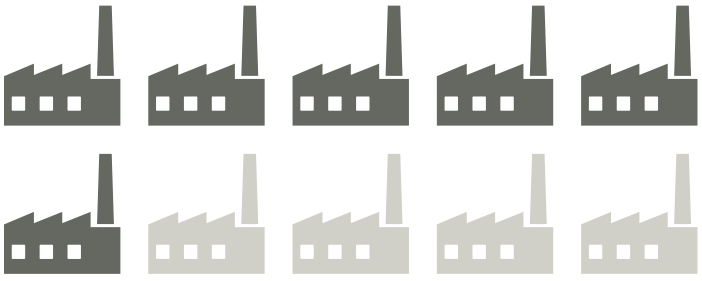
La production en réseau, socle de l'industrie 4.0, s'appuie sur les outils modernes interconnectés pour accélérer l'ensemble de la chaîne de production, de l'usine au consommateur. L'objectif est clair : dimi-nuer les cycles tout en continuant à assurer la satisfaction du client final. Toutefois, l'accélération à tout prix augmente exponentiellement les possibilités d'erreurs et de non-conformités. La fonction qualité devient alors plus critique que jamais.

L'INDUSTRIE PLUS RAPIDE QUE SON OMBRE

Les applications basées sur le cloud, la très tendance intelligence artificielle, le machine learning ou encore le big data ne sont que les technologies sur lesquelles repose l'industrie moderne. Elles permettent aux entreprises innovantes de répondre à une évolution de la demande : plus de personnalisation, d'immédiateté, etc. Le rêve des consommateurs devient ainsi peu à peu celui des industriels : la latence zéro.

C'est pourquoi l'industrie s'adapte. Amazon a rendu plus rapide et plus

65 %



La transformation numérique dans le domaine de la qualité n'est une réalité que pour deux tiers (65 %) des fabricants industriels.

facile l'achat de presque tout ce que le consommateur lambda peut être amené à souhaiter un jour. C'est le symptôme de la simplification et l'accélération des processus au service d'un seul Dieu consommant. Cette évolution effrénée engendre néanmoins une augmentation des risques : si tous les rouages de l'industrie accélèrent, les points de rupture et failles potentielles se multiplient immanquablement.

LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR : CLÉ DU SUCCÈS DANS L'INDUSTRIE 4.0

Pour s'assurer que la satisfaction client demeure irréprochable, l'industrie doit certes pouvoir innover, accélérer et s'améliorer sans cesse - mais surtout ne pas perdre ses acquis. Si son développement ne s'accompagne pas indubitablement d'un développement de la fonction qualité, ces progrès apparents risquent de se faire au détriment de la qualité des produits, et donc de l'expérience client.

Il s'agit de ne pas ignorer la « qualité 4.0 », qui doit être à l'industrie 4.0 ce que la qualité d'hier était à l'industrie 3.0. Pourtant, il s'agit de faire passer les contrôles qualité du papier au cloud, de la génération technologique précédente à l'actuelle. Si le contexte change, la finalité doit demeurer.

Les outils digitaux permettent aujourd'hui aux organisations de s'engager de façon plus immédiate et personnelle auprès de leurs sous-traitants, fournisseurs et clients - tout leur écosystème. Coordination en temps réel, engagement des clients, rationalisation des rapports : les nouvelles technologies sont devenues garantes de la solidité des relations. Et, par effet de domino, de la qualité globale et de la prévention des risques.

DES OBSTACLES TENACES

Procter & Gamble, comme de nombreuses autres entreprises des secteurs industriels parmi les plus réglementés (cosmétique, alimentaire, chimie, etc.) a pu prouver l'efficacité et les gains de productivité qu'apportent une mise en assurance qualité en version 4.0 pour suivre l'évolution de l'industrie. Mais de nombreux acteurs clés tardent encore à adopter les principes fondamentaux de l'industrie 4.0. Selon un récent rapport de LNS Research, la transformation numérique dans le domaine de la qualité n'est une réalité que pour deux tiers (65 %) des fabricants industriels. La faute à qui, à quoi ?

Avec des professionnels trop occupés à optimiser les processus et assurer la conformité de la production, c'est aux équipes informatiques, opérationnelles, R&D voire marketing que cette initiative revient le plus souvent. Une véritable énigme quand on sait que la libération du potentiel immense de la qualité 4.0 ne peut être réellement envisagée que si chacun prend part à la réflexion - et en premier lieu les principaux intéressés.

La transformation de l'industrie doit indubitablement englober la transformation de la fonction qualité. C'est en intégrant celle-ci à la stratégie globale de l'entreprise que l'ensemble des gains attendus de la révolution technologique en cours pourront être atteints.



LA TRANSFORMATION DE L'INDUSTRIE DOIT INDUBITABLEMENT ENGLOBER LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION QUALITÉ.

LA NOUVELLE QUALITÉ EST INNOVANTE

Quid de la préparation aux défis d'aujourd'hui et de demain ? Réponse : la Nouvelle Qualité favorise une évolution innovante. Bien mieux positionnée au sein de la structure, davantage liée à la stratégie, elle prend pleinement en compte l'innovation, la fertilisation permises par le numérique/les réseaux sociaux, facilite l'émergence d'idées, s'appuie sur la contribution créative sinon disruptive des jeunes générations et leurs nouveaux besoins. Une tendance qui s'accompagne d'une autre : la Qualité devient un levier de management, vecteur de changement, centré sur l'essentiel, soit l'apport de valeur ajoutée, pour les clients et parties prenantes externes ou internes.



TRAÇABILITÉ ET NOUVEAUX OUTILS P.52
LA QUALITÉ, NOUVELLES GÉNÉRATIONS P.54
LES INDUSTRIELS FRANÇAIS AUX AVANT-POSTES DE LA QUALITÉ P.56

« LE MEILLEUR MOYEN DE PRÉVOIR LE FUTUR, C'EST DE LE CRÉER. »
PETER DRUCKER

LA TRAÇABILITÉ, QUAND LES OUTILS GUIDENT LA QUALITÉ !

Par Laurence KERLEGUER, Directrice des projets marquage pour compte de tiers, traçabilité et Pilotage de Flux à la BSCC au sein du Groupe La Poste



CE QUI PRIME AVANT TOUT EST L'ORIGINE DE LA DONNÉE !

©LaPoste

L'année 2018 a permis de creuser le sujet du traitement et de l'analyse des données en masse sous le mot générique de "big data". Derrière ce terme se cachent des réalités très différentes et par conséquent des études qui le sont tout autant. Mais ce qui prime avant tout est l'origine de la donnée !

A travers des questions autour des besoins ou motivations du client, la capture des données est un élément de base incontournable. L'arrivée des smartphones permet d'avoir de nombreuses informations émanant de micro-événements générés par des utilisateurs, en passe d'être clients s'ils ne le sont pas déjà. Ces derniers émettent des informations sur leur usage « à l'insu de leur plein gré ». A savoir, que l'information dont ils ont besoin prime sur la diffusion même restreinte de données personnelles.

Par exemple, l'utilisateur demandant son chemin à Waze accepte

explicitement que Waze prenne des informations de sa géolocalisation pendant tout son trajet. Il sera même sollicité pour donner quelques informations sur les incidents survenant sur la route (ralentissement, accident, obstacle, ...).

Il s'agit donc d'un donnant-donnant : l'application offre un service et l'utilisateur accepte d'offrir des informations personnelles.

LA CAPTURE DE DONNÉES DANS LE MONDE INDUSTRIEL

Les centres de production se dotent aussi d'outils de plus en plus performants pour tracer les opérations faites à chacune des étapes, à travers des outils extrêmement sophistiqués.

A titre d'exemple, La Poste a mis en place un dispositif de flashage pour suivre précisément l'intégralité des flux qui entre et sort de ses établissements.

Deux dispositifs de flashage ont été conçus :

- Le premier, des portiques de flashage ont été créés sur mesure pour assurer l'association des caissettes avec le chariot et contrôler les contenants n'allant pas dans la direction du chariot.
En poussant le chariot devant le portique de flashage, l'opérateur effectue un contrôle d'éventuelles fausses directions nécessaire à sa production. Le système enverra également des données d'appairage importantes pour l'ensemble de la Supply Chain (Chargement du camion, Arrivée sur le site réceptionnaire).

- Le deuxième système, plus standard, est un smartphone industriel permettant le flashage en masse.

Ce flasheur permet d'associer à une liaison de transport (par exemple Camion) les chariots qui vont y être chargés. Ainsi, l'opérateur en flashant pourra contrôler si les chariots partent dans la bonne direction et aura l'intégralité des contenants dans la lettre de voiture, document réglementaire remis au chauffeur et recensant le détail du chargement.

L'opérateur gagnant du temps à flasher utilise le dispositif, qui en même temps va envoyer des informations sur les flux qui arriveront à l'entité en aval.

Avant l'arrivée du smartphone, les outils de flashage n'offraient pas des fonctionnalités aussi riches et paraissaient comme une contrainte à l'opérateur.

Avec l'arrivée de l'interconnexion et des interfaces attractives des smartphones, le flashage répond d'abord à l'usage de l'opérateur.

L'intérêt des outils de flashage a été inversé : il est devenu d'abord opérationnel pour l'agent qui maîtrise ce qu'il fait et s'assure de la qualité de son travail, ensuite il recueille des données nécessaires au pilotage.

Grâce au recentrage du besoin opérationnel, la remontée exhaustive des données sera assurée avec le flashage !



©LaPoste

LA QUALITÉ, NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Par Marion LOUAIL, Responsable assurance qualité fournisseur, Safran Aircraft Engines

La Qualité reste une fonction parfois méconnue, voire considérée comme une contrainte, « immobile ». Pourtant, elle ne cesse d'évoluer et connaît depuis un ou deux ans une transformation de réelle ampleur. Grâce aux nouvelles générations, la qualité reprend un nouveau souffle.

Depuis 6 ans, le Prix Étudiant Qualité Performance récompense les meilleurs travaux d'étudiants Qualité menés dans le cadre de leur parcours d'apprentissage, en collaboration avec leur tuteur d'entreprise de stage. Qu'il s'agisse de jeunes en formation initiale, continue, ou de reconversion professionnelle, ce sont près de 50 dossiers soumis chaque année à l'appréciation des évaluateurs qualifiés puis du jury de professionnels.
En plus d'apporter de la visibilité à l'établissement d'enseignement et à l'entreprise d'accueil, c'est aussi une valorisation distinctive sur le CV de l'étudiant.

Pour dynamiser son dispositif en faveur des jeunes, France Qualité m'a nommée au sein de son Bureau Exécutif « coordinatrice Nouvelles Générations », après que j'ai été primée lors de l'édition 2018 du Prix Étudiant Qualité Performance dans la catégorie Master.

La création d'un Groupe Facebook « Qualité Nouvelles Générations » figure parmi mes premières actions d'élue France Qualité. Ce groupe a pour ambition de permettre aux jeunes d'échanger et de discuter, pour s'entraider, partager des bons plans et outils Qualité, préparer un parcours professionnel, entrer en contact avec des décideurs, faire progresser la Qualité et son enseignement, voire rajeunir les orientations du moment.

Aujourd'hui le groupe Facebook est aussi présent pour mettre en place les objectifs suivants :
- Comprendre les valeurs et les attentes des jeunes générations
- Analyser les comportements et adapter ses pratiques
- Etablir une relation de confiance et créer une nouvelle dynamique
- Intégrer les leviers de motivation et adapter sa posture pour renforcer la relation au quotidien.

Ces objectifs sont liés à la Nouvelle Qualité. Tout d'abord, la Nouvelle Qualité est globale. Il y a de plus en plus d'interactions, de synergies, entre les différentes démarches de progrès et de maîtrise des risques. Cette démarche renouvelée s'avère aussi pragmatique. Très clairement, l'enjeu consiste à mettre en œuvre les voies et moyens d'une amélioration continue des performances adaptées aux caractéristiques de l'organisation.

La Nouvelle Qualité favorise une évolution innovante. Bien mieux positionnée au sein de la structure, davantage liée à la stratégie, elle prend pleinement en compte l'innovation, le numérique, les réseaux sociaux, facilite l'émergence d'idées, s'appuie sur la contribution créative sinon disruptive des jeunes générations et leurs nouveaux besoins.

France Qualité décide de mettre en place une nouvelle gouvernance au goût du jour.

Solliciter les jeunes permet de connaître leur besoin et donc d'orienter les démarches qualité en

GRÂCE AUX NOUVELLES GÉNÉRATIONS, LA QUALITÉ REPREND UN NOUVEAU SOUFFLE.



fonction des résultats. Pour ce faire, la page Facebook permet de simplifier les échanges. Aujourd'hui cette page compte plus de 200 membres (50 % de jeunes embauchés et 50 % d'étudiants). L'importance est de renforcer les liens entre ces deux catégories de jeunes. Cette page permet aux étudiants d'être conseillés par les jeunes embauchés. Des offres d'emplois, des sondages, des jeux, des quizz et pleins d'autres informations sont aussi diffusés sur cette page.

Nous pouvons constater aujourd'hui, grâce à ce point d'échange, que les besoins des jeunes aujourd'hui sont orientés autour des nouvelles technologies. C'est pourquoi, les vecteurs communication sont fortement développés. L'ensemble de ces vecteurs sont améliorés ; communication visuelle auprès des jeunes dans les écoles, envoi de mailing et d'invitation privée, …

France Qualité privilégie l'interaction avec les jeunes, nous savons que ce sont eux les responsables qualité de demain. L'association s'investit pour les jeunes et avec les jeunes ; la nouvelle communauté.

La culture et le contexte actuel font que le secteur qualité est quelque chose de naturel chez les jeunes générations, elles ont grandi dans ce nouveau monde. Nous pouvons prendre aussi comme exemple le respect de l'environnement qui est aujourd'hui un sujet quotidien et naturel pour les jeunes. Mais aussi, la sensibilisation aux changements climatiques.

France Qualité souhaite échanger avec les jeunes autant que les valoriser. Cette valorisation passe par des interviews, des articles de revue de presse, les Prix Qualité, des quizz avec lots, et bien d'autres… Nous sommes aussi présents pour aider les jeunes dans leur recherche d'emploi. Nous diffusons des offres et orientons au mieux l'ensemble des jeunes générations. Le but étant de travailler en réseau afin d'adopter une approche participative.

La partage entre jeunes participe à l'émergence de positions communes sur les sujets qualité et performance. L'enjeu de cette démarche consiste à positionner les jeunes générations dans un contexte d'amélioration continue. Notre rôle est de savoir anticiper leurs besoins et d'animer la culture qualité au quotidien.

France Qualité est un guide pour la nouvelle génération, ce sont eux l'avenir de la qualité. Les valoriser, les mettre en avant et les aider permettra à la qualité d'être pérenne. Les fondamentaux de la qualité seront ainsi perpétués. De plus, les différents problèmes pourront être surmontés ensemble.

LES INDUSTRIELS FRANÇAIS AUX AVANT-POSTES DE LA QUALITÉ

ÉTUDE EXCLUSIVE

Par Romain MARCEL, Directeur Général, Veeva France et Europe

95 % DES DIRIGEANTS INTERROG QUALITÉ CONSTITUENT UN

Le secteur industriel est en expansion, embauche, se modernise, passe à l'industrie 4.0 et à tous ses attendus : vitesse, production, efficience.

Après plusieurs années de stagnation, les enjeux sont de taille. Avec en ligne de mire, la qualité des produits proposés au consommateur.

De ce contexte, et convaincu que la transformation de l'industrie doit indubitablement englober la transformation de la fonction qualité, Veeva a souhaité mener l'enquête auprès de dirigeants français d'entreprises industrielles pour mieux comprendre et analyser leur perception sur les processus qualité et leur diffusion.

Les résultats sont probants.

À une époque où le consommateur ne semble plus jurer que par la transparence et la production locale, la satisfaction du client est devenue une priorité absolue pour 83 % des dirigeants industriels français.

A ce titre, les processus qualité s'avèrent un sujet de poids : 95 % des dirigeants interrogés considèrent qu'ils constituent un enjeu essentiel ou important, qui contribue à améliorer l'image de l'entreprise (98 %), la satisfaction des clients (98 %), la sécurité des processus de production (96 %), et aussi attirer de nouveaux clients (94 %).

Malgré cela, 28 % des chefs d'entreprise français concèdent que leur organisation ne possède pas de stratégie particulière pour implémenter ces processus, et pire encore, 18 % d'entre eux n'envisagent pas de s'en doter. Un constat alarmant quand on sait que l'importance de bonnes pratiques en matière de qualité est reconnue par tous, et alors même que l'efficacité de ces stratégies n'est pas remise en cause : 96 % des répondants ayant mis en place une stratégie de ce type s'en déclarent satisfaits, la jugeant soit très efficace, soit assez efficace.

Certains secteurs d'activité incarnent plus naturellement cette tendance que d'autres. Les industries agroalimentaire, aéronautique, automobile et pharmaceutique font partie du quatuor de tête selon les chefs d'entreprise sondés, estimées représentatives de la diffusion des processus qualité par respectivement 50 %, 33 %, 28 % et 24 % d'entre eux. Produits chimiques (10 %), cosmétiques (8 %) et électroniques (7 %), en revanche, ne semblent pas rimer avec qualité aux yeux des patrons tricolores.

Le signe qu'il est temps pour les acteurs de ces industries de redorer leur blason.

Et encore faut-il savoir comment implémenter ces bonnes stratégies. Quels sont les leviers qui permettent d'y accéder ? Selon les dirigeants sondés, le management

MÉTHODOLOGIE

L'étude « Les dirigeants d'entreprise et la qualité » est destinée à comprendre et analyser la perception des dirigeants sur les processus qualité et leur diffusion dans les entreprises des secteurs des biens de consommation, de la chimie et des cosmétiques. Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 253 personnes, représentatif de la population des dirigeants d'entreprises comptant 50 salariés ou plus dans les secteurs des biens de consommation, de la chimie et des cosmétiques.

GÉS CONSIDÈRENT QUE LES PROCESSUS ENJEU ESSENTIEL OU IMPORTANT

(45 %) et la formation (32 %) seraient les deux premiers leviers pour renforcer la diffusion des processus de contrôle qualité dans l'entreprise. La création d'un poste dédié arrive en troisième position, désignée par 14 % des répondants.

Le succès d'une démarche qualité au sein de l'entreprise est ainsi l'affaire de tous : au-delà de l'organigramme, elle passe par la formation et l'organisation managériale. Les dirigeants des grandes entreprises, plus avancées en la matière, pointent notamment l'importance de l'engagement des managers pour développer les pratiques de qualité au sein de leurs équipes. C'est donc en intégrant celle-ci à la stratégie globale de l'entreprise que l'ensemble des gains attendus de la révolution technologique en cours pourront être atteints.



LA NOUVELLE QUALITÉ EST PARTICIPATIVE

Veiller à associer aux étapes de la vie de l'organisme public ou privé concerné, les salariés eux-mêmes, voilà la quatrième et dernière pratique caractérisant le mouvement en cours. Savoir privilégier une approche participative, tel est le fil conducteur - via des ateliers réalisés avec les opérateurs de terrain, des échanges citoyens autour de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, des programmes de suggestions individuelles et de reconnaissance collective, des occasions d'événements conviviaux, des projets ou chantiers de professionnalisation/développement de compétences, etc. Femmes et hommes de l'organisation font la réussite !



ENGAGEMENT, CLÉ DE VOUTE DE TOUTE ORGANISATION P.59

SAVOIR-ÊTRE & QUALITÉ RELATIONNELLE P.68

QUALITÉ & CITOYENNETÉ P.70

« LORSQUE DEUX FORCES SONT JOINTES, LEUR EFFICACITÉ EST DOUBLE. »
ISAAC NEWTON



L'ENGAGEMENT, CLÉ DE VOÛTE DE TOUTE ORGANISATION

Par Jérôme BARRAND, Grenoble Ecole Management ; José GRAMDI, Université de Technologie de Troyes ; Jean-François LITT, Club Lean - Six Sigma - Systèmie

Les conséquences du désengagement sur les organisations sont beaucoup plus dévastatrices que ce que pense la plupart des managers :

- il détériore leur santé financière : aux Etats-Unis où l'engagement est trois fois plus élevé qu'en France, le coût du désengagement est estimé à 500 milliards USD; en France il serait de 97 milliards d'euros ![1]

- il mine leur compétitivité : les dernières recherches dans le domaine du comportement organisationnel prouvent que le désengagement des salariés n'a pas uniquement des effets négatifs en interne. Il impacte également négativement l'expérience de tous leurs clients au moment même où celle-ci devient déterminante dans leur décision d'achat. Les clients potentiels sont en effet confrontés de nos jours à une offre pléthorique et ils ne choisissent plus uniquement en fonction de la qualité du produit ou du service, ils recherchent désormais la meilleure expérience client possible. Les organisations avec le niveau le plus élevé d'engagement sont celles qui sont en mesure d'offrir la meilleure expérience client. Les organisations avec le niveau le plus élevé de désengagement auront du mal à rester compétitives face à elles.

- il entrave considérablement la capacité d'adaptation et d'innovation des organisations.
A l'heure de la transformation digitale et des (r)-évolutions à venir, il est particulièrement risqué pour toute organisation, de se retrouver avec une capacité d'adaptation et d'innovation limitée.

A cette liste de périls graves pour toute organisation, s'ajoute un défi lié à l'arrivée de la génération Y & Z. Ces nouvelles générations n'hésitent pas - contrairement à leurs prédécesseurs - à quitter l'organisation dès les premières déconvenues. Les organisations avec un niveau élevé de désengagement auront donc beaucoup de difficultés à les attirer et encore plus à les garder, comme le montrent les études qui ont mis en évidence le lien entre le niveau de désengagement et la rotation du personnel[2].

Les enjeux liés au niveau élevé de désengagement ne se résument donc pas pour les organisations à un impact financier dévastateur puisqu'en réalité leur pérennité même est en jeu !

1 **Les organisations françaises médaille d'argent du « désengagement actif » en Europe !**

2 **Les différentes dimensions du désengagement : individuel, collectif et organisationnel**

3 **Les fondamentaux de l'engagement collectif**

[1] *Retrouvez les références en page 67*



Pour tous les salariés, de nombreuses études quantitatives ont prouvé qu'un haut niveau d'engagement n'est pas uniquement associé à un haut niveau de performance, il contribue aussi au bien-être individuel d'un point de vue mental et émotionnel[2]. Une personne engagée peut exprimer pleinement son soi authentique, ce qui est lui est bénéfique d'un point de vue psychologique[3]. Des études ont même montré un lien entre l'engagement de la personne dans son travail et son niveau de satisfaction dans sa vie[4].

L'engagement est donc essentiel pour les organisations mais aussi pour chacun des individus qui la composent.

1 LES ORGANISATIONS FRANÇAISES MÉDAILLE D'ARGENT DU « DÉSENGAGEMENT ACTIF » EN EUROPE !

Quali'Bord 2020 permet de comparer le niveau d'engagement et de désengagement dans les différents pays Européens.

Le niveau d'engagement est basé sur les définitions suivantes :

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 6 % des salariés sont engagés (vs 31 % aux USA) !!

DÉSENGAGÉS

Les employés désengagés sont dormants, ils attendent la fin de la journée. « Ils ne se soucient plus si leur activité répond aux attentes des clients ou des collègues… Ils sont moins attentifs, moins intéres-

6 %

DES SALARIÉS EN FRANCE SONT ENGAGÉS CONTRE 31% AUX ÉTATS-UNIS



sés et surtout moins présents. Ce phénomène conduit à une multitude d'actions réalisées avec distance et désinvolture, comme si elles n'avaient pas d'importance. Les actions sont faites, mais pas comme elles le devraient. » [5]

ACTIVEMENT DÉSENGAGÉS

Les employés activement désengagés sont mécontents. Ils génèrent des problèmes, accidents, arrêts maladie. Ils sont non contributeurs et sont source de non-qualité. Ils sont ainsi nuisibles à l'organisation et peuvent même entrainer d'autres employés avec eux.

La France, où un employé sur quatre est activement désengagé, figure à la deuxième place des pays européens, juste derrière l'Italie !

Ce niveau record de désengagement impacte considérablement la compétitivité des entreprises françaises en entravant leur productivité, leur aptitude à s'adapter aux évolutions du marché, à innover, à se différencier par la qualité globale de leur offre et en les limitant dans leur capacité à attirer et garder les nouveaux talents dont elles vont avoir besoin.

Au moment ou la France fait face à un déficit budgétaire chronique et une baisse de ses exportations, il est vital que chaque organisation cherche à diminuer drastiquement ce niveau record de désengagement qui mine gravement leur compétitivité et le bien être de leurs salariés.

2 LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU DÉSENGAGEMENT : INDIVIDUEL, COLLECTIF ET ORGANISATIONNEL

La plupart des travaux se sont intéressés jusqu'à présent à la dimension individuelle de l'engagement.

D'après une récente étude d'Harvard[6], nous avons tous fait fausse route depuis des années : le fait de se focaliser uniquement sur la culture de l'entreprise ou sur l'individu -comme s'il travaillait de façon isolée- est en fait peu efficace.

La très grande majorité des salariés qui rejoignent une organisation ne sont pas à leur arrivée désengagés ou activement désengagés. S'ils l'étaient, leurs managers ne les auraient pas recrutés ni confirmés suite à leur période d'essai.

Leur intégration et interactions avec l'équipe dans laquelle ils vont travailler vont en fait être déterminantes sur leur niveau d'engagement ou de désengagement. Le désengagement viendrait à 70 % de l'équipe et 30 % de l'organisation d'après Jean-Edouard Gresy[7].

Lorsque les conditions sont remplies au sein de l'équipe, l'individu pourra être et rester engagé, même si la culture de l'organisation n'est pas particulièrement propice à son engagement. Dans le cas inverse, un individu initialement engagé aura de toute façon du mal à le rester même si la culture de l'organisation est propice à son engagement.

C'est exactement ce qu'a vécu Agnes D. qui s'est retrouvée, suite à son embauche, dans une équipe complétement désengagée. Très vite les autres membres de l'équipe lui ont reproché de ne pas prendre d'arrêts maladie : « On a le droit à des arrêts maladie, pourquoi tu ne les prends pas ? ». Ne pas se conformer aux comportements toxiques du groupe aboutissait à devoir affronter une hostilité croissante envers elle. Elle a fait face à cette hostilité pendant un temps puis a cédé en commençant à se désengager… « La spirale du désengagement est alors enclenchée et le désengagement s'amplifie ensuite progressivement par étape.» [5]

Ce qui est arrivé à Agnès illustre l'importance de la dimension collective dans l'engagement ou le désengagement : le facteur prépondérant dans le désengagement d'Agnès n'est pas de nature individuelle mais est bien lié au désengagement collectif auquel elle a du faire face. Le désengagement dans un groupe est malheureusement contagieux tout

comme peut l'être l'engagement !

Puisque le collectif est le levier le plus important sur l'engagement ou le désengagement d'un salarié, le manager, en tant que leader de l'équipe, joue sans aucun doute un rôle prépondérant sur l'engagement ou le désengagement de ses subordonnés.

Hors, d'après Quali'Bord, les managers et dirigeants sont mal vus en France, dans l'absolu mais aussi en comparaison aux autres pays. Les plus fortes lacunes d'un point de vue managérial sont justement de savoir faciliter l'engagement, de motiver, de reconnaître la qualité du travail, d'assurer une cohésion d'équipe et d'un point de vue personnel la capacité de se remettre en question et d'avoir une bonne intuition.

Pourtant la confiance en son manager est un des prérequis à l'engagement collectif…

Ce déficit d'image des managers et le taux particulièrement faible d'engagement (6 %) interpelle le management en France et l'oblige à se remettre en cause.

Pour y répondre, le changement le plus efficace qu'ils peuvent opérer est de se focaliser en premier lieu sur la dimension collective de l'engagement.

C'est même une condition sine qua non, s'ils veulent :

- améliorer la qualité globale de leur offre,
- augmenter la productivité de leurs ressources,
- développer les capacités d'adaptation et d'innovation de leur organisation,
- attirer et retenir les talents dont ils vont avoir besoin,
- séduire et fidéliser les clients, tout en améliorant leur image, la confiance qu'ils inspirent à leurs subordonnés…

Dans un article de Human Resource Management, il est souligné que « d'un point de vue RH, l'importance des managers dans l'engagement de leurs subordonnés montre que le focus de leurs efforts devrait être :

- en premier lieu d'être particulièrement efficace dans la sélection, la prise de poste et la gestion de la performance des managers,
- en deuxième lieu de leur donner le support dont ils ont besoin pour s'assurer de la mise en place cohérente et juste de pratiques RH encourageant la performance collective,
- et en troisième lieu de développer et de déployer des stratégies pour améliorer l'engagement des employés.

Les études prouvent en effet que les pratiques RH envoient des signaux explicites et implicites aux salariés leur indiquant à quel point l'organisation leur fait confiance et les estime, ce qui fait naitre en eux des sentiments d'obligation, auxquels ils répondent par un haut niveau de performance. »[8]

PUISQUE LE COLLECTIF EST LE LEVIER LE PLUS IMPORTANT SUR L'ENGAGEMENT OU LE DÉSENGAGEMENT D'UN SALARIÉ, LE MANAGER, EN TANT QUE LEADER DE L'ÉQUIPE, JOUE SANS AUCUN DOUTE UN RÔLE PRÉPONDÉRANT SUR L'ENGAGEMENT OU LE DÉSENGAGEMENT DE SES SUBORDONNÉS.

3 LES FONDAMENTAUX DE L'ENGAGEMENT COLLECTIF

D'après l'article de Harvard Review[6], les membres d'une équipe qui ont confiance dans leur leader, ont huit fois plus de chance d'être engagés par rapport à ceux qui ne leur accordent pas cette confiance.

La confiance dans le leader est favorisée par le partage du sens et surtout la transparence des informations mais elle est aussi ancrée sur un des fondamentaux de l'engagement : chaque membre de l'équipe sait exactement ce qui est attendu de lui et la contribution demandée va lui permettre d'utiliser ses points forts.

Ce qui implique que le manager sache identifier correctement ce que chaque personne de son équipe sait faire le mieux et focalise cette personne sur les tâches correspondantes en toute transparence.

C'est malheureusement loin d'être toujours le cas ! Isabelle M. s'est retrouvée en reclassement suite à un burn-out. Préparatrice pharmaceutique, elle excellait et s'épanouissait dans ses responsabilités jusqu'à ce que le management décide de mettre en place la polyvalence. Suite à cette réorganisation, Isabelle s'est retrouvée à assurer, au lieu de responsabilités alignées avec son talent, un morcellement de tâches dénuées de sens pour elle. D'une personne fortement engagée dans son travail, Isabelle est devenue une employée désengagée. Elle a tenu un temps jusqu'à finalement craquer…

Un des fondamentaux de l'engagement collectif est en fait aussi un des prérequis à la performance de toute équipe : le manager doit s'assurer qu'il met la bonne personne à la bonne place afin de capitaliser pleinement sur son talent.

Mais cela ne suffit pas.

La même étude montre que l'existence de points réguliers entre le subordonné et son manager est déterminant pour l'engagement. La fréquence optimale serait que le manager parvienne à faire des points hebdomadaires avec chaque membre de son équipe. Une diminution en fréquence amènerait au désengagement, au burn-out et au turn-over.

Ce deuxième fondamental impose de facto une taille d'équipe qui permet à chaque manager de faire un point hebdomadaire avec ses subordonnés.

Or plusieurs études montrent que de nombreux employés en France déclarent souffrir d'un manque d'attention. Il s'agit pourtant d'une responsabilité essentielle de tout manager: s'assurer que chacun de ses subordonnés reçoit l'attention dont il a besoin pour travailler au mieux.



30 %

DANS LES ENTREPRISES LES PLUS PERFORMANTES LES MANAGERS PASSENT DE L'ORDRE DE 30 % DE LEUR TEMPS À ÉCOUTER ET ACCOMPAGNER RÉGULIÈREMENT LEURS COLLABORATEURS.



Nous avons eu l'opportunité d'interviewer 400 managers il y a quelques années sur le temps qu'ils consacraient à leurs collaborateurs. La réponse était sans appel : dans les entreprises les plus performantes les managers passaient de l'ordre de 30 % de leur temps à écouter et accompagner régulièrement leurs collaborateurs.

Mais un point hebdomadaire centré uniquement sur les priorités de la semaine et sur l'aide, le support, le coaching dont la personne a besoin n'est pas suffisant pour maintenir l'engagement. Il faut que cet échange permette aussi de partager les émotions, le ressenti. Le manager pourra ainsi détecter, par exemple, si un de ses subordonnés éprouve des difficultés, même s'il ne l'exprime pas directement.

C'est sans aucun doute ce qui aurait pu éviter à Laurence d'arriver au burn-out. Laurence était pleinement engagée dans son travail, elle occupait un poste important de responsabilités avant que son corps ne lâche. Sa hiérarchie n'a pas su voir qu'elle s'acheminait lentement mais sûrement vers l'épuisement car à aucun moment elle n'a demandé de l'aide. Pour Laurence, demander de l'aide aurait été un aveu de faiblesse. Paradoxalement, ses collègues, en apprenant son burn-out, n'ont pas compris pourquoi elle ne l'avait pas fait.

Les leçons apprises des personnes engagées qui se sont progressivement désengagées et se sont parfois même retrouvées en burn-out, pointent sur une déconnexion de ces personnes avec leurs émotions, leurs ressentis. Les informations provenant du corps ont été niées ou ignorées jusqu'à ce que le corps finisse par se rebeller et empêche la personne de continuer.

Pour aider leurs subordonnés à se reconnecter et à exprimer leurs émotions, leurs ressentis, les managers doivent déjà apprendre à se reconnecter eux-mêmes puisqu'ils sont très souvent eux-mêmes déconnectés de leurs ressentis ! C'est seulement lorsqu'ils l'auront fait eux-mêmes, qu'ils seront en mesure d'aider leurs subordonnés à le faire, ce qui leur donnera accès aux informations clés pour préserver l'engagement de chacun.

Les managers devraient aussi utiliser les points hebdomadaires pour mettre en pratique un troisième fondamental : prendre le temps d'exprimer leur reconnaissance.

La plupart des salariés en France souffrent également d'un manque de reconnaissance. Pourtant « la faim de reconnaissance fonde l'action des individus, bien plus souvent que les fins rationnelles »[9].

C'est aussi ce manque de reconnaissance qu'a vécu Bernard F. Fortement engagé, il faisait régulièrement des suggestions à son management. Une de ses suggestions avec des impacts majeurs pour le groupe a été mise en place, sans que Bernard ne reçoive la moindre reconnaissance pour sa contribution. Ce manque de reconnaissance a conduit progressivement au désengagement de Bernard, il a arrêté de faire des suggestions à cette organisation. Celle-ci s'est ainsi privée d'un talent engagé source d'améliorations et d'innovation pour elle. Bernard contribue aujourd'hui au succès d'une autre organisation.

Afin que cette reconnaissance soit la plus juste possible, il est impor-

tant que le manager ne consacre pas uniquement du temps à l'allocation des tâches. Il doit également prendre le temps nécessaire pour connaître parfaitement la réalité du travail fourni et les relations de coopération qui se sont établies.

Chaque manager souhaitant agir sur le levier principal de l'engagement - la dimension collective - devrait donc mettre en pratique en premier lieu ces trois fondamentaux :

- s'assurer que les responsabilités de chaque subordonné soient pleinement alignées avec son potentiel,

- consacrer à chaque subordonné l'attention dont il a besoin chaque semaine,

- reconnaître pleinement et avec justesse les contributions de chacun de ses subordonnés.

Il doit aussi apprendre à se reconnecter à son ressenti afin d'aider ses subordonnés à le faire eux-mêmes.

C'est uniquement lorsqu'il aura mis en place ces fondamentaux qu'il pourra commencer à co-construire avec ses subordonnés un collectif qui permettra à chacun d'être et de rester engagé.

! CONCLUSION

Le manager d'une équipe doit donc rester vigilant et s'assurer à tout moment qu'une culture de solidarité, d'aide et d'entre-aide subsiste au sein de son équipe. Lorsque les liens se détériorent, il doit faciliter leur réparation.

« L'entreprise représente un lieu de production de liens, autant qu'un lieu de production de biens… Le lien social représente un moyen de donner du sens au travail. Et inversement, le sens au travail suppose l'existence d'un lien social »[6].

La plus longue étude de Harvard menée sur quatre générations a démontré que ce qui nous rendait le plus heureux dans la vie était d'avoir des relations humaines de qualité[10]. L'engagement dans notre travail reflète cette même réalité : ce sont les liens de qualité dans un collectif qui créent l'engagement et influencent le bien-être physique, mental et émotionnel.



+ POUR ALLER PLUS LOIN

Nous avons à notre niveau, en plus des fondamentaux, identifié d'autres facteurs conditionnant l'engagement collectif, que nous avons formulés à travers un questionnaire que vous pouvez soumettre à vos collaborateurs.

Les réponses individuelles et collectives vous indiqueront les points à améliorer en priorité afin de maintenir l'engagement dans votre équipe.

1: Pas du tout d'accord	4: Plutôt d'accord
2: Pas d'accord	5: D'accord
3: Plutôt pas d'accord	6: Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5	6
Mes collaborateurs et moi partageons les mêmes buts						
Les valeurs sont partagées par tous						
Les règles de conduite sont respectées par tous						
Nos décisions sont prises en mode participatif en tenant compte de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes						
Les décisions prises sont acceptées et suivies par tous						
Nous travaillons en synergie afin d'atteindre l'objectif commun						
Les rôles et responsabilités sont clairement définis, communiqués et respectés						
Nous sommes attentifs et solidaires les uns envers les autres						
Nous sommes dans un climat de confiance et de respect mutuel						
Les engagements que nous prenons les uns envers les autres sont respectés						
Nous partageons de manière transparente les informations						
Nous partageons de manière transparente les meilleures pratiques						
Notre disposons d'un système d'intéressement collectif						
Nous partageons des activités extra-professionnelles						
Notre système d'évaluation des performances est équitable						
Notre système de rémunération est équitable						

La plupart des recherches sur l'engagement se sont axées jusqu'à présent sur une étude psychologique de l'engagement (« being engaged »). Peu d'études existent sur les approches et les stratégies permettant de maintenir ou renforcer l'engagement (« doing engagement »). Les nouvelles recherches s'orientent désormais vers l'engagement en tant que pratique managériale[3-4].

Si vous souhaitez être informés de nos travaux et résultats, merci de nous contacter par e-mail :
Jérôme BARRAND : Jerome.BARRAND@grenoble-em.com
Jose GRAMDI : jose.gramdi@utt.fr
Jean-Francois LITT : jflitt@l6s.fr



+ REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier pour leur soutien et suggestions :

Jérôme VANDAMME - Chef de cabinet de l'UPE 06,

Sabrina LOUFRANI - Professeure des Universités en Sciences du Management, Groupe de Recherche en Management (GRM), Université Côte d'Azur

Valérie HAUSCH - Maître de Conférences HDR en Sciences du Management, Groupe de Recherche en Management (GRM), Université Côte d'Azur

Patricia VAZZONE - Psycho-sociologue - Ingénieure en ressources humaines experte en mobilité professionnelle pour la région Sud-est

RÉFÉRENCES

1- State of Global workplace, Gall-up, 2018

2- Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA scale, Emma SOANE, Catherine TRUSS, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ, Chris REES and Mark GATENBY, Human resource Development International, vol 15, N°5, November 2012, 529-547

3- Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory – Catherine TRUSS, Amanda SHANTZ, Emma SOANE, Kerstin ALFES and Rick DELBRIDGE, The international journal of human Resource management, 2013 vol 24, N°14,2657-2669

4- The meaning, antecedents and outcomes of employees engagement: a narrative synthesis, Catherine BALLEY, Adrian MADDEN, Kerstin ALFES and Luke FLETCHER, International Journal of management Reviews, vol 19, 31-53

5- Manager par le sens - les clés de l'implication au travail – David AUTISSIER & Frédéric WACHEUX – édition d'organisation - Eyrolles

6- Engaging Employees – Marcus BUCKINGHAM and Ashley GOODALL – Harvard Business Review – May 2019

7- Le Management repensé par l'anthropologie, conférence de Jean-Edouard Gresy, 5 Juin 2018, La fabrique du changement.

8- The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices and individual performance: examining the mediating role of engagement, Kerstin ALFES, Catherine TRUSS, Emma SOANE, Chris REES and Mark GATENBY, Human resource Management, vol 52, N°6, 839-859

9- Don, ingratitude et management – suicide et désengagement au travail – Norbert ALTER – revue française de Gestion N°211/2011

10- La plus longue étude sur le bonheur, 75 ans à Harvard, Robert Waldinger, 4ème directeur de l'étude, institut des sciences du bonheur

SAVOIR-ÊTRE ET QUALITÉ RELATIONNELLE

Par Gérard VAËL, Conseil Coach et Médiateur, animateur de la commission "Savoir-être et Qualité Relationnelle", au sein du Think Tank "Made in Qualité",



« LE PESSIMISME EST D'HUMEUR, L'OPTIMISME EST DE VOLONTÉ. » ALAIN

Cette commission a rejoint le Think Tank en septembre 2019 et compte 8 membres. La finalité de ce groupe de travail est de valoriser le savoir-être et la qualité relationnelle qui conditionnent l'engagement, fondent la confiance et construisent la reconnaissance. Ils nourrissent l'envie d'agir ensemble, le goût de la performance et de l'excellence opérationnelle.

CHAMPS DE RÉFLEXION

En préalable il est utile de se rappeler ces deux faits significatifs tirés de l'enquête Gallup 2017 présentée lors du dernier symposium France Qualité :

En France, 1 collaborateur sur 4 (25 %) est activement désengagé et 2 sur 3 (69 %) sont désengagés. Seuls 6 % sont engagés.

Ce qui nous vaut d'être en Europe les numéros 2 du désengagement.

D'autre part, une majorité de collaborateurs traduit une insatisfaction vis-à-vis de leur manager.

À niveau technique comparable (produits et services, organisa-

tion, gestion, technologie ...), la différence est « l'humain ». Dans le champ concurrentiel, entre experts métiers qui maîtrisent et progressent dans les savoirs et les savoir-faire, nos attitudes et nos comportements traduisent le savoir-être et la qualité relationnelle. La cohérence entre nos pensées, nos paroles et nos actes est ainsi primordiale.

Lorsque nous sommes « bien », il s'agit du « bien-être ». Notre savoir-être et notre qualité relationnelle se mobilisent naturellement et se bonifient : disponibilité, cordialité, bienveillance et optimisme. A l'inverse, contrariété, préoccupation, tension traduisent le « mal-être » et nous portent au repli sur soi, au pessimisme, associés à l'irritabilité, la susceptibilité, l'incompréhension, l'incommunicabilité, le reproche, parfois jusqu'à l'agressivité, la colère.

Il s'agit au-delà des bonnes intentions, de proposer un référentiel de bonnes pratiques, adaptées à des situations concrètes.

Exemple : l'intégration d'un nouveau collaborateur

Force est de constater que nombre de recrutements sont faits dans l'urgence. Les parties prenantes (Direction, managers, pairs et collaborateurs) n'y sont pas toujours associées. La qualité de l'accueil n'est pas optimisée. Le parcours d'intégration n'est pas forcément préparé. Quand on connait l'importance de la première impression, l'impact est alors négatif et les conséquences préjudiciables.

Dans le cadre d'un recrutement qui représente un acte fondateur du management :

- Quels sont les facteurs clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur ?
- Comment appréhender les domaines où le savoir-être et la qualité relationnelle sont prépondérants ?
- Comment évaluer les rôles des différents acteurs ?
- Quels sont les axes de progrès de l'organisation et des parties prenantes ?
- Comment initier avec l'équipe de direction et entretenir avec les managers une réelle culture du savoir-être et de la qualité relationnelle, portée par chacun des collaborateurs, avec les initiatives pertinentes ?

LES BÉNÉFICES NOTABLES

- Mieux vivre ensemble
- Interagir sur l'état d'esprit, le climat et le travail
- Fiabiliser les engagements
- Tisser des liens durables, harmoniser les relations et mieux traiter les tensions et conflits
- Développer la coopération

LES MEMBRES DE LA COMMISSION

La commission est composée d'une équipe pluridisciplinaire de 8 participants

- 1 représentant d'une grande organisation (> 500 personnes)
- 2 représentants de moyennes entreprises (> 50 personnes) 1 PME et 1 PMI
- 1 représentant d'une micro entreprise (< 50 personnes)
- 1 qualiticien
- 2 consultants
- 1 animateur

DÉROULEMENT DES TRAVAUX

Un déroulement en 5 étapes est mis en place :

1. Validation et cadrage de la démarche :
   a. Faire connaissance. Partager et enrichir la démarche, apprécier les motivations de chacun
   b. Harmoniser les visions et enjeux. Confirmer la méthodologie.
2. Identification enrichie des parties prenantes de l'organisation. Et formalisation d'une cartographie de la Qualité relationnelle : domaines et champs d'application avec thématiques.
3. Réalisation des études « pilotes » : pour chaque participant au sein de son organisation, élaboration d'un questionnaire* destiné aux parties prenantes identifiées comme contributrices sur le thème.
4. Mise en commun, analyse et synthèse.
5. Publication des recommandations dans le Livre Blanc de la Qualité.

**Il s'agit ici d'une approche essentiellement qualitative avec du contenu relationnel, des retours d'expérience, et du vécu.*

LIVRABLES

Les livrables présenteront pour chaque thématique les difficultés rencontrées, dysfonctionnements constatés et risques identifiés qui constitueront des points de vigilance, et d'autre part des facteurs positifs, des opportunités, des belles rencontres, des beaux moments, des résultats constatés, des points de progrès qui constitueront des bonnes pratiques. Nous vous donnons rendez-vous en septembre pour notre Livre Blanc Hors-Série.



QUALITÉ ET CITOYENNETÉ

Par Michel ROGÉ, Animateur de la Commission Qualité et Citoyenneté

En février 2019 le Bureau Exécutif de France Qualité décide la création d'une nouvelle Commission de Travail au sein de son Think Tank Made in Qualité, sur le thème de « Qualité et Citoyenneté » ; la commission s'est constituée et s'est réunie trois fois en 2019.

Une des caractéristiques de cette commission est d'être fortement métissée ; 10 membres d'horizons professionnels différents, aux compétences diverses : fonction publique territoriale, élu, historien, universitaire, AFNOR, association de consommateurs, Ordre National du Mérite, sport, art, éducation nationale.

La commande de France Qualité est la suivante : en quoi la démarche Qualité peut-elle permettre de comprendre, de déployer et de faire vivre la Citoyenneté ? Quels outils et méthodes de la Qualité utiliser pour y parvenir ?

DÉFINIR LA CITOYENNETÉ

Le groupe a recensé au moins une vingtaine de définitions de la citoyenneté ! Un premier résultat a été une proposition de définition de la citoyenneté, inspirée de l'ouvrage de Madame Dominique Schnapper et de Monsieur Christian Bachelier : « Qu'est-ce que la Citoyenneté ? ».

« Le terme de citoyenneté est galvaudé. Jugé passéiste il y a vingt ans, il est aujourd'hui comme un nouveau talisman que l'on brandit pour appuyer toute revendication. Le terme a pourtant un sens historiquement précis : l'appartenance à une communauté politique autonome, définissant des droits et des devoirs. Il n'en reste pas moins que les grandes traditions politiques l'ont interprété différemment, lorsqu'il s'est agi d'articuler la citoyenneté à l'individu, à la nationalité, aux croyances religieuses, aux inégalités sociales, aux traditions historiques et communautaires ».

S'inspirant de cet ouvrage, après de nombreuses discussions, la Commission propose la définition suivante, validée par France Qualité : **la citoyenneté, c'est « l'appartenance à une communauté autonome régulant les droits et les devoirs de ses membres ».**

Mais de quels membres s'agit-il ? Quel est le « périmètre », comme on dit en langage Qualité, à considérer ? Quelle partie prenante est concernée ? L'administré, le contribuable, l'assujetti, l'usager, le salarié, l'habitant, le consommateur, l'école, la collectivité, le sportif, etc. ? Le débat reste ouvert.

APPROCHE QUALITÉ & CITOYENNETÉ

Un deuxième résultat a été une proposition de la définition de « Qualité et Citoyenneté » : « l'aptitude d'une communauté autonome à exercer les droits et les devoirs de ses membres », définition retenue par France Qualité.

QUELS SONT LES CRITÈRES DE QUALITÉ ET DE PERFORMANCE DE L'EXERCICE DE LA CITOYENNETÉ ?



Mais comment contribuer à mettre en œuvre les droits et les devoirs des membres de la société française ? La Commission recense une vingtaine de facteurs déterminants :
- l'insertion, l'assimilation,
- l'âge, le genre
- la famille
- l'éducation, les arts, le sport, l'école
- l'apprentissage, la valorisation des acquis et de l'expérience
- le droit, les règles, les institutions, l'administration, les associations
- l'économie solidaire
- la propreté, les déchets
- l'écologie
- la violence, la sécurité
- le développement durable
- a responsabilité des organisations, la RSE
- l'emploi, le chômage
- le numérique, la e-citoyenneté
- les religions
- l'information, la désinformation
- les valeurs
- le comportement, les attitudes
- l'engagement
- le dialogue social, la démocratie participative
- le communautarisme
etc., etc.

La Qualité et la Citoyenneté dépendraient donc de :
- la qualité de l'information ?
- la qualité des institutions ?
- la qualité de l'intégration ?
- la qualité de l'emploi ?
- la qualité du dialogue social ?
- etc., etc.

Par exemple, en ce qui concerne la qualité de l'information, quels pourraient être les indicateurs de :
- transparence ?
- d'expertise ?
- d'explications fournies ?
- de prévention des fake news ?

Pour la qualité des institutions, quels indicateurs :
- de l'égalité face au vote ?
- de la prévention des discriminations ?
- du libre accès à l'expression des avis ?
- des modalités de consultation ?
- des moyens mis à disposition pour que chacun s'exprime librement ?
- etc., etc.

La Commission « Qualité et Citoyenneté » termine ses travaux 2019 sur ces questionnements. Elle reprendra ses travaux en 2020 : quels sont les critères de qualité et de performance de l'exercice de la Citoyenneté ?

La Commission a mené ses réflexions en 2019 sans ignorer les excellents travaux de deux commissions voisines, « Qualité et RSE », animée par Gérard Cappelli, et « Qualité et Big Data », animée par Henri Fraisse. Des recoupements avec « l'entreprise citoyenne » et la « smart city » sont évidents : le citoyen est au cœur des préoccupations de ces deux commissions, en particulier celles sur le citoyen et la cité. Un clin d'œil historique car, d'après son étymologie, le citoyen désigne « la personne qui habite la cité ». Mais la citoyenneté a varié avec le temps historique ; la citoyenneté moderne n'est pas celle de l'Antiquité. Le citoyen de 1789 n'est pas celui de 1848 ni de 2020.

DOCUMENTS DE TRAVAIL PAGES SUIVANTES :

- DOCUMENT1 : DIAGRAMME D'ISHIKAWA
"La citoyenneté, un concept difficile à definir"
- DOCUMENT2 : DIAGRAMME D'ISHIKAWA
"Déployer la citoyenneté en 2019"
- DOCUMENT3 : PIEUVRE FONCTIONNELLE
"La citoyenneté"
- DOCUMENT4 : PIEUVRE FONCTIONNELLE
"Qualité et citoyenneté"

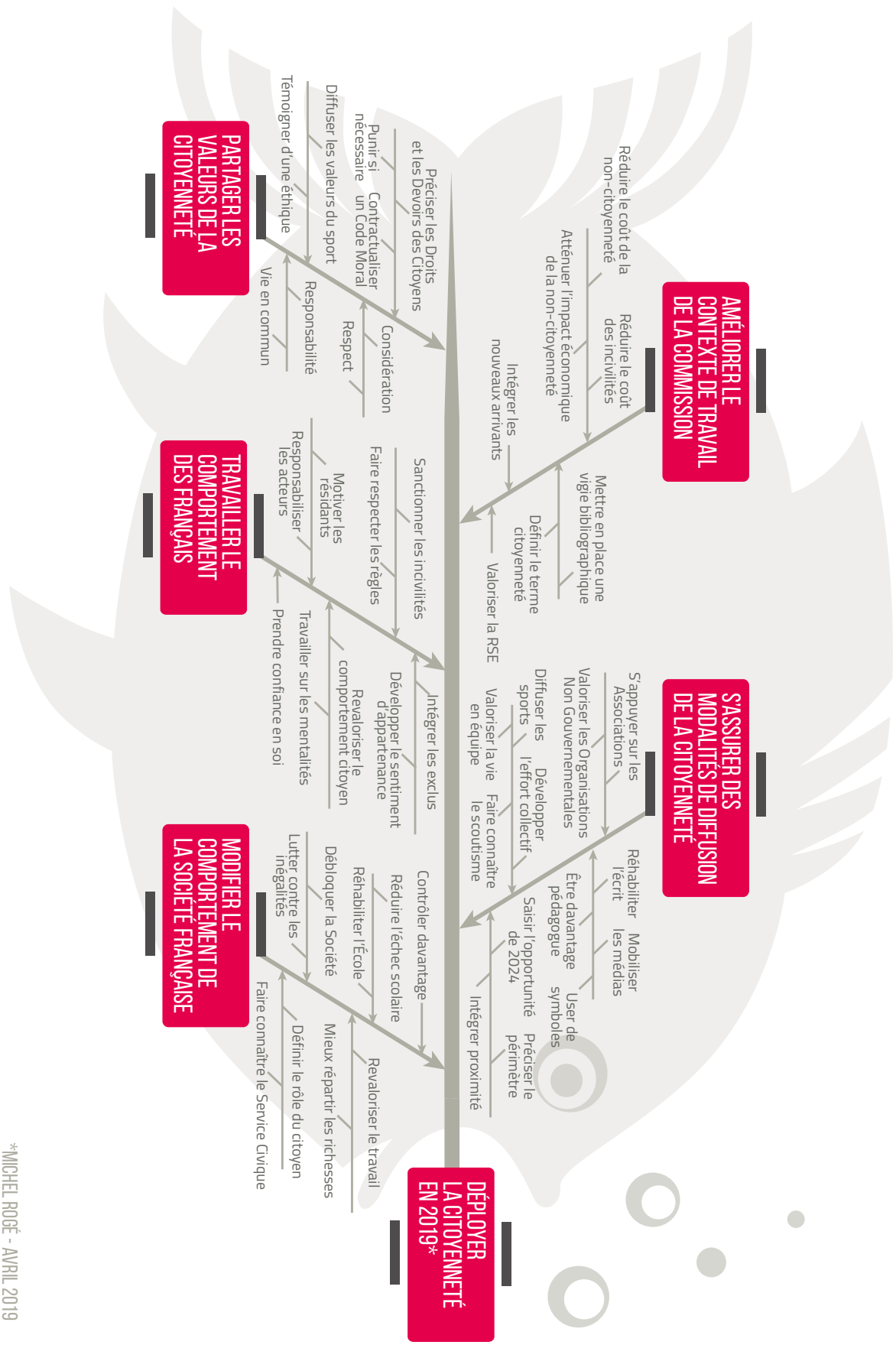
DOCUMENT 1

DIAGRAMME D'ISHIKAWA : LA CITOYENNETÉ, UN CONCEPT DIFFICILE À DÉFINIR

*LORS DE LA RÉUNION DE TRAVAIL DE LA COMMISSION - JEUDI 28 MARS 2019

DOCUMENT 2

DIAGRAMME D'ISHIKAWA : DÉPLOYER LA CITOYENNETÉ, EN 2019



*MICHEL ROGÉ - AVRIL 2019

DOCUMENT 3

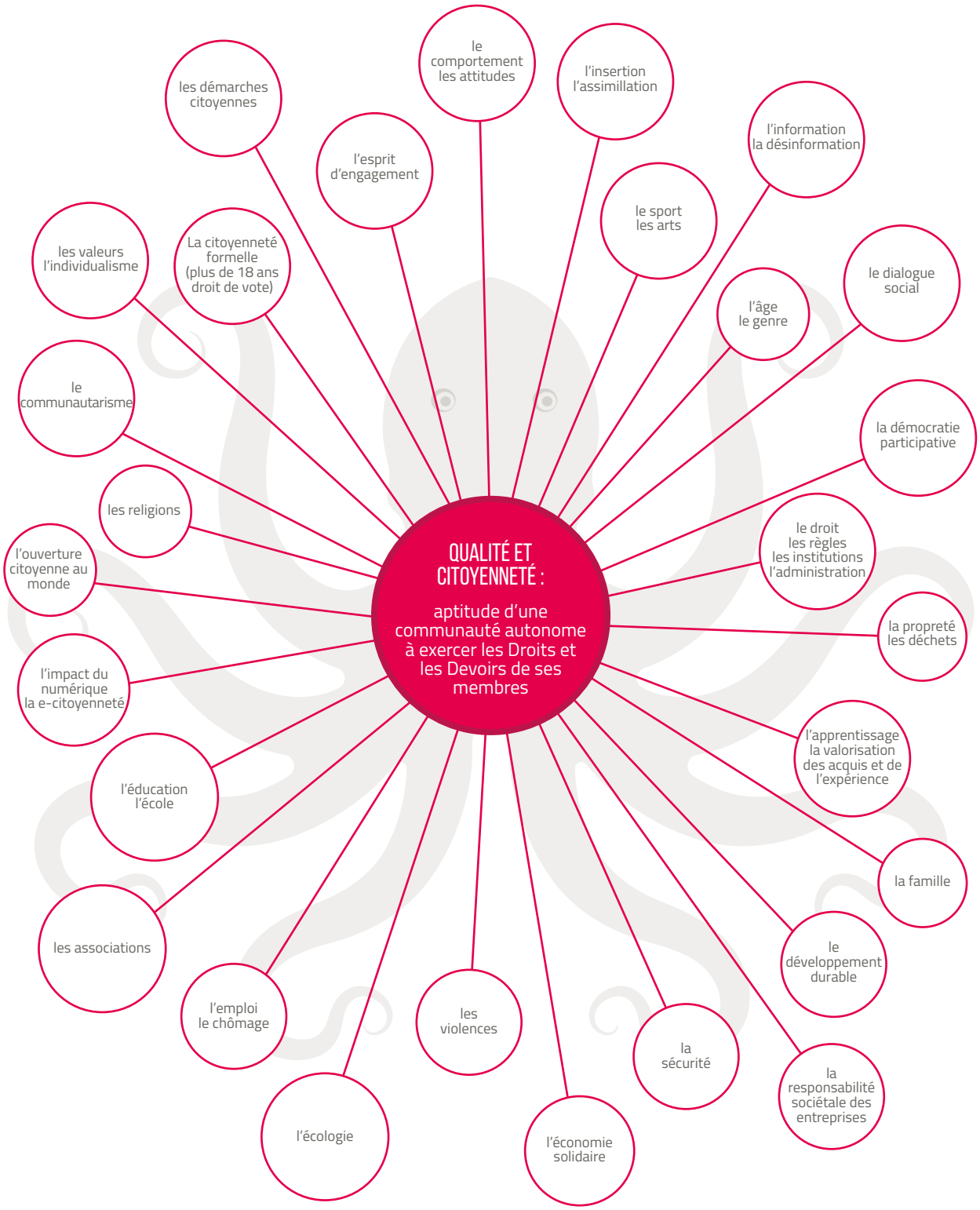
PIEUVRE FONCTIONNELLE : LA CITOYENNETÉ



*MICHEL ROGÉ - MARS 2020

DOCUMENT 4

PIEUVRE FONCTIONNELLE : QUALITÉ ET CITOYENNETÉ



*MICHEL ROGÉ - MARS 2020

FRANCE QUALITÉ

OBJECTIF "NOUVELLE QUALITÉ"

Au sein de l'association France Qualité, nous percevons, accompagnons et valorisons le développement de la "Nouvelle Qualité", soit une démarche globale, pragmatique, innovante et participative. Nous encourageons et diffusons les bonnes pratiques, les réussites et les contributions aux travaux sur l'évolution de l'état de l'art de la Qualité.

MISSION PERFORMANCE

Le réseau France Qualité rassemble 1 950 adhérents, organismes publics et entreprises privées, en France à travers ses 11 composantes territoriales. Et nous consolidons ainsi les synergies avec le Management, la Stratégie, la QVT, l'Expérience client, la RSE, l'Excellence Opérationnelle et la Maîtrise des Risques.

1950 acteurs	**11** associations régionales	**300** évènements par an
REVUE trimestrielle « Échanges »	**NEWSLETTER** mensuelle « *Échange Digital* »	**QUALI'BORD** Tableau de bord exclusif
THINK TANK «Made in Qualité»	**LABEL** « REXCELYS » RSE	**TROPHÉES** Trophée Leader & Prix Qualité



REJIOGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ
WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

MERCI

Merci aux contributeurs de ce Livre Blanc : les auteurs bien entendu, signataires des articles, ainsi que les membres des commissions du Think Tank, sans qui les réflexions n'auraient pu être menées. Qu'ils soient chaleureusement remerciés.

LES COMMISSIONS :

Qualité & RSE
Savoir-Être et Qualité Relationnelle
Qualité et Citoyenneté
Qualité et Big data
Stratégie, Gouvernance et Transformation
Valeur ajoutée des démarches Qualité

LES MEMBRES CONTRIBUTEURS :

Sofia BENAIED, Responsable qualité Groupe, Linkbynet
Jacques BESLIN, Administrateur et Chargé de Mission, Association Léo Lagrange de Défense des Consommateurs
Gérard CAPPELLI, Dirigeant, Croissance PMI
Pierre CHAZAUD, Professeur Emérite en Management, Université de Lyon 1, Critique d'Art
Albrick DER BOGHOSSIAN, Président de la Commission du Prix du Civisme et de l'Education Citoyenne, Association Nationale des Membres de l'Ordre National du Mérite des Hauts-de-Seine
Henri FRAISSE, Président FIDAREC
Pascal GAUTIER, Responsable Comptes Clés et Relation Partenariale, AFNOR
François HUMBLOT, Directeur Associé , Grant Alexander Conseil en recrutement
Coralie LACOMBE, RRH, RM Ingénierie
Bruno LANCEMENT, Coordinateur OSE, Brive Tonneliers
Olivier LE QUERE, Adjoint au Maire du 7ème Arrondissement, Délégué aux Commissions Citoyennes de Quartier
Françoise MALHERBE, Cadre Territorial
Alain MICHEL, Inspecteur Général Honoraire de l'Education Nationale, Président de l'Institut Européen d'Education et de Politique Sociale
Patrick MONGILLON, Directeur Associé d'AQM Conseil
Bruno NKENKO, Chef de Projet Développement Durable, Direction des Grandes Mutations au Centre National de la Fonction Publique Territoriale
Emmanuelle OLLIER, Docteur en Histoire de l'Art, Membre du Conseil National de la Culture de la Fédération Française de Judo, Conservateur du Centre de Documentation et d'Information
Frédéric PELOUX, Consultant en développement commercial et accompagnement des équipes en « Néo-Management », FP Horizon
Michel ROGÉ, Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lorraine, Directeur du Cabinet EOS (Economie-Organisation-Social), Membre de la Commission Citoyenne du Quartier Ecole Militaire
Fabrice SCHWALM, Consultant
Gérard VAËL, Conseil Coach et Médiateur
Bruno VIALLEFONT, Responsable marketing communauté, Visiativ

DÉJÀ PARUS...









À PARAÎTRE :

HORS-SÉRIE "SAVOIR-ÊTRE ET QUALITÉ RELATIONNELLE"

Septembre 2020

Réalisation : France Qualité - Crédits photos : Adobe Stock, Freepik, sauf mention contraire.

France Qualité • AFQP
6, Place de la Madeleine
75008 PARIS

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

LinkedIn facebook YouTube