

échanges

la performance en revue

DOSSIER
L'EXCELLENCE
RELATIONNELLE



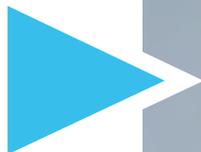
GRAND TÉMOIN

YVAN BOURGNON,
GRAND NAVIGATEUR ET PRÉSIDENT-FONDATEUR
DE THE SEACLEANERS

LE ZOOM

LA MATRICE RACI





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Le « Tour de France » de la Qualité

En ce début juillet, le Tour de France cycliste retient singulièrement l'attention, dans le pays et ailleurs. Il est d'abord une compétition sportive, requérant à la fois de la générosité, des aptitudes, de la finesse au niveau individuel, et de la méthode, des synergies, de la relation au niveau collectif. Voilà qui nous ramène naturellement à la Nouvelle Qualité, moteur de la réussite d'organismes publics comme d'entreprises privées, parce que vecteur à la fois d'accomplissement individuel et de dynamique **PARTICIPATIVE**.

Oui, l'Excellence Relationnelle s'avère clé pour bonifier les performances et faire vivre positivement une communauté d'acteurs, économique, sociétale, sportive, etc. C'est pourquoi le présent numéro de votre Revue Échanges s'y trouve largement consacré, par référence au contenu de la dernière prise de position de France Qualité : « L'Excellence Relationnelle, notre choix de cœur et de raison ».

Un champion, une équipe, ne peuvent prétendre à des succès significatifs sur le Tour qu'en vertu d'une capacité à s'adapter à des terrains ou types de défis fort différents, à s'approprier les voies de progrès et de prévention des risques associées. Justement, le caractère **GLOBAL** de la Nouvelle Qualité permet une telle intégration de démarches... ou comment mesurer des résultats quantitatifs/qualitatifs et conduire un projet dédié aux fins d'amélioration (comme dans une course contre la montre), comment encore aller de l'avant de manière efficace/agile grâce aux méthodologies de résolution de problèmes et garantir la Santé Sécurité au Travail en parallèle (comme dans un sprint au regard du risque de chute), comment enfin optimiser les processus/la satisfaction des clients et asseoir en outre une ouverture RSE aux parties prenantes (comme dans une étape de montagne ponctuée d'ascensions-de descentes et d'interactions avec l'environnement).

De fait, les dizaines d'étapes du parcours constituent aussi une occasion privilégiée de découverte et de valorisation des régions, de leurs atouts, pépites. Quelque part et en guise de clin d'œil, on peut oser une transposition, autour de la mission de France Qualité. Nous avons en effet vocation, via les structures AFQP implantées au sein de l'ensemble des territoires, à favoriser le partage des bonnes pratiques, à développer une offre de services **PRAGMATIQUES**, à assurer la reconnaissance des organisations et des personnes inspirantes. À titre d'illustrations, l'échange en Conférence mensuelle des Présidents sur les initiatives

 Lire la suite page 4...

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, Bernard Husson, Thomas Lejeune, Céline Meunier,
Lucien Penalba, Hélène Schmidt, Florence Studer-Gerrer
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



33

@Fondation de la maison du Diaconat



13

@Departement de l'Isère



22

@Adobe Stock

6 LE DOSSIER L'EXCELLENCE RELATIONNELLE

CONTEXTE

6. LA QUALITÉ RELATIONNELLE AU CŒUR DE L'ENGAGEMENT

TÉMOIGNAGE

10. COMMENT DYNAMISER L'EXCELLENCE RELATIONNELLE PENDANT LA CRISE DE LA COVID, AUTOUR D'UNE TRANSFORMATION QUALITÉ ?

EXPÉRIENCE

12. LA QUALITÉ RELATIONNELLE, FONDEMENT DU SERVICE PUBLIC

23. L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE VERSUS ALUMNI

INTERVIEW

15. QUALITÉ ET EXCELLENCE RELATIONNELLE EN EHPAD

INITIATIVE

19. QUALITÉ DE VIE ETUDIANTE AU CESI !

ÉCLAIRAGE

20. L'EXCELLENCE RELATIONNELLE : UN COMPOSANT ESSENTIEL SUR LA ROUTE DE L'EXCELLENCE

VISION

24. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE, ALLIÉE DES MANAGERS

26 ÉCLAIRAGE

INNOVER POUR REBONDIR

29 GRAND TÉMOIN

YVAN BOURGNON, GRAND NAVIGATEUR ET PRÉSIDENT-FONDATEUR DE THE SEACLEANERS

32 EXPÉRIENCE

LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE DANS UN ÉTABLISSEMENT DE SANTÉ PRIVÉ

34 ENSEIGNEMENT

ISMQ INSTITUT SUPÉRIEUR DU MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

36 LE ZOOM

LA MATRICE RACI : LA SOLUTION AU "QUI FAIT QUOI ?"

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



➤ *Suite de l'édito*

porteuses des équipes régionales, l'accès grâce à nos partenaires à d'autres marqueurs [côté start-up avec IfSTART // côté RSE avec l'Agence LUCIE // côté européen avec l'EOQ], se révèlent générateurs d'avancées. Faisons confiance au « maillot jaune » - le Leader Qualité France - pour démultiplier sur de telles bases la parole du réseau !

Même constat, de jour en jour, au long de la Grande Boucle : les spectateurs se massent au bord des routes, les médias se mobilisent... clairement, il s'agit d'un rendez-vous populaire. Revoilà l'Humain, au cœur du dispositif. Toutes proportions gardées bien entendu, l'enjeu consistant à rendre toujours plus accessible et parlante la Qualité au sens large, demeure d'actualité. Y compris au cours de la période récente COVID-19, nombre d'**INNOVATIONS** sont intervenues en la matière, dont la multiplication des webinaires, la création du site REXCELYS, la diffusion de vidéos. Sachez que les animateurs, bénévoles, salariés, prestataires de l'AFQP préparent une rentrée d'automne pleine de rebondissements, avec entre autres la parution d'un Livre Blanc sur le Manager Qualité du futur, la tenue d'un deuxième Afterwork Jeunes générations, le lancement d'une campagne de promotion des Prix, le relais du lien Plan de relance national-utilisation des méthodes et outils d'amélioration continue.

Bonne(s) tendance(s) : les organismes publics et privés déployant des démarches Qualité s'avèrent de plus en plus nombreux ; les nouveaux adhérents rejoignant le réseau également - alors, soyons ensemble au rendez-vous de la rentrée.

Grand merci de votre engagement, et très bel été !



**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.



DOSSIER :
L'Excellence Relationnelle

La Qualité Relationnelle au cœur de l'engagement

Par l'équipe de Concordance, Centre d'Excellence Relationnelle

► Témoignage recueilli par France Qualité

Depuis l'origine des démarches qualité, les axes de recherche et les domaines d'application sont principalement consacrés aux enjeux techniques et organisationnels, aux méthodes, processus et procédures. Si les rôles des différents acteurs, dirigeants, managers et opérateurs sont abordés, peu de démarches construites concernent spécifiquement la qualité relationnelle, et pourtant...

À niveau technique comparable, la différence c'est l'Humain.

Dans le champ concurrentiel, entre experts métiers qui maîtrisent et progressent dans les savoirs et les savoirs-faire, nos attitudes et nos comportements traduisent notre SAVOIR-ÊTRE et notre QUALITÉ RELATIONNELLE. Ils conditionnent l'engagement. Ils fondent la confiance et construisent la reconnaissance, nourrissent l'envie d'agir ensemble, le goût de la performance et de

l'Excellence Opérationnelle. La qualité de vie au travail, l'ambiance et le climat social s'en trouveront bonifiés.

Les études sociales récentes et pertinentes sur l'Homme au travail traduisent une perte de motivation et une augmentation du stress pour plus de la moitié des collaborateurs. Les causes premières citées sont principalement la pression liée au temps et au management associée à un manque de reconnaissance. Les changements d'organisation subis sont mal vécus. « Suis-je capable d'y faire face ? » « Quel avenir ? » L'insatisfaction, le ressentiment, la frustration, la susceptibilité, l'amour propre et bien d'autres penchants font partie de la nature humaine. Le souci d'autrui et la cordialité sont des vertus sociales à vitaliser sans modération. Platon nous parle d'« excellence naturelle ». Pour Aristote, « Plaisir et vertu se renforcent ».



ÉQUIPE CONCORDANCE • De gauche à droite au premier plan : le gérant Fabrice SCHWALM et Coralie LACOMBE.
Au second plan : Bruno LANCEMENT, Frédéric PELOUX, François HUMBLLOT et le Président Gérard VAËL.

EXEMPLES DE DOMAINES D'INTERVENTION ET DE BÉNÉFICES ASSOCIÉS

EXEMPLES DE THEMATIQUES :	MISSIONS/BUTS :
<ul style="list-style-type: none"> Optimiser le fonctionnement de L'ÉQUIPE DE DIRECTION. Partager une vision au sein du CODIR sur un sujet sensible à fort enjeu. 	<p>Accompagner le nouveau CODIR dans l'élaboration d'un projet commun. Préparer et accompagner le changement par une démarche participative inclusive : LA CO-CONSTRUCTION. <u>1^{er} bénéfice : mobiliser l'intelligence collective.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les APTITUDES MANAGÉRIALES et dynamiser les COMPÉTENCES RELATIONNELLES. 	<p>Valider avec les dirigeants ce qui fonde l'action : projets, enjeux, priorités. Apprécier les besoins et demandes des acteurs. <u>1^{er} bénéfice : partager un référentiel et un parcours communs.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> Reprendre ENSEMBLE autrement après la COVID-19. 	<p>Prendre en compte la distanciation et le repli sur soi. Consolider la résilience collective pour redonner du sens et du lien social. <u>1^{er} bénéfice : mettre en concordance.</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> Réussir le RECRUTEMENT et l'INTÉGRATION. 	<p>Mobiliser la Qualité Relationnelle pour bien recruter, accueillir, intégrer et suivre un nouveau collaborateur. <u>1^{er} bénéfice : optimiser le processus de recrutement et le parcours d'intégration.</u></p>

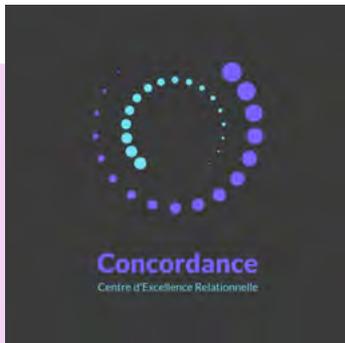
©Concordance

LA VALEUR AJOUTÉE DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE

<p>Si la QUALITÉ RELATIONNELLE n'est pas inscrite dans la culture de l'entreprise, si elle n'est pas portée par les dirigeants et les managers, ... voici les risques et conséquences possibles :</p> <p>Etat d'esprit : perte de confiance, doute, incompréhension, défaut de reconnaissance, crainte, frustration, amertume, désengagement, sentiment d'injustice, dévalorisation, démotivation, repli sur soi, isolement, voire dépression...</p> <p>Climat social : tension, irritabilité, susceptibilité, incompréhension, incommunicabilité, suspicion, reproche, agressivité, conflit, dégradation contagieuse...</p> <p>Travail : baisse d'efficacité, d'implication, d'envie, d'engagement, perte d'initiative, risque de négligence, d'erreur, difficulté à communiquer, critique permanente, jugement et invective, collaborateurs désengagés, tentés de « se réaliser ailleurs », passivité, « service minimum », démission...</p>	<p>Si la QUALITÉ RELATIONNELLE est inscrite dans la culture de l'entreprise, si elle est incarnée et promue par les dirigeants et les managers, ... voici les apports et bénéfices possibles :</p> <p>Etat d'esprit : liens de confiance, respect, reconnaissance, valorisation, critique constructive, sentiment d'appartenance, implication, satisfaction, engagement, désir d'évolution, émulation collective, entraide, voire communauté solidaire...</p> <p>Climat social : ambiance sympathique, convivialité, échanges et partages, dynamique de groupe, communication, disponibilité, cordialité, esprit de service...</p> <p>Travail : efficacité, implication, capacité de remise en question, niveau d'exigence, esprit d'initiative, force de proposition, feedback, accompagnement et soutien managérial, tutorat, mentoring, coaching, performance accrue, attractivité employeur, fidélisation...</p>
---	---

©Concordance

L'Excellence Relationnelle s'inscrit naturellement dans la promotion de la Nouvelle Qualité portée par France Qualité. Un lien très fort unit qualité relationnelle et performance opérationnelle. Problèmes et dysfonctionnements trouvent souvent leurs solutions dans les interactions interpersonnelles. Liens de proximité, capacité des Hommes à œuvrer ensemble, respect mutuel ne vont pas de soi. C'est ce qui a conduit à la création du Centre d'Excellence Relationnelle « Concordance », Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), dont France Qualité est co-fondatrice. Une plateforme privilégiée pour capitaliser l'apport, la valeur ajoutée des méthodes et outils Qualité au sens large, en termes de dynamique collective, de relations synergies, de développement personnel.



AU COMMENCEMENT...

Tout a commencé en septembre 2019 par la création d'une commission "Qualité Relationnelle" au sein du Think Tank "Made in Qualité" de France Qualité. Puis, en septembre 2020, France Qualité publie le Livre Blanc hors-série "Savoir-être et Qualité Relationnelle", issu des travaux de cette commission.

Les nombreux soutiens reçus, l'écho encourageant du Bureau Exécutif de France Qualité, motivent notre groupe pour aller plus loin. Suite à une étude de marché, nous constatons avec surprise qu'il n'existe pas d'offre de prestation sur cette thématique. Une évidence s'impose, il y a un besoin. CONCORDANCE, Centre d'Excellence Relationnelle est né ! Notre ambition : contribuer au développement et au rayonnement de cette discipline, être des acteurs influents de l'innovation managériale, en aidant nos clients à franchir le pas, à s'engager dans une culture durable de la performance humainement profitable. Notre mission impérieuse est de renforcer le lien social entre les collaborateurs. Nous sommes une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) dont tous les membres sont coopérateurs : associés, intervenants, clients bénéficiaires, partenaires. France Qualité, unique partenaire fondateur, y est représentée au Bureau Exécutif par Patrick MONGILLON, et dans le jury de sélection des intervenants par Marc BAZINET et Thomas LEJEUNE.

UNE POSTURE AFFIRMÉE ET BIENVEILLANTE

Facilitateurs, nous sommes avant tout des écoutants, des observateurs constructifs. Ni juges, ni arbitres, nous ne donnons pas de leçons, notre approche est celle de maïeuticiens. Pas d'angélisme ni de niaises utopies. Nous partageons un devoir de vigilance sur les sujets sensibles.

Humbles, déterminés et enthousiastes, nous venons à nos clients avec notre sensibilité, notre empathie, nos convictions et surtout avec la ferme intention de rendre les choses meilleures. Notre compétence première est de savoir mettre en scène les acteurs, pour les aider à libérer la parole et les amener à s'engager. Face à ces réalités, il convient certes, de développer un esprit critique constructif et de faire des propositions. Le débat contradictoire est utile s'il est respectueux et sans mise en cause. Nous sommes à vos côtés dans l'opérationnel, l'apport méthodologique et le factuel. L'honnêteté intellectuelle doit présider, avec lucidité, réalisme et pragmatisme.

Nos clients construisent eux-mêmes leur démarche. A partir d'une analyse soutenue des pratiques, les participants identifient les sujets sur lesquels ils souhaitent agir. Ils valident le pourquoi et l'état de succès visé, décident du comment, de la mise en œuvre, suivent l'évolution et apprécient la profitabilité.

Il s'agit de faciliter et de sécuriser les chemins de progrès avec les apports méthodologiques et les supports adaptés.

Mail : cooperateurs@concordance-cer.fr • Site web : www.concordance-cer.fr

SAVE THE DATE

30
SEPTEMBRE

**SÉMINAIRE DE LANCEMENT
DE CONCORDANCE**

De 9h à 12h • À Paris en présentiel • Et en distanciel



► témoignage

Comment dynamiser l'Excellence Relationnelle pendant la crise de la COVID, autour d'une transformation Qualité ?

Par Philippe BELOT, Direction Qualité Corporate, MICHELIN

► Témoignage recueilli par France Qualité



Lancé mi-2019, le programme Qualité 4.0 a pour enjeu de transformer le management de la Qualité dans l'industrie du Groupe Michelin grâce aux solutions digitales.

Dès son lancement, il est piloté par une équipe restreinte en

Corporate, qui s'appuie sur 45 relais dans les entités opérationnelles et dans les pays industriels du Groupe Michelin.

Ces 45 relais ont pour mission d'accompagner les 70 sites industriels dans la création de leur Road Map Qualité 4.0 lors d'événements en usine. La méthode consiste à identifier des solutions digitales pour traiter les activités à Non-Valeur Ajoutée. Ces événements nous permettent de transformer la façon de manager la qualité au quotidien en donnant du sens aux solutions digitales car nous traitons les vrais problèmes.

Pour supporter la dynamique de la transformation, nous avons mis en place un espace collaboratif digital Qualité 4.0 (avec l'outil TEAMS), réservé aux 45 animateurs dans lequel ils partagent les bonnes pratiques et les projets digitaux qui apportent de bons résultats.

Puis la COVID est arrivée !!!

Nous avons le choix de tout arrêter ou de trouver de nouvelles façons de travailler pour garder la transformation en mouvement.

Notre décision fut de ne pas sacrifier la dynamique qui venait d'être lancée !!

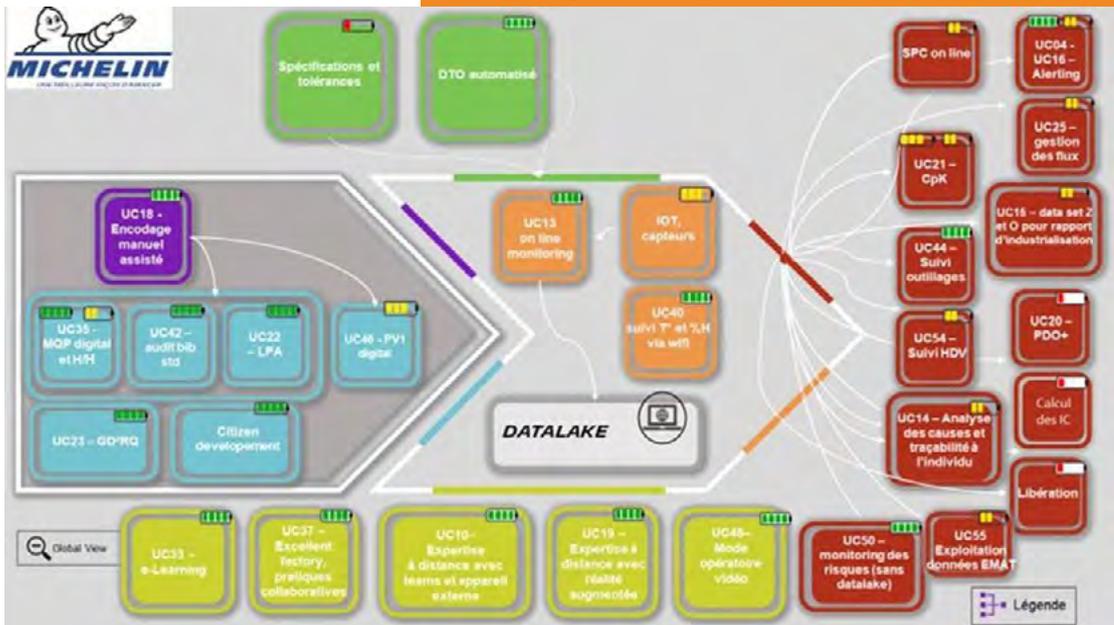
Nous avons misé sur l'espace collaboratif digital Qualité 4.0, en l'ouvrant, après une courte formation, à tous les responsables Qualité des usines et toute personne nous demandant l'accès. Ainsi, le partage des bonnes solutions entre les usines, entre les régions pouvait se poursuivre malgré l'interdiction de se déplacer.

Nous l'avons simplifié pour le rendre plus accessible :

- Toutes les informations nécessaires à la construction de la vision sont disponibles dans cet espace,
- Tout sujet très technique et/ou très spécifique est traité dans un espace collaboratif dédié au sujet,
- Les nouvelles solutions digitales sont partagées tous les 3 mois afin de garder le « Buzz » sur ce qui bouge, en décrivant à chaque fois les effets attendus sur nos méthodes de travail,
- Un canal est dédié aux compétences digitales et aux offres de formation correspondantes,
- Chaque personne peut poser ses questions et reçoit une réponse en moins de 5 jours :
 - cela renforce la communauté des transformateurs,
 - et aussi permet de ne pas réinventer ce qui existe déjà ailleurs dans le Groupe Michelin.

Avec les 45 animateurs centraux, nous avons aussi maintenu en distanciel les événements de création des Road Map en usine. Ce qui nous a obligé à

©Michelin - Partage des solutions digitales disponibles dans l'espace collaboratif Qualité 4.0



organiser plus de réunions de préparation afin d'assurer que toutes les informations disponibles dans l'espace collaboratif Qualité 4.0, étaient comprises par les opérationnels en usine.

A la fin de chaque événement, les sites partagent leur Road Map dans l'espace collaboratif Qualité 4.0, ce qui permet d'inspirer les autres équipes.

Une fois par an, chaque région est invitée à présenter les transformations Qualité de plusieurs sites à Florence VINCENT, Directrice Qualité du Groupe Michelin. Les usines peuvent alors présenter leur vision de la transformation Qualité et l'avancement de leur Road Map.

Ces présentations sont ensuite partagées sur l'espace collaboratif Qualité 4.0, ce qui permet de reconnaître leur travail.

En fait, décider de ne pas s'arrêter durant la période COVID nous a amené à mettre en œuvre des solutions simples qui ont renforcé une excellence relationnelle déjà installée dans notre programme de transformation.

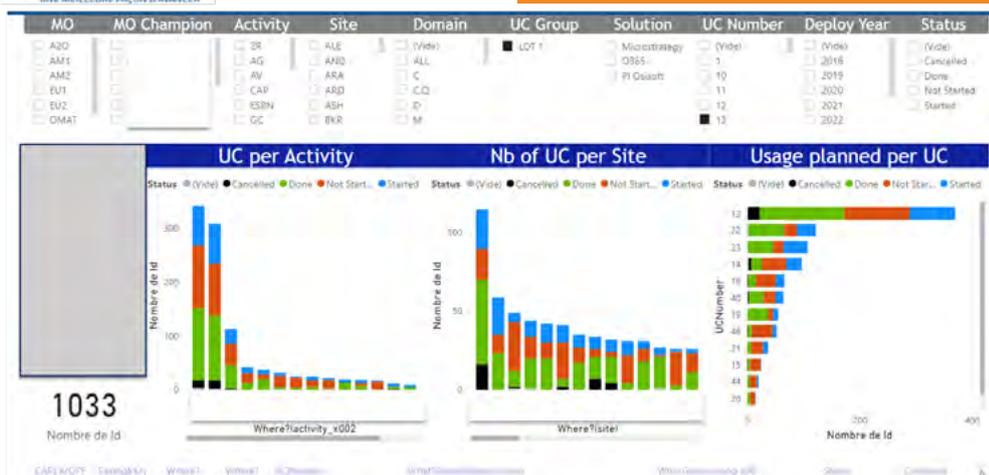
Nous sommes convaincus que ces pratiques, que nous allons pérenniser, ont même permis d'accélérer le déploiement sans perdre le sens de la transformation Qualité. La preuve en est qu'aujourd'hui près de 900 personnes des usines sont membres actifs de l'espace collaboratif Qualité 4.0 et que nous tenons nos objectifs de déploiement de solutions digitales malgré les impacts de la crise COVID.

« L'Excellence Relationnelle est un facteur différenciant pour réussir des transformations. »

Nous pouvons donc affirmer que l'Excellence Relationnelle est un facteur différenciant pour réussir des transformations.



©Michelin - Outil de partage des solutions digitales déployées



► expérience

La qualité relationnelle, fondement du service public : la mutation de l'accueil au Conseil départemental de l'Isère

Par Agnès BACHELOT-JOURNET, Directrice de la performance et de la modernisation du service au public, Département de l'Isère

► Témoignage recueilli par l'AFQP AuRA



« La relation humaine est prioritaire. Nous recevons les plus fragiles de notre société. Ils ont besoin d'un accompagnement personnalisé et d'un échange humain de qualité ». C'est le message porté par le Président Jean-Pierre Barbier sur lequel l'administration s'est appuyée pour proposer une refonte ambitieuse de la gestion de la relation usager (GRU).

Prendre en compte les besoins et les attentes de l'utilisateur est un chantier complexe tant ceux-ci sont hétérogènes : réaliser sa demande en ligne le dimanche soir, apporter une pièce complémentaire le lendemain, appeler en fin de semaine pour connaître l'état d'avancement puis signaler un changement de situation par courrier mais aussi savoir prendre en charge l'e-électronisme et offrir un accompagnement humain.

Pour la collectivité, à chaque interpellation d'un usager, l'enjeu est de comprendre son besoin et d'assurer son suivi en faisant le lien entre toutes ses demandes et en reprenant le fil du précédent échange pour apporter la réponse personnalisée attendue. **Il s'agit de ne pas faire subir la complexité de notre organisation à l'utilisateur mais de la gérer en interne, de la rendre transparente.**

Il s'agit donc d'un chantier complexe qui impacte toute la collectivité : les ressources humaines, le système d'information, les outils de communication, les processus, les services offerts dans les directions

opérationnelles, l'organisation... Une vingtaine de chantiers ont ainsi été identifiés et une douzaine sont menés de front pour une approche globale de la GRU.

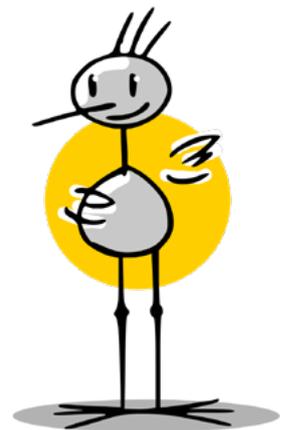
Ce programme repose sur 4 piliers :

1. La modernisation de l'action départementale,
2. L'harmonisation de l'offre de service,
3. La mutualisation des moyens,
4. La simplification du parcours usager.

Il a pour ambition d'organiser l'ensemble des flux d'informations et de sollicitations échangés avec les usagers, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un foyer, d'une association ou d'une entreprise, et ce quel que soit le canal de contact : accueil physique, téléphonique, mail, etc.

Côté modernisation, il convient de proposer davantage de services en ligne qui permettent à l'utilisateur, via un compte unique, de réaliser et suivre l'ensemble de ses demandes. Le chantier est titanesque car

le Département compte environ 140 prestations et services dans des thématiques très variées (social, autonomie, routes, transport, éducation, culture, jeunesse, très haut débit...). Il est d'autant plus difficile d'avancer que chaque prestation a sa propre application métier et que les éditeurs ne sont pas toujours enclins à



Mascotte du projet GRU



©Département de l'Isère

s'interconnecter avec la nouvelle plateforme de services en ligne choisie par le Département de l'Isère (Publik). « Nous passons par une période de compromis avec des services en ligne parfois déployés sur des plateformes tierces. Mais nous ne perdons pas de vue notre ambition à long terme. Nous ne voulons pas imposer à nos usagers de gérer plusieurs identifiants et mots de passe s'ils sont amenés à demander plusieurs prestations » souligne Valérie MICHAUD, responsable de cet ambitieux chantier.

Pour l'accueil physique comme téléphonique, c'est **l'accueil inconditionnel** qui pose le cadre et garantit à chaque usager une prise en charge équitable et bienveillante quelle que soit sa situation (handicap, barrière de la langue, âge, situation sociale...) et quelle que soit sa demande.

Pour faciliter son parcours, dès l'accueil, la demande de l'usager doit être correctement qualifiée et une réponse de niveau 1 apportée : vérifier la complétude d'un dossier ou confirmer sa bonne réception, répondre sur les modalités d'accès à une prestation, enregistrer une demande de rendez-vous ou encore donner les coordonnées et horaires du partenaire compétent. Ces actions prises en charge dès l'accueil permettront également aux directions et services opérationnels de se concentrer sur leur cœur de métier : l'évaluation des situations et l'instruction des demandes.

La médiation numérique a une place centrale dans cette offre, tant la fracture numérique, qui concerne 30 % de la population française, est une question

sociétale majeure. Elle a fait l'objet au Département d'une politique dédiée, construite autour de trois piliers :

1. Le Département accompagne les usagers :

- Une aide à l'usage des services en ligne (démarches administratives) est proposée dans les 13 maisons du Département par les volontaires en service civique et les gestionnaires de la relation usagers, dans le cadre de la nouvelle offre de service des accueils. Deux conseillers numériques, animateurs de la démarche, ont été embauchés dans le cadre du Plan de relance de l'Etat pour assurer la coordination de la démarche.
- La mise à disposition de matériels informatiques, en libre usage (PC, imprimante et scanner).

2. Le Département oriente les usagers :

- Une cartographie des points d'accueil numérique (associations, collectivités...) en Isère, riche de plus de 250 sites identifiés et qualifiés, accessible à tous, pour renseigner et orienter.
- La mise à jour et l'enrichissement de cette cartographie est l'occasion pour nos territoires de faire du lien avec les acteurs locaux de la médiation numérique.

3. Le Département propose une offre de formation aux usagers :

- Un Pass Numérique sera distribué aux usagers faisant l'objet d'un suivi social. Ce Pass permettra aux usagers de se voir proposer des heures de formation au numérique auprès d'un réseau d'acteurs départementaux agréés.

Concrètement, ce chantier s'est décliné autour de plusieurs outils :

- La revalorisation des postes des chargés de la relation usager, accompagnée d'un programme de formation ambitieux et de la mise en place d'un réseau de pairs ;
- Une base de connaissance déployée dans les 14 accueils du Département pour garantir une réponse de niveau 1 et une prise en charge harmonisée sur tous nos sites ;
- Un centre d'appels pour un meilleur taux de décroché et une gestion de flux optimisée ;
- Une franchise des accueils à travers une logique de design de service. Ainsi, à l'instar d'une agence postale par exemple, les usagers franchissant le pas de la porte d'un accueil départemental "franchisé" pourront reconnaître très simplement l'identité du Département : colorimétrie, ambiance, niveau de service, mobilier, signalétique, etc. Le travail de design de service leur permettra par ailleurs d'évoluer dans un cadre simple, identifiable, et dont la conception est tournée vers leurs besoins.
- Et, dès septembre, un outil de traçabilité qui permettra d'enregistrer les événements

**« C'est l'accueil
inconditionnel qui pose le
cadre et garantit à chaque
usager une prise en charge
équitable et bienveillante
quelle que soit sa
situation... »**

(demandes de rendez-vous, réclamations, messages...) pour un meilleur suivi par l'utilisateur lui-même sur son compte en ligne et par la collectivité.

Le travail est encore long et de futures étapes sont déjà amorcées avec notamment une acculturation et un accompagnement au changement des agents du Département de l'Isère, parce que notre ambition ne sera pas atteinte avant que les 4 700 agents départementaux ne soient convaincus qu'ils ont tous un rôle à jouer dans l'accueil de l'utilisateur.



Déclinaison du programme GRU

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN OCTOBRE 2021

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

►interview

Qualité et Excellence relationnelle en EHPAD

Propos recueillis auprès de Marie GIRARDIN, Directrice de la Fondation Jean Dollfus à Mulhouse, par Florence STUDER-GERRER, Déléguée Régionale du MFQ Alsace

Florence STUDER-GERRER : Pouvez-vous nous présenter en quelques mots et chiffres votre établissement ?

Marie GIRARDIN : La Fondation Jean Dollfus est un Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD).

La Fondation a été créée suite au legs de Jean Dollfus de son pavillon de chasse pour héberger les ouvriers âgés des entreprises qu'il dirigeait, en collaboration avec l'association d'Aide aux Vieux. Le Conseil d'Administration est donc composé de membres du Diaconat et du réseau APA. La Fondation Jean Dollfus fait partie du réseau Alsa'Sénior, association créée en 2016 composée de 15 EHPAD alsaciens.

L'établissement compte 115 lits, dont :

- 15 lits en Unité de Vie Protégée (UVP) accueillant des personnes qui présentent une maladie d'Alzheimer ou des troubles apparentés,
- 10 lits d'hébergement temporaire pour des séjours de personnes âgées pendant les congés ou l'hospitalisation des aidants à domicile, ou pour test de l'EHPAD,
- 10 places de Pôle d'Accompagnement et de Soins Adaptés (PASA) pour l'accueil en journée de certains résidents nécessitant un accompagnement adapté et spécifique.

Le personnel est au nombre de 83 Équivalents Temps Plein. Une centaine de personnes sont employées de la structure constituée de différentes équipes administrative, hôtelière, de soins et d'entretien.

Florence STUDER-GERRER : Vous concernant, quelle est votre fonction, votre parcours ?

Marie GIRARDIN : Je suis Directrice de la structure depuis novembre 2020. J'ai pris la suite de Christian

STOLTZ présent pendant 19 ans à la direction de cet établissement. La fonction de direction consiste en la gestion financière en lien avec les autorités de financement que sont l'Agence Régionale de Santé et la Communauté Européenne d'Alsace, la gestion des ressources humaines, de la qualité et la sécurité du bâtiment et des personnes, et le management général de la structure.

Infirmière de formation, j'ai eu des fonctions d'encadrement de services de soins pendant plusieurs années avant de me diriger vers la direction d'EHPAD suite à un master de management d'établissements sanitaires et médico-sociaux.

Florence STUDER-GERRER : La part de Ressources Humaines est-elle importante dans votre travail ?

Marie GIRARDIN : Chaque responsable de service recrute pour sa partie, mais il serait judicieux de faire des recrutements à plusieurs, pour échanger sur les postulants et croiser les regards. Actuellement, le besoin des structures sanitaires et médico-sociales en personnels soignants -infirmier(e) et aide-soignant(e)- est plus important que le nombre de postulants. Nous pouvons recruter par défaut et nous sommes très souvent en flux tendu. Nous effectuons un doublage avec une personne expérimentée qui est présente depuis plusieurs années, durant 15 jours. Nous travaillons sur une nouvelle version de recrutement pour la fin d'année :

- Être à plusieurs pour le recrutement ;
- Doublage avec un personnel sénior durant 15 jours minimum ;
- Évaluation/semaine durant minimum un mois pour vérifier les acquis ;
- Formation sur les procédures et la vie de la structure.



Au bout de deux mois, la personne recrutée doit avoir acquis les connaissances pour être professionnelle dans l'établissement.

On croise donc le savoir-faire dans l'organisation de l'établissement et le savoir-être (comportement vis-à-vis des résidents, des collègues de travail et sur la manière de communiquer).

Nous avons les entretiens professionnels/formations et individuels (objectifs passés, à venir, compétences et envies d'évolution) pour tous les salariés.

Nous travaillons également sur le mode collaboratif avec une nouvelle organisation au niveau des soins et de la cuisine.

L'objectif étant que les équipes, guidées par leur chef de service, définissent une organisation en fonction des besoins des résidents et des moyens en personnel. L'exercice n'est pas aisé car les équipes n'y sont pas formées.

- Au niveau des soins, les équipes doivent optimiser leurs ressources humaines, de manière à réduire l'intervention de personnels en CDD. Elles doivent redéfinir leurs temps de travail et les temps de pauses autour du temps de midi pour avoir des rythmes physiologiques normaux. Cette réorganisation permettra d'avoir des salariés moins fatigués, de monter en compétences et gagner en autonomie, donc de bonifier qualité de vie au travail.

- En cuisine, une nouvelle cuisinière a été embauchée pour conforter cette équipe. Une réorganisation est également attendue entre les postes de cuisiniers et de commis de cuisine. La variété de cultures des salariés de la cuisine est également un atout pour proposer des mets diversifiés.

- Des objectifs sont donnés en cuisine : circuit court, bio le plus possible et limitation des déchets (ODD du DD).

- Les repas doivent être beaucoup plus personnalisés pour les résidents, pas que sur les textures mais également sur les goûts (du simple

au plus complexe). Le résident doit pouvoir manger comme chez lui !

Florence STUDER-GERRER : **Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur la Qualité de Vie au Travail au sein de vos services ? Comment parvenez-vous à maintenir la mobilisation ?**

Marie GIRARDIN : Lors de la première vague, l'ensemble du personnel s'est mobilisé autour de l'accompagnement des résidents. L'établissement était fermé à toute visite, il a fonctionné en vase clos jusqu'au

mois de mai 2020. Une réelle entraide entre tous les professionnels, toutes fonctions confondues, s'est créée. Un cluster est apparu le week-end de Pâques, mais l'établissement a été très peu impacté comparé à d'autres EHPAD (6 décès). Pendant cette période, le don des tablettes par des associations comme le Rotary, suite à l'appel de la direction, a permis aux résidents de communiquer (petits live) vers l'extérieur avec les familles (gestion par les animateurs et les psychologues). Ainsi, les familles restaient en contact avec leurs proches, ce qui diminuait les angoisses des uns et des autres.

Lors du reconfinement en octobre 2020, la mobilisation était différente. Comme l'ensemble de la population, le personnel a souffert de cette situation, d'autant qu'il a été nécessaire d'intervenir auprès des familles pour faire respecter les règles de visite très strictes ainsi que les gestes barrières obligatoires. Les salariés ont mal vécu ce rôle de « gendarme » auprès de certains. La durée de cette crise est un élément très fatigant également.

Aucun autre résident n'a été contaminé pendant cette période.

Il a été demandé au personnel de se distancier lors des pauses (distance d'un mètre, deux mètres pour les repas).

Les temps de pause sont des moments de convivialité. Cette distanciation a été mal vécue par le personnel, mais aussi par les résidents qui ont été placés en quinconce lors des repas.

Pour maintenir la mobilisation, les psychologues ont organisé des temps de parole avec le personnel, et la professeure de sport a proposé des temps de détente et massage, ...

Nous avons mis en place une réunion hebdomadaire avec le personnel pour transmettre les informations données par l'ARS, suivre ensemble l'évolution de l'épidémie au niveau national, local et adapter

notre politique interne en tenant compte des recommandations de l'ARS ou du Ministère de la Santé et de la Solidarité. Nous avons maintenu une communication et une mobilisation constantes entre la direction et le personnel. Nous avons ainsi pu recueillir les difficultés du terrain et agir immédiatement en conséquence. L'objectif était de ne pas avoir de résident contaminé et de cluster dans l'établissement, ce que nous avons réussi.

Florence STUDER-GERRER : Quelle place a la Qualité au sein de votre établissement ?

Marie GIRARDIN : Une démarche qualité est inscrite depuis longtemps dans la structure. Les établissements sociaux et médico-sociaux doivent répondre à des évaluations internes et externes, sur un principe qui suit l'évolution des démarches qualité dans le secteur sanitaire. Nous sommes accompagnés par une qualicienne mise à disposition par la Fondation du Diaconat et qui partage son temps de travail entre différents établissements d'Alsa'Sénior. Elle intervient une journée par semaine. Elle suit le plan d'amélioration continue de la Qualité, nous aide dans la rédaction de tous les documents officiels et réglementaires (plan bleu, DUERP, etc.).

Au niveau de la qualité, le monde médico-social suit l'évolution du sanitaire et est maintenant rattaché à la HAS mais durant des années ce n'était pas le cas ! On ne suit pas les certifications comme le fait le sanitaire. Cela fait une grande différence. Le monde médico-social est plus complexe, il y a le médical, les personnes âgées et le social.

Nous avons un plan d'action Qualité défini dans l'établissement sur un logiciel « AGEVAL » partagé par le groupe qui est suivi avec l'équipe et le responsable Qualité. Chaque chef de service suit les objectifs de chaque salarié. Une infirmière coordinatrice épaula les salariés sur le terrain pour la partie « soins », car le nombre de salariés est trop important.

Une évaluation interne est faite tous les 5 ans, elle est obligatoire et une évaluation externe HAS est faite tous les 7 ans par un organisme extérieur.

Nous avons des objectifs que nous suivons avec des indicateurs mais depuis la pandémie, le suivi de la démarche qualité a été suspendu par manque de temps.

La qualité relationnelle est ce qu'il y a de plus important dans un établissement qui accueille des personnes. C'est la première chose qui doit être suivie, c'est sa raison d'être !

« L'échange doit être basé sur un rapport de confiance, avec un discours franc. »

Florence STUDER-GERRER : Qu'est-ce que pour vous l'Excellence Relationnelle ?

Marie GIRARDIN : L'Excellence Relationnelle est être à l'écoute de son interlocuteur, être attentif à ses propos, ses demandes, son avis. L'échange doit être basé sur un rapport de confiance, avec un discours franc.

En EHPAD, le public accueilli est composé de personnes très âgées, présentant pour beaucoup des troubles cognitifs. La communication est souvent compliquée. Certains résidents ne s'expriment plus, ne comprennent plus ce qu'on leur dit, perdent leurs repères temporo-spatiaux, et présentent pour beaucoup des angoisses. Le personnel doit en permanence rassurer les personnes âgées, les mettre en confiance pour les accompagner dans les soins quotidiens. La bienveillance des personnels est le maître-mot d'un accompagnement de qualité en

EHPAD.

Deux mois après chaque arrivée d'un nouveau résident, il y a une rencontre entre l'intéressé, sa famille et la direction de l'EHPAD pour réajustement si besoin. Un compte-rendu est écrit et envoyé aux responsables de service pour ce faire.

Le retour des familles et des résidents sur l'accompagnement des personnes dans l'EHPAD est très positif. Il y a un côté apaisant dans cette maison que l'on ne retrouve pas partout.

La direction est au plus proche des équipes, des

résidents et discute de ce qui va ou pas pour améliorer les choses. Un résident doit se sentir bien chez lui et non bien dans un EHPAD. Le lien avec les familles est très important et chaque résident doit pouvoir recevoir sa famille le plus souvent possible. Le management bienveillant est important car lorsqu'on impose des choses, ça ne marche pas, les salariés n'adhèrent pas facilement à un projet s'ils ne sont pas acteurs, et s'avèrent contraints et forcés. Des groupes de travail se forment et formulent des



propositions. La direction est là pour donner le cadre, mais c'est au personnel de s'organiser au quotidien et trouver une dynamique dans l'équipe.

Des séminaires sur des thématiques auront lieu d'ici une à deux années afin d'amener le personnel à réfléchir sur l'accompagnement des résidents.

Florence STUDER-GERRER : Comment la mesurez-vous et l'entretenez-vous dans la relation praticien/patient, familles/praticien ?

Marie GIRARDIN : Nous avons un Conseil de Vie Social où sont représentés résidents, familles et personnels qui se tient trois fois dans l'année, ainsi qu'une réunion des familles annuelle. Nous organisons, à l'admission des nouveaux résidents, des rencontres systématiques avec la direction et avec l'encadrement soignant et médical.

Les soignants ont des réunions pluridisciplinaires mensuelles leur permettant d'ajuster et de personnaliser l'accompagnement des résidents.

Le dialogue social est très favorable, une réunion du CSE (Comité Social et Économique) a lieu mensuellement avec les représentants du personnel. Tous les deux mois le CSE effectue une visite d'un service (interlocuteurs prévenus une semaine avant

« Nous souhaitons changer nos organisations et notre philosophie d'accompagnement pour que le résident se sente bien "chez lui". »

et évaluation à une heure plus calme pour le service avec un membre du personnel accompagnateur pour guider l'équipe d'évaluateurs) pour voir si les objectifs et travaux ont été effectués, si les locaux sont bien rangés et propres et répondent bien aux normes d'hygiène et de sécurité. Un rapport est écrit et si besoin, on met en place des interventions techniques et rappels au personnel en cas de non-respect des règles.

Le but est d'avoir de l'échange entre les professionnels, la direction et les membres du CSE, pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité.

Je suis arrivée en pleine épidémie. Pour transmettre aux équipes les décisions d'organisation prises lors de réunions de direction dans l'établissement (les visites, les autorisations, les interdictions, comment faire, ...), il a été décidé dès novembre 2020 de réunir tout le personnel présent chaque semaine durant 20 minutes minimum.

Au départ, tout était tourné sur la pandémie de COVID-19. Puis, il a été ajouté la « vie de la maison ». Un compte-rendu écrit de ces réunions est transmis par intranet à chaque salarié.

La rencontre hebdomadaire est aujourd'hui moins fréquente mais reste au moins d'une fois par mois.





Florence STUDER-GERRER : La certification HAS vous a-t-elle aidé à aller plus loin dans l'Excellence Relationnelle ?

Marie GIRARDIN : Les Établissements et Services Médico-Sociaux (ESMS) ne sont pas soumis aux certifications. Mais des items des évaluations internes et externes reprennent ces thématiques. La Qualité Relationnelle est une priorité de notre structure. Les formations du personnel sont également axées sur ce sujet.

Florence STUDER-GERRER : Avez-vous une bonne pratique que vous souhaitez partager avec nos lecteurs ?

Marie GIRARDIN : Nous en avons plusieurs !

- Nos réunions hebdomadaires avec interaction directe de tous les salariés et des personnels externes, qui créent du lien. L'information donnée est pratique : organisation du travail, révision des visites, ...
- Les interactions avec d'autres organismes durant la pandémie pour faire du lien :

- Tablettes offertes par des associations ;
- Surblouses en coton confectionnées "maison" faisant suite à rupture de stock chez les fournisseurs ;
- Kit/gants offert par un hôtel ;
- Maraîcher offrant des légumes ;
- Liens et temps d'échanges avec les salariés et les familles.

Florence STUDER-GERRER : Quels sont vos projets à venir en lien avec la Qualité et/ou l'Excellence Relationnelle ?

Marie GIRARDIN : Actuellement, les EHPAD sont organisés suivant un schéma très sanitaire où le maître-mot est le bien-être du résident. Nous souhaitons changer nos organisations et notre philosophie d'accompagnement pour que le résident se sente bien « chez lui », le personnel étant à son service au même titre que s'il intervenait à domicile.

►initiative

Qualité de Vie Etudiante au CESI !

Par Cyril DOCQUIN, Responsable vie de campus / expérience étudiant au CESI et administrateur de l'AFQP AuRA

► *Témoignage recueilli par l'AFQP AuRA*

La Qualité de Vie Étudiante est une démarche encore assez récente dans les écoles d'enseignement supérieur. Elle présente certaines similitudes avec la Qualité de Vie au Travail. Elle regroupe toutes les actions qui permettent aux étudiants d'être dans les meilleures conditions pour réussir leurs études et leurs entrées dans la vie active. Elle démarre avant l'entrée dans l'établissement d'enseignement et se termine après la fin des études.

La Qualité de Vie Étudiante couvre la vie de l'étudiant dans l'école, mais aussi hors de l'école : restauration, logement, santé, culture, sport, loisirs...

Les années d'études sont, pour tous, des années dont on se souvient toujours. Elles doivent être mémorables !

Pour les écoles, la Qualité de Vie Étudiante (voire

l'Expérience Étudiant, à l'instar de l'Expérience Client) est devenue un enjeu majeur pour la réussite des étudiants et pour l'attractivité de la marque école.

Le CESI est depuis de nombreuses années certifié ISO 9001. Depuis plusieurs années également, la Qualité de Vie Étudiante - et l'« expérience étudiant » - est un sujet qui mobilise chaque campus au quotidien. Aujourd'hui, un groupe de travail national est mis en place pour partager les bonnes pratiques des 25 campus. J'aurai le plaisir de coordonner ce groupe de travail national afin de structurer la démarche et nous permettre d'améliorer collectivement l'expérience étudiant.

Après cette période très éprouvante, et à l'approche de la prochaine rentrée, souhaitons à tous les étudiants une belle et riche expérience !

► éclairage

L'Excellence Relationnelle : un composant essentiel sur la route de l'excellence

Par Ghita BENKIRANE, Experte en Neurosciences et Changement (www.art-and-management.com)
et Bernard HUSSON, consultant-formateur, AFQP PACA

► Témoignage recueilli par l'AFQP PACA

Qu'est-ce que l'excellence ? Pourquoi l'Excellence Relationnelle ? Pourquoi l'Excellence Relationnelle impose de ne pas être excellent ?!!

Disons tout de suite que pour nous, l'Excellence Relationnelle se rapporte à tout ce que chacun de nous, isolément et/ou dans le cadre d'une action collective (au sein de notre Entreprise, Association, Collectivité territoriale...) va concevoir et mettre en œuvre à l'occasion d'un échange, d'une rencontre... pour imaginer, produire, mettre à disposition, les « ingrédients » qui vont nous conduire vers la différence qui fera que nous serons sur le podium. Podium symbole de l'excellence, du « remarquable » pour reprendre le langage du modèle EFQM, version 2020.

En effet, dès que nous parlons de « relations », nous introduisons et prenons en compte la relation humaine, et donc l'acceptation de la non-excellence opérationnelle, puisque par définition, le facteur humain est imparfait.

C'est ce qui fait notre 'beauté' humaine, et la différence entre l'Homme et la Machine. La figure 1 ci-contre illustre comment parvenir à l'Harmonie dans notre vie personnelle et professionnelle. Harmonie et sens ! L'Excellence Relationnelle, telle que nous la vivons, à tout le moins cherchons à la vivre, est le complément de l'excellence opérationnelle. Excellence opérationnelle mesurable à nos résultats économiques, à la justesse et à la qualité de notre insertion dans la société... Relationnel et opérationnel indissociables si nous recherchons la performance,



Figure 1 : Le concept de l'Esthétique de Management - ©Art&Management 2021

la pérennité de nos activités dans quelque domaine que ce soit.

Relationnel ? Se rapporte à tout ce qui nous rapproche, nous lie, nous enrichit. Moi, l'Autre, les Autres. Êtres sociaux que nous sommes, comment espérer faire œuvre durable, commune sans tisser des liens basés sur l'écoute, l'échange. Sans connaître, privilégier, encourager, pratiquer la prise en considération des valeurs, des besoins, des attentes de l'Autre ? Collègue, collaborateur, « client », partenaire... Les « parties prenantes » pertinentes.

Notre relation dépend de notre perception par les 5 sens, de notre mémoire émotionnelle, de notre système de valeur, de notre cerveau attentionnel. Ceci est prouvé et développé par les neuroscientifiques aujourd'hui, notamment Antonio Damasio, Stanislas Dehaene, Jean-Pierre Changeux. Nous étudions aujourd'hui notre comportement grâce à l'Espace Neuronal de Travail Global.



Figure 2 : Représentation simplifiée de l'espace de travail neuronal global
Source : d'après Changeux, Dehaene et Kerszberg

SE PLACER DANS LA QUÊTE DE L'EXCELLENCE RELATIONNELLE ?

Priorité n°1 : se connaître.

Se livrer seul ou aidé à la recherche de notre personnalité. Les modèles, les classements, les tests dits de personnalité... , plus ou moins « fiables », ne manquent pas (voir note 1 ci-dessous). Êtes-vous plutôt directif, participatif, délégataire... ? Calme, enthousiaste, de type intro ou extraverti... ? Cette réflexion et les traits de votre personnalité que vous allez en retenir sont à conforter, à confronter à des situations vécues auprès de vos proches, en face d'un collaborateur, de votre hiérarchie...

Se connaître soi c'est prendre le temps de prendre conscience de son propre Espace Neuronal de Travail en 5 axes : perception, mémoire, attention, évaluation, action (voir figure 2).

Ce modèle permet de comprendre comment nous prenons nos décisions :

- Perception : le cerveau reçoit des messages en continu et de façon non consciente par les 5 sens. Messages interprétés par notre cerveau reptilien et limbique et production de neurotransmetteurs par l'hippocampe cérébral et des émotions.

- Mémoire : nous avons plusieurs types de mémoires - à court et long terme - auxquelles nous faisons appel dans nos prises de décision et notamment la mémoire émotionnelle.
- Attention : notre cerveau capte des informations de façon sélective, notamment au travers de la carte de saillance définie par Jean-Philippe Lachaux (Le cerveau attentif, 2011).
- Évaluation : chacun a son propre système de valeurs et prend ses décisions selon sa propre évaluation, exemple : qualité versus délai.
- Action : prise de décision basée sur les axes précédents. La décision est la première action du cerveau. Avant chaque action, nous avons une pensée et cela nous permet de prendre nos décisions.

Nous recevons des informations de notre environnement par nos 5 sens. Elles sont traitées par notre cerveau (reptilien et limbique) et nous agissons à 99 % de façon automatique.

Notre cerveau conscient, le cortex pré-frontal, prend des actions conscientes à seulement 1 %. C'est pour cela que l'Excellence Relationnelle demande de l'attention et de l'intention, et donc de l'énergie.

Note : Les plus curieux d'entre nous pourront se pencher sur les (nombreux) livres et travaux qui traitent de ce sujet. Il est aussi possible, pour une première approche, de se familiariser avec et/ou de pratiquer l'analyse transactionnelle, la méthode DISC et ses nombreuses déclinaisons.

Des thèmes tels que ceux relatifs à l'intelligence émotionnelle (référence à D. Goleman), aux compétences/qualités relationnelles et sociales sont aussi des sources de réflexion... Une liste loin, ici, d'être complète.

Priorité n°2 : prendre conscience de l'Autre, des Autres.

Observer sans juger, chercher à comprendre ce qui anime, ce que recherche(nt) votre, vos interlocuteurs. Là encore bien des façons de « repérer » une personnalité. Exercice délicat, voire difficile, qui doit tenir compte de la situation, du contexte, du vécu. Nous sera-t-il possible de nous y préparer ? En tout cas, pas de conclusions hâtives. Bien des conseils, des recommandations nous suggèrent de « donner du temps au temps » avant de nous forger une opinion, de conclure ou d'anticiper sur la « qualité » de notre relation.

Priorité n°3 : fort de ces deux analyses, nous allons pouvoir réfléchir et construire les bases de notre relation dont nous attendons les uns et les autres qu'elle soit facile, agréable, constructive.

La relation se déroule-t-elle en face-à-face ou

à distance du fait des conditions sanitaires actuelles ? Préférons-nous un face-à-face avec un masque ou une relation à distance derrière un écran ? De toutes façons il importe que les objectifs soient partagés, de même que les voies et moyens à mettre en œuvre. Prendre en compte que 97 % de la communication est non verbale : nous avons besoin de voir le visage de nos interlocuteurs car notre cerveau capte de façon constante et non-consciente des signaux par nos 5 sens.

Ces quelques lignes montrent combien l'excellence, ou l'efficacité, ou encore l'efficacité de nos actions, de nos rapports personnels et professionnels demandent et sont le résultat du souci, spontané ou contraint, de nous connaître et de nous préoccuper de l'Autre, des Autres.

L'Excellence Relationnelle qui nous occupe ici va bien au-delà de la « relation Client », des résultats et des suites données, ou pas, à des enquêtes de satisfaction...

Quelques mots-clés peuvent résumer notre propos. Humilité, humanité, ouverture, compréhension, empathie... Si besoin, reportez-vous aux notes ci-dessous. L'humilité signalée ci-dessus peut s'appliquer au recours à un proche, un ami, un professionnel (coach) pour discuter, clarifier, organiser, valider notre approche et nos pratiques de l'Excellence Relationnelle, composant essentiel de l'excellence opérationnelle - toutes deux, voies et moyens dans notre quête de l'Excellence.

L'Excellence Relationnelle demande de la conscience et une activation de notre cortex pré-frontal pour trouver des solutions créatives et adaptées à la situation, au contexte, pour garantir la meilleure relation en vue d'atteindre les objectifs recherchés.

Nous avons tous des biais cognitifs, et donc des préjugés. Le plus important est d'en être conscient pour développer une vigilance, notamment dans nos

relations avec l'Autre. Le but n'étant ni d'avoir raison, ni de prouver à l'Autre qu'il a tort, mais d'atteindre notre objectif commun.

Parfois, nous pouvons considérer le client comme naïf et incompetent, mais il agit selon sa perception. À nous de comprendre ses schémas de pensées pour répondre à ses attentes et ses perceptions. Nous pouvons par exemple développer une écoute consciente en posant des questions pour comprendre, plutôt que de vouloir apporter des réponses pour répondre.

Ainsi, le client appréciera notre effort de compréhension empathique et construira une relation de confiance avec nous. À l'inverse, imposer des réponses ou des solutions toutes faites le fera fuir car personne n'aime ressentir une imposition sur son schéma de pensée.

POUR CONCLURE

Toutes qualités, tous comportements appliqués dans nos relations avec un proche, un ami, un collègue/ collaborateur/hierarchique pour discuter, clarifier, organiser, valider notre approche et nos pratiques de l'Excellence Relationnelle, composant essentiel de l'excellence opérationnelle.

L'Excellence Relationnelle commence par une meilleure compréhension de ses propres schémas de pensée, et une intention réelle de comprendre celle de nos clients. Ainsi, elle est construite par une démarche d'empathie véritable, base de toute relation de communication authentique.

Humanité, ouverture, empathie déployées avec bienveillance certes, mais sans tomber dans la faiblesse, le laisser-aller, les compromissions douteuses qui seraient fatales à notre autre quête : celle de l'excellence opérationnelle. En définitive à l'Excellence tout court !



► expérience

L'Intelligence Relationnelle versus Alumni

Par Albin CANTALUPO, Délégué Général de Arts & Métiers Alumni

► *Témoignage recueilli par France Qualité*

La question posée sur l'Intelligence Relationnelle dans une association d'anciens élèves peut surprendre. Que recourent en quelques mots ces termes d'intelligence et de relationnelle ? Ont-ils un sens au sein d'une Alumni (Ndlr : Alumni = association d'anciens élèves) ? Et qu'en est-il pour les Gadzarts (anciens élèves de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers) ?

La recherche sur internet permet d'obtenir différentes définitions qui vont de l'aptitude à percevoir et évaluer les données qui nous permettent de créer et d'entretenir des rapports optimaux avec ceux qui participent à notre existence (cf. Marc et Danielle ROUSSEL) à la faculté de créer des liens, de s'affirmer, de négocier, d'écouter.

Une association d'anciens élèves est par essence une instance qui permet à ses membres de se retrouver sur différents sujets. Certains vont être attirés par les questions liées au monde professionnel, d'autres sur les thématiques de l'emploi, ou encore sur les relations avec l'École d'origine. Cet environnement régi par le bénévolat n'implique pas de lien de subordination (aucun contrat de travail) et n'est pas lié à une rémunération. Ainsi, la relation entre les acteurs au sein d'une association est fondamentale pour son fonctionnement. De facto, le monde associatif offre l'opportunité de mettre en œuvre ses capacités relationnelles, de découvrir ses failles et ainsi d'évaluer son propre potentiel. Bien sûr, il faut avoir un regard bienveillant sur les autres et sur soi, une humilité positive avec une prise en compte de ses émotions. Le champ associatif ouvre des voies sur ces différents items. Ces voies reposent sur la connaissance qui s'établit au travers de l'expérience et du vécu, à la différence d'un savoir qui s'apprend dans les livres. Une dynamique peut se mettre en œuvre pour améliorer la qualité de ses relations.

Le monde associatif ne se rapprocherait-il pas d'un accélérateur de maturité, et donc de ses capacités relationnelles ? Un lieu d'entraînement des dites capacités qui se méconnaît ?

L'apprentissage d'un discours prononcé devant une assemblée, la communication vers les autres pour être compris, la faculté de gérer des situations parfois conflictuelles ou de créer du liant pour avancer sur des projets communs sont des axes d'améliorations de chaque bénévole pour le bien de son association mais aussi le sien.

Ces différents points se retrouvent au sein de la Société des ingénieurs Arts et Métiers. Ils sont mis en œuvre dès l'entrée dans l'École au travers des activités associatives qui sont riches et nombreuses. Les élèves mettent en œuvre sans le savoir une Intelligence Relationnelle qu'ils vont cultiver au travers des différentes manifestations réalisées par leurs soins. Les valeurs fraternelles et humanistes de la formation des ingénieurs Arts et Métiers (solidarité ; altruisme ; respect ; etc.) confèrent des clés ouvrant la voie à des relations de confiance et durables. Comme Monsieur Jourdain dans « Le Bourgeois Gentilhomme » « Je dis de la prose sans que j'en susse rien », les Gadzarts développent leur Intelligence Relationnelle à leur insu. Et cette connaissance acquise durant les années scolaires se retrouvent au niveau de l'association (185 groupes territoriaux ; 40 groupes professionnels ; 3 000 bénévoles ; 450 promotions). Ces compétences « soft skill » dépassent le cadre associatif car l'ingénieur Arts et Métiers est apprécié pour son sens des relations quel que soit le niveau hiérarchique du collaborateur dans l'entreprise. Sa capacité de comprendre l'autre et d'interagir avec est appréciée.

Ainsi, pour conclure, il est souvent lu que l'Intelligence Relationnelle apporte une efficacité dans les entreprises par le liant induit entre les acteurs intra-entreprise mais aussi extra-entreprise (fournisseurs ; clients ; etc.). Ou bien, elle crée un cadre plus serein de travail, permettant de mieux absorber les difficultés diverses. Et au sein du monde associatif, l'Intelligence Relationnelle a aussi toute sa place, qui est certainement un vecteur permettant de progresser avec des retombées positives pour sa vie personnelle et professionnelle.

vision

L'intelligence émotionnelle, alliée des managers

Propos recueillis auprès de Régis ROSSI, conférencier-illusionniste, par Thomas LEJEUNE, Secrétaire Général de France Qualité

Thomas LEJEUNE : Pourriez-vous vous décrire en quelques mots.

Régis ROSSI : Je suis conférencier-illusionniste et j'accompagne les grands groupes français et internationaux sur les thèmes suivants : l'intelligence émotionnelle, la relation client, le leadership, l'innovation managériale, la confiance, l'engagement...

Au travers de mon métier, je démontre, à partir des mécanismes de l'illusion, comment nos émotions conditionnent nos perceptions, nos prises de décisions et nos comportements.

Je suis également co-auteur de l'ouvrage "Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle" paru en septembre 2020 chez Eyrolles. (Ndlr : l'ouvrage s'est vu décerner le Prix du Livre Qualité

Performance 2021 par France Qualité).

Thomas LEJEUNE : Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

Régis ROSSI : En trois mots, c'est l'écoute, l'attention et le décryptage. L'intelligence émotionnelle est la capacité à prendre conscience de ses propres émotions et à déchiffrer celles des autres de façon à MIEUX COMMUNIQUER. En d'autres termes, c'est l'art de raisonner avec ses émotions afin de développer des relations harmonieuses, efficaces et durables.

Thomas LEJEUNE : Qu'est-ce qui caractérise les personnes faisant preuve d'intelligence émotionnelle ?

Régis ROSSI : Les personnes dotées d'une intelligence émotionnelle élevée gèrent mieux leurs émotions et utilisent un vocabulaire large pour les décrire. Elles s'adaptent extrêmement vite aux changements. Elles ne ruminent pas des pensées négatives. Elles se projettent en visualisant les opportunités qui naissent. Elles font preuve d'ouverture vers les autres, évitent les jugements, osent dire ce qu'elles ressentent et pratiquent l'écoute active.

Thomas LEJEUNE : En quoi l'intelligence émotionnelle peut-elle être utile pour travailler en équipe ?

Régis ROSSI : Il est avéré qu'on manage beaucoup plus efficacement grâce à l'intelligence émotionnelle. Aujourd'hui, nous savons que les émotions peuvent être mobilisées avec efficacité. Un manager doit favoriser l'engagement, la confiance et la coopération. Être à l'écoute des émotions de ses collaborateurs va lui permettre d'entrer en lien avec eux, pour mieux les comprendre et les accompagner. Intégrer l'intelligence émotionnelle dans les pratiques managériales est une nécessité humaine mais également économique pour l'entreprise.

Thomas LEJEUNE : Est-ce qu'un manager qui ne sait pas faire preuve d'intelligence émotionnelle est un mauvais manager ? Pourquoi ?

Régis ROSSI : Donner des directives sans être à l'écoute de ses collaborateurs conduit rarement vers

la réussite collective.

Que sont les bons managers ? Ce ne sont pas seulement des personnes qui ont des diplômes, des compétences, un raisonnement. Ce sont des individus capables de développer une qualité de rapport non seulement avec eux-mêmes mais aussi avec les autres. Ainsi les managers de talents savent faire preuve d'empathie, de maîtrise d'eux-mêmes, de respect des autres, d'aisance sociale et d'adaptabilité. C'est en travaillant son intelligence émotionnelle que l'on peut développer ces aptitudes.



le manager et l'illusionniste seront à même de performer, en conjuguant savoir-être et savoir-faire.

Thomas LEJEUNE : Pourquoi recourir à l'illusion pour parler de communication et de management ?

Thomas LEJEUNE : L'intelligence émotionnelle s'applique-t-elle de la même manière dans toutes les entreprises, petites ou grandes ? À tous les types de management ?

Régis ROSSI : Tout à fait, l'intelligence émotionnelle, concerne tous les secteurs d'activité, toutes les sociétés, quelle que soit leur taille. Ces dernières font actuellement face à une grande complexité du marché, due notamment aux mutations technologiques et numériques et bien entendu, à la crise sanitaire actuelle.

Devant la multiplicité des sociétés proposant les mêmes produits ou les mêmes services, celles qui feront la différence seront celles qui, grâce à l'intelligence émotionnelle, placeront les valeurs, l'engagement et le facteur humain au cœur de leurs préoccupations.

Thomas LEJEUNE : Vous êtes illusionniste-conférencier, quelles analogies peut-on trouver entre illusion et management d'entreprise ?

Régis ROSSI : De prime abord, on peut penser qu'il n'y a aucun lien entre ces deux disciplines. Pourtant, de très nombreuses analogies existent. La réussite du manager, comme celle de l'illusionniste, se situe dans la relation qu'il établit avec son équipe ou les spectateurs. Cette relation est essentiellement basée sur l'attention, la confiance et la communication non verbale. En utilisant l'ensemble de ces ressorts,

« Intégrer l'intelligence émotionnelle dans les pratiques managériales est une nécessité humaine mais également économique. »

Régis ROSSI : L'illusion est un outil puissant pour générer dans l'auditoire une véritable prise de conscience. Lors de mes conférences, je démontre, à partir des mécanismes de l'illusion, comment nos émotions conditionnent nos perceptions, nos prises de décision, notre communication, et nos comportements. J'invite ainsi les participants à porter un nouveau regard sur eux-mêmes, sur leur relation à l'autre et sur leur environnement professionnel. Chacune des expériences que je

propose a été pensée afin de servir un objectif précis. En outre, l'illusionnisme est un véritable vecteur de mémorisation. Selon les neurosciences, un message est d'autant mieux mémorisé qu'il est actif sur les trois dimensions que sont l'attention, la perception et l'émotion. Et qui mieux qu'un illusionniste peut influencer sur ces trois domaines ?

Thomas LEJEUNE : Avant de finir, un dernier conseil pour nos lecteurs ?

Régis ROSSI : Si j'avais un seul conseil à diffuser, ce serait celui de ne pas interpréter.

C'est quelque chose que nous faisons de manière très naturelle et parfois même sans nous en rendre compte. On interprète un comportement, une phrase, une décision, et ces interprétations nuisent à la communication et à la relation.

Parce qu'au final, on ne réagit pas en fonction d'un message qui nous est envoyé mais par rapport à un message qu'on pense exister. Bannissons donc les interprétations !

Innovier pour rebondir

Propos recueillis auprès d'Anthony BENHAMOU, économiste, enseignant à Sciences Po Paris et auteur de « On parie que vous allez aimer l'économie ? »
par Lise HARRIBEY, France Qualité



France Qualité :
P o u v e z -
v o u s r a p i d e m e n t
s u r l e s i m p a c t s
é c o n o m i q u e s
d e l a c r i s e s a n i t a i r e ?

A n t h o n y
B E N H A M O U : On
a connu une crise
sans précédent
qui s'est traduite
par une récession
é c o n o m i q u e

mondiale, y compris en France. En 2020, le PIB français s'est contracté de 8 % par rapport à l'année 2019, pour revenir à son niveau de 2012. A titre de comparaison, lors de la crise de 2009, le PIB ne s'était contracté que de 2,8 %, c'est dire l'ampleur de la crise de 2020.

France Qualité : Quels effets a eu cette crise sur les entreprises plus particulièrement ?

Anthony BENHAMOU : Il faut savoir que pour avoir de la croissance économique, autrement dit pour créer des richesses, il faut, pour simplifier, entre autres que les ménages consomment et que les entreprises investissent. Or en 2020, les entreprises se sont retrouvées avec un genou à terre. Leurs bénéfices se sont réduits et leurs marges se sont fortement contractées, pour s'établir à 30,4 % de la valeur ajoutée, contre 33,2 % en 2019. Les entreprises ont donc perdu 3 points de marge, réduisant d'autant leur capacité d'investissement et donc de développement. En parallèle, les entreprises se sont beaucoup endettées : + 12 % en 2020 par rapport à 2019 avec un encours de dettes qui atteint quasiment 2 000 milliards d'euros. Les entreprises se retrouvent prises dans une sorte d'étau avec des marges réduites et un endettement considérable qui risque de freiner leur développement.

Enfin, un dernier point que je souhaiterais souligner est celui du paradoxe des défaillances d'entreprise : avec la très forte contraction du PIB on aurait pu s'attendre à une explosion des défaillances d'entreprises en 2020, or ces dernières ont en fait diminué de près de 40 % par rapport à 2019, un recul inédit depuis 1988. L'explication de ce paradoxe tient au fait que les entreprises ont en quelque sorte été mises en hibernation, avec toutes les aides d'État, le PGE (Prêt Garanti par l'État), etc. Mais avec la reprise économique et l'arrêt à prévoir des aides, des entreprises pourraient disparaître, principalement les plus vulnérables qui, en temps normal, n'auraient jamais pu continuer d'exister (entreprises zombies) : une vague de défaillances est donc attendue, et il faut espérer que des entreprises viables ne seront pas prises dans la tourmente.

France Qualité : Que peut-on attendre de 2021 ? Comment les entreprises peuvent-elles réussir à rebondir ?

Anthony BENHAMOU : En premier lieu, si de nombreuses entreprises sont parvenues à plus ou moins bien résister à la crise, c'est parce que le Président de la République a décidé que "quoiqu'il en coûte", personne ne serait laissé sur le carreau. Concrètement, l'État a dépensé sans compter ; si bien que la dette publique a progressé en 2020 de 17 points de PIB par rapport à 2019 (soit environ 425 milliards d'euros supplémentaires), pour atteindre 116 % du PIB. Cette nationalisation des pertes, des profits mais aussi des salaires en 2020, a donc coûté très cher, mais cela a permis de maintenir les entreprises à flot et devrait leur permettre de mieux repartir.

A côté de ça, le gouvernement a lancé un Plan de relance de 100 milliards d'euros en septembre dernier, dont un tiers est dédié à la compétitivité des entreprises, avec notamment une réduction des impôts sur les facteurs de production. Il s'agit à



©AdobeStock

mon sens d'une grande avancée : tout d'abord parce qu'économiquement, un impôt dont l'assiette est le chiffre d'affaires n'a pas de sens ; surtout, parce que ces impôts participent au déficit de compétitivité dont souffre l'industrie française, par rapport aux entreprises allemandes par exemple.

Ce Plan de relance, pour peu qu'il monte en puissance rapidement, va donner un bol d'air aux entreprises françaises qui vont pouvoir être un peu plus compétitives. Mais cette "compétitivité exogène", c'est-à-dire qui dépend des pouvoirs publics et de l'écosystème dans lequel évoluent les entreprises n'est pas suffisante : les entreprises doivent aussi activer des leviers de compétitivité internes, endogènes, pour parvenir à gagner des parts de marché et se développer.

France Qualité : Quels sont alors ces leviers que peuvent activer les entreprises ?

Anthony BENHAMOU : Ils sont nombreux, mais je vais en citer trois et j'insisterai sur le dernier.

Il y a d'abord **l'innovation**. Innover est une décision qui appartient à l'entreprise. Celle-ci peut certes profiter d'un terrain favorable mis en place par le gouvernement (exemple le Crédit Impôt Recherche), mais la décision d'innover, de lancer de nouveaux produits sur le marché ou bien de produire différemment, dépend bel et bien de l'entreprise. Sur

« Les entreprises doivent aussi activer des leviers de compétitivité internes, endogènes, pour parvenir à gagner des parts de marché et se développer. »

ce point, les entreprises françaises, malgré leurs forces, ne sont pas leaders : quand on regarde les classements européens, la France se situe parmi les pays forts en termes d'innovation, juste au-dessus de la moyenne européenne (voir *Quali'Bord 2020* page 12). On a donc une marge de progression pour rejoindre les Leaders.

On pourrait imaginer notamment plus de partenariats entre les entreprises et les instituts de recherche, les universités, les écoles doctorales...

Le deuxième levier de compétitivité endogène c'est l'appropriation du **numérique**. En France, la crise a révélé au grand jour que beaucoup d'entreprises n'étaient pas prêtes au télétravail, des commerces ont peiné à mettre en place rapidement le click & collect, etc. Les entreprises françaises ont du retard par rapport à celles de certains pays du Nord comme l'Irlande

ou le Danemark. Parmi les commerces qui ont été contraints de fermer pendant la crise, ceux qui s'en sont le mieux sortis avaient par exemple un site internet ou bien étaient revendeurs sur de grandes plateformes numériques... On s'y met à marche forcée aujourd'hui, la crise ayant accéléré la transformation numérique de notre société, et c'est plutôt une bonne chose.

Le dernier levier, le plus important à mes yeux, c'est **l'Excellence Opérationnelle**, qui recouvre plusieurs éléments. Si on devait en donner une définition simplifiée : pour les entreprises, c'est faire mieux, plus vite et moins cher que les concurrents.

Plus facile à dire qu'à faire. Pour y arriver, la première étape consiste à bien comprendre les attentes des clients. On le sait, l'une des conséquences économiques de la crise réside dans la hausse importante de l'épargne des Français ; avec la reprise économique qui s'amorce et l'amélioration des conditions sanitaires, on peut imaginer que cette sur-épargne soit dépensée. Les entreprises doivent donc être en ordre de marche et être en mesure de proposer la bonne offre, celle qui correspond aux attentes de leurs clients. Au-delà, il faut en parallèle améliorer les services existants autour de la vente, voire développer de nouveaux services. L'écueil serait toutefois d'en faire trop : attention, la sur-qualité coûte cher et ne répond pas forcément à l'attente du client.

Le deuxième point de l'Excellence Opérationnelle, c'est l'efficacité du travail, qui passe par des collaborateurs impliqués. Or, en France hélas, un trop grand nombre de salariés se déclarent « activement désengagés », 25 % exactement, selon le dernier sondage Gallup à retrouver dans *Quali'Bord 2020*

page 9. Le terme "activement" n'est pas anodin car il signifie que le salarié ne participe plus au projet de son entreprise, pouvant même aller jusqu'au sabotage. Il faut donc remettre sur le bon rail les salariés qui se sont égarés, en activant par exemple le levier de l'innovation managériale. Le management est en effet l'un des réacteurs de la performance des entreprises, on a d'autant plus pu le constater pendant la crise. Avec une différence à manager en présentiel ou en distanciel... il faut donc réussir à réimpliquer les collaborateurs : donner plus d'autonomie, laisser la possibilité de s'exprimer... pour qu'ils puissent trouver un sens à ce qu'ils font (même si je considère cette

« Le management est en effet l'un des réacteurs de la performance des entreprises, on a d'autant plus pu le constater pendant la crise. »

France Qualité : Peut-on déjà observer des signes de relance ?

Anthony BENHAMOU : Oui, très clairement il se passe des choses actuellement. On a eu un premier trimestre compliqué, avec la récession qui s'est poursuivie en raison des mesures sanitaires encore en vigueur. Et là, on a des signes de rebond de la conjoncture très intéressants au deuxième trimestre. A titre d'exemple, sur la confiance : le moral des entreprises de l'industrie manufacturière est plutôt bien orienté du fait de perspectives d'activités favorables même si de nouvelles problématiques se font de plus en plus pesantes (difficulté d'approvisionnement, hausse du prix des matières premières). Le moral des prestataires de services s'améliore depuis le mois de mai après une année très compliquée : c'est très clairement lié à la levée des mesures sanitaires (réouvertures des restaurants, des cafés, de l'évènementiel).

Il est également intéressant d'observer l'évolution des indicateurs à haute fréquence. Le caractère inédit de la crise a en effet poussé les économistes à regarder au-delà des données d'activités et d'enquêtes

traditionnelles, des données en temps réels. Parmi ces indicateurs, il y en a deux que j'aime bien regarder : les fréquences de recherche sur Internet (les mots-clés tapés sur Google) et l'utilisation de la carte bancaire.

Pour les recherches Internet, si on regarde par exemples les chiffres pour des mots-clés tels que "restaurant", "train", "boutique", "hôtel"... tous ces secteurs qui ont souffert pendant la crise, on observe une reprise assez impressionnante depuis la fin du mois d'avril. Et en juin, la dynamique d'activité est assez impressionnante pour le secteur du tourisme, en particulier les restaurants et dans une moindre mesure pour les hôtels et les voyages en France.

Concernant le nombre de transactions par carte bancaire, alors que la consommation avait beaucoup baissé pendant la crise, depuis mai ça reprend, et à une vitesse assez extraordinaire.

Je pense que l'on va avoir une très bonne surprise du PIB au deuxième trimestre et la prévision du gouvernement d'une croissance moyenne de + 5 % en 2021 par rapport à 2020 (après - 8 %) est très crédible, voire même un peu prudente. On pourrait en effet peut-être faire même un peu plus, dans la mesure où les conditions sanitaires ne se dégradent pas et où la vaccination se poursuit bien entendu. En revanche, même avec + 5 % ou + 6 % en fin d'année, ça ne permettra pas de compenser les pertes de 2020. C'est seulement en 2022, si nous arrivons à avoir un sentier de croissance régulier, que nous aurons gommé toutes les pertes économiques de la crise. Haut les cœurs !



PLAN DE RELANCE

formule comme un peu galvaudée) et ressentir qu'ils appartiennent à un tout, à une entreprise.

La différence entre les entreprises qui sortiront plus fortes de la crise et celles qui mettront des années à retrouver des niveaux normaux de développement, se fera sur ces éléments de compétitivité endogènes.

©AdobeStock



©Yvan Bourgnon

Grand Témoin

Yvan BOURGNON Grand navigateur et Président-Fondateur de The SeaCleaners

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 huitième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



©TheSeaCleaners

Skipper franco-suisse talentueux, Yvan Bourgnon commence à naviguer dès l'âge de huit ans avec ses parents pour un tour du monde où il découvre l'océan qu'il ne quittera jamais. Au fil de sa carrière, Yvan s'est forgé un palmarès de course impressionnant en multicoque de sport et également en courses au large sur les bateaux les plus performants. Avec son frère aîné, Laurent Bourgnon, il a remporté la Transat Jacques-Vabre en 1997.

Détenteur de plusieurs records du monde, il pousse la navigation à l'extrême en entamant une série d'aventures inédites en solitaire, sur son catamaran non-habitable, sans instruments et sans assistance, notamment un tour du monde de 2013 à 2015 et le passage du Nord-Ouest permettant de relier le Groenland à l'Alaska en 2017. Des exploits unanimement salués dans le monde entier.

Aujourd'hui, avec l'association The SeaCleaners, dont il est Président-Fondateur, il se lance un nouveau défi environnemental et souhaite développer une solution efficace et concrète pour lutter contre la pollution plastique dans les mers : c'est le projet Manta.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

De manière générale, la qualité consiste à satisfaire une sphère de la population. Cela signifie d'être en mesure de combler un besoin en mettant le curseur le plus haut possible. Pour ce qui concerne l'aventure extrême, ma réponse sera ambivalente.

La recherche de la perfection ou de la qualité, quant à la préparation de mes bateaux, représente une quête sans limite à part celle de l'argent... C'est précisément ce bateau qui me maintient en vie, voire me sauve la vie.

Pourtant, le paramètre de l'inconnu existe, puisque je pars dans des univers toujours nouveaux. Et je me retrouve alors à évoluer loin de tout en mode « dégradé » car il n'existe aucune autre alternative. Les choix définitifs ont été validés au départ, il est alors impossible d'influer sur la qualité. Cette situation m'oblige à déployer une grande capacité d'adaptation.

Mon métier d'aventurier me confronte à une forte exigence et m'apporte une grande satisfaction. Le propre de l'aventure extrême réside dans le fait qu'une partie des risques est imprévisible. C'est précisément ce que j'apprécie pleinement : être dans des situations toujours insolites ! Et je peux me le permettre du fait que j'y sois seul.

J'accepte certaines de mes négligences d'être humain, j'en assume les conséquences. Je ne suis pas solitaire dans l'âme, mais j'aime me sentir seul

« L'innovation s'avère centrale, elle passe par la maîtrise et la connaissance. »

en mer. D'ailleurs j'ai parfaitement conscience lors de mes expéditions, que je vais à un moment donné... me mettre en insécurité. J'ai toujours considéré que l'univers de la compétition ne représentait aucun danger.

Le niveau de performance dans la préparation du bateau est très élevé. Le choix de mon équipe, associée à cette préparation, s'avère crucial, et celle-ci place la qualité au plus haut en se surpassant en termes d'exigence ! La réussite d'un projet dans mon secteur réside à 50 % dans sa préparation.

Le skipper devient alors le chef d'orchestre, il se doit d'être entouré des bonnes personnes. En général, les projets qui fonctionnent sont ceux pour lesquels le skipper est impliqué depuis le début de l'aventure... Sa confiance en sa "machine" doit être totale.

Et ne pas négliger le niveau de qualité affectée à son bateau est primordial. L'innovation s'avère centrale, elle passe par la maîtrise et la connaissance.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Dans mon milieu de la compétition haut niveau, il existe un manquement quant au partage des données au niveau Qualité, lié à la rivalité.

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

De nature sportive, l'important pour moi résidait dans le fait d'être sur l'eau et de foncer ! Ce trait de caractère ne place pas la Qualité comme prioritaire. À l'inverse, mon frère, dès l'âge de 20 ans, positionnait la Qualité comme base de la réussite de la voile.

Avec le temps, j'ai intégré que l'absence de peur constituait un souci finalement. À 35 ans j'ai franchi une vraie étape, je suis devenu très professionnel dans le processus de préparation jusqu'à être considéré aujourd'hui comme trop exigeant... La voile est un sport basé sur de la technique, de la technologie, du sommeil, de la préparation physique.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Dans mon univers, il s'agit de l'harmonie entre l'homme et la "machine". Et les femmes sont d'ailleurs plus souples que les hommes.

Chaque skipper a sa morphologie et sa façon de naviguer : un bateau doit être adapté à cette évidence.

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

J'ai fait le tour du monde avec mes parents au début



des années 80, les océans étaient propres. Quarante ans plus tard, le plastique s’y est massivement répandu.

Le Manta est né d’un rêve que j’ai eu en 2016. Au début... une idée un peu farfelue, délirante et folle.

Aujourd’hui, le Manta est un projet industriel. Il correspond à une cause, un objectif avec un cahier des charges. Ce bateau est révolutionnaire, il va parcourir le monde entier avec plus de 30 personnes à son bord. Pas moins de 60 ingénieurs et 20 scientifiques collaborent sur ce projet structuré, cartésien, organisé.

Doté d’un système de collecte de plastiques grâce à des tapis roulants, il comporte des risques. Et, l’on reste dans un univers, celui de l’océan... quelque peu inconnu. Le niveau d’exigence est donc très important. La Qualité y est centrale, et ce voilier géant bas-carbone est certifié par le Bureau Veritas.

L’association The SeaCleaners, offre l’opportunité de soutenir le Manta de différentes façons, à travers des dons de temps, d’argent...

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Je dirais des objets géniaux techniquement donc très aboutis en termes de qualité. À titre d’exemples, de nos jours, les voitures “constituent” des bijoux de sécurité et de technologie. Quant aux bateaux de course, ils reflètent pour moi une prouesse de perfection. Aujourd’hui, certains multicoques sont en capacité de faire le tour du monde à 40 nœuds, sans quasiment le moindre problème technique !

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Selon moi, les gens qui œuvrent pour la sauvegarde de la planète représentent la Qualité.

UN LIEU LORSQU’IL S’AGIT DE QUALITÉ ?

Je pense aux Îles Marquises. La qualité est omniprésente, elle se situe dans le respect des gens, de la vie et celle de la nature.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

À mon sens, avant tout pour le bien-être !

ZOOM SUR

L’ASSOCIATION THE SEACLEANERS

The SeaCleaners est une association d’intérêt général qui œuvre pour la préservation des océans, et a été créée en 2016 par le skipper Yvan Bourgnon. Les équipes de The SeaCleaners se consacrent à la réduction de la pollution plastique grâce à la mise en place d’actions en mer et sur terre. La solution innovante imaginée par The SeaCleaners est celle du Manta qui sera le premier navire capable de collecter et de traiter en masse les déchets océaniques flottants. Le Manta s’est inspiré de la raie Manta et de ses capacités de filtration. Il naviguera grâce aux énergies solaire, éolienne et électrique et sera capable de collecter entre 5 et 10 000 tonnes de macro-déchets plastiques par an ! Une partie des déchets sera aussi utilisée sur le bateau pour produire de l’énergie grâce à des procédés innovants.

Membre Observateur de l’ONU Environnement, et soutenue par la fondation Albert de Monaco, l’association The SeaCleaners s’est fixée des objectifs qui s’articulent autour de l’économie circulaire, la recherche scientifique et la pédagogie, l’environnement.

Site web : www.theseacleaners.org

Film 3D du Manta : <https://youtu.be/nriwryz3tzY>



La gestion de la crise sanitaire dans un établissement de santé privé

Par Diégo CALABRO, Directeur Général, Sébastien MACIAS, Directeur Qualité et Emilie LOESCH, Directrice de la communication, de la Fondation de la maison du Diaconat de Mulhouse

► Témoignage recueilli par le MFQ Alsace

Premier acteur de santé du secteur privé non lucratif en Alsace, la Fondation de la maison du Diaconat de Mulhouse a mis l'ensemble de ses établissements de santé à la disposition de l'Agence régionale de santé pour venir en appui des établissements publics et faire face à une crise sanitaire sans précédent, particulièrement critique dans la région Grand Est.

Le fonctionnement habituel dans les établissements de santé est relativement stable et s'inscrit dans un principe de développement prévisible. Les procédures de prise en charge sont élaborées dans une logique de gestion des risques à long terme, validées et contrôlées par des visites régulières de la Haute Autorité de Santé, délivrant les certifications selon des critères définis et formalisés. La cartographie des risques permet d'anticiper et de prévenir les incidents et les accidents, et les risques majeurs font l'objet de plans nationaux tels que le plan canicule, le plan bleu dans les EHPAD, le plan blanc dans les hôpitaux. Cependant les organisations ont dû faire preuve d'une adaptabilité constante devant l'ampleur de cette épidémie.

Suite aux premières recommandations des autorités sanitaires formulées le 15 janvier 2020, une cellule de crise est mise en place au sein de chaque établissement de la Fondation, pour le suivi des cas suspects qui se présentent dans ses établissements. Elle se compose de membres de la direction et des équipes opérationnelles en hygiène et assure le suivi de la situation en temps

réel. À compter du 28 février, elle se réunit tous les jours, voire plusieurs fois par jour pour faire un point sur l'activité, les ressources humaines, les cas suspects et la gestion des flux au sein des établissements (visites, consultants). Cette organisation correspond au niveau 1 du plan blanc.

À Mulhouse, tout s'accélère le mercredi 4 mars : un cluster y est identifié suite à un rassemblement religieux. La première réunion de la cellule de crise interétablissements de la Fondation se tient le dimanche 8 mars. Elle rassemble le directeur général, les directeurs de sites et les directeurs des ressources transversales (technique, communication, informatique, ressources humaines, biomédical, etc.). À cette première réunion, sont également

convrées les directrices des soins ainsi que l'équipe opérationnelle d'hygiène. Les principaux sujets abordés sont centrés sur l'accueil et l'orientation des patients présentant des symptômes de la COVID-19 ainsi que la sécurisation des soignants, en envisageant rapidement l'aménagement de zones dédiées pour l'accueil de patients COVID. Sont également abordées lors de cette réunion les problématiques des visites, de la garde des enfants, et de l'approvisionnement en matériel de

protection pour les professionnels. Alors que toutes les activités opératoires doivent être déprogrammées, un plan de maintien des activités opératoires pour les urgences est établi.

Le niveau 2 du plan blanc est déclenché le 13 mars 2020, avec la préparation et la mise en place des

« La qualité de la prise de soin passe aussi par la qualité de la relation entre les soignants et les familles, fortement mise à mal pendant cette période. »

organisations pour l'afflux massif de victimes. Le 16 mars, les établissements de la Fondation, avec l'appui de tous leurs professionnels de santé, sont prêts à ouvrir des unités de cohorting et des services éphémères de réanimation. Ce terme désigne le regroupement de patients infectés par le même agent infectieux afin de confiner leurs soins dans une seule aire. Certaines de ces unités seront alimentées par des transferts de patients des hôpitaux publics, d'autres seront constituées par les patients déjà présents dans les établissements. Ce sont au total 18 unités de prises en charge COVID qui ont été aménagées, pour un total de 263 lits. Ces unités permettront l'accueil de 1 687 patients, pour la période allant du 15 mars au 24 mai 2020.

Tout au long de la crise sanitaire, et aujourd'hui encore, la protection de tout le personnel est une des priorités des dirigeants de la Fondation. Bien qu'au début de la pandémie, les connaissances sur le virus aient été limitées, une chose était prioritaire : la protection de nos personnels. Elle se décline en plusieurs aspects. Tout d'abord, il était indispensable d'assurer des stocks d'Équipements de Protection Individuelle (EPI) qui se présentent sous la forme d'un masque de protection FFP2, d'une tenue à usage unique, d'une surblouse de protection et d'une charlotte. Les compétences des infirmiers de bloc opératoire ont ensuite été

mobilisées pour former l'ensemble du personnel à l'habillage et surtout au déshabillage, à la sortie des unités, pour éviter les risques de contamination. L'hygiène des locaux et le bionettoyage tenant une place majeure dans la lutte contre la contagion et la propagation du coronavirus, le rôle des équipes opérationnelles d'hygiène a été déterminant. Elles ont partagé leurs connaissances et leur expérience en formant les agents des services hospitaliers. Les procédures et protocoles ont sans cesse été mis à jour. Certains ont été rédigés spécialement concernant la prise en charge des patients, les circuits, le matériel, le lavage des surfaces, des blouses. Les soignants ont été très en demande et ont été force de proposition pour maintenir à jour le manuel qualité pendant la crise.

La qualité de la prise de soin passe aussi par la qualité de la relation entre les soignants et les familles, fortement mise à mal pendant cette période puisque les visites et les accompagnements ont été interdits pour des raisons de sécurité. Pour compenser autant que possible ce qui ne peut que heurter la conception du soin que se font les soignants, des tablettes informatiques ont permis de maintenir le lien entre les résidents et les patients et leurs proches. La proximité avec les familles privées de visites aura été une préoccupation permanente des équipes des soins, en privilégiant les moyens modernes de communication, mais aussi en multipliant les contacts directs entre les médecins et les familles. Il a également été possible d'organiser des rencontres post-décès, toujours dans le souci d'accompagner avec humanité la peine des familles.

Grâce à notre organisation, nous avons également pu venir en soutien d'autres établissements. Des infirmières hygiénistes et des infirmières diplômées d'État ont été mises à disposition d'établissements en grande difficulté dans la région. Des unités spécifiques y ont été aménagées, bénéficiant de notre supervision avec l'apport de matériel supplémentaire. Avec la déprogrammation des activités opératoires, nous avons également mis à disposition des médecins anesthésistes réanimateurs et des infirmiers anesthésistes dans les services de réanimation du Centre Hospitalier de Mulhouse.

La gestion de la crise au sein de la Fondation de la maison du Diaconat aura été l'occasion de démontrer la réactivité et l'adaptabilité de l'ensemble de ses collaborateurs. Tous ont su se mobiliser et mutualiser leurs ressources pour transformer les établissements et les organiser au mieux en assurant la sécurité des soignants et des patients. Une adaptabilité qui a pu s'appuyer sur une politique qualité performante.



Mise en place de rencontres avec les proches en visioconférence, accompagnées par un soignant.

ISMQ : offrir un management, de et par la qualité, innovant et pleinement conscient de la globalité de son environnement

Par Marc FAGET, Directeur de l'ISMQ - Institut Supérieur du Management par la Qualité

► Témoignage recueilli par l'AFQP Nouvelle-Aquitaine



« Dans un contexte de mondialisation, de limitation des ressources, de multiplication de l'information et des avancées technologiques, les défis actuels et de demain sont d'offrir un management, de et par la qualité, innovant et pleinement conscient de la globalité de son environnement. L'ISMQ est orienté vers cette démarche, grâce à un enseignement riche et tourné vers l'avenir, combiné à une expertise professionnelle à la hauteur des exigences de notre société contemporaine, tout en conservant l'homme au cœur de notre système. »

Marc FAGET, Directeur de l'ISMQ

REPLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES ORGANISATIONS

L'ISMQ de KEDGE Business School, en collaboration avec l'AFNOR et partenaire de l'AFQP, prépare des cadres à manager par la qualité, en replaçant l'humain au cœur des organisations. Les formations alternent cours et immersion en entreprise, pour une approche professionnalisante d'un secteur où l'expérience terrain est primordiale. Ses formations bénéficient d'un fort taux d'employabilité : près d'un étudiant sur deux trouve un poste avant même d'être diplômé.

Classées numéro 1 pour la 7^{ème} année consécutive, au classement des meilleurs masters, MS et MBA catégorie qualité, les formations en management de la qualité de l'ISMQ sont plébiscitées par les recruteurs pour leur excellence.

DES FORMATIONS EN PARFAITE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DU SECTEUR

L'ISMQ propose deux formations en management de la qualité :

- Un Titre RNCP Niveau 7 de Manager de système Qualité - Sécurité - Environnement (QSE) : accessible à Bac+3 avec une année préparatoire en temps plein et à Bac+4 pour le Titre qui se déroule en alternance sur le campus de KEDGE Bordeaux. Le titre RNCP Niveau 7 est également ouvert à la formation continue sur le campus de Paris en blended-learning.
- Un Mastère Spécialisé accrédité par la Conférence des Grandes Écoles : accessible avec un diplôme de niveau Bac+5 validé ou avec un Bac+4 avec 3 ans d'expérience professionnelle. Il est dispensé en rythme alterné sur le campus de KEDGE Bordeaux.

Ces formations s'organisent autour d'un tronc commun en management de la qualité avec des cours se déclinant en trois blocs : "Fondamentaux de la qualité", "Équipes, management & communication" et "Qualité, excellence & stratégie", auxquels s'ajoute un parcours personnalisé "Culture métier & spécificité du secteur", et trois parcours au choix ("Industrie et Services", ou "Aéronautique, Spatial et Défense" ou "Santé, Médico-social et Social" selon le nombre d'inscrits par promotion).

Les jeunes diplômés comme les professionnels acquièrent ainsi une double compétence qui fera d'eux des experts et des managers confirmés en management de la qualité.

LES DÉBOUCHÉS

Les diplômés de l'ISMQ peuvent évoluer sur des métiers tels que : Directeur (RSE, QSE, qualité...), Responsable (RSE, QSE, qualité, QHSE), Chef de projet, ingénieur, conseiller, consultant, auditeur, formateur, Directeur d'établissement et ce, dans toutes les entreprises, tous secteurs confondus.

LES POINTS FORTS DES FORMATIONS

DES PARTENAIRES EXPERTS

L'ISMQ a tissé des liens forts avec des partenaires experts tels que : AFNOR, France Qualité Performance, l'European Foundation for Quality Management, l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Aquitaine, le CHU de Bordeaux...

UNE SOLIDE NOTORIÉTÉ AUPRÈS DES ENTREPRISES

L'ISMQ bénéficie d'une forte notoriété auprès des entreprises. Plus de 600 entreprises ont accueilli des étudiants de KEDGE BS dont la Poste, Thales, ASL, BMS UPSA, ADAPEI, Airbus, Korian, Lyonnaise des Eaux, Safran, SFR, Alstom, Areva, Banque Populaire, EADS, Sanofi, Schneider, SNCF, Arysta Life Science, CEA, Crédit Agricole, EDF, Kuehne & Nagel, Monnaie de Paris, Roche, Zodiac...

UN RÉSEAU ACTIF DE DIPLÔMÉS

Plus de 1 500 diplômés ISMQ valorisent leur formation dans de nombreux métiers de la qualité et contribuent au réseau de près de 70 000 alumni de KEDGE.

FORTE EMPLOYABILITÉ ET OUVERTURE PROFESSIONNELLE

- Une ouverture vers les nouveaux métiers du développement durable et de la responsabilité sociétale par l'intégration transversale de ces thèmes dans le programme.
- Un accompagnement à l'emploi : transmission d'offres de postes et mise en relation avec le réseau d'entreprises et d'étudiants.
- Un fort taux d'employabilité : 95 % des étudiants en formation initiale signent un contrat dans les six mois après la formation, dont 49 % avant diplomation.

À PROPOS DE KEDGE BUSINESS SCHOOL

KEDGE Business School est une Ecole de management française de référence présente sur 4 campus en France (Paris, Bordeaux, Marseille et Toulon), 4 à l'international (2 en Chine à Shanghai et Suzhou, et 2 en Afrique à Dakar et Abidjan) et 3 campus associés (Avignon, Bastia et Bayonne). La communauté KEDGE se compose de 14 800 étudiants (dont 23 % d'étudiants étrangers), 172 professeurs permanents (dont 45 % d'internationaux), 201 partenaires académiques internationaux et 70 000 diplômés à travers le monde.

KEDGE propose une offre de 36 formations en management et en design pour étudiants et professionnels, et déploie des formations sur-mesure pour les entreprises au niveau national et international. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles et accréditée AACSB, EQUIS et AMBA, KEDGE Business School est une institution reconnue par l'Etat français, avec des programmes visés, et labellisée EESPIG. KEDGE est classée par le Financial Times 34^{ème} meilleure Business School en Europe et 41^{ème} mondiale pour son Executive MBA.

Site web : kedge.edu

Twitter : [@kedgebs](https://twitter.com/kedgebs)

LinkedIn : [LinkedIn/kedgebs](https://www.linkedin.com/company/kedgebs)

Régulièrement, les étudiants de l'ISMQ participent au Prix Étudiant Qualité Performance, organisé par France Qualité.

En 2019, le Prix Bonnes Pratiques Qualité Performance Nouvelle-Aquitaine (co-organisé par l'AFQP Aquitaine et l'AFQP Limousin) a été attribué à la start-up FineHeart (33), au sein de laquelle la Responsable Qualité était alternante à l'ISMQ (cf. photo). ▼



La matrice RACI : la solution au "qui fait quoi ?"

Par Valérie MARTINENT, Directrice Générale de Squalean, cabinet conseil en management organisationnel

► *Témoignage recueilli par l'AFQP Occitanie*

Déterminer qui fait quoi dans le cadre d'un projet, d'une action ou d'un processus peut se révéler un défi. Heureusement, il y a le RACI. Cet outil aide à rester maître des choses. La matrice RACI est en effet une utilité pour la gouvernance et le management de l'organisation. Sa fonction première est de bien préciser les rôles et responsabilités des différents participants. S'appliquant autant à un projet qu'à une activité ou un processus, elle clarifie, tâche par tâche, les fonctions de chaque intervenant.

Dans cet article, nous allons vous dire tout l'intérêt que nous portons à cet outil dans notre activité de conseil. Nous utilisons le RACI pour nous-mêmes et pour les projets de nos clients surtout, en ce qui concerne l'attribution des responsabilités. Nous faisons appel au RACI pour clarifier les relations entre les tâches et les personnes parce que les gens ne comprennent pas toujours ce qu'ils sont censés faire. Or, maîtriser l'influence et le rôle des parties prenantes est un point clé de réussite en gestion de projet. La matrice RACI synthétise explicitement les attentes sous la forme d'un visuel clair.

DÉFINITION DE LA BONNE PRATIQUE

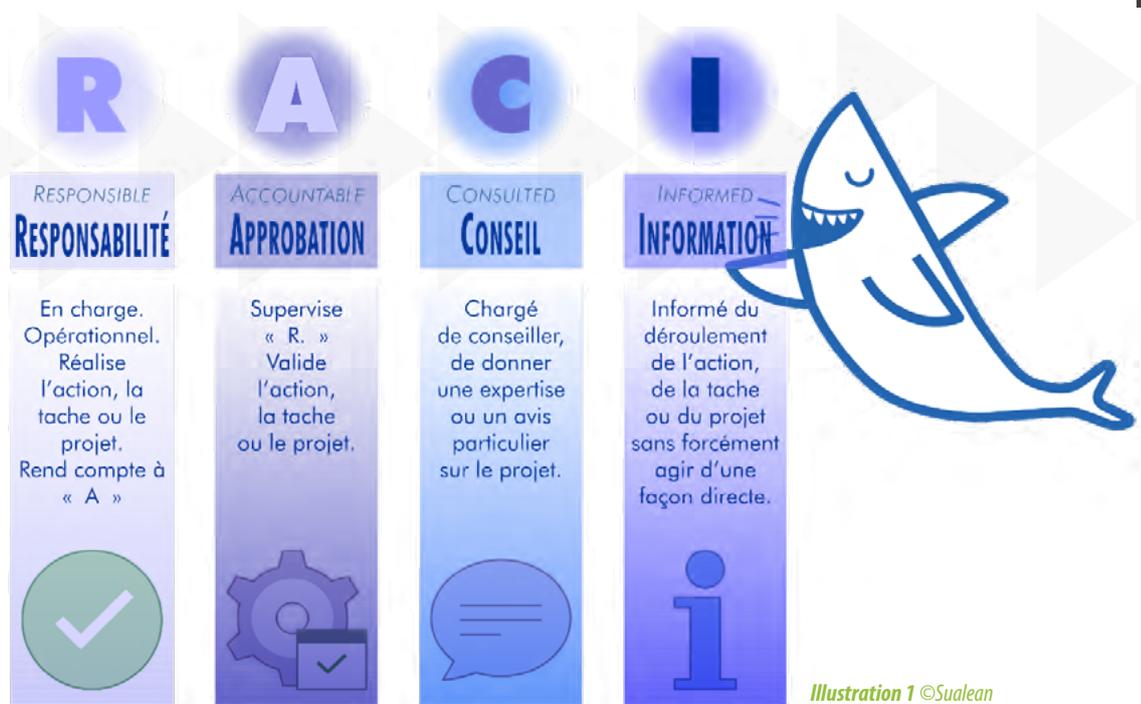
RACI est un sigle et un acronyme en anglais pour : RESPONSIBLE - ACCOUNTABLE - CONSULTED - INFORMED.

L'adaptation en français est loin d'être simple. Il y a toujours matière à confusion entre le R et le A. Ceci d'autant mieux que la traduction de Responsable par Responsable et celle de Accountable par Acteur, auraient pour effet immédiat d'inverser les rôles par

rapport à la version originale en anglais. À cela s'ajoute une ironie : Accountable se traduit littéralement par Responsable en français. Il n'est donc pas étonnant que le RACI soit un sujet de difficulté sémantique pour les francophones.

Quel que soit le choix pour lequel on opte concernant la traduction, il est prudent de bien s'entendre au préalable sur le sens précis donné à chaque lettre :

- **Responsable** - Il s'agit de celui ou celle qui réalise la tâche, bras armé opérationnel du projet ou de l'activité. Cette personne est assimilable au maître d'œuvre dans la construction. Elle rend compte à l'autorité.
- **Autorité d'approbation** - Elle n'est autre que la garante de la bonne exécution de l'activité / du processus ou de la livraison de la solution dans le cas d'un projet. Elle délègue la réalisation aux responsables dont elle approuve les livrables. C'est donc une sorte de maître d'ouvrage.
- **Conseils** - Ce sont tous les intervenants à consulter parce que leur avis va compter. Typiquement, il s'agira des experts techniques ou des futurs utilisateurs et bénéficiaires. Leur consultation s'inscrira dans le cadre d'un échange d'information.
- **Les parties prenantes** à informer sont les acteurs qui doivent être tenus au courant de l'avancement et des progrès réalisés, mais dans le cadre d'une communication de projet ou d'activité. Cette communication est en général à sens unique. Cependant, avec la diffusion de la RSE dans les organisations, les avis des informés doivent de plus en plus être pris en compte et la communication finit par se faire dans les deux sens.



POURQUOI S'ASTREINDRE À FAIRE UN RACI ?

La matrice RACI fournit une vision simple et claire de qui fait quoi dans un projet. Elle permet d'éviter deux écueils de gouvernance : la redondance des rôles qui crée des conflits et entraîne des problèmes de management et la dilution des responsabilités qui démobilise les forces vives et finit par créer l'anarchie. Par exemple, la responsabilité « A » de maître d'ouvrage n'est attribuée qu'à une seule personne au sein d'une activité, tandis que plusieurs personnes peuvent être maîtresses d'œuvre « R » de son exécution, à condition de bien s'assurer qu'il y a au moins un « R » par livrable ou par tâche (illustration 1).

Le RACI est une aide au pilotage. Il identifie l'attribution des tâches et leur affectation, ainsi que les interventions et l'information nécessaires à chaque étape du processus. La vision de l'objectif d'ensemble, avec les rôles et les responsabilités de chacun à chaque étape, permet entre autres de mieux assurer le suivi des livrables. L'outil s'utilise comme une matrice organisationnelle, qui se présente sous la forme d'un tableau d'affectation de ressources. La répartition des fonctions et des responsabilités entre les acteurs du projet est renseignée simplement grâce aux lettres R, A, C et I.

La mise en place d'un système de rappels améliore la performance et la gestion de l'équipe, ce qui évite les oublis et les omissions et permet de lutter contre la dispersion.

Consultable dès le démarrage et à n'importe quel moment dans le déroulé du projet, le RACI est un outil de communication et de coordination entre les parties prenantes.

IMPORTANT : le RACI n'est pas un outil de planification de projet. Il n'a pas vocation à garantir le respect des délais ou la mise en place opérationnelle.

EN QUOI LE MODÈLE RASCI EST-IL DIFFÉRENT ?

Certains préfèrent utiliser le RASCI. Ce n'est pas notre cas. Le RASCI prévoit d'identifier une catégorie supplémentaire de parties prenantes, les personnes désignées comme « soutien ». C'est le S. Ces intervenants vont fournir des ressources, des informations ou des compétences qui participeront à faire le travail. Mais on s'en sort très bien en les intégrant comme une classe particulière de Consulted - Conseils. Donc, à notre avis, ce rajout est un peu superflu (axiome de parcimonie). Mais il ne pose aucun problème (illustration 2).

COMMENT CONSTITUER UNE MATRICE RACI ?

Les principes de mise en œuvre de la méthode RACI sont de la plus grande simplicité. Tout l'intérêt est là. Ils consistent pour l'essentiel à dresser la liste croisée des attributions pour définir les rôles et les responsabilités du projet / de l'action / du processus.

Pour construire la matrice RACI, on listera :

- En ligne, les différentes tâches et activités attachées au projet au niveau de précision requis pour la bon déroulement
- En colonne, les parties prenantes : acteurs individuels ou entités (équipe, service, division, etc.).

Ensuite on renseigne les cases qui ont besoin de l'être. Certaines restent vides lorsqu'il n'y a pas d'attribution correspondante. Les autres sont complétées d'une ou plusieurs lettres du RACI, chacune apportant la précision sur le rôle dévolu (exemple en illustration 3).

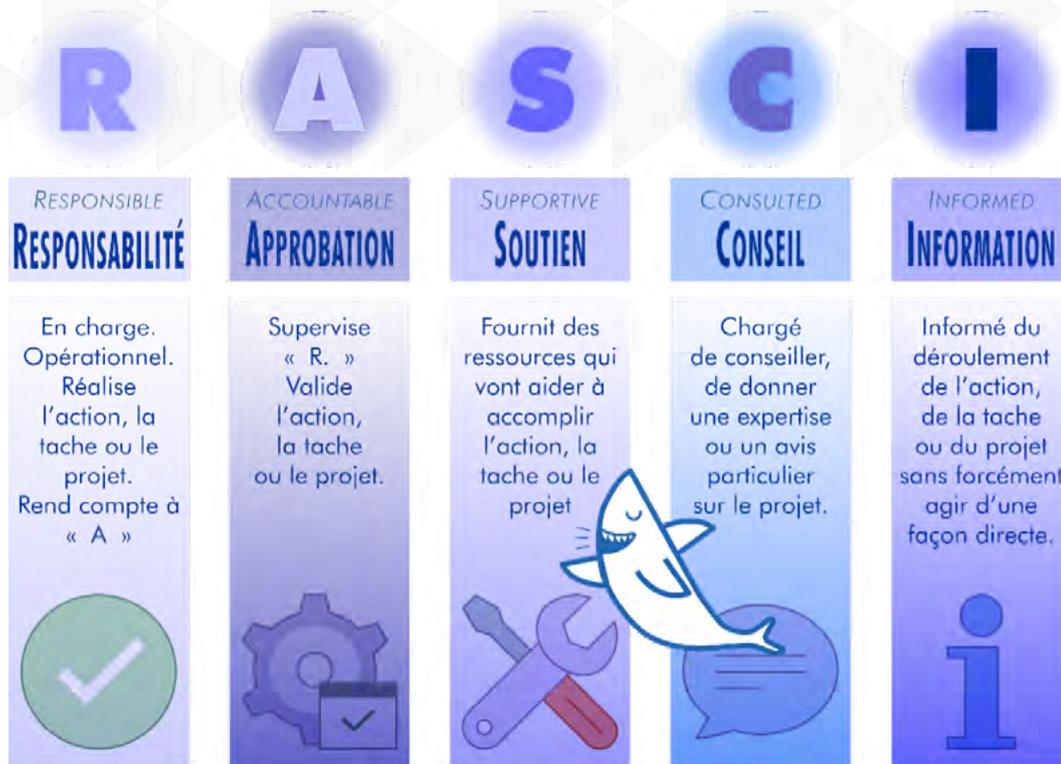


Illustration 2 ©Sualean

COMMENT DÉFINIR LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS ?

Normalement, il revient au responsable processus / action / projet, c'est-à-dire à la personne Accountable de prendre en charge l'Approbation du RACI et de spécifier le contexte de départ. Il peut désigner un R plus Responsable que les autres R, qui sera une sorte de maître d'ouvrage délégué, apportant souvent des compétences techniques ou du management organisationnel que le maître d'ouvrage n'a pas toujours.

Le maître d'ouvrage ou son délégué désigne les parties prenantes internes et externes. Il lui revient d'attribuer les rôles et les tâches en R.A.C.I. Il prendra

soin de corriger ceux pour lesquels aucun responsable n'a été identifié et celles qui risquent de provoquer des chevauchements, étant rappelé que le responsable et le consulté ne peuvent pas être la même personne.

Une fois la matrice compilée, le maître d'ouvrage ou son délégué prendra le plus grand soin à effectuer une relecture verticale et horizontale de la matrice RACI afin :

- de s'assurer que la répartition des flux et des tâches est équilibrée,
- et d'éliminer les dernières carences et les dernières superpositions en réexaminant les rôles et les responsabilités qui posent un problème.

Matrice RACI

[Titre du projet]

Rôles et responsabilités : Réalisateur, Approuvateur, Consulté, Informé

ID	Livrable ou tâche	Statut	Sponsor / Direction					Equipe projet					Autres ressources				
			R	A	S	C	I	R	A	S	C	I	R	A	S	C	I
Phase 1																	
#001	Livrable /Tâche 1		I	R				I									
#002	Livrable /Tâche 2		A		R			I									
Phase 2																	
#003	Livrable /Tâche 1		C	I				A	R		R						
#004	Livrable /Tâche 2			I				A		R							
Phase 3																	
#005	Livrable /Tâche 1			I				A	I		R			C			
#006	Livrable /Tâche 2			I				A	I	R				C			
Phase 4																	
#007	Livrable /Tâche 1			I				A	R						C		
#008	Livrable /Tâche 2			I				A		R				S			

Insérer de nouvelles lignes au-dessus de celle-ci

Illustration 3 ©Sualean

INSTRUCTIONS ET RÈGLES DE BON SENS

- Une tâche ne doit avoir qu'un seul Accountable mais le A peut aussi tenir le rôle de Responsable.
- La répartition du pouvoir de décision et de validation entre A et R doit faire l'objet d'une entente au départ. Ce n'est pas une règle imposée par le RACI.
- Il doit y a au moins un Responsable par activité. Le A supervise et valide l'activité du R.
- Les Consulted C sont consultés mais ils n'ont pas d'autorité formelle. C'est toujours le couple A/R qui décide.
- Les Informed I doivent être mis au courant car ils vont être impactés par la tâche, mais ils n'ont pas voix au chapitre.

LE RACI EN SITUATION

D'innombrables contextes pourraient profiter de la matrice RACI, y compris à la maison pour décider qui mettra la table et qui fera la vaisselle.

Voici 5 exemples en entreprise.

1. Une matrice RACI a été mise en place au sein d'un établissement industriel qui voulait organiser des audits croisés sur le terrain entre ses différents services. Elle a servi à définir qui faisait quoi et surtout comment les audits qui devaient se dérouler en binômes, seraient planifiés dans le temps.
2. Le RACI peut servir à répartir les responsabilités et les rôles de différentes fonctions support.

Prenons l'exemple de la gestion des formations et des habilitations dans une société. La matrice précisera ce qui incombe à la DRH et ce qui est entre les mains du responsable QSE. Chacun des R s'appuiera sur les C de son équipe. Tous les personnels I seront informés afin d'être au courant s'ils sont à jour individuellement (illustration 4).

3. Dans le même esprit, le RACI s'utilise pour préparer la journée d'accueil des nouveaux arrivants, y compris l'accueil sécurité. Qui prend en charge quelle partie ? Comment se déroule la journée ? Qui enchaîne quoi ?

4. Le RACI convient aussi à la gestion des processus qualité tels que la gestion documentaire. Il clarifie la répartition des rôles et des tâches entre le pilote de processus et les différents intervenants.

5. Cas d'un établissement où le QSE est parti et n'a pas été remplacé (peu importe la raison). Avec le support d'un expert chevronné, le meilleur possible, il faut alors lister toutes les tâches que le QSE accomplissait afin de les répartir entre les différents personnels avec les responsabilités correspondantes en face.

Comme on le voit, l'outil RACI se révèle extrêmement polyvalent. Il s'inscrit au cœur des processus. C'est une sorte de couteau suisse pour structurer et organiser les rôles entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Timing	Formations réglementaires, HSE et AC	RH	HSE	Chef de service	N+1	Assistante	Formateur si interne	Directeur	Employé
Annuel	Recevoir les besoins	A	I	C	C		C		
mensuel	Mettre à jour les fonctions/personnes dans base habilitation	A	I	C	C	I			
mensuel	Mettre à jour la base habilitation entrée/sortie = équipe	R	A	C	C	I			
	Evaluation du nombre de sessions par formation	C	A	C	C	I			
	Choix du prestataire	I	A			I			
J-90J	Planification des formations	I	A			I			
	Pré-validation avec organisme des dates	I	A			I			
	Réservation de la salle	I	A			I			
J-30J	Communication au personnel pour inscription (lempreinte)	I	A			I			
	Signature Convention de formation	A	I			R	I		
	Demande de prise en charge OPCA	A	I			R	I		
J-15J	Closure des inscriptions 2 semaines avant la date	A	I			R	I		
	Envoi des nominations	A	I			R	I		
J-7J	Validation finale de la liste des participants (J-7)	A	I			R	I		
	Déclarer le formateur au niveau de l'accueil via l'IME	I	A			R	A		
	Préparation commande traiteur	I	A			R	A		
J	Accueil du formateur	I	A			R	A		
	Faire remplir feuille de présence	C	C						
	Faire remplir feuille de présence - RH	A	C						
J+1	Retour feuille de présence dans base habilitation	A	R						
	Enregistrement de feuille de présence en couleur : AA MM	A	R						
	Enregistrement de feuille de présence en couleur : AA MM	A	R						
	JJ intitulé Groupe = répertoire	A	I						
	Réception de la facture du prestataire	A	I						
	Réception des habilitations => classement dans dossier personnel	A	I						
Annual	Impression des Habilitations (annuel)	I				R			
	Signatures (intéressé + Directeur) et retour RH	A				R			
	Original feuille Autorisation signée dans dossier personnel	A				R			
	Evaluation à l'Enquête des formations (annuel)	I				R			

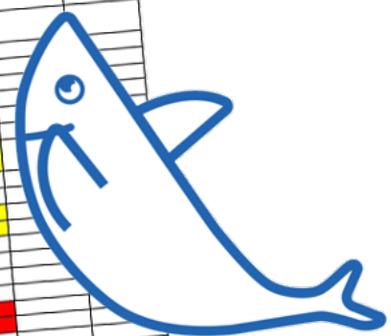


Illustration 4 ©SuaLean



SOMMAIRE

- La FADQMPO
- Les Constats de la Performance 2007
- Échos
- Infos industrielles
- Le rôle du Président
- Les termes de management
- La norme ISO 9001
- Actualités régionales
- Le chemin des Présidents
- Le bon des idées
- Agenda

**La Performance par la Qualité :
bros de levier pour nos entreprises.**

Force motrice est de constater que l'économie Française a perdu des places dans le classement mondial et que le taux de croissance de notre pays est inférieur à la moyenne des 10 grands de la zone Euro. Nous

avons donc décidé de consacrer ce numéro à la Qualité, facteur clé de la Performance. Le thème de notre double dossier est le rôle de la Qualité en 2007, les MPO à l'heure de la performance.

Le dossier de ce numéro est consacré à la Qualité, un levier de performance. Dans le dossier, nous vous proposons une série de réflexions sur les enjeux de la Qualité en 2007. Le dossier est composé de deux articles : un article de synthèse et un article de réflexion.



TOUTES LES REVUES ÉCHANGES DEPUIS LE N°1

SONT EN TÉLÉCHARGEMENT LIBRE

*Plus de 15 ans d'histoire
de la Qualité !*

LIEN DIRECT :

<http://www.qualiteperformance.org/revue>



FRANCE
QUALITÉ

ENSEMBLE,
ACCÉLÉRONS
LA PERFORMANCE

ADHÉREZ AU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

Bénéfices et modalités en cliquant ici

<http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp>