

échanges

N°45

la performance en revue

DOSSIER
GESTION DES RISQUES
ET RÉSILIENCE



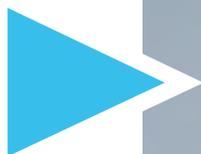
GRAND TÉMOIN

PHILIPPE VASSEUR, PRÉSIDENT
DE LA MISSION REV3

TÉMOIGNAGE

COVID : RÉSILIENCE ET ENSEIGNEMENTS
AU PLUS PRÈS DU TERRAIN





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Tournants

La Nouvelle Qualité est décidément globale, pragmatique, innovante, participative. Et France Qualité vit à l'heure actuelle, au regard de chacun de ces qualificatifs, un « tournant ».

D'évidence, la crise COVID-19 revêt de multiples facettes, et renvoie à l'importance d'une approche globale de mesures. Maîtrise des risques, résilience des processus, synergie des partenaires - autant de dimensions indissociables des démarches d'amélioration continue -, requièrent une méthodologie éprouvée. C'est là où les outils Qualité apportent une vraie valeur ajoutée, autour de plans de continuité d'activité, du Retour d'Expérience, etc. Bien entendu, n'oublions pas l'enjeu économique, par-delà le défi sanitaire : plus la Qualité, l'Innovation, la RSE vont se trouver au cœur du Programme de Relance, plus les entreprises françaises pourront connaître un regain de dynamique durable. Nous faisons tout pour cela !

Au quotidien, les adhérents du réseau AFQP restent plus que jamais attachés au partage de bonnes pratiques. Oui, nous savons que c'est de cette manière (pragmatique), que les idées des uns servent à d'autres, que le vécu collectif devient un atout individuel.

Justement, notre organisation vit un tournant en la matière également : les ateliers 5à7, les webinaires, les échanges via Parcours Croisés, les visioconférences inter-régionales, non seulement se poursuivent malgré le contexte Coronavirus, mais se développent même... peut-être parce qu'en période si inédite, difficile, les échanges fournissent davantage encore de clés de réussite qu'en configuration nominale.

Qui peut dire aujourd'hui que la Qualité n'évolue pas ? Regardons les prémices des enseignements de notre enquête, réalisée auprès de membres des structures régionales et nationale, sur la digitalisation du fonctionnement des Directions ou équipes Qualité. Zoom sur un changement qui manifestement s'impose comme marqueur : nous passons au numérique ; et ce n'est pas au détriment des valeurs humaines, au contraire, cela permet de consolider un dispositif innovant, complémentaire, souple. Y compris d'ailleurs pour les activités des instances ou événements AFQP, qui auront été maintenus durant la phase de confinement, puis l'été, et même réinventés sous l'angle du dialogue à distance.

Figurait, figure toujours, dans notre feuille de route 2019-2021 l'objectif prioritaire consistant à renforcer les liens tissés avec les, les services rendus aux, nouvelles générations. Il s'agissait, il s'agit toujours, d'un axe majeur, les jeunes étant les animateurs, responsables Qualité/HSE/QSE/SMI de demain. Sous l'impulsion de plusieurs... jeunes, des actions se révélaient déjà concrétisées, à l'instar de la création d'un groupe Facebook [250 adeptes], l'essor du networking. Un autre tournant est intervenu le 28 septembre, à Paris, avec la tenue du premier After work dédié, en présence de 45 étudiants ou récents embauchés. Voilà la Team pour l'avenir... oui, la Nouvelle Qualité est bel et bien participative !

Grand merci de votre engagement.

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600

Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Christine Iltis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Héléne Schmidt, Florence Studer

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org

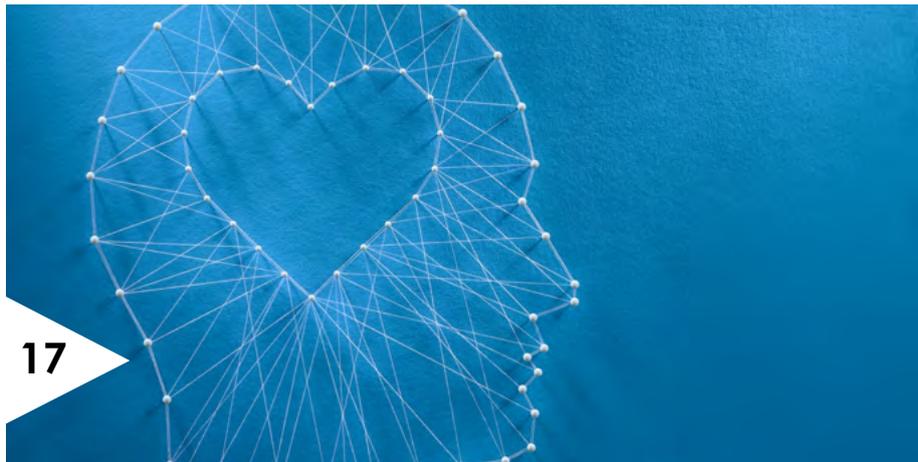


F R A N C E
Q U A L I T É

► sommaire



4



17



13

4 LE DOSSIER

GESTION DES RISQUES ET RÉSILIENCE

CONTEXTE

5- GESTION DES RISQUES, DE QUOI PARLE-T-ON ?

INTERVIEW

7- COVID : RÉSILIENCE ET ENSEIGNEMENTS AU PLUS PRÈS DU TERRAIN

INITIATIVE

9- LE MANAGEMENT DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS : CLÉ DE RÉUSSITE DE LA PERFORMANCE DE TOUTE ENTREPRISE

TÉMOIGNAGE

11- MANAGEMENT DES RISQUES ET QUALITÉ VONT DE PAIR

POUR ALLER PLUS LOIN

15- DÉJÀ PARU SUR LE SUJET...

16 LES PRIX FRANCE QUALITÉ 2021

PROGRESSEZ ET FAITES-LE SAVOIR

17 TERRITOIRES EN ACTION

DONNER DE L'ESPOIR POUR L'AVENIR DE NOS ORGANISATIONS AVEC L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

19 GRAND TÉMOIN

PHILIPPE VASSEUR, PRÉSIDENT DE LA MISSION REV3

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

A close-up photograph of a person's hands carefully balancing a stack of wooden blocks on a wooden table. The blocks are arranged in a square pattern, with some blocks missing from the middle, creating a lattice-like structure. The lighting is warm and golden, suggesting a bright, sunny environment. The background is softly blurred, showing a person's silhouette and a bright light source.

DOSSIER :
**Gestion des risques
et résilience**

► contexte

Gestion des risques, de quoi parle-t-on ?

Par Damien PERRUCHOT, Qualiwork - EQUALEOS Bureau de Nantes, Externalisation de la fonction QHSE, Conseiller ADR



Lorsqu'on vous demande lors d'un audit externe « Comment gérez-vous les risques dans votre entreprise ? », vous avez un petit moment de solitude, non ? Avouez-le...

Mais de quels risques parle-t-on ?

On a tous entendu « le risque zéro n'existe pas » ou lu des politiques d'entreprise « zéro accident ». Généralement on se dit au fond de soi-même « impossible, le risque zéro n'existe pas... »

Seulement accepter de dire qu'on peut avoir un seul accident, c'est accepter d'en avoir plusieurs !

Peut-on alors admettre d'avoir plusieurs risques avérés ? Vous avez deux heures, je ramasse les copies à la fin.

Plus sérieusement, en fonction de l'organisation de l'entreprise, des interlocuteurs, des métiers, nous avons tous une vision et une approche différentes des risques :

- Les directions vont s'attarder sur les risques stratégiques de l'entreprise, en prenant en compte les facteurs externes, mais aussi internes de l'entreprise,
- Les experts QSE vont cibler les risques clients, les risques professionnels, environnementaux,

- Les RH les risques psychosociaux,
- Les directions d'usine ou des opérations vont plutôt se pencher sur les risques SQCDE (Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Environnement, l'ordre diffère en fonction des politiques d'entreprises),
- L'innovation, la conception, les bureaux d'étude, appliqueront des méthodes de gestion des risques liées à leur concept, design, systèmes, AMDEC, etc.,
- Le commerce va évaluer les risques pour répondre à une affaire, go/no go, bid/no bid,
- Les collaborateurs, les risques à leur poste de travail.

« La gestion des risques est un outil formidable pour fédérer les équipes. »

Vous l'avez compris, l'inventaire peut continuer encore un moment... Gérer les risques dans une entreprise, quelle que soit sa taille, reste un exercice complexe.

Alors pourquoi complexe ? Attention, nous n'avons pas dit « compliqué », la nuance

est importante. La gestion des risques n'est pas compliquée quand on applique et utilise les bonnes méthodes. La gestion des risques peut en revanche être un exercice complexe car elle n'est pas une science exacte.

Demandez à trois personnes de faire l'évaluation d'un risque, vous aurez trois réponses différentes, chaque personne ayant son propre filtre de compréhension et d'analyse, sans parler des facteurs socio-culturels qui influencent notre compréhension du monde. (Parfait pour un deuxième sujet de deux heures...).

Dans notre culture latine hexagonale, disons

franchement les choses, on entend souvent « c'est lourd, long, fastidieux ». On n'ose pas mettre le doigt dans l'engrenage (qui est un risque). Quelque part, si je n'évalue pas... je n'ai pas de risque.

Parfois des mots comme « AMDEC », « SWOT » sont perçus comme des « gros mots ». Le principe de base est de clairement définir le périmètre que vous souhaitez évaluer.

Ensuite, la méthodologie de gestion des risques doit être adaptée en fonction du périmètre. Alors, oui, je vous vois déjà venir, il existe plusieurs méthodes de gestion des risques. C'est vrai, vous avez raison. À vous d'adopter la meilleure méthode en fonction du contexte de votre organisation.

La gestion des risques est un outil formidable pour fédérer les équipes, créer des échanges, trouver un consensus, et ensuite travailler ensemble pour réduire voire éliminer les risques identifiés.

Mais la raison d'être d'une gestion des risques, c'est surtout d'anticiper, de prévoir, et pérenniser votre entreprise ou votre service, il s'agit d'un acte de management fort et indispensable.

« La raison d'être d'une gestion des risques, c'est surtout d'anticiper, de prévoir, et pérenniser votre entreprise ou votre service, il s'agit d'un acte de management fort et indispensable. »



►interview

COVID : résilience et enseignements au plus près du terrain

Propos recueillis auprès d'Eva ROTHER, Responsable des Services Techniques de FPT par Bernard BOUSAADA, France Qualité



Plusieurs interviews dans les précédents numéros de la revue Echanges, vous ont permis de faire connaissance avec le site FPT de Bourbon Lancy. Premier site labellisé Vitrine du Futur, il produit toute la gamme de moteurs

industriels Cursor pour des applications on-road (camions, bus), off-road (tracteurs, BTP) mais aussi marines ou power-génération. Habituellement nous partageons les meilleures pratiques et les innovations de ce site résolument tourné vers l'avenir, mais qui sait raison garder et orienter sa politique en prenant en compte les facteurs humains. Six mois après le début du confinement nous avons voulu échanger sur l'impact COVID-19 sur ce site de plus de 1200 salariés et comprendre la gestion de crise et ce que FPT Industrial a su tirer comme premières leçons de ces semaines éprouvantes.

France Qualité : Première question avant d'entrer dans le détail, comment va le site ? La production a-t-elle repris ? Dans quel contexte ?

Eva Rother : Le site s'est très peu arrêté même si nos plans de production ont été bouleversés. Nos clients à travers le monde ont continué d'avoir besoin de nos motorisations dans les champs ou sur les routes. Grâce dans un premier temps à des volontaires puis avant la fin du confinement avec un protocole sanitaire très strict nous avons fait tourner nos lignes et retrouvé progressivement, avant l'été, nos niveaux de capacité pré-crise. Notre situation géographique et les actions de prévention

déployées sur le site nous ont mis à l'abri lors de première vague mais nous continuons à être en alerte pour protéger nos collaborateurs.

France Qualité : Quelle particularité de cette crise vous a marqués ou vous marque encore le plus ?

Eva Rother : Nous avons beaucoup échangé lors des derniers interviews sur ce qui fait la force de notre usine : ses Hommes et leurs compétences. Le caractère particulier de cette crise est finalement qu'elle s'attaque à ce qui est le plus important pour nous : nos collaborateurs. Le processus de l'usine est très peu robotisé et c'est la force vive qui est directement en risque avec cette pandémie. Il n'est pas possible d'envisager du télétravail ou de la production à distance chez nous. Nous avons besoin d'être sur site, ensemble, autour de nos processus de production pour livrer nos clients qui sont, dans l'agriculture ou les livraisons, des acteurs majeurs pour supporter la société.

France Qualité : Le protocole sanitaire révolutionne-t-il tout ?

Eva Rother : Oui. Notre métier c'est d'assembler, de produire - avec nos mains et en équipe, autour d'un moteur ou d'un centre d'usinage. La distanciation physique, la réduction des contacts, la désinfection : c'est l'opposé de ce que nous habituellement.

France Qualité : Et vous étiez prêts à affronter cette crise ?

Eva Rother : Clairement non. Avec le recul, nous nous sommes dit que nous avons raté quelque chose en termes d'analyse des risques ou de plan d'actions, mais finalement aucun outil technique ou normatif ne nous préparait à cela ou nous a questionnés sur nos modes de réactions. Dans le

cadre du management de la santé et de la sécurité au travail, nous nous concentrons sur les risques que nous pouvons générer nous-mêmes : les risques chimiques, musculosquelettiques, stress... et dans une vision du management du système de la qualité, on retrouve habituellement, et au-delà des risques « classiques » que sont les défaillances fournisseurs, les mouvements sociaux ou les incendies, ceux plus inhabituels ou extraordinaires que sont les risques sismiques ou terroristes. L'impact épidémique n'est pas considéré et nous ne l'avons jamais traité à cette échelle. Les seules actions, plutôt liées à la réduction de l'absentéisme, sont celles menées avec la médecine du travail contre les maladies saisonnières : campagne de vaccination contre la grippe, rappel des règles d'hygiène lors des épidémies de gastro-entérites...

France Qualité : Vous avez un PCA (Plan de Continuité d'Activité), il a dû être mis en œuvre ?

Eva Rother : Dans le PCA, les risques sont traités de manière individuelle. Vous analysez le risque, une défaillance fournisseur par exemple, de manière ciblée et donc vous allez, en procédure achats, double-sourcer le composant critique, solution classique. Dans ce cas, ce n'est pas un mais tous les fournisseurs sur un continent qui sont défaillants ; ce n'est pas une mais de multiples pièces qui manquent ; ce n'est pas uniquement le flux maritime mais aussi les flux aériens, routiers, les frontières qui se ferment... vous n'êtes pas préparé. Ce qu'on retire de la crise, c'est qu'il faut appréhender les risques non pas de manière individuelle mais en les combinant.

« C'est un nouveau paramètre dans ce « VUCA* World » qu'il faut intégrer et qui questionne notre flexibilité et notre agilité. »

France Qualité : Comment se déclinent-ils au quotidien ?

Eva Rother : Je ne vous parlerai pas du détail des actions que tout le monde a vu, revu et commenté ces derniers mois. Ce qui est important, c'est que nous avons systématiquement

cherché à consolider l'action et à la projeter sur du long terme, soit immédiatement, soit par étape, et ensuite de l'ancrer dans nos standards. Un exemple sur les sanitaires, nos cahiers des charges de rénovation vont systématiquement intégrer des robinetteries avec capteurs de détection, idem pour les systèmes de VMC des douches qui seront individuels et cloisonnés ou encore des mobiliers de pause individuels et non plus par bloc comme aujourd'hui.

France Qualité : Je comprends donc que vous imaginez la crise dans la durée ?

Eva Rother : Je pense que c'est notre rôle de capitaliser et de préparer au mieux notre organisation. La pandémie va forcément entrer comme un risque à part entière dans nos analyses et englober tous les types de contamination pour évaluer les risques et mettre en place des plans de réaction. Au niveau opérationnel, les standards de conception doivent évoluer (poste, salle de pause, sanitaire, ...) et finalement, qui mieux que ceux qui ont géré la crise peuvent les standardiser ? Les normes vont forcément évoluer mais à un rythme qui n'est pas forcément celui de notre environnement industriel. La résilience va forcément passer par notre capacité à nous adapter et à rebondir. Certains métiers imaginent le télétravail à long terme. Nous, nous devons créer les conditions sanitaires pour que notre activité ne soit pas impactée. C'est un nouveau paramètre dans ce « VUCA* World » qu'il faut intégrer et qui questionne notre flexibilité et notre agilité.

France Qualité : Et dans la mise en œuvre ? Concrètement, comment avez-vous fait ?

Eva Rother : C'est compliqué. Imaginez une organisation, un processus qui s'est construit sur plusieurs années et en l'espace de quelques jours, vous changez les règles qui elles-mêmes évoluent.

*VUCA : acronyme américain (Volatility, Uncertainty (incertitude), Complexity and Ambiguity) qui décrit l'environnement.

►initiative

Le management des risques et des opportunités : clé de réussite de la performance de toute entreprise

Par Denis NOIRETERRE, Administrateur de l'AFQP OCCITANIE, Consultant en Management de Système Intégré Qualité/Sécurité et Hélène SCHMIDT, Vice-Présidente AFQP Occitanie, Chargée du Système de Management Qualité et Responsable de Projets d'amélioration chez ATR



A tout objectif, il y a un risque, qui potentiellement empêchera l'atteinte de la cible ou, tout du moins, en complexifiera le chemin.

Alors comment introduire l'appréhension du risque et son antonyme l'opportunité, en entreprise ? Comment passer de la gestion des risques et opportunités à la maîtrise, puis au management ?

C'est ce que nous avons voulu faire au sein de l'AFQP Occitanie en créant des ateliers dédiés au sujet, au travers des « Clubs ». Le Club se veut être un espace d'échanges et de partages d'expériences entre les entreprises adhérentes, sur des thématiques issues de nos échanges avec nos adhérents.

Aussi, lorsque la version 2015 de l'ISO 9001 a intégré cette notion de Management des Risques et Opportunités et que l'EN 9100 l'a renforcée dans sa version 2016, le sujet s'est imposé comme une évidence. Nombre de nos adhérents se retrouvaient face à un sujet, souvent nouveau, et pour lequel des instants d'échanges, de benchmark et d'accompagnement étaient indispensables.

Une vingtaine d'entreprises du bassin toulousain (PME, TPE ou grands groupes) a ainsi participé activement aux 8 ateliers mensuels.

Initialisés par une présentation de lancement, les ateliers de réflexion se sont déroulés de septembre 2017 à juin 2018 avec nos adhérents.

Animé par deux membres de l'AFQP Occitanie, experts du sujet, chaque atelier s'est organisé autour d'une thématique de la méthodologie de Management des Risques & Opportunités.

Ainsi, les 8 ateliers ont supporté les discussions autour des thèmes suivants :

- L'adhésion des managers dans la démarche
- La caractérisation d'un risque et d'une opportunité
- Evaluation et hiérarchisation des risques et opportunités
- Définition et pilotage des actions et suivi des coûts des actions
- Pilotage et suivi de la démarche
- Reporting et communication.

L'animation des ateliers fut adaptée aux besoins de participants au Club et à leur niveau de maturité dans la démarche. Ainsi, nous avons pu réaliser des travaux en groupe pour favoriser des recherches de causes et des solutions, notamment sur les problématiques liées à l'adhésion des managers dans la démarche ou encore pour engager des réflexions collégiales. D'autres ateliers tendaient plus à proposer un retour d'expérience des experts

AFQP pour ensuite échanger sur les adaptations possibles au sein des organisations de chacun des participants.

L'ensemble des solutions préconisées par les membres du Club a fait l'objet de trois livrables remis à la fin de la saison à l'ensemble des participants : un fascicule (dépliant), un poster et une consolidation des discussions et des pratiques. Un 5à7 (présentation en format 17h-19h) a été planifié sur le thème « Risques & Opportunités, Management en Entreprise » et s'est déroulé en octobre 2018, présentant une partie des travaux réalisés.

Les retours des participants étaient très positifs et encourageants.

Les principaux points remontés ont été :

- Une meilleure compréhension du management des risques et opportunités et donc une présentation adaptée au sein de l'entreprise pour en renforcer la mise en œuvre ;
- Un partage entre pairs des bonnes pratiques, des expériences et des difficultés quotidiennes ;
- Des solutions concrètes en accord avec les difficultés du terrain.

Pour l'AFQP Occitanie, ce fut une série d'ateliers très enrichissante sur le plan humain, d'échanges pragmatiques sur les situations opérationnelles permettant de renforcer la compréhension des besoins opérationnels des entreprises. Le Club sur le thème du management des risques et opportunités servait de cas pilote pour ce nouveau format : en conséquence, ce format a été validé et nous proposons toujours ces ateliers à nos adhérents autour d'autres sujets.

Pourquoi faire ?

Les parents de Théo ont décidé de lui offrir un cadeau très attendu: un téléphone portable. L'objectif est de payer le montant du forfait tel que souscrit et de changer le téléphone au bout de 18 mois minimum.

OPTION 1 **OPTION 2**

La démarche de maîtrise des risques permet d'anticiper tous évènements indésirables qui, s'ils se produisent, auront un impact sur les objectifs.

Extrait Flyer AFQP Occitanie



► témoignage

Management des risques et Qualité vont de pair

Par Amélie PIEYRE (photo de gauche), Responsable Enterprise Risk Management et Analyse Financière, et Paula AFONSO (photo de droite), Responsable du Système de Management de la Qualité pour ATR



ATR EN QUELQUES MOTS

ATR est le constructeur numéro un mondial d'avions régionaux. Nos deux modèles, les ATR 42 et 72 sont les avions de moins de 90 places les plus vendus dans le monde. En 2019, nous avons réalisé 1,6 milliard de \$ de chiffre d'affaires. Nous offrons aux compagnies aériennes du monde entier les avions régionaux les plus efficaces, polyvalents, innovants et responsables du marché. Avec nos turbopropulseurs, nous fournissons une connectivité régionale essentielle aux populations et aux entreprises du monde entier. Depuis 1981, nous avons livré des appareils à plus de 200 compagnies aériennes, dans 100 pays. Nous sommes en partenariat à parts égales entre deux acteurs majeurs du paysage aéronautique européen : Airbus et Leonardo.

LE MANAGEMENT DES RISQUES : UNE OPPORTUNITÉ

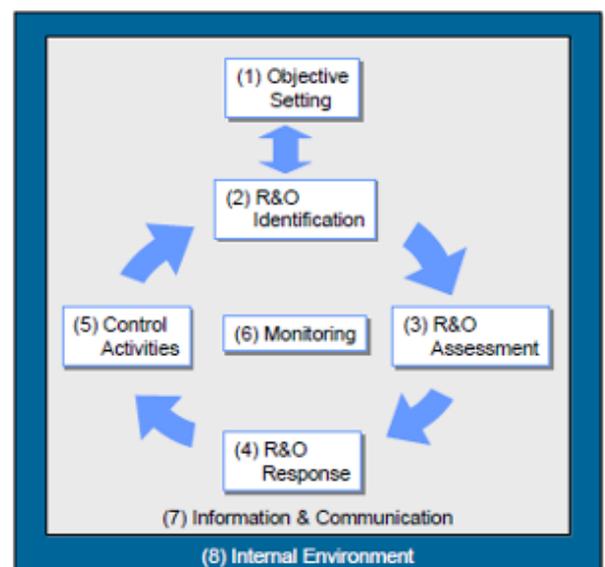
La création du département ERM (Enterprise Risk Management) d'ATR a été identifiée comme un levier pour améliorer la performance de l'entreprise en anticipant le plus en amont possible les potentielles problématiques de demain. Depuis le lancement d'une démarche de risques et opportunités (R&O) structurée, il y a une dizaine d'années, et pour répondre aux exigences d'un

marché de niche fortement concurrentiel, nous y avons apporté des évolutions pour nous permettre d'être plus réactifs et plus souples.

UNE MÉTHODOLOGIE ÉVOLUTIVE ET AGILE

Gardant comme principe de base les lignes directrices de l'ISO 31000, nous avons eu à cœur, sans cesse, d'améliorer notre méthodologie.

Au départ, les risques et opportunités étaient



Méthodologie sur les principes de l'ISO 31000

identifiés par chaque Responsable de Direction, avec le support du département de l'ERM, puis consolidés au niveau du Comité Exécutif.

En 2012, suite à une demande du PDG, les analyses de risques des processus et l'ERM ont fusionné pour ne faire qu'une. Avec l'évolution de l'ISO 9001 en 2015, ce rapprochement a pris tout son sens.

L'un des premiers chantiers que nous avons déployés a été la mise en perspective des objectifs pour l'identification des risques et opportunités. Les objectifs de l'entreprise, déclinés dans chaque Direction, servent de base à l'identification des risques et opportunités. En se rattachant ainsi aux objectifs, l'identification est rendue plus pertinente et donne du sens quant à la stratégie d'un service, d'une Direction et de l'entreprise.

Le lien aux objectifs facilite également la cotation du risque et de l'opportunité via son impact financier. Le rattachement du département de l'ERM à la Direction Financière nous permet d'apprécier au plus juste cet élément. Un travail complémentaire est en cours, pour permettre une étape intermédiaire dans l'évaluation de l'impact financier, en se basant sur des critères plus qualitatifs tout aussi importants pour ATR (impact sur la performance du processus, la satisfaction client...).

Nous avons également voulu revoir la façon dont les éléments étaient collectés pour intégrer une vision plus opérationnelle. Les risques et opportunités sont alors identifiés par les membres d'un département, puis les principaux sont escaladés aux Directeurs concernés et enfin, les plus critiques, rapportés au Comité Exécutif.



Logique d'escalation des R&O

UN OUTIL PLUS FONCTIONNEL POUR GÉRER LES ACTIONS

Une autre évolution majeure concerne le suivi des actions. Nous avons eu l'opportunité de recourir à un outil informatique existant pour remplacer les nombreux fichiers Excel utilisés. Cet outil permet d'enregistrer les risques et opportunités identifiés, leurs causes et leurs impacts ainsi que leur cotation. Il permet également d'enregistrer les actions, de les partager avec les différents contributeurs et de fluidifier le suivi. La digitalisation a joué un rôle important dans l'amélioration du traitement des risques et dans l'adhésion des contributeurs.

DES ROUTINES POUR GARDER LE RYTHME

Des routines trimestrielles sont en place, aussi appelées « campagnes » où les risques et opportunités sont identifiés et les plans d'actions mis à jour.

Après plusieurs tests, deux types de campagnes sont en place :

- Les trimestres impairs : il s'agit de campagnes d'identification des risques et opportunités et de suivi des actions ;
- Les trimestres pairs : il s'agit de campagnes de suivi des actions prioritairement, avec la possibilité de remonter des risques et opportunités jugés importants.

Le temps alloué à chaque campagne étant limité, cette catégorisation a permis de mieux piloter les actions engagées. Il était plus pertinent d'aborder une seule thématique (identification ou traitement) dans une même campagne pour gagner en efficacité.

Le travail de priorisation est alors primordial dans la méthodologie pour bien adresser tous les risques et opportunités identifiés comme les plus importants.

Aujourd'hui bien intégrées par les différents responsables, ces campagnes permettent de maintenir une dynamique et l'implication des différents acteurs de l'entreprise. Lors de ces campagnes sont aussi distingués les risques à escalader aux Responsables de Direction ou à l'attention du Comité Exécutif. Ces routines étant intégrées par l'ensemble des acteurs, nous impulsions une culture de la gestion des risques qui est perçue comme un outil de pilotage et de communication au service de la performance collective.



UN RÉSEAU DE FRM (FUNCTIONAL RISK MANAGERS) POUR FAVORISER L'AUTONOMIE

Afin d'être proche de la réalité du terrain, ATR a pris le parti de s'appuyer sur un réseau interne de FRM (Functional Risk Managers). Pour assurer un niveau de reporting homogène et efficace, un important travail de formation et de coaching a été mené pour leur permettre d'appréhender la méthodologie, l'outil digital et de se les approprier. Les sessions d'identification des risques et opportunités sont alors co-animées par le FRM et un des représentants de l'ERM. Les FRM prennent le relais entre chaque campagne pour suivre les actions au plus près des équipes.

Au travers de cette approche « réseau », nous avons pu constater une meilleure appropriation de la méthodologie à tous les niveaux. Leur connaissance des métiers et de leur Direction permet un meilleur échange autour des informations et fluidifie les routines mises en place.

UNE COMMUNICATION RENFORCÉE PAR L'IMPLICATION DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ENTREPRISE

Au travers des routines instaurées, un TOP 5 des risques majeurs est défini pour chaque Direction et une consolidation est faite pour aboutir sur un TOP 10 à l'attention du Comité Exécutif.

Dans le but de simplifier la communication faite auprès des membres de la Direction, notamment du PDG et du Directeur Financier, la dernière évolution implémentée en 2019 concerne la création de deux principales classifications de risques et opportunités :

- Ceux Stratégiques, pouvant avoir un impact sur la vision à moyen et long termes ;
- Ceux Opérationnels, pouvant avoir un impact sur la vision à court terme, c'est-à-dire pouvant impacter l'atteinte des objectifs de l'année en cours par exemple.

En complément, pour responsabiliser les acteurs et les rendre autonomes dans leur démarche, chaque risque majeur remonté à la Direction est présenté

par le manager l'ayant identifié - qui est également en charge du suivi et de la coordination des actions pour atténuer le risque. Il peut être supporté par le FRM dans cette présentation notamment d'un point de vue méthodologique.

Nous avons également identifié que la communication autour des risques et opportunités était très « littéraire ». En effet, la synthèse faite pour chaque remontée d'information se traduisait par un tableau reprenant les informations :

- description du risque,
- de la/des causes,
- du/des impacts,
- la cotation avant action (cotation initiale), la cible après action (cotation cible) et l'état de la cotation à l'instant « T » (cotation « en cours »),
- la tendance par rapport au trimestre précédent : stable, en amélioration, en dégradation ou nouveau,

autant d'éléments qui alourdissaient les reportings.

Nous avons donc fait le choix de tester un mode de reporting plus visuel : le « waterfall ». Il permet de suivre l'évolution d'un risque d'un simple regard, tout en respectant nos étapes de cotation.

Cette représentation plus visuelle sera probablement étendue dans les mois à venir, avec l'acquisition d'un outil spécifique.



Exemple de représentation Waterfall

DES GROUPES DE TRAVAIL POUR FAVORISER LE PARTAGE D'INFORMATIONS

En 2016, après des échanges avec notre réseau de FRM, nous avons voulu renforcer l'approche coopérative de notre méthodologie.

Un test grandeur nature de groupe de travail pluridisciplinaire a alors été lancé sur tous les métiers de la production. Lors des sessions d'identification à celles de suivi des actions, les échanges ont toujours été constructifs et ont favorisé le partage d'informations et la confrontation des points de vue. Cela a également permis d'atteindre un consensus quant aux risques et opportunités importants à escalader auprès du Directeur de la Production.

Ce travail pluridisciplinaire a pour vocation d'être étendu à l'ensemble des secteurs d'ATR.

UN LIEN FORT AVEC LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Socle de l'organisation de l'entreprise, le Système de Management de la Qualité (SMQ) permet de compléter le modèle hiérarchique par une vision plus transverse. Basé sur la coopération et la co-construction via la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, le SMQ sert de base à des méthodologies complémentaires dont bien évidemment les démarches de gestion des risques.

Le lien avec les processus existe déjà : chaque risque identifié au niveau d'un département ou d'une Direction est rapproché du ou des processus

sur lesquels il a un impact. Cependant, nous avons l'ambition demain d'inverser l'approche et de travailler par processus.

Chaque campagne rassemblera les acteurs d'un processus autour de la table (donc indépendamment de l'organisation) pour échanger sur la vision de chacun quant aux risques et opportunités pouvant impacter les objectifs du processus, liés aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'une première étape pour partager une vision transversale des risques et opportunités et du pilotage des actions.

Par ailleurs, les routines du SMQ (revue de processus, revue de direction, ...) et de l'ERM (campagnes), avec un rythme différent aujourd'hui, seront revues pour être réalisées soit en même temps, soit de manière rapprochée. Grâce à cette nouvelle approche, nous obtiendrons une vision partagée quant à la qualification du risque

et de son impact mais également des actions à engager et ainsi une meilleure adhésion aux processus et aux risques. Chacun sera alors à même d'utiliser ces outils pour piloter son activité dans son ou ses processus et d'utiliser ces routines comme des rendez-vous d'échanges et de prise de recul.

Couplés à l'évolution de la cotation, plus qualitative, citée plus haut, SMQ et ERM seront le couple gagnant pour soutenir et améliorer la performance d'ATR.

« Grâce à cette nouvelle approche, nous obtiendrons une vision partagée. »



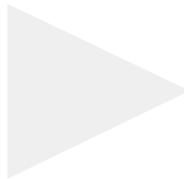
**Votre réseau social privé est disponible sur
Parcours Croisés !
Rejoignez le groupe privé des membres du
réseau France Qualité.**

Offre réservée aux adhérents du réseau France Qualité, national et en régions (AFQP, MFQ...).
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail communication@francequalite.fr.

► pour aller plus loin

Déjà paru sur le sujet...

Par France Qualité



FORUM ORIGAMI DE LA PERFORMANCE, LES FACETTES DU RISQUE À LA LOUPE

Par l'AFQP Hauts-de-France

Echanges n°40 du 2^{ème} trimestre 2019 - page 28 à 30 >> [Accéder à l'article](#)



NUTELLA, OU COMMENT LA QUALITÉ ÉVITE UNE CRISE MAJEURE ?

Par Thomas LEJEUNE

Echanges n°39 du 1^{er} trimestre 2019 - page 5 >> [Accéder à l'article](#)



LES ÉTUDES DE RISQUE À L'AUNE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

Par Noureddine HOMMANI, Délégué Démarches Projet et Business Continuity Plan BCP, Direction Qualité et Coordination SMI, Air France

Echanges n°38 du 4^{ème} trimestre 2018 - pages 8 et 9 >> [Accéder à l'article](#)



échanges

PROCHAIN NUMÉRO :

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
EN JANVIER 2021

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr

LES PRIX FRANCE QUALITÉ

ÉDITION 2021



Briller



Progresser



Fédérer

C'EST PARTI !



LES CANDIDATURES SONT OUVERTES



Grand Prix France

Participation dès 500€
Inscription jusqu'au 15/01/2021



Prix Bonnes Pratiques

Participation gratuite
Inscription jusqu'au 15/01/2021



Prix Étudiant

Participation gratuite
Inscription jusqu'au 31/10/2020

PROGRESSEZ ET FAITES-LE SAVOIR !

Depuis 26 ans, les Prix France Qualité récompensent les entreprises, organismes publics et associations qui placent le client au cœur de leur stratégie.

Concourir à l'un des Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle traduit une volonté d'être plus performant, plus proche du client, plus durable.

Ils sont une reconnaissance unique pour l'ensemble des équipes de l'entité et un gage d'excellence pour les clients et partenaires.



WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

► territoires en action

Donner de l'espoir pour l'avenir de nos organisations avec l'intelligence émotionnelle

Article collectif rédigé par le groupe de travail intelligence émotionnelle du MFQ Rhône-Alpes

Nous vivons une situation inédite dans un contexte complexe, une vie sociale perturbée et des perspectives économiques troubles. Les enjeux sanitaires sont toujours présents et préoccupants, la distanciation crée des difficultés ou incompréhensions au travail et dans la vie.

Dans cette ambiance anxiogène où nous observons des mutations profondes et rapides, un groupe de personnes au sein du MFQ Rhône-Alpes a souhaité apporter sa modeste pierre à l'édifice en ouvrant un champ de réflexion qui place l'humain au centre.

UNE HISTOIRE LIÉE AU CONFINEMENT COVID-19

Les échanges dans le cadre des « P'tits déj » organisés chaque semaine durant la période de confinement par le MFQ Rhône-Alpes, ont révélé que la question des émotions prenait beaucoup de place et qu'il semblait important de réfléchir à ce sujet pour proposer des pistes de réflexions.

UN COLLECTIF DE PERSONNES AYANT DES EXPERTISES VARIÉES

Sandrine ADAM et Audrey CHAVAS - MFQ Rhône-Alpes

Dominique DESSE - ingénieur humaniste

Nathalie WILT - SEMITAG

Philippe BARBAZA - QUALIVIE

Léa SARRET et Bruno VIALLEFONT - VISIATIV

Pierre-Antoine WATRELOT - SRM

Robert SANGY - MFQ Rhône-Alpes

***Théorie organisationnelle de Bern :** ensemble d'outils qui permettent de comprendre et d'agir avec efficacité sur le pilotage d'un groupe ou d'une organisation.*

***Intelligence émotionnelle:** comment transformer*

ses émotions en intelligence.

***Facteur humain :** science qui s'applique à comprendre le comportement humain et à sécuriser les interactions entre les différents collaborateurs et leur environnement.*

UNE VOLONTÉ COMMUNE

- Partager des outils, des réflexions, des expériences, pour que nos auditeurs et lecteurs puissent les compléter et les enrichir.
- Voir vers l'avenir pour créer les fondations d'un nouvel élan de nos organisations.
- Comprendre et prendre en compte les effets des émotions dans les interactions humaines et ainsi mieux appréhender les démarches de santé et qualité de vie au travail.
- Construire les fondations d'une vraie cohésion et synergie des équipes.
- Promouvoir des conditions favorables à la créativité et la coopération dans de nouvelles organisations du travail.

UNE RÉALITÉ MÉCONNUE : INTELLIGENCES MULTIPLES

L'intelligence émotionnelle est la capacité à comprendre et maîtriser ses émotions. Elle complète la capacité de décryptage et d'analyse de notre environnement basée sur l'intelligence communément mesurée en QI.

En fait, elle est le moteur en ce sens qu'elle

- Augmente la capacité à rester centré sur la tâche
- Développe l'intuition
- Permet de mieux comprendre des situations complexes
- Augmente le libre arbitre par sa propre

reconnaissance de ses émotions
- Apporte une nouvelle dimension au raisonnement.

***Peur** : émotion liée au danger, à l'inconnu.*

***Réactions** : sidération, fuite ou agressivités générés par l'instinct de survie.*

***Besoins** : sécurité.*

Pour accompagner les collaborateurs : rationaliser, donner des informations disponibles, donner confiance.

PREMIÈRE SAISON : TROIS BULLETINS, FRUITS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Trois Bulletins en format webinaire ont été réalisés avec des retours d'expériences, des éclairages théoriques et surtout beaucoup d'échanges, de partage de ressentis, d'observations : Bulletin 1 en avril 2020 ; Bulletin 2 en mai 2020 ; Bulletin 3 en septembre 2020.

Retrouvez en replay l'ensemble de ces bulletins : <http://bit.ly/YouTube-MFQ-RA>.

ENSEIGNEMENTS, NOTIONS D'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Nous souhaitons comprendre, du point de vue des émotions, lesquelles se sont le plus exprimées pour chacun de nous durant la période de confinement et celle d'après-confinement. Cette compréhension avait pour objectif d'identifier les besoins et les attentes sur la gestion des émotions, pour soi, dans son équipe, dans son entreprise...

Durant l'été 2020, ont été réalisées des interviews et un

questionnaire a été diffusé en ligne auprès des adhérents du MFQRA qui a permis d'analyser 52 réponses.

Nos interlocuteurs ont exprimé des émotions (approbation, colère, déni, joie, honte, peur, plaisir, résilience, surprise, tristesse) ressenties en lien avec leur vécu :

- **La surprise** entraîne une "non-maîtrise" puis un sentiment d'impuissance

- **La peur** crée des réactions normales de stress et peut entraîner du mal-être

- **La honte** est une émotion qui naît d'une certaine prise de conscience.

Il apparaît à travers les différents retours, que le manque de vision, les informations contradictoires, exacerbent le sentiment de mal-être. Les personnes qui développent un état d'esprit positif sont plus facilement dans l'action, puisque orientées vers le futur.

Les sphères de vie professionnelle et personnelle interagissent étroitement et d'autant plus depuis que l'activité de travail s'est déportée au domicile. Néanmoins, la capacité de travailler à distance a ouvert de nouveaux champs des possibles.

L'importance de **prendre soin de soi**, des autres est fortement soulignée par tous les participants aux interviews et questionnaires.

La résilience, ce sentiment d'avoir su (pu) dépasser le traumatisme que représentait ce contexte est citée le plus souvent, bien que plus fortement sur la période de confinement qu'après.

QUELQUES CONSTANTES

Plus les émotions sont fortes, plus elles nous dépassent et nous empêchent de réfléchir.

Notre capacité à comprendre ce qui nous arrive et ce qui nous fait réagir est une aide précieuse dans notre recherche continue de bien-être.

Une situation peut déclencher des réactions totalement différentes d'une personne à une autre du fait que chacun est mû par ses propres mécanismes liés à son histoire, sa personnalité, sa vision du monde, son éducation, son humeur, ...

Et vous ? Où en êtes-vous ?

« Plus les émotions sont fortes, plus elles nous dépassent et nous empêchent de réfléchir. »



World Forum Lille

Grand Témoin

Philippe VASSEUR Président de la Mission rev3 Troisième Révolution Industrielle en Hauts-de-France

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...

Découvrez la quatrième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



©Antoine Repessé

Philippe VASSEUR est depuis décembre 2017, Président de la Mission rev3 (Troisième Révolution Industrielle en Hauts-de-France).

Il a d'abord exercé le métier de journaliste économique, notamment à TF1 (Chef du Service Economique et Social), au quotidien Les Echos (Rédacteur en chef) et au journal Le Figaro (Directeur de la Rédaction Economique).

Elu Député du Pas-de-Calais en 1986 (et réélu en 1988, 1993 et 1997), il a également été Conseiller régional du Nord-Pas-de-Calais et Maire de Saint-Pol sur Ternoise.

De mai 1995 à juin 1997, Philippe VASSEUR a été Ministre de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.

Au début de l'an 2000, il a choisi d'abandonner la vie publique pour se consacrer à l'entreprise et après avoir démissionné de tous ses mandats, il est devenu Président du Groupe Crédit Mutuel Nord Europe, fonction qu'il a exercée jusqu'en décembre 2015.

Philippe VASSEUR a présidé la Chambre de Commerce et d'Industrie Nord-de-France de janvier 2011 à juin 2016, date à laquelle il a été nommé Commissaire Spécial à la Revitalisation et à la Réindustrialisation des Hauts-de-France (jusqu'en décembre 2017).

Il a également été, de 2005 à 2018, Président du Réseau Alliances qui rassemble des entreprises engagées dans le développement de la Responsabilité Sociale et Environnementale. A ce titre, il a fondé et présidé le Forum Mondial de l'Economie Responsable.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Je répondrai de façon assez générale à cette question. La qualité représente la recherche de l'excellence.

Et dans l'exercice de l'ensemble de mes fonctions, la qualité passe nécessairement par une reconnaissance collective. La qualité doit aussi avoir un impact d'intérêt général et sociétal dans le cadre d'un développement économique.

Pour moi, une entreprise de qualité ne se contente pas de dégager des bénéfices pour rémunérer ses actionnaires... elle œuvre en pleine conscience pour sa responsabilité sociale, sociétale, environnementale !

La démarche rev3, que je conduis sous l'impulsion de Xavier Bertrand et du monde économique, vise à faire de la région des Hauts-de-France, un territoire

accomplissant ses mutations vers un monde durable et connecté. Cette dynamique collective est qualitative quant à l'évolution des Hauts-de-France.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Il existe deux méthodes à mon sens. L'une théorique consiste à expliquer les choses avec des mots : rester d'une certaine façon dans le concept. L'autre privilégie l'exemple et engage à l'action avec la réalisation concrète de projets soutenus collectivement !

Pour moi, la démarche de qualité passe fondamentalement par le partage d'une vision commune. Et celle-ci, se veut rassembleuse du monde économique, universitaire et politique. Elle fédère et vise des objectifs ambitieux, en cela elle s'inscrit dans une recherche de performance qualitative.

« La Qualité passe nécessairement par une reconnaissance collective. »

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL ET DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

Mon parcours a été nourri d'expériences diverses dans des mondes assez différents. Le fil rouge de ce parcours, est le goût de la chose publique.

Au départ journaliste économique, j'ai exercé ensuite des fonctions politiques de Député, de Maire et de Ministre.

Par la suite, j'ai été Président du Crédit Mutuel Nord Europe puis de la Chambre de Commerce et d'Industrie Nord-de-France. Toujours dans le domaine de l'industrie, j'ai présidé le Réseau Alliances à l'origine de la création du World Forum Lille. Enfin, j'ai accepté le Haut-Commissariat à la Revitalisation et à la Réindustrialisation des Hauts-de-France puis la présidence de la Mission rev3.

Un parcours donc journalistique, politique, économique avec toujours cette recherche de l'intérêt général.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Cela répond à une question : « Peut-on vivre bien, quand tout va mal autour de soi ? ». J'ai tendance à penser, à travers les valeurs précédemment évoquées, à celle précisément de l'altérité.

La qualité ne peut être une notion que l'on garde pour soi, elle doit être rayonnante pour être partagée.

Jamais acquise, sa recherche est constante et nécessite une remise en question permanente

ournée vers le progrès. A chaque étape, un nouveau défi.

Et, il ne s'agit pas d'imposer des actions mais au contraire de débattre avec les personnes compétentes puis, d'appliquer. Il n'est pas profitable d'être en permanence dans l'immédiateté. Notre monde actuel génère de nombreuses problématiques de court terme, cela me semble être une faille dans nos sociétés. Notre regard doit plus prospectif sur l'avenir.

LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLE FORME ?

Elle est à la fois dans l'objectif poursuivi et dans la méthode consistant à rassembler le plus grand nombre autour de ce standard de qualité. Derrière ce mot, je mets la qualité de vie soutenue par une vision commune.

Et ma méthode est d'essayer d'arriver au consensus relatif qui consiste à se concentrer sur les ententes partagées avec l'enjeu de leurs réussites collectivement en laissant de côté les points de divergence.

La Mission rev3 en est un parfait exemple... elle a survécu à des changements politiques grâce à l'axe d'un accord sur ce qui faisait le dynamisme et la richesse de notre région.

UN OBJET VOUS INSPIRE LORSQU'IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Le saxophone ! J'en possède trois dont un saxophone soprano de la marque française Selmer. Un très bel instrument, bien proportionné avec un son magnifique ! Et je le pratique depuis de nombreuses années au sein d'orchestres de jazz.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Il y a tant de belles personnes qui représentent la qualité, je ne vois pas comment je pourrais choisir... Je préfère toujours finalement le collectif au chef suprême.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Oui, ma ville natale du Touquet. J'y retrouve la mer et la forêt. Des lieux à l'infini où je me sens bien. Avec une qualité de vie, de relations, d'air... et des espaces qui me procurent une sérénité.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Pour progresser. Et pour ne jamais se satisfaire de la quantité.



Philippe VASSEUR, Xavier BERTRAND, Président de la Région Hauts-de-France et Philippe HOURDAIN, Président de la CCI de région Hauts-de-France. Mission rev3. 2019

ZOOM SUR LA MISSION REV3

La Mission rev3 a été créée en décembre 2017, par Xavier Bertrand, président de la Région Hauts-de-France et Philippe Hourdain, président de la CCI Hauts-de-France. Elle est présidée par Philippe Vasseur.

Rev3 fédère les acteurs économiques, académiques, sociaux, politiques, associatifs et accompagne leurs initiatives pour engager les Hauts-de-France dans une transition proactive-créative vers une économie durable et connectée.

Rev3, la Troisième Révolution Industrielle en Hauts-de-France, c'est :

UNE VISION, celle de transformer l'économie de notre territoire pour tirer parti de ces bouleversements et inscrire pleinement notre économie dans le monde de demain.

UNE ACTION :

- Aujourd'hui, ce sont plus de 1000 projets qui ont vu le jour, rendant concrets la révolution technologique, l'émergence de nouveaux modèles de développement, le développement du mix énergétique, la logistique de demain, la bioéconomie et l'économie circulaire et la durabilité des ressources. Le tout avec l'objectif de générer des impacts positifs sur l'environnement et l'emploi.

- Ce sont près d'une vingtaine de territoires démonstrateurs qui, à l'échelle locale, développent des projets qui combinent résilience économique, emploi et le bien-vivre durablement.

Site web : <https://rev3.fr/>





TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - HORS-SÉRIE

« SAVOIR-ÊTRE
ET QUALITÉ RELATIONNELLE »

LIEN DIRECT :
<http://bit.ly/LivreBlancQualite-HS>



ADHÉREZ AU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

Bénéfices et modalités en cliquant ici
<http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp>