

échanges

N°49

la performance en revue



DOSSIER

LA QUALITÉ
POUR MIEUX REBONDIR

GRAND TÉMOIN

JEAN-LOUIS ETIENNE,
MÉDECIN, EXPLORATEUR, ÉCRIVAIN

LE ZOOM

LE FIPEC, LA QUALITÉ
DANS LES PROCESSUS



► MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Solutions

Gestion de la sortie de crise, de la reprise d'activité, traitement des déficits de compétitivité, des besoins de concertation... le pays vit un tournant. Un grand nombre d'acteurs économiques, sociaux et citoyens cherchent des solutions. Alors, **ayons plus que jamais le réflexe Qualité.**

D'abord, la transition écologique apparaît comme un marqueur déterminant. Justement, la Nouvelle Qualité s'avère **globale**, et constitue le vecteur privilégié de l'amélioration durable des performances au service des parties prenantes – en synergie notamment avec l'Environnement-la RSE.

Reste que les spécificités de l'activité, de la culture, d'organismes publics ou privés requièrent souvent une vraie adaptation des actions de progrès, de maîtrise des risques. Telle est bien la raison d'une approche **pragmatique**, customisée, faite de choix de méthodes/d'outils appropriés.

Oui, les enjeux de transformation imposent de la part des organisations, des réponses se caractérisant par beaucoup d'agilité, d'inventivité ; or, en matière de pilotage des processus comme d'excellence opérationnelle ou de digitalisation entre autres, les démarches sont **innovantes**.

Le ressenti collectif issu de la période COVID-19 conduit à recentrer les projets d'évolution sur le facteur humain. Nous valorisons précisément en cette rentrée la dimension **participative** de la Nouvelle Qualité, autour de l'utilisation des ateliers interactifs, programmes de suggestions, etc.

Il apparaît donc que de nombreuses réponses aux problématiques du moment peuvent, doivent, s'appuyer sur les méthodologies portées par le réseau AFQP, aux plans territorial et national. Plusieurs événements organisés par nos soins depuis la mi-septembre, mais également différents articles publiés dans le présent numéro de votre revue Echanges, donnent des clés à cet effet.

Consolidons ensemble la dynamique ! Via par exemple la poursuite de la sensibilisation des autorités politiques : nous allons d'ailleurs adresser sans délai un courrier sur le sujet aux Présidents de Conseil Régional. En présentant aussi les facettes renouvelées et attractives de la Fonction Qualité, et en mettant l'accent sur les aspirations, apports des Jeunes : un Afterwork dédié à eux va ainsi se tenir à Paris mi-novembre.

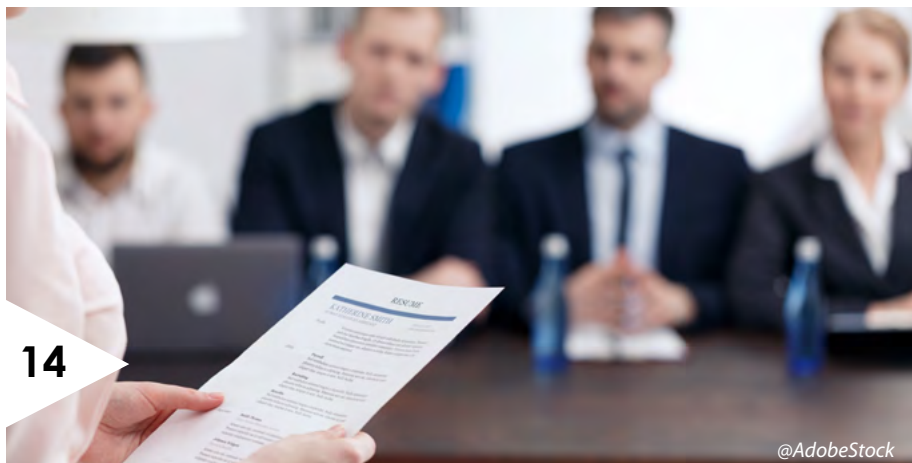
Merci à vous !

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



► sommaire



6 LE DOSSIER

LA QUALITÉ POUR MIEUX REBONDIR

CONTEXTE

5. REBONDIR, RELANCER, RECONSTRUIRE...
L'APPORT D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT SOLIDE

TÉMOIGNAGE

7. LA QUALITÉ POUR MIEUX REBONDIR CHEZ HAGER GROUP

ÉCLAIRAGE

8. LE « DESIGN FICTION », UNE APPROCHE POUR EXPLORER LE FUTUR

INTERVIEW

10. LA QUALITÉ POUR REBONDIR ... OU L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE EN OR

ZOOM SUR

12. REBONDIR... PAR LA PERFORMANCE GLOBALE

ÉCLAIRAGE

14. QUALITÉ DU "REBOND" = QUALITÉ DU RECRUTEMENT

VISION

17. SIGNAUX FAIBLES, SIGNAUX FORTS : PRÉPARER 2022-2025

19 GRAND TÉMOIN

JEAN-LOUIS ETIENNE,
MÉDECIN, EXPLORATEUR, ÉCRIVAIN

22 LE ZOOM

LE FIPEC : LA QUALITÉ DANS LES PROCESSUS



NOUVEL OUVRAGE
'QUALITÉ'

>> page 18

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



DOSSIER :

La Qualité pour mieux rebondir

► contexte

Rebondir, relancer, reconstruire... l'apport d'un système de management solide

Par Bernard HUSSON, AFQP PACA, consultant-formateur



Montrer comment un système de management conforme ou adapté aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015, a permis, permet et doit permettre de rebondir, est chose facile, pour autant

que nous ayons une lecture pragmatique de cette norme universelle, bien construite, lisible par tous.

Pour commencer, et mener ce qui va s'apparenter à une remise en cause, laissons-nous guider par le triptyque vision, valeurs, missions (ou raison d'être). Première question : « En quoi la crise liée à la COVID nous a affectés, et nous conduit à revoir ces trois piliers ? »

VISION

Il s'agit du moyen et du long terme. Quels événements nouveaux, ou survenus ces derniers mois, ont été ou sont à même de nous conduire à nous remettre en question : notre dépendance vis-à-vis de partenaires lointains pour lesquels nous ne faisons pas « le poids » ? Un volume d'affaires qui a plongé ? Du personnel compétent, expérimenté qui nous a quitté ou que nous ne sommes plus en capacité d'attirer ? L'analyse et une nouvelle formulation de notre vision peuvent-elles se faire comme jadis ? Ne faut-il pas revoir notre approche en impliquant davantage nos parties intéressées et notamment notre personnel ?

VALEURS

Sommes-nous sûrs de leur justesse par rapport au « vécu » de la période récente ? En quoi les relations avec notre personnel, nos clients, nos partenaires, nos apporteurs de capitaux ont-elles changé ? En un mot, en quoi ces valeurs censées donner du sens et du lien sont-elles à conserver ou à revoir ?

MISSIONS (raison d'être)

Elles décrivent le court et le moyen terme. Elles sont concrétisées par nos orientations stratégiques, desquelles découlent notre politique générale et la cohorte de sous-politiques (de R&D, d'investissements, de gestion des ressources humaines, d'achats, RSE...). Politiques assorties, bien évidemment, d'indicateurs choisis pour permettre un pilotage efficace de notre entité.

Ces interrogations sont au cœur du chapitre 4 de la norme. Nous avons les « outils » pour conduire les analyses adéquates. Rassemblons nos forces pour en faire une revue collective, éclairée, partagée. Rebondir, puisqu'il s'agit de notre propos, nécessite de s'appuyer sur... Une formule, naguère, nous rappelait que pour rebondir il fallait avoir touché le fond...

Est venue à l'occasion de notre analyse la question du « leadership », de la gouvernance. RAS ? Pas sûr ! Faisons-nous la différence entre les verbes et actions, liés au leadership et au management ? Leader et/ou manager ? Qui, comment ? Qui est moteur, impliqué, source d'inspiration ? Qui du haut en bas de la ligne hiérarchique communautaire, inspire, insuffle, entraîne ? Chapitres 5 et 7...

Planification (5 de la norme). Touchée par le « rebond » ? Presque sûrement ce qui nécessite d'exploiter les enseignements d'une analyse revisitée du type Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces (ou SWOT). Mieux armé ? En quoi, sur quel terrain ? Avec quels produits et/ou services ? Affaibli ? Par quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Plus intéressant : quelles opportunités nouvelles ou renouvelées s'offrent à nous ? Enfin : les menaces. Là encore, une analyse s'impose avant de retourner vers la fixation des orientations stratégiques, avant d'aborder le chapitre 7 portant, pour l'essentiel, sur les ressources (humaines en premier lieu, financières sans doute), et les moyens disponibles avec un examen approfondi de nos approvisionnements (les prix, la logistique...).

Nous avons dit, en introduction, combien la norme ISO 9001 et le système de management qu'elle commande sont une aide précieuse pour REBONDIR.

Bien d'autres révisions, remises en cause, relances... peuvent être étudiées, définies, expliquées, mises en œuvre avec la même démarche. Au-delà de la norme, nous avons à nous mobiliser, faire équipe en interne comme avec nos parties intéressées.

Le succès sera à la mesure de notre engagement : collectif, ouvert, franc. Notre système de management doit être vivant et fonctionner en « boucle ». La crise nous a appris que bien que nos certitudes ont été fragilisées, voire mises à mal, un « totem » demeure : la norme 9001 !!!



**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.

► témoignage

La Qualité pour mieux rebondir

Par Stéphanie RUDLOFF, Responsable Système Management Intégré, Hager Group

► Témoignage recueilli par l'AFQP Grand-Est / MFQ Alsace



Dans l'industrie, il arrive que des erreurs soient commises, que des produits non conformes soient fabriqués, même livrés. Ce sont autant d'échecs qui peuvent nous permettre d'apprendre.

Quand un fait indésirable important se produit, l'émotion est vive, les réactions sont immédiates. L'agitation est visible.

La Qualité donne des outils pour tirer profit de ces échecs. La Qualité permet de structurer la démarche de résolution des problèmes. Ces méthodes s'appellent 8D ou DMAIC et font appel à nos capacités de réflexion.

L'esprit résonne. Il s'agit d'abord de décrire et de comprendre les faits puis de rechercher les causes. La recherche des causes peut durer plusieurs jours, plusieurs mois en fonction de leur complexité. Elle demande de la persévérance. Les analyses et essais menés font grandir nos connaissances, enrichissent notre expérience. Les tests d'hypothèse, les régressions, les plans d'expérience permettent d'explorer, d'identifier et de valider les causes. Il faut parfois innover pour éradiquer une cause ou se protéger de sa potentielle réapparition. Innover c'est bien aller au-delà de l'état initial.

La Qualité favorise le travail en équipe. Les compétences s'allient pour apprendre et donc grandir. A plusieurs, on ne va pas forcément plus vite, mais on va plus loin. La satisfaction d'avoir résolu un problème complexe est immense, renforçant la confiance en soi et les liens entre collègues.

La Qualité nous invite à capitaliser sur tout ce que nous avons appris. La seule façon de prévenir l'erreur humaine est de créer un système où les vérifications et les bonnes pratiques sont mises en œuvre de manière systématique. L'amélioration qui en découle se veut effective, durable donc authentique. Le savoir est capitalisé dans des écrits qui sont disponibles pour tous et qui seront transmis aux nouveaux.

La Qualité permet de découvrir les vertus de l'échec, d'en faire une chance pour rectifier ce qui doit l'être, mais aussi bifurquer dans une direction nouvelle.

La Qualité met à disposition des outils. En les utilisant en pleine conscience avec la volonté de se remettre en cause, ils s'avèrent très puissants et constituent la meilleure façon de faire face à l'échec, de rebondir, pour aller plus haut et se diriger vers une réussite durable. Thomas EDISON disait « La seule véritable erreur est celle dont on ne tire aucun enseignement. ».

► éclairage

Le « Design Fiction », une approche pour explorer le futur

Par Pauline AUDINET, Consultante en Innovation chez Onepoint et membre du collectif Making Tomorrow

► Témoignage recueilli par l'AFQP PACA

À quoi ressemblera notre quotidien dans les 10, 20, 30 années à venir ? Voici l'éternelle question qui nous taraude. La crise du COVID-19 a pris le monde par surprise. Et pourtant, le spectre d'une pandémie n'en était pas moins présent dans les esprits, comme en témoignent nombre d'attaques de virus traitées dans les film et romans de science-fiction des dernières décennies¹. Le recours à une narration totalement spéculative permet à notre cerveau de se confronter sans risque immédiat à des situations de crise, d'en analyser les déterminants et les conséquences dans toute leur complexité, pour mieux pouvoir ensuite affronter des situations réelles.

Anticiper les risques d'un scénario grinçant pour le futur, même s'il est peu probable, voilà l'objectif du Design Fiction. Cette approche, mêlant prospective et design, est en rupture avec les exercices probabilistes qui dominent toute réflexion sur l'avenir. Elle permet aux organisations de maquetter et de tester leurs futurs pour ainsi prendre de meilleures décisions quant aux orientations à venir, en toute connaissance de cause. En effet, cette pratique ne se focalise pas sur la faisabilité ni la commercialisation de ses propositions, mais plutôt sur la mise en discussion des alternatives possibles. Ainsi, les parties prenantes peuvent s'approprier de manière à la fois concrète et créative les enjeux et les changements à opérer.

En quoi consiste concrètement un exercice de

Design Fiction ? Toute l'approche repose sur la création d'artefacts qui nous interpellent, nous bousculent. Un faux bien de consommation, une fausse publicité, une fausse interview, l'objet de fiction peut être protéiforme, du moment qu'il permet de se projeter assez dans le quotidien d'un utilisateur du futur. Rien de mieux que d'avoir en main un objet concret, une situation réelle et, en extrapolant, telle ou telle tendance sociétale, pour prendre conscience de l'impact que peuvent avoir ces changements imaginés. Ou prendre en compte les « dérives » auxquelles peut mener l'exercice.

Autrement dit, on fait du faux design du futur, pour se poser les bonnes questions dans le présent.

Le « design fiction » n'a donc pas prétention à résoudre les problèmes de planification et de prévision. On ne cherche pas à jouer les Cassandre. L'objet fictionnel ne constitue pas une solution en soi, mais un support de réflexion matérialisant les

enjeux qui vont pousser à l'action. Autant dire que les entreprises ont besoin d'instruments de ce type en ce moment. Au sein de Onepoint, nous intervenons auprès de comités exécutifs et de directions de la stratégie, des risques ou de l'innovation pour appuyer un questionnement stratégique d'entreprise, voire d'écosystèmes entiers, pour accompagner une transformation culturelle.

Nous avons pu travailler sur de nombreux projets ces dernières années, tant à but de recherche avec

« Lorsque l'on fait face à des inconnues importantes, il n'est pas toujours évident d'ouvrir le champ de vision et de faire des choix partagés par tous. »



le collectif Making Tomorrow que pour accompagner des organisations dans leur transformation avec le cabinet Onepoint. Un exemple ? Le service Ghost.me², centré sur les mobilités urbaines, vise à interpellier sur l'usage des données qui viendront irriguer la ville de demain. Le pass Ghost.me est imaginé comme un moveblocker fictif, il agrégeait dans une carte digitale tous les services de mobilité, même autonomes, tout en anonymisant les données de déplacement des utilisateurs. Mis dans les mains du grand public, ce service fictionnel a pour vocation de s'interroger sur l'usage qui sera fait à l'avenir de nos données personnelles de mobilité, de se demander si elles doivent être régies par un pouvoir public, encadrées ou bien exploitées par des entreprises privées qui pourraient dériver des Uber, Get Around et autre Lime.

Lorsque l'on fait face à des inconnues importantes - introduction de l'intelligence artificielle, évolution des sources d'énergie, crise sociale, orientations des pouvoirs publics en matière de transition écologique ou d'infrastructure, etc. -, il n'est pas toujours évident d'ouvrir le champ de vision et de faire des choix partagés par tous.

« La meilleure façon de prévoir l'avenir, c'est de le créer ». Cette formule rendue célèbre par Peter Drucker, père conceptuel de l'innovation, résonne aujourd'hui dans notre manière d'orienter notre offre « produit/service » vers un futur désiré et non subi du fait de telle ou telle conjoncture de marché. Nous sommes là au cœur de la définition de la « Qualité » : aptitude à satisfaire les besoins et attentes de nos clients (plus généralement de nos parties prenantes pertinentes), pour construire un monde souhaitable humainement autant que durable.

Onepoint est l'architecte de la transformation des entreprises et de la modernisation des États. Nous mixons stratégie, technologie et humain pour accompagner la transformation numérique de nos clients, tout en répondant aux grandes évolutions de notre monde.

Making Tomorrow est un collectif indépendant de designers, de makers, d'anthropologues et d'économistes qui jouent avec le futur. Nous aidons les décideurs publics et privés à imaginer de nouvelles versions extrêmes ou décalées de leur avenir pour en éprouver les limites et décider quelle direction souhaitable choisir dès à présent.

¹ Voir Collectif Making Tomorrow, « Penser l'après-crise : au-delà des imaginaires de la fin du monde », in Usbek & Rica, 3 avril 2020, <https://usbeketrica.com/fr/article/penser-apres-crise-au-dela-imaginaires-fin-du-monde>

² Martin Lauquin, Onepoint, article « Le Design Fiction face aux défis de la ville de Demain », février 2020, <https://www.groupeonepoint.com/fr/nos-publications/le-design-fiction-face-aux-defis-de-la-ville-de-demain-maddy-keynote-2020/>

► interview

La Qualité pour rebondir ... ou l'Excellence Industrielle en OR

Propos recueillis auprès d'Eva ROTHER, Directrice Générale FPT France,
par Bernard BOUSAADA, France Qualité

A travers nos précédentes interviews (Voir les revues Echanges n°45, 46 et 47) vous avez découvert le site FPT de Bourbon Lancy, premier label "Vitrine du Futur" en Bourgogne-Franche-Comté, qui produit toute la gamme de moteurs industriels Cursor pour des applications on-road (camions, bus), off-road (tracteurs, BTP) mais aussi marines ou power-génération. Nous avons partagé avec vous sa vision de l'industrie de demain résolument tournée vers la technologie tout en gardant l'Homme au cœur de sa transformation digitale et plus récemment sa résilience après la crise sanitaire. Revenons aujourd'hui sur sa formidable performance de l'été, à savoir l'obtention de la médaille d'Or du programme World Class Manufacturing.

Bernard BOUSAADA : Avant de commencer et pour ceux qui ne connaîtraient pas le World Class Manufacturing (WCM), pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit ?

Eva ROTHER : Depuis le début des années 2000, Fiat et donc le groupe CNHi sont engagés dans un programme d'Excellence Industrielle, le WCM, porté par l'association du même nom. Dans le monde, de grands groupes tels que Unilever ou Tétrapack suivent ce programme dérivé des méthodes de lean manufacturing. Basé sur un système de notation sur 100 points, il met en compétition les sites de production en évaluant leurs compétences techniques mais aussi managériales. Il est communément représenté par un temple, à l'image de la maison Toyota.

« La prochaine étape, c'est d'être au rendez-vous des défis industriels français qui sont devant nous en termes de décarbonation, de relocalisation, ré-industrialisation et résilience. »

Différents seuils permettent d'obtenir les niveaux Bronze, Argent et Or (70 points) qui récompensent le niveau de connaissance du système, puis son application, et finalement son extension. A chaque audit annuel, le site peut gagner ou perdre des points dans une méthodologie non figée. Les auditeurs s'attendent à voir une recherche permanente et une prise en compte des meilleures pratiques : l'amélioration continue challengée et transcendée par la compétition inter-sites.

Le site a obtenu l'argent il y a une dizaine d'années et depuis se battait pour gagner point par point cette fameuse médaille convoitée par les 700 usines qui ont intégré le programme. Nous nous sommes présentés à l'audit de juillet avec 69 points, il nous manquait celui des activités autonomes. Nous l'avons obtenu, ainsi qu'un point supplémentaire en maintenance professionnelle et en finance.

Bernard BOUSAADA : Le résultat est donc de 72 ?

Eva ROTHER : Oui, c'est un or massif [rires] qui démontre que le WCM est ancré comme méthode de travail. L'or c'est avant tout la démonstration que l'ensemble des collaborateurs porte le système et est impliqué. C'est la réalisation de tout le site qui est

mise en avant puisque chacun à son niveau doit porter et démontrer sa maîtrise de la méthodologie, à travers des kaizens et toutes les activités qui concourent à réduire les pertes et les gaspillages.

Les indicateurs, KPIS et KAIS classiques, sont passés au crible mais avec eux les actions qui concourent à



ces résultats. On ne se contente pas de vérifier que vous n'avez pas d'accident par exemple, mais on va examiner la réalisation et la pertinence des audits de postes, l'implication du management et même comment la culture de la sécurité, au travail comme à la maison, est portée. C'est la même chose pour la qualité, la logistique, la maintenance... les 13 piliers techniques sont soumis à une présentation de près d'une heure en salle puis doivent concrètement être caractérisés par la réalisation de leurs projets et leurs connaissances techniques. Au niveau managérial, les auditeurs attendent la démonstration de l'implication à travers le nombre de suggestions par exemple mais aussi le niveau d'absentéisme. La partie plus RH à travers la formation, la capitalisation ou les plans de succession est aussi demandée, toujours dans le même esprit : une partie salle et une autre terrain.

Bernard BOUSAADA : En comparaison, à quel niveau cette médaille vous amène-t-elle ?

Eva ROTHER : Nous sommes la 8^{ème} usine dans le monde à obtenir ce précieux métal, la 3^{ème} du groupe CNHi et la première pour FPT Industrial. Clairement, ce sont les yeux du monde entier qui se sont braqués sur nous pendant 3 jours en interne et en externe. L'ensemble de notre top management était présent à Bourbon Lancy pour la délibération et l'annonce des résultats et les posts sur les réseaux sociaux ont été vus et partagés des millions de fois. A court terme, c'est une publicité pour le site, mais c'est sur le moyen et long terme surtout que cette médaille est particulièrement importante.

Bernard BOUSAADA : Que voulez-vous dire par là ?

Eva ROTHER : Nous avons prouvé notre professionnalisme, notre haut niveau d'exigence et de performance et c'est auréolé de ce prestige qui nous abordons la suite. Comment démontrer à nos clients le haut niveau de qualité de nos

moteurs ? Grâce à notre management, à notre programme d'Excellence Industrielle, au WCM, à notre performance économique et notre recherche d'efficacité. La médaille répond à ces objectifs, et même si sur le papier nous travaillons aujourd'hui comme hier, le site n'est plus le même depuis le mois de juillet : il est une référence et il est ancré dans les esprits des décideurs que la valeur de l'usine est dans ses salariés.

Bernard BOUSAADA : Concrètement comment cela se traduit-il ?

Eva ROTHER : Les retombées ne sont pas immédiates mais se concrétiseront par la suite : nouveaux produits, nouveaux marchés, investissements... Rien n'est gagné, mais nous avons un avantage certain. C'est comme au départ d'une course : le mental fait beaucoup et après cette performance nous avons une avance sur nos compétiteurs !

Bernard BOUSAADA : Et après une médaille, on fait quoi ?

Eva ROTHER : Nous avons fêté bien sûr, mais pas longtemps ! Car nos clients attendent toujours plus nombreux nos moteurs, et il faut maintenant repartir dans une nouvelle dynamique et de nouveaux challenges. C'est le plus important, ne pas s'endormir sur nos lauriers. Nous devons garder cette avance et dans le même temps capitaliser et partager, c'est un des attendus des usines Gold. La prochaine étape, c'est d'être au rendez-vous des défis industriels français qui sont devant nous en termes de décarbonation, de relocalisation, ré-industrialisation et résilience.

En conclusion, le programme d'Excellence Industrielle, le WCM, porté par l'association du même nom, associé à un Management d'Excellence Opérationnelle nous a permis de traverser la crise du COVID, d'en ressortir grandis et de nous projeter vers un avenir doré.

Vive la QUALITÉ !

► zoom sur...

Rebondir... par la performance globale

Par Gérard CAPPELLI et François SALATKO, France Qualité

Longtemps ancrés sur la valeur pour l'actionnaire (TSR, Total Shareholder Return), les fonds d'investissement et les grands cabinets de conseil internationaux prônent à présent la performance globale (TSI : Total Societal Impact). A titre d'exemple, le célèbre Boston Consulting Group (BCG), qui fut longtemps le chantre d'une doctrine financière essentiellement actionnariale, change de ton : « les parties prenantes exercent de plus en plus de pression sur les entreprises pour qu'elles deviennent sensibles à leurs impacts et à des enjeux sociétaux majeurs comme l'inclusion par l'emploi ou la maîtrise du réchauffement climatique »¹.

Les PME/TPE ne sont pas en reste. Soumises à rude épreuve depuis la crise financière de 2008, elles sont de plus en plus sollicitées par leurs donneurs d'ordre pour améliorer leur performance globale, à la fois économique, sociale, environnementale et sociétale. Le QCD (Qualité-Coût-Délai) est toujours d'actualité, mais la RSE s'y est ajoutée. Les services achats de leurs grands clients se chargent des audits QCD. Ils confient leurs évaluations RSE à des organismes de notation tels que EcoVadis ou Acesia. Pour un dirigeant de PME/TPE, passer d'un « bon QCD » à une performance globale n'est pas une mince affaire.

Pourtant, de plus en plus d'entreprises, élargissant leur vision à long terme, intègrent les enjeux RSE à leur stratégie. La crise sanitaire n'a pas inversé la tendance, au contraire, selon plusieurs études². D'une part les

entreprises ayant une démarche RSE auraient une meilleure résilience - capacité à surmonter un choc ou une crise -, d'autre part la crise sanitaire aurait accentué la prise de conscience des risques extra-financiers. Et ce « pour l'ensemble de l'écosystème politique et économique » et sur la globalité du champ ESG (environnemental, social et gouvernance).

Pourtant, la grande majorité³ des PME/TPE n'ont pas intégré la RSE dans leur stratégie. Manque de ressources, priorisation des activités opérationnelles, scepticisme sur la « mode RSE », les raisons de ce constat sont diverses. Mais l'attentisme ne sera pas la meilleure solution pour ces PME/TPE à l'égard de leurs parties prenantes. L'exigence des

donneurs d'ordre est croissante ; les salariés sont de plus en plus attentifs aux aspects RSE ; les pouvoirs publics les ont définitivement intégrés dans leurs opérations : spécifications d'achats des collectivités, critères d'attribution des services d'aide aux entreprises, etc.

France Qualité s'est positionnée dans cet élan sociétal du monde socio-économique. En effet la Nouvelle Qualité, définie par notre association, intègre la RSE. Ainsi, la stratégie de l'entreprise s'inscrit-elle dans le cadre d'une vision de performance globale qui couvre à la fois les résultats financiers et extra-financiers. Au-delà du concept, les associations régionales du réseau AFQP promeuvent les démarches d'évaluation et labellisation RSE. Partenaires des leaders du domaine (Afnor, Agence Lucie...), elles proposent également la

« Pour un dirigeant de
PME/TPE, passer d'un
« bon QCD » à une
performance globale n'est
pas une mince affaire. »

solution Rexcelys®, particulièrement indiquée pour les PME/TPE.

Cette solution, qui fait partie de l'offre de services de France Qualité, peut convaincre un dirigeant de PME/TPE grâce à deux atouts essentiels : sa simplicité d'accès et son prix. Pour le premier, Rexcelys® présente l'avantage d'aborder tous les aspects de l'entreprise par une démarche pragmatique, adaptée à la culture d'une petite ou moyenne organisation. Pour le second, l'équation est simple : le prix de la labellisation Rexcelys® couvre essentiellement les coûts directs d'évaluation par des experts agréés, les frais indirects étant limités dans un contexte associatif.

En résumé, une bonne pratique à vous recommander est de vous rendre sans attendre sur :

www.rexcelys.francequalite.fr !



1 Article Management & RSE du 13/12/2017

2 « La RSE, facteur de résilience et de compétitivité », Novethic, 23 juillet 2020

3 Plus de ¾, selon l'étude Goodwill Management de septembre 2021



► éclairage

Qualité du "rebond" =
qualité du recrutement

Par Philippe BERTHEUIL, Président de Ngénio France et Muriel HUSSON JOSSE, CEO de IN Talents

► Témoignage recueilli par l'AFQP PACA

DES CONSTATS

L'activité économique repart, les entreprises font face à un nouveau défi, celui de recruter, mobiliser, motiver et conserver leurs talents, tous leurs talents.

Sur les grilles des entreprises industrielles ou de services, fleurissent des banderoles : « ici nous recrutons ! ». L'éventail des métiers à pourvoir se déploie sur tous types d'activités, tous types de formations, tous types de diplômes.

Les chefs d'entreprise, les RH, les managers rencontrent de véritables difficultés à recruter et à conserver leurs collaborateurs. Aussi cherchent-ils des astuces, des actions pour attirer et fidéliser les talents et compétences dont leur entreprise a besoin. Mettre un babyfoot, proposer des massages assis, des séances de Yoga, de méditation, créer un poste de « happy officer »... ne représentent pas le « bonheur » au travail.

Le bien-être au travail est bien autre chose. Il se traduit par le sens donné aux actions, par le sentiment de congruence entre les missions et le type de personnalité, les talents et compétences déployés par le collaborateur.

Un collaborateur heureux dans ses missions est un collaborateur qui est à sa place avec ses talents et compétences, au bon moment, au bon endroit. Insertion optimale lorsque ces conditions rencontrent un management positif, ferme et bienveillant.

« Recruter n'a rien
d'intuitif :
le recrutement est un
sport de haut niveau. »

RÉUSSIR UN RECRUTEMENT

Alors comment faire pour 'vendre' une offre d'emploi et recruter, choisir un collaborateur qui veut, qui attend 'le' plaisir de travailler dans notre organisation ? Nous parlons ici d'un recrutement externe ou d'une mobilité interne.

Dans le processus de recrutement, les parties en présence, postulants et recruteurs, ont chacune des outils pour se préparer à cette rencontre.

Il est avéré que les candidats se préparent de plus en plus, avant de se retrouver devant le recruteur : diplômes, CV, lettre de motivation sont travaillés (voire par trop « formatés »).

Aujourd'hui, chaque candidat dispose via Internet d'informations précises et pertinentes sur la manière de rédiger un CV attrayant, sur les questions qui peuvent lui être posées, sur les réponses adaptées au contexte de l'entreprise. Avant de postuler, il a étudié les informations (stratégie, valeurs, plan

de développement, etc.) disponibles sur le site Internet de l'entreprise ciblée. Il a lu les avis sur les réseaux sociaux. Il s'est rapproché de salariés de l'entreprise... Les plus audacieux ou méticuleux, sauront se faire accompagner par des « coaches » spécialisés dans les techniques de recherche d'emploi.

En face, du côté des recruteurs et des managers, il est établi que la recherche et la sélection d'un candidat représentent des coûts, engendrent des délais... tout autant qu'une erreur de « casting » fragilise l'entreprise et les équipes.



©AdobeStock

UN ATOUT, UN « OUTIL » : LES INVENTAIRES DE PERSONNALITÉ

Face à ces contingences, il est, plus que jamais, essentiel pour les personnes en charge du recrutement de chercher des techniques fiables et valides pour déceler les « bons » potentiels. C'est sur la recherche des personnalités adaptées au poste proposé que va se jouer la sélection.

Au-delà d'un parcours (études, expériences professionnelles, centres d'intérêt...) correspondant aux besoins, les profils recherchés doivent « coller » à la culture de l'entreprise, être capables de s'adapter, d'innover et de réagir rapidement.

Pour le candidat comme pour le recruteur, il ne s'agit plus seulement d'indiquer quelles formations ont été suivies, quels logiciels sont maîtrisés ou le nombre de langues parlées, mais de présenter pour l'un et d'étudier pour l'autre, les atouts personnels qui font du candidat et futur collaborateur, une personne unique, en adéquation avec l'environnement de travail de l'entreprise.

QUELS ÉLÉMENTS POUR LA SÉLECTION ?

En choisissant une technique de sélection qui mise sur la personnalité, le recruteur peut se faire une idée de la bonne intégration et de l'adaptation au sein de l'entreprise du candidat. La personnalité renseigne sur les comportements en situation professionnelle. Elle devra être analysée par le recruteur, puis la hiérarchie concernée, pour vérifier et valider l'adéquation candidat/poste.

Qui n'a pas vécu la mutation d'un excellent chef d'atelier, expert dans son domaine, fort de sa

connaissance du terrain vers un poste de management dans lequel les tâches administratives vont devenir l'essentiel de son travail ? Un nouveau poste présenté comme une promotion qui, pourtant, ne requiert pas les mêmes talents ou « soft-skills ». Un changement sans accompagnement, ni formation spécifique.

De même que fusionner deux services comme, par exemple, Marketing et Commercial, sans se préoccuper des différences de personnalités qui s'attachent à ces postes, sans s'interroger sur les nouveaux talents inhérents à cette nouvelle fonction. Sans se poser la question de la motivation de la personne concernée... Sans s'assurer que les besoins motivationnels des uns et des autres sont pris en compte et voir comment ils participent au bien-être des personnels et comment ils engendrent ou améliorent - de facto - la croissance et les résultats de l'entreprise...

L'ALLIANCE DE L'INFORMATIQUE, DES NEUROSCIENCES ET DE LA PSYCHOLOGIE, QUELLES NOUVEAUTÉS POUR AIDER LES RECRUTEURS ?

Plus d'une centaine d'années de recherches ont démontré que les résultats d'un questionnaire psychométrique proposé à un candidat ont plus de valeur prédictive qu'un entretien non structuré. Questionnaire et analyse de ses résultats sont - aujourd'hui - un outil fiable pour apprécier et anticiper la capacité d'un candidat à réussir dans son poste.

L'évolution des neurosciences nous apporte un regard nouveau sur les besoins et motivations

des collaborateurs. L'écueil des biais cognitifs du recrutement est éliminé, comme par exemple l'effet de halo : si le candidat rappelle quelqu'un de gentil et d'intelligent, connu dans la sphère du recruteur, celui-ci sera dans une disposition d'accueil et d'écoute déjà orientée.

COMMENT « MESURER » LES TRAITS DE PERSONNALITÉ D'UN CANDIDAT ?

Dans la forêt des logiciels existants, il existe au Québec (pays très en avance sur la conception et le développement de programmes/questionnaires psychométriques ; tels ceux connus sous le sigle MPO), des supports destinés à accompagner les recrutements. Ces programmes s'appuient sur des logiciels qui permettent de valoriser une candidature par la présentation de toutes les facettes de la personnalité du candidat comparées aux besoins du poste à pourvoir.

Le questionnaire d'évaluation de la personnalité et la liste des talents naturels des candidats sont quantifiés par un indice dit « indice d'aptitudes cognitives » ou IAC. Il mesure la capacité d'apprentissage et de gestion de la complexité des situations d'une personne.

Selon la nature du poste, la description des missions, le profil de la personnalité recherchée et les réponses du candidat, un algorithme permet de juger de l'adéquation « poste/candidat », et par suite, de prendre une décision circonstanciée.

Plus que jamais, l'Humain est au cœur du rebond économique que nous attendons. Ce rebond puise, puisera, sa force dans les Hommes en place, à recruter ou à muter avec des exigences dont les principales sont : le sens inspiré, donné, insufflé par nos Directions et l'adéquation poste/profil recherchée, étudiée et garantie par la pratique (éclairée) de tests de personnalité.



Philippe BERTHEUIL : De double culture française et québécoise, Philippe Bertheuil est l'importateur exclusif pour la France et l'outre-mer du programme québécois MPO Solution. Sa mission : développer un réseau de consultants accrédités experts dans l'utilisation en entreprise de ce programme psychométrique particulièrement novateur.



Muriel HUSSON JOSSE : Coach certifiée et analyste accréditée du programme québécois MPO, Mobilisation des Performances Organisationnelles, elle utilise la méthode de recherche de talents et de potentiels pour orienter les cadres d'entreprise et leurs équipes dans leur vie professionnelle.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN JANVIER 2022

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



►vision

Signaux faibles, signaux forts : préparer 2022-2025

Par Bernard HUSSON, AFQP PACA

Nous entamons le quatrième trimestre 2021. Trois mois que nous allons utiliser pour nous relancer, rebondir, réaffecter, réaffirmer... En un mot réussir !

Pour ... relancer nos activités commerciales, celles de R&D, de gestion des ressources humaines, notre système d'approvisionnement et de production.

Pour ... rebondir, revoir nos pratiques terrain pour une meilleure écoute, un management par le visuel pertinent (donc efficace), une réactivité plus participative à la suite des retours client.

Pour ... réaffecter nos forces, moyens.

Pour ... réaffirmer nos valeurs, notre raison d'être.

Une piste : préparer et tenir une revue de direction d'ici au 15 décembre 2021 avec comme élément de sortie des décisions assorties d'un mode opératoire précis (qui va faire quoi, pour quels objectifs, comment et quand ?). Les événements en lien avec la COVID font qu'une des décisions portera - sans nul doute - sur un plan de formation adapté, recentré sur les besoins nouveaux de notre personnel et de nos parties prenantes.

Pour cette revue de direction, organisée et tenue sous une forme nouvelle ou renouvelée, il nous faut rassembler les éléments d'entrée appropriés, adaptés au sujet : des orientations stratégiques pour les trois années à venir, une politique générale (ré)affirmée et/ou révisée, des objectifs assortis d'indicateurs pertinents pour piloter, suivre, corriger, améliorer nos pratiques, des méthodes et des moyens précisés, disponibles.

COMMENT PROCÉDER ?

Les décisions prises à l'issue de la revue de direction

de fin d'année, telle que préconisée ici, résulteront d'une préparation minutieuse, obtenue en mobilisant toutes nos forces, en sollicitant nos parties prenantes pertinentes. Ceci nécessite leadership, gouvernance, participation.

N'oublions pas, chemin faisant, que la qualité de nos décisions, une fois arrêtées, demande/commande d'appliquer des règles précises pour les transformer en résultats. C'est l'affaire de nos processus d'exécution.

SIGNAUX FAIBLES, SIGNAUX FORTS

Pour parler un langage commun, deux mots sur les signaux faibles. Il s'agit d'informations ou de données souvent fragmentaires, ambiguës, d'origines diverses, à chercher et capter/trouver, le plus souvent, hors de nos murs. Le vainqueur de Napoléon à Waterloo, Wellington, disait : « *avoir passé toute sa vie à essayer de deviner ce qu'il y avait de l'autre côté au-delà de la colline.* »

Nos connaissances, notre intuition, notre mobilisation collective vont nous permettre de faire le tri, de rapprocher indices, informations, données afin d'en tirer de quoi orienter, alimenter notre réflexion. Une réflexion ouverte ou ciblée (marketing, opportunités financières, disponibilités de nouvelles ressources...).

Faut-il préciser que cette « veille » est d'autant plus « productive » qu'elle fait partie de nos gènes, qu'elle résulte d'une pratique encouragée, suivie et reconnue ? Qu'elle se joue aussi à l'intérieur de notre organisation (retour d'expérience, rapports d'étonnement, diversité de nos recrutements...).

Les signaux forts, les faits saillants de ces derniers mois sont à isoler, décrire, qualifier et/ou quantifier.

La revue de direction dont nous parlons doit être un moment fort, privilégié. La richesse qu'elle produira

dépend de la conviction et de l'adhésion des participants, du travail d'équipes pluridisciplinaires, de la Direction et de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, à qui revient le soin d'apporter et d'assurer les éléments à même de renforcer la motivation individuelle et collective.

Permettez-moi pour conclure quelques mots personnels. La revue de direction telle qu'elle figure dans la norme ISO 9001 : 2015 doit être un moment fort dans la vie de nos entreprises. Elle doit être ouverte, faite de franchise, s'appuyer sur les faits. La seule lecture des comptes-rendus qui en sont faits nous renseigne sur l'engagement de tous, particulièrement celui de la Direction. Lecture à ne pas manquer avant de se lancer dans toute autre considération de management, de financement, de recherche de nouveaux débouchés, d'audits.

Je ne saurais terminer sans insister, à nouveau, sur l'importance pour le devenir de nos entreprises et des hommes qui la composent du Plan de formation. Plan issu, inspiré de tout ce qui précède. Veille, analyse concurrentielle, examen objectif des performances clés de nos entités, et surtout, exploitation poussée, rigoureuse, sans tabou, des entretiens d'évaluation, des retours clients, des ratios de notre gestion du personnel, des chiffres clés de notre performance.

Bonne "revue" à mener d'ici au 15 décembre, pour un engagement triennal afin de nous relancer, de rebondir, de réaffecter nos ressources, de réaffirmer nos valeurs, notre vision, notre raison d'être, en un mot de RÉUSSIR !



Deux membres de France Qualité co-signent

Qualité

le premier ouvrage global
dédié aux nouveaux enjeux de la
fonction, publié chez Eyrolles.

Une vue à 360° sur les enjeux et le pilotage
de la Nouvelle Qualité à l'aide de 60 fiches opérationnelles
illustrées de cas aussi surprenants qu'inspirants.



CLIC !
Communiqué de presse
et séance de dédicace



POLAR POD ©7C

Grand Témoin

Jean-Louis ETIENNE Médecin, explorateur, écrivain

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 neuvième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



©carolinecmvpresse

Après un internat en chirurgie, une spécialité de Nutrition et de Biologie du Sport, Jean-Louis ETIENNE devient médecin d'expédition : Himalaya, Patagonie, Groenland, course autour du monde sur le Pen Duick VI d'Eric Tabarly.

En 1986 il est le premier homme à atteindre le pôle Nord en solitaire après 63 jours de marche. En 1989-90, il est co-leader de l'expédition internationale Trans Antarctica, la plus longue traversée de l'Antarctique à traîneaux à chiens (7 mois, 6300 km). Pendant 10 ans il se consacre à l'exploration des régions polaires à bord du bateau Antarctica (rebaptisé Tara). En 2002 c'est la Mission Banquise, une dérive de trois mois à travers l'océan Arctique. En 2010 il réussit la première traversée du pôle Nord en ballon. La prochaine expédition sera POLAR POD, départ en 2023.

Infatigable défenseur de la planète, ses expéditions à vocation scientifique et pédagogique ont pour objectif de faire connaître les régions polaires et d'expliquer le rôle qu'elles jouent sur l'équilibre du climat de la terre. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, à découvrir via ce lien : www.oceanpolaire.org/livres-et-films.

Docteur en médecine
Commandeur de la Légion d'Honneur
Membre de l'Académie des Technologies
Médaille d'or de la Société de Géographie
Fellow of the American Explorer Club
Fellow of the National Geographic Society

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

La qualité revêt un caractère multiforme. Déjà une honnêteté dans le choix de ce que l'on entreprend. Cela signifie à la fois une justesse d'engagement par rapport à soi-même et une exigence vis-à-vis de la personne ou de l'entreprise avec laquelle vous êtes engagé. De ce fait, elle induit une conduite personnelle.

Mon prochain ouvrage autobiographique « Explorateur d'océans », destiné au grand public, est aussi un essai sur l'état des océans. Simplifier les propos sans dénaturer la complexité requiert une forte exigence.

Et au quotidien, l'exigence de qualité est constructive.

J'ai mené trois expéditions majeures en solitaire, la nature de cet engagement est d'une intensité inégalable ! J'ai ressenti cette même sensation lorsque j'étais interne en chirurgie. Au bloc opératoire, au bout du bistouri, se trouvent des zones cruciales du corps humain. Cette approche requiert une qualité de gestes d'une précision extrême. J'aimais le groupe aussi, j'ai été demi de mêlée au rugby, un sport avant tout d'équipe où chacun apporte le meilleur de lui-même.

« Au quotidien,
l'exigence de qualité
est constructive. »

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Certes, elle engendre plus de coûts en termes d'investissements, mais l'on en sort grandi !

Jalonner son existence de concrétisations intimes exigeantes permet de se construire de façon durable avec confiance.

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

Cette envie d'être en harmonie avec mon désir a toujours guidé mon existence !

Mon CAP de tourneur-fraiseur a représenté une véritable construction personnelle. Jugé sur ses dix doigts, cette exigence de qualité était omniprésente. Et j'ai pris confiance au collègue. Le goût pour les sciences naturelles et l'envie d'une implication sociale m'ont conduit à faire des études de médecine, puis de chirurgie pour mes dix doigts ! Interne en chirurgie, je rêvais d'expéditions depuis mon enfance, j'ai proposé alors mes services comme médecin d'expédition. Et pour la Course autour du monde, j'ai rejoint l'équipage d'Eric Tabarly.

Avec le temps, je me suis construit cette envie d'exploration. Après avoir atteint le pôle Nord à l'âge de 40 ans, j'ai décidé que je deviendrais un entrepreneur d'expéditions lointaines.

L'existence se construit par la qualité des réponses que vous vous engagez à faire.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Je reviens à cette notion d'engagement. C'est un chemin, une voix... la quête de la qualité.

La qualité comme la réponse apportée à une exigence. À titre d'exemple, la qualité pour l'apprenti tourneur-fraiseur réside dans la précision au centième de millimètre.

La qualité peut être aussi la recherche d'une harmonie. Celle des couleurs en peinture, des notes en musique, des ingrédients en cuisine, de mouvements en danse. Pour une

équipe, il s'agit de l'harmonisation de toutes les compétences ; un travail de synchronisation réalisé par l'entraîneur.

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

Je dirais, sur toutes ses formes !

Il y a de la jouissance dans la recherche de la qualité. Lorsque j'écris, il s'agit de la justesse des mots et de leur harmonie.

Le choix de mes engagements représente une responsabilité.



Et celle de la prochaine expédition POLAR POD en est une importante avec la construction d'un navire prototype.

Mis au service d'une communauté de scientifiques et piloté par des marins, sa mission sera celle d'approfondir les connaissances sur l'océan Austral.

Le challenge s'avère très élevé ! Seule, une exigence de qualité dans l'étude technologique du nouveau vaisseau alliée au juste choix des personnes, permettra de relever ce défi.

Le monde est de plus en plus, régi par la norme... reflet certes de la qualité. POLAR POD représente un projet hors normes, il laisse une place à l'inventivité. J'essaie, avec le plus d'exigence possible, de marier ces deux paramètres garants de l'assurance de la sécurité escomptée.

Et l'on parvient progressivement, à un point de convergence entre la qualité de l'invention que j'apporte et l'exigence de la norme. De ce fait, une qualité normée.

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE ACTIVITÉ ?

J'essaie de faire avancer conjointement les éléments technologiques, industriels, financiers, juridiques... Des briques, qui deviendront des piliers, en réponse à des exigences de qualité.

Et cela concerne bien sûr POLAR POD. Quant au voilier Antarctica (Tara), il laissait sceptique les assureurs et agences de certification. Les longues études, réalisées par les ingénieurs, ont permis finalement de gagner leur confiance.

Dans ce type de projets, les négociations sont permanentes, et l'innovation fait progresser la norme. Puis, il y a un partage de la responsabilité. Enfin, je décide après avoir apaisé l'inquiétude de tout le monde !

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Le pied à coulisse.

LA PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Pour ses qualités humaines, le père Michel Jaouen ancien aumônier de la prison de Fresnes. Éric Tabarly, qui dirigeait par le silence. Un explorateur Fridtjof Nansen. Les alpinistes Walter Bonatti et Lionel Terray. Des inspireurs !

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Un explorateur recherche un lieu où, un jour il va poser son sac avec apaisement. Je l'ai trouvé au sein d'un bois dans le Tarn à 10 km du village où je suis né... mon havre de paix.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

En un siècle, l'homme a pris le contrôle des espaces et des espèces sur l'ensemble de la planète. Nous disposons de l'intelligence des solutions comportementales et technologiques.

Ayons l'audace de cette exigence de qualité dans leur mise en œuvre afin d'assurer la survie de l'humanité !

ZOOM SUR

L'EXPÉDITION POLAR POD

Dans l'hémisphère Sud, l'océan Austral n'est pas cloisonné par les continents ; c'est un océan ouvert qui circule autour de l'Antarctique. Poussé par les vents d'ouest le Courant Circumpolaire Antarctique (CCA) réunit les trois océans, l'Indien, le Pacifique et l'Atlantique.

A l'autre bout du monde, cet immense océan est encore méconnu, les campagnes océanographiques y sont rares. Acteur majeur du climat et réserve de la biodiversité marine, la communauté scientifique internationale est unanime : on a besoin de mesures in situ.

Pour explorer cet océan de tempête, que les marins ont baptisé les « cinquantièmes hurlants », le bureau d'ingénierie navale SHIP ST de Lorient a conçu le POLAR POD.

Entraîné par le courant circumpolaire, tel un satellite autour de l'Antarctique, le POLAR POD va permettre l'acquisition de données et d'observations sur le long terme qui seront transmises aux chercheurs, océanographes, climatologues, biologistes ; 43 institutions scientifiques de 12 pays sont impliquées dans le projet.

Cette expédition digne de Jules Verne, permettra d'animer en « temps réel » un grand projet pédagogique international sur les Sciences de la Vie de la Terre et de l'Environnement en collaboration avec l'Union Internationale de Conservation de la nature (UICN). La jeunesse a besoin de rêve, de modèles d'audace, d'engagements incitatifs, de croire en ses ambitions.

Site web : www.oceanpolaire.org

LE POLAR POD EST UNE AVENTURE HORS-NORME, UNE INITIATIVE FRANÇAISE INNOVANTE ET D'INTÉRÊT PLANÉTAIRE.

POUR SOUTENIR CE PROJET : WWW.OCEANPOLAIRE.ORG/DONATION-POLAR-POD/



Le FIPEC : la qualité dans les processus

Par Olivier RÉGIPA et Valérie MARTINENT, Président et Directrice Générale de Squalean, cabinet conseil en management organisationnel

► Témoignage recueilli par l'AFQP Occitanie

Dans la boîte à outils du 6 Sigma : le SIPOC, contribution de Motorola à la maîtrise statistique des procédés (SPC : Statistical Process Control), fin des années 80, et aux attentes mesurables du client (CTQ : Critical To Quality).

SIPOC est l'acronyme en anglais américain de « Supplier - Input - Process - Output - Customer ». Assimilé par les francophones, notamment ceux du Québec, ce terme a été rendu par le sigle FIPEC, l'abréviation littérale de « Fournisseur - Entrée - Transformation - Sortie - Client » ne permettant pas d'obtenir un mot prononçable et mémorisable en français. FIPEC est l'acronyme de « Fournisseur - Intrant - Process - Extrant - Client » qui fait la part belle au jargon mais permet au moins de s'en souvenir. Retenez donc que SIPOC et FIPEC sont rigoureusement la même chose vue de Schaumburg (Illinois) ou de Gif-sur-Yvette.

LE FIPEC, OUTIL DU 6 SIGMA

À l'origine, le FIPEC est un outil qui prend place dans la boucle d'amélioration continue du 6σ : le DMAIC. Plus précisément, il est utilisé dans la phase « Définir » d'un projet, aux fins d'aider à cartographier la chaîne de valeur du processus qu'on étudie. Il sert en outre

à décrire les interactions de causes à effets entre des intrants ou entrants « X » et des extrants « Y », plus précisément à établir une métrique dans le but de l'évaluation statistique de la fiabilité : $Y = f(X)$. Dans cette version historique, si le FIPEC n'est pas par lui-même un outil mathématique, il a vocation à faire appel aux mathématiques et aux statistiques pour régler les problèmes et améliorer les situations.

Est-ce à dire que le FIPEC est un instrument sophistiqué dont l'utilisation serait réservée aux Black Belts 6σ dûment qualifiés et aux passionnés des méthodes quantitatives ? Certainement pas ! Au contraire, nous allons montrer que le FIPEC s'adresse à toutes et à tous, en toutes circonstances, et surtout qu'il est porteur d'un nouvel état d'esprit systémique, d'une vision renouvelée de l'organisation s'intégrant avantageusement dans la Nouvelle Qualité fondée sur les systèmes et les processus.

LES PROCESSUS AU SERVICE DES NORMES ISO

Pour aborder le FIPEC en management de la qualité et de la performance, quelques rappels sont indispensables. Dans les années 2000, la qualité a migré de l'approche suivant les procédures (l'Assurance Qualité) à la vision d'un système ouvert



fonctionnant sur la base de processus. Ce glissement n'était pas que sémantique, loin de là. C'était une authentique disruption avec un changement complet de perspective. Les procédures des années 80-90 avaient l'ambition de décrire les tâches en les stabilisant et en les codifiant. Avec la liste séquentielle des étapes, avec les logigrammes, on pensait éviter les divergences, les approximations et les dérèglements. En visant permanence et durabilité, en reliant la qualité aux méthodes, on ambitionnait de produire la stabilité, l'immuabilité, gage de rigueur et d'excellence. Seulement voilà, on figeait l'activité car on contenait les initiatives de changement, les solutions pour faire autrement, innover ou simplement améliorer. D'une certaine manière on finissait par congeler l'entreprise et ce faisant, on déresponsabilisait les acteurs. Ils regardaient le respect des procédures comme l'objectif ultime de performance mais perdaient souvent de vue l'utilité finale de l'action, oblitérant leur autonomie de jugement. Au bout du compte, bien que respectées à la lettre, les procédures pouvaient manquer leur objectif et produire de l'insatisfaction, trop d'insatisfaction des clients, avec des coûts cachés et la constatation que la qualité n'était plus en ligne avec la politique de l'organisation.

Le management par les processus est l'une des principales contributions des nouvelles normes ISO de management dites HLS | High Level System, qui se diffusent rapidement depuis une dizaine d'années. Les processus sont des systèmes ouverts, des systèmes vivants (on dit aussi organiques) dont la description et l'analyse de fonctionnement permettent de mettre en place des solutions d'amélioration continue, celles issues du **Lean** et du **6σ**, avec en particulier des boucles de progrès permanent. Ainsi, le **PDCA** ou Roue de Deming fait partie intégrante des normes ISO 9001, 14001, 45001, 27001, etc. dans leurs versions les plus récentes.

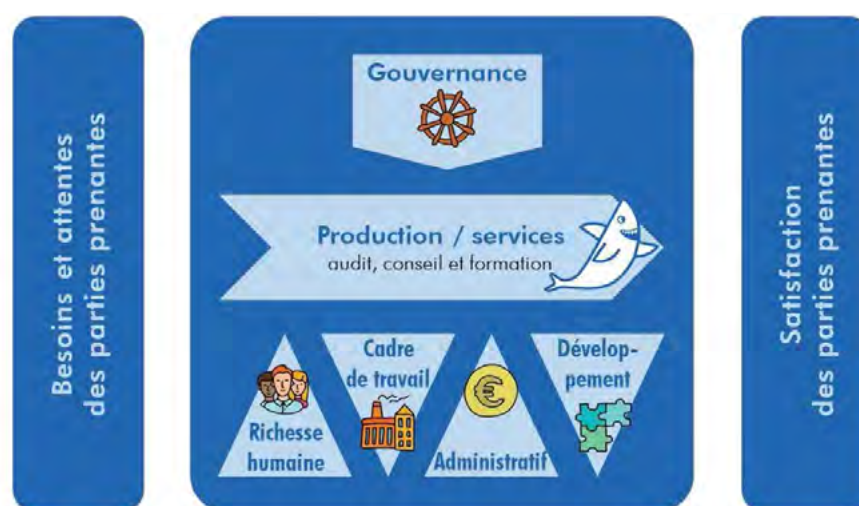
En pratique, il est désormais difficile sinon impossible d'échapper à l'analyse systémique et aux processus lorsqu'on vise à être certifié, y compris parce que les organismes certificateurs audient par les processus au

moyen de logiciels qu'ils ont développés dans ce sens. Il faut garder à l'esprit qu'un processus vise par définition à réunir, pour les décrire, un ensemble cohérent d'activités qui transforment les ressources obtenues de fournisseurs et de prestataires en résultats attendus par des clients ou bénéficiaires. On désigne l'ensemble de ces parties prenantes par le vocable : **Parties Intéressées Pertinentes**. Tout l'intérêt du management de la qualité par les processus est dans la recherche de maximisation de la satisfaction des parties intéressées, au premier rang desquelles, bien entendu, les clients, consommateurs, usagers, utilisateurs, bénéficiaires, etc. Dès qu'il y a client, au sens large, interne ou externe, il y a processus. Et inversement, tout processus vise à satisfaire des clients. La qualité consiste, en définitive, à les rendre heureux, et au-delà à optimiser les relations avec toutes les parties prenantes.

Une organisation se constitue d'un ensemble de processus. Ils vont de macro-processus à d'innombrables micro-processus, de la vision holistique du système d'ensemble, aux tâches les plus élémentaires et vice-versa. Une organisation se comporte donc un peu comme un puzzle de processus qui sont reliés entre eux en un tout cohérent où toutes les composantes sont interdépendantes, chacune visant à satisfaire au mieux les attentes de ses clients finals.

Un processus global est composé de processus plus étroits qui peuvent toujours être cartographiés et analysés au moyen des mêmes outils en avançant dans les détails. Et tous les processus vivent ou se développent en interaction les uns avec les autres. Aussi faut-il se préoccuper des interfaces et des ajustements. La modélisation fonctionne tout le temps, dans la plus petite comme dans la plus grande organisation, la plus centralisée comme la plus dispersée, la plus monolithique comme la plus composite.

Voici, pour illustrer le propos, la cartographie des processus de notre cabinet Squalean :



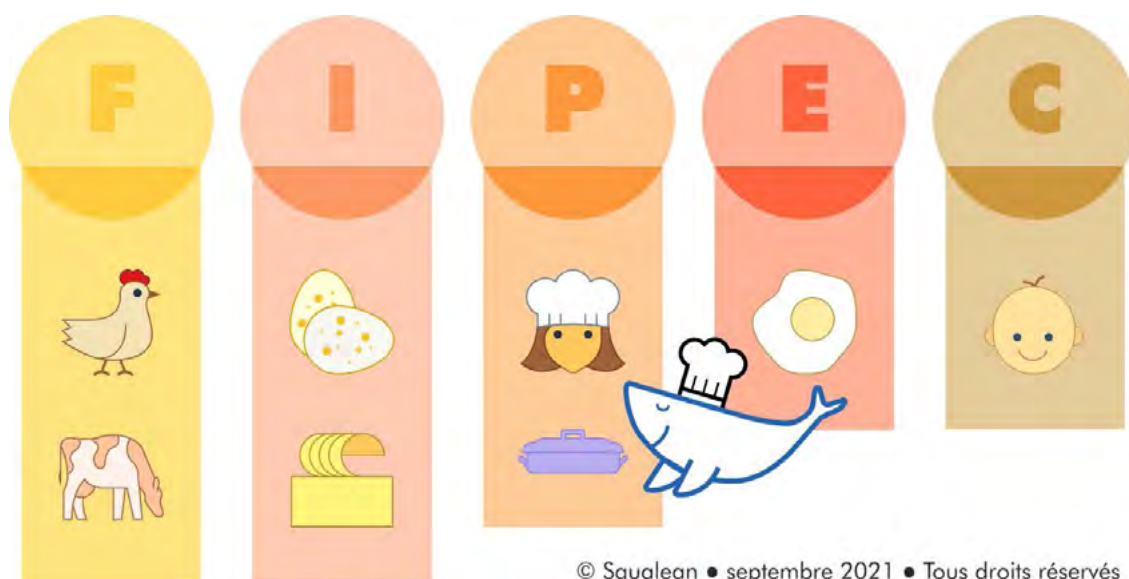
CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE SQUALEAN

© Squalean • septembre 2021 • Tous droits réservés

LE FIPEC, OUTIL DE PROCESSUS INTELLIGIBLES

C'est à ce stade qu'intervient le FIPEC, petit instrument puissant et agile qui va nous aider à décrire un processus complet et cohérent sans rien omettre de sa totalité.

1. Prenons pour commencer un exemple simplifié : Maman prépare un oeuf sur le plat à son bébé. Décomposons le processus suivant le FIPEC. Au cœur du processus, il y a la préparation au moyen d'une poêle ou d'un plat à oreilles et Maman qui casse l'oeuf sur le feu. Donc, l'entrant principal est l'oeuf, mais il y aura aussi du beurre pour graisser l'ustensile. Ces ingrédients ont des fournisseurs : ici, la poule et la vache. Résultat du processus : l'oeuf sur le plat, l'extrant. Ce dernier sera présenté au client dans la foulée : le bébé de Maman. Exemple trivial mais processus complet même si, pour les besoins de l'exposé, nous omettons de mentionner la consommation d'énergie, la gazinière, le sel, la spatule, l'assiette, la chaise haute, etc.

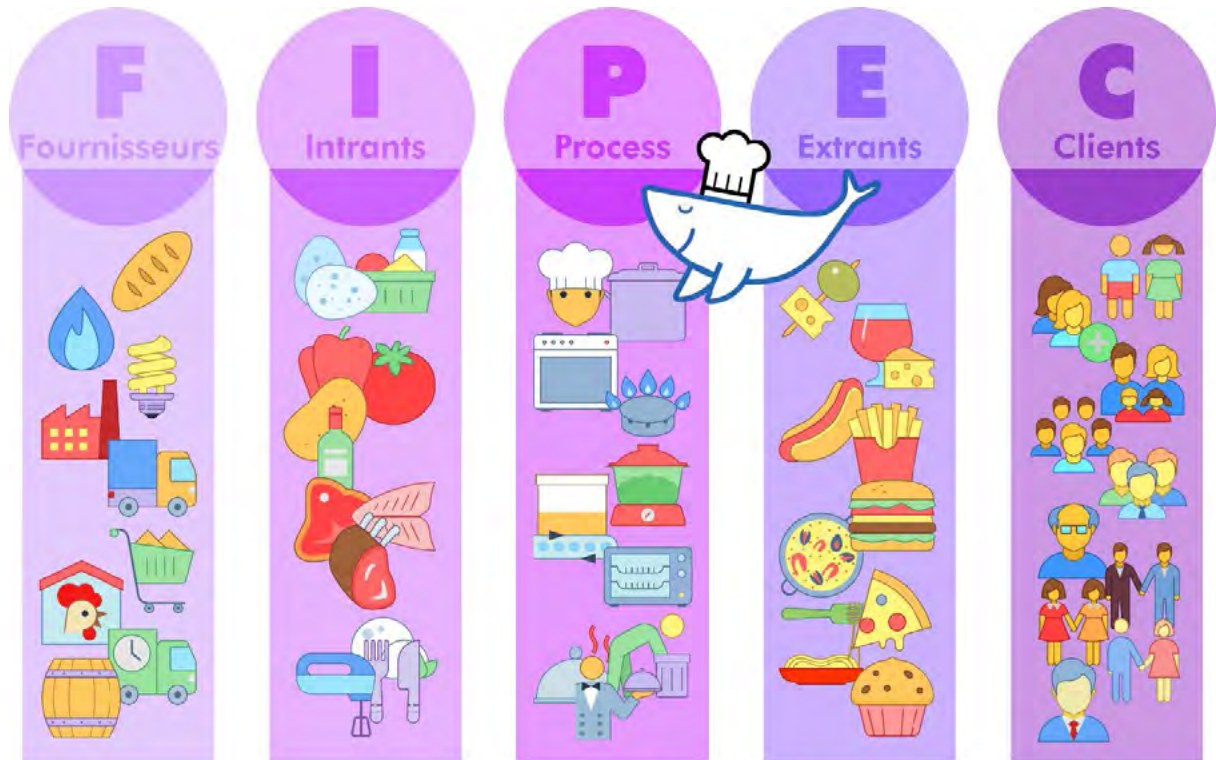


L'intérêt d'un FIPEC de ce type est tout d'abord de parvenir à lister les parties prenantes, toutes les ressources et toutes les étapes. Mais il est aussi, à la suite de l'inventaire, de se poser au centre du processus afin de l'examiner avec attention pour établir les liens entre les ressources, intrants et extrants, entre les fournisseurs et les clients. Alors, on se rend vite compte de la complexité des demandes, de leur variété et de leur richesse. On découvre aussi qu'existent des attentes réciproques entre clients et fournisseurs.

Par exemple, dans le cas de l'oeuf sur le plat pour bébé, la poule est-elle la pondeuse du poulailler familial ou une poule de batterie lointaine ? S'il s'agit de Greta, la poule de la famille, cette dernière aura des attentes réciproques quant à sa nourriture. La réciprocité sera en définitive une condition pour qu'elle fournisse de bons oeufs de bon calibre. Et si c'est une poule de l'industrie, c'est Maman qui aura des exigences car elle ne voudra pas nourrir bébé avec un produit suspect. Elle prendra soin d'acheter des oeufs certifiés, Bio ou Label Rouge, de poules élevées en plein air de préférence dans la région. Ce cahier des charges entrera à son tour dans les données du processus, ainsi que les goûts et les préférences du petit garçon dont elle aura pris soin de s'assurer qu'il n'est pas allergique à l'albumine.

De tout ce qui précède résultera une fiche détaillée, dite **fiche de processus**, à laquelle chaque partie prenante se référera pour savoir ce qui est attendu d'elle et les moyens qu'elle doit déployer pour satisfaire les attentes des autres parties intéressées.

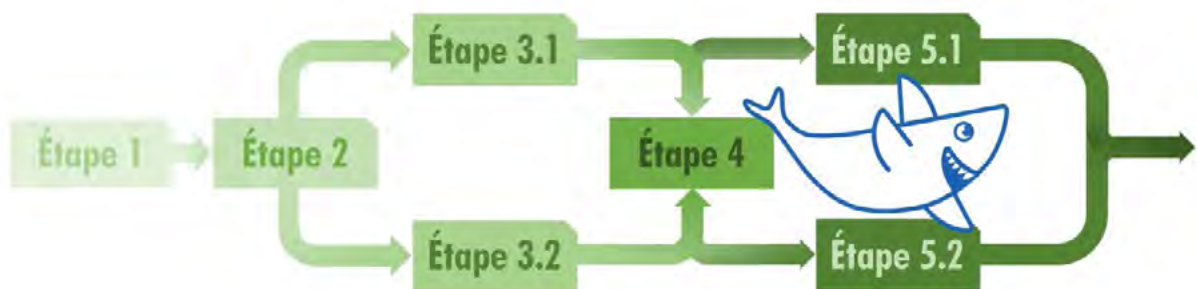
2. Notez bien que le modèle FIPEC fonctionne toujours aussi parfaitement si le système décrit est rendu plus complexe. Prenons maintenant le cas d'un restaurant ayant des fournisseurs internes et externes, de nombreux intrants, des préparations nombreuses qui nécessitent des étapes successives et parallèles, une variété d'extrants, de multiples plats à la carte, et des profils variés de clients qui constituent toute une clientèle riche et diverse.



© Squalean • septembre 2021 • Tous droits réservés

Comme dans l'exemple précédent, chaque processus donne lieu au détail des attentes mutuelles et des interfaces entre parties intéressées et entre processus. Les fiches des processus du restaurant seront donc élaborées après qu'aura été étudiée et formalisée la **matrice croisée des attentes réciproques** de toutes les parties intéressées.

3. Troisième et dernier cas de figure : toujours sur le même mode que les précédents, nous pouvons envisager une société de production industrielle dont le flux de production d'une UO | Unité Opérationnelle serait le suivant :

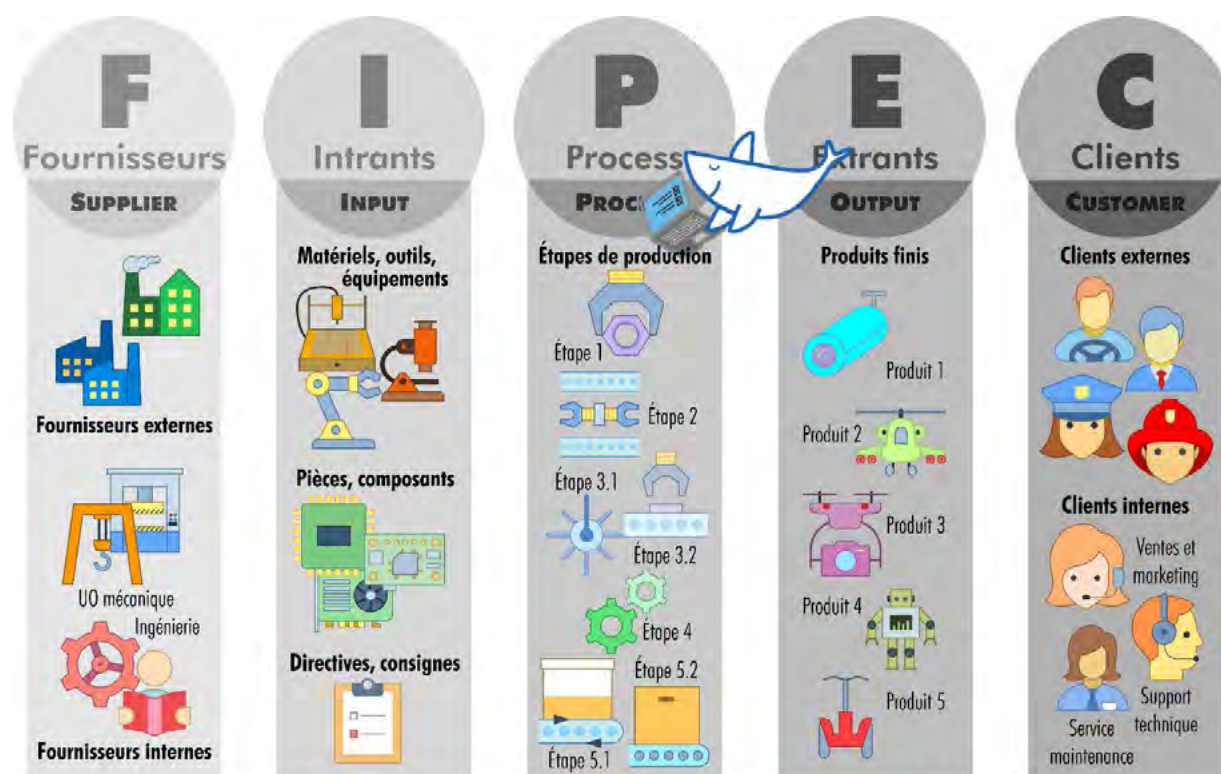


DÉTERMINER LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS

© Squalean • septembre 2021 • Tous droits réservés

Ce fabricant de matériel de sécurité est spécialisé en optronique. L'unité de production principale reçoit des matières premières de ses nombreux fournisseurs, mais aussi des milliers de pièces et des équipements qu'il faut qualifier et stocker. Le bureau d'études-ingénierie crée, innove et produit des systèmes de vision et de surveillance qui intègrent des technologies de pointe dont l'assemblage est sophistiqué. De son côté, l'UOP (Unité Opérationnelle de Production) introduit sur le marché la gamme de produits novateurs, lesquels sont proposés aux clients, notamment publics dans ce cas, qui composent les services d'urgence et de protection civile. Ces mêmes produits servent aussi de support au travail des ingénieurs commerciaux, à ceux de la maintenance et de la hot line du support technique. Les attentes de ces derniers sont en particulier que les solutions soient les plus fiables possibles et le mieux documentées afin que les interventions soient réduites au minimum. La matrice croisée fait ressortir cette exigence critique qui remonte aux fournisseurs internes de l'ingénierie et se traduit par la mise en place d'un protocole Lean-6σ aux étapes les plus critiques de la production.

Dans une société structurée telle que celle de cet exemple, aux différents processus d'innovation, de production et de logistique répond un processus de gouvernance. Aussi les attentes en « top down » sont-elles que les processus de terrain tiennent les objectifs assignés, et réciproquement en « bottom up » les processus opérationnels attendent-ils de la Direction qu'elle communique des ordres clairs et réalisables, des objectifs SMART. On comprend maintenant que les **attentes croisées dynamiques** sont une des clés de la modélisation par les processus.



© Squalan • septembre 2021 • Tous droits réservés

LE FIPEC, OUTIL AUX MULTIPLES FACETTES

Le FIPEC sert en tout premier lieu à élaborer la **cartographie des processus**. Mais il va bien au-delà puisqu'il permet de la documenter. Le cas échéant il met en évidence des écarts, ce qui conduit à analyser les fondements des éventuels dysfonctionnements pour y porter remède. En outre, le FIPEC est employé pour traduire les exigences des clients en spécifications d'extrants.

Le FIPEC, parce qu'il prend en compte l'ensemble des **Parties Intéressées Pertinentes** intègre parfaitement les étapes en amont du processus, celles qui ont le plus d'impact sur les extrants. Il sert donc, par des allers-retours successifs, à déterminer les VCEP | Variables Clés Entrantes du Processus, et parmi elles, celles qui ont le plus d'effet sur les VCSP | Variables Clés Sortantes du Processus. Ces dernières ont été recueillies en amont. Il s'agit notamment de la **voix du client** (VDC) qui traduit les ECC | Exigences Critiques des Clients, pour l'expression desquelles d'autres outils pratiques peuvent être mobilisés en complément du FIPEC comme le **Modèle de Kano** ou les **diagrammes par affinités** suivant la méthode KJ de Jirō Kawakita.

Mais plus que tout, le FIPEC tient lieu de mortier pour le management par les processus. En effet, l'analyse approfondie des Parties Intéressées Pertinentes conduit à mieux cerner les relations qui s'établissent entre elles, donc les interfaces, lesquelles donnent lieu à des relations contractuelles plus ou moins formulées, à des **contrats d'interface**. Qu'il s'agisse de parties prenantes internes ou de parties prenantes externes, qu'elles soient impliquées directement dans le processus ou non, le fait de mieux spécifier les attentes réciproques, attentes implicites ou explicites, de les verbaliser, de les formaliser et de les codifier, produit une amélioration immédiate et tangible de la qualité au sein du processus. Fluidité et transparence en résultent.

Pour y parvenir, nous préconisons de bâtir des **matrices croisées PIP / Processus** qui mieux que bien d'autres documents aideront à :

- Matérialiser les attentes spécifiques des uns et des autres,
- Comprendre les interactions et mettre en place des actions,
- Cibler les besoins pour satisfaire les attentes.



Matrice croisée PIP / Processus

	Processus P1	Processus P2	...	Partie intéressée PIP 1	Partie intéressée PIP 2
Processus P1		Ce que P1 attend de P2		Ce que P1 attend de PIP 1	Ce que P1 attend de PIP 2
Processus P2	Ce que P2 attend de P1			Ce que P2 attend de PIP 1	Ce que P2 attend de PIP 2
...					
Partie intéressée PIP 1	Ce que PIP 1 attend de P1	Ce que PIP 1 attend de P2			Ce que PIP 1 attend de PIP 2
Partie intéressée PIP 2	Ce que PIP 2 attend de P1	Ce que PIP 2 attend de P2		Ce que PIP 2 attend de PIP 1	

PIP = Partie intéressée pertinente

© Squalean • septembre 2021 • Tous droits réservés

Pour parachever le travail, une analyse de type SWOT appliquée à chaque processus, bien que trop souvent subjective car manquant parfois de données quantitatives, aide à identifier les points de surveillance et d'amélioration sur lesquels exercer les leviers de management.

Voici une illustration dans le cas d'un processus en Ressources Humaines.

Analyse SWOT du Processus RH



© Squalean • Octobre 2021 • Tous droits de reproduction réservés

Dès lors, une fois le système de management par les processus bien rôdé et fonctionnel, il ne reste plus qu'à le surveiller et le contrôler par le biais d'audits réguliers et récurrents des différents processus afin, le cas échéant, de pointer les écarts dont certains peuvent donner lieu à des non-conformités au sens de la norme ; afin d'autre part de souligner certains axes d'amélioration possible pour prendre en compte toute la dynamique de l'activité de l'entreprise dans le temps.

Ces **Revues de processus**, qui tiennent lieu de politique de maintenance préventive pour le **Management par les processus** dans son ensemble, confèrent tout son sens au FIPEC initial.



SOMMAIRE

- La FPGP p. 2-3
- Les Constats de la Performance 2007 p. 4-5
- Brèves p. 6-7
- Infos nationales p. 8-9
- Le Réseau de l'Est p. 10-11
- Les formes de management à l'échelle F&C p. 12-13
- Actus régionales p. 14-15
- Le Réseau de l'Est p. 16-17
- Agenda p. 18



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

Force nous est de constater que l'économie française a perdu des places dans la compétition mondiale et que le taux de croissance de notre pays est inférieur à la moyenne des pays de la zone Euro. Nos dirigeants...

échanges N°40
la performance en revue

DOSSIER
QUALITÉ & MÉTHODOLOGIE

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>

