



N°5

Novembre 2021



**VOIR CLAIR DANS
UN MONDE INCERTAIN,
AVEC LA NOUVELLE QUALITÉ**

LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ



made in **qualité**
| Le think tank de France Qualité



FRANCE
QUALITÉ

SOMMAIRE

ÉDITOS :

- Pierre GIRAULT, Président de France Qualité
- Patrick MONGILLON, Pilote du Think Tank **P.3**

01. Crise sanitaire : menace ou opportunité pour le management par les processus **P.6**

02. Réflexion sur le retour d'expérience de la norme ISO 9001 version 2015, entre rétrospective et prospective **P.10**

03. Le management par les processus : pratiques et perspectives **P.16**

04. Le Manager Qualité du futur **P.26**

05. Qualité et jeunes générations **P.27**

06. L'excellence relationnelle : une discipline en émergence **P.28**

07. Les compétences émotionnelles, nouveau graal des Soft Skills **P.36**

08. Vers une certification Lean Six Sigma France Qualité **P.54**

09. La qualité sociale et environnementale des produits **P.58**

10. Valeur ajoutée d'une bonne compréhension des notions de gouvernance et d'impact pour les entreprises et leur écosystème dans un environnement VICA **P.74**

France Qualité **P.120**

Remerciements **P.122**



EDITO

FRANCE QUALITÉ

Par Pierre GIRAULT,
Président de France Qualité

Mettre les chances de son côté

Selon la définition de référence, « un Livre blanc est un outil de communication se positionnant comme un guide pratique pour son lecteur. Il répond à une problématique prédéfinie et aide le lecteur à opter pour une solution ou à prendre une décision. »

Le tome 5 du Livre blanc issu des réflexions, travaux, du Think Tank de France Qualité, que vous allez découvrir à la lecture des pages suivantes, me semble particulièrement en ligne avec une telle définition.

D'abord, il répond à une problématique prédéfinie = comment gérer la reprise d'activité et faire face aux défis de la transformation des organismes publics et privés ?

J'ai la conviction, après échanges avec de multiples membres ou partenaires de notre réseau, que le contenu de cette édition 2021 va en effet aider les professionnels...

À opter pour une solution : utilisation d'une approche processus ; prise en compte d'opportunités associées à la démarche ISO 9001 ; renforcement de compétences Lean & Six Sigma ; mise en œuvre d'apports inédits de la transformation numérique en lien avec le bien-être au travail.

Ou à prendre une décision : avancée vers le positionnement du Manager Qualité du futur ; sollicitation accrue des Jeunes Générations ; choix stratégique de l'ex-

cellence relationnelle ; engagement, dans le cadre des synergies avec la RSE, sur la voie de la qualité sociale et environnementale des produits.

Voilà autant de clés d'appréciation sinon d'action que les différentes Commissions du Think Tank Made in Qualité viennent de dégager, à partir de retours d'expérience, de témoignages d'acteurs, de conseils d'experts.

Tout cela renvoie clairement aux quatre caractéristiques de la Nouvelle Qualité/globale, pragmatique, innovante, participative. Qui plus est... en plein développement à l'heure actuelle !

Cette publication de France Qualité, in fine, constitue bien, conformément là encore aux termes de référence, « un guide pratique » pour son destinataire. Incluant donc nombre de bonnes pratiques, concrètes, variées. Et s'avérant destinée aux - seuls - adhérents de notre organisation, qui bénéficient ainsi d'une des valeurs ajoutées induites par l'appartenance à la communauté associative-représentative de la filière des professionnels.

Grand merci à Patrick Mongillon, pilote de Made in Qualité, aux animateurs et membres des Commissions !

France Qualité, plus que jamais, agit et contribue à l'évolution de l'état de l'art - dans l'intérêt du pays et à votre service.



EDITO DU PILOTE

Par Patrick MONGILLON,
Pilote du Think Tank Made in Qualité

VICA

La complexité dans nos entreprises naît des impératifs de performance. Ils sont de plus en plus nombreux, ils changent très vite et ils sont souvent contradictoires. C'est ce qu'on appelle un monde VICA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Le Boston Consulting Group montre que la complexité des affaires s'est multipliée par 6 en 70 ans ! Waouh ! Cette année, tous les articles proposent des idées et des conseils pratiques pour transformer nos organisations vers du simple, facile, plaisant, sans couture, sans complication et sans effets Joule.

La crise sanitaire a permis de tirer des leçons sur les processus et la devise est claire : cap sur l'agilité et la transversalité ! Ce premier article prend du recul et montre bien l'intérêt d'une démarche inclusive et participative.

Passons à l'ISO 9001 avec un retour d'expérience pour vaincre les difficultés et la complexité : l'agilité et la souplesse sortent à nouveau dans les recommandations, mais aussi l'optimisation de l'organisation avec du concret et du digital. Sans oublier d'embarquer les jeunes générations, pas encore toutes fans de la norme. Vous savez tous à quoi sert le management des processus. Mais demain, quels sont ses enjeux ? Au travers d'un sondage dont les résultats rassurent et provoquent parfois des étonnements, le management des processus du futur vise à accroître l'agilité (décidément !) et la transversalité. Mais aussi favoriser la transformation et engager les collaborateurs. L'article s'appuie sur des chiffres et statistiques qui nous éclairent

sur comment est réellement utilisé le management des processus.

Le futur, parlons-en avec le manager qualité ... du futur. Avec pertinence, la commission a choisi de livrer les résultats de ses réflexions sous forme de Podcasts. C'est en 6 épisodes comme les 6 finalités du manager qualité de demain, avec un dosage savoir-faire et savoir-être plus équilibré. Ils s'écoutent très bien.

Le futur encore avec les jeunes générations qui sont sensibles aux aspects RSE et QVT. L'équipe « Jeunes Générations » multiplie les actions pour développer une communauté dynamique autour de la qualité, ainsi que l'engagement dans la qualité.

Changeons de registre. Je suis ravi que l'excellence relationnelle soit enfin au cœur des réflexions pour développer intelligence collective, qualité des interactions et cohésion. Il faut du sens et un sentiment d'appartenance fort pour aborder le monde VICA. Concordance, le centre d'Excellence Relationnelle, est né et France Qualité est le partenaire fondateur. Longue vie et belles réussites à partager dans nos prochains livres blancs.

Que ressentez-vous après avoir lu les 405 premiers mots de cet éditto ? Sartre disait : « Nous appelons émotion une brusque chute de la conscience dans le magique ». Les émotions nous poussent à agir et nous donnent de l'énergie. Alors, comment les accueillir, les identifier et les exploiter ? C'est le sujet de l'article qui nous invite à développer nos compétences émotionnelles. Et si nous passions de Descartes « Je pense donc je suis » à un nouveau paradigme « Je ressens, donc je pense, donc je suis » ?

Vous avez remarqué la grande disparité des niveaux Green Belt et Black Belt ? Et la diversité des formations et certifications ? La commission Lean Management a fait le point de la situation et des risques engendrés. Elle se propose de construire un projet de labellisation standard Français (voire Européen) et de proposer une certification Lean Six Sigma AFQP. C'est un large chantier stimulant qui s'est engagé.

Pour la première fois, la commission Qualité et RSE s'attaque à la qualité sociale et environnementale des produits. Un vrai challenge qui s'appuie sur deux études dans la téléphonie et la cosmétique. Les résultats sont riches d'enseignement et montrent le difficile équilibre sur le triptyque social, environnemental ... et économique. Et la gouvernance dans ce monde VICA ?

Quelle confiance et quels impacts ? La gouvernance organise les connaissances et rapports de pouvoir entre les différentes parties prenantes. Sa finalité est la création de valeur. Comment conjuguer environnement, agilité, humain, résilience, etc. La mise en place d'une gouvernance effective a de nombreux avantages et la nouvelle qualité peut nettement y contribuer. Ne manquez pas cet article de fond.

Ce tome 5 est généreux, riche, pragmatique et j'espère qu'il vous donnera des clés pour transformer ce monde VICA en opportunités. Un énorme Bravo aux animateurs et membres des commissions.

Chaleureusement.

LE THINK TANK MADE IN QUALITÉ

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

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

DES COMMISSIONS EN MOUVEMENT ET DES LIVRABLES RÉGULIERS



LES LIVRES BLANCS

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



LES TRIPTYQUES PÉDAGOGIQUES

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

01



CRISE SANITAIRE :

MENACE OU OPPORTUNITÉ POUR LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

Par Xavier FENARD et François VERSINI

QUELLE CRISE !

La crise sanitaire de 2020/2021, parallèlement aux conséquences catastrophiques humaines et économiques, doit être utilisée comme un révélateur de ce à quoi servent les démarches processus. Parmi l'ensemble des rationnels qui poussent à mener une démarche processus, juste après les priorités du système qualité, de cadrage de projet informatique ou de transformation d'entreprise, vient naturellement le domaine de la gestion de crise, des plans de continuité d'activité, de la capacité à mobiliser et coordonner les acteurs autour d'une situation d'urgence.

Il est d'autant plus légitime de poser la question des enseignements à tirer de ce test grandeur nature. Est-ce que disposer d'une démarche processus a aidé à surmonter la crise ? Est-ce que les évolutions de pratiques en matière de démarche processus ont été confortées ou remises en cause ?

C'est cette dernière question qui apparaît comme la plus utile, il y a une grande disparité entre les approches choisies par les entreprises (voir à ce titre l'étude restituée dans ce même Livre blanc) en matière d'utilisation de la notion processus et de ses outils, ce qui rend difficile de corréliser le fait d'avoir conduit une démarche avec l'atténuation

des impacts de la crise et la capacité à rebondir, mais essayons.

LE SECTEUR LE PLUS TOUCHÉ : LA SANTÉ

Prenons l'exemple de la santé. Les démarches processus étaient présentes dans quelques hôpitaux, très peu dans les agences régionales de santé, créées récemment, et inexistantes dans les structures qui se mettent en place sur les territoires pour coordonner l'action des libéraux de ville. Les démarches processus les plus matures étaient celles qui visaient à obtenir des certifications qualité. En particulier en Belgique ou au Luxembourg, de telles démarches sont mêmes imposées par les institutions. En dehors de ces exemples particuliers, il existe un large éventail d'approches très hétérogènes et beaucoup d'endroits sans démarche.

Comme dans les autres secteurs, on commençait à ressentir que les vrais enjeux n'étaient plus dans des processus internes à chaque organisation mais dans les processus d'écosystèmes, traversant plusieurs entités, autour par exemple du 'parcours patient', version santé du 'parcours client', et autour du déploiement des grandes

politiques nouvelles des ministères et des organismes payeurs : déploiement du dossier médical partagé, mise en place de rémunérations sur objectifs.

Tout le monde a pu constater l'évènement majeur durant la crise : le déploiement de la télémédecine, d'un pourcentage infime à un pourcentage majoritaire en une semaine, après avoir été porté avec difficulté par ses promoteurs depuis des décennies. Voilà un enseignement majeur de l'utilisation des processus qui ressort de la crise : au lieu de décrire un existant qu'il est souhaitable de remettre en cause, un nouveau processus transversal d'écosystème s'est mis en place et chaque acteur l'a incorporé, soit à sa pratique non formalisée, soit à ses processus modélisés existants.

Autre image à conserver : les travaux visant à mettre d'accord les acteurs de santé sur les modes d'interopérabilité, sémantique et syntaxique, ont été confortés par la crise. Alors que les modélisations de données et de processus proposées par les institutions, issues de travaux avec les parties prenantes, avançaient avec difficulté, elles ont été confortées, validées en peu de temps et se déploient maintenant sans frein.

Les acteurs qui voyaient toutes les difficultés à modifier leur existant, leur exploitation et partage des données ont pris conscience de l'ampleur des conséquences du retard pris sur le sujet : incapacité à établir des listes fiables de lits disponibles, de patients priorités, de capacité d'entraide entre public et privé, etc... Le domaine de la santé sort de cette période avec des grandes blessures mais avec une feuille de route systémique qui aurait pris beaucoup plus de temps à être déployée si la crise n'en avait pas prouvé la pertinence et l'urgence.

L'autre secteur très impacté a été le domaine logistique. Il n'est pas besoin de détailler ici combien il a été démontré le manque de transversalité multi-organismes, et la difficulté à mettre en place les processus pour les masques, pour les vaccins, pour la coordination des ressources pour répondre aux urgences, etc. Maintenant que des illustrations ont été données au sujet, revenons au cas général et aux enseignements à tirer.

AGILITÉ ET TRANSFORMATION

La crise a acté que l'accent devait être mis sur l'agilité : plutôt définir les processus avec des principes, des sorties et des indicateurs, en documentant la manière d'arbitrer lorsqu'il y a plusieurs options, plutôt que de détailler un processus séquentiel (trop) minutieux avec des jalons potentiellement bloquants. Cette priorité donnée à l'agilité est d'autant plus nécessaire que les écosystèmes évoluent rapidement et qu'il est plus important d'avoir modélisé un processus facile à adapter qu'un processus parfait à l'instant T mais difficile à remodeler lorsque l'environnement de l'organisme évolue.

Il est certain que la crise a bousculé les entreprises avec une telle intensité qu'elles seront tentées de reconfigurer leur système qualité, leurs plans de continuité. Il est permis de se poser des questions : les certifiés ont-ils mieux passé la crise ? Les plans de continuité d'activité ont-ils été utiles face à une crise aussi profonde ?

Les certifiés ont sûrement mieux passé la crise. Les approches processus avec une bonne maîtrise des activités ont facilité l'adaptation et la réactivité. Chez certains ont été créées des variantes, des activités A et B devenant agile A, agile B.

Les plans étaient bâtis à court terme mais pas sur une durée aussi longue. Souvent incomplets, ils n'avaient pas anticipé un tel impact sur l'éco-système et une survenance de nombreux risques en même temps, mais pouvons-nous toujours envisager le pire du pire avec le risque de consacrer trop de ressources à l'exercice ? Les entreprises qui avaient des systèmes matures prennent conscience qu'elles n'avaient pas anticipé une ampleur telle de bouleversements, pas eu conscience de leurs dépendances de multiples tiers et situations, et en général pas considéré un périmètre assez large à prendre en compte.

Il est usuel de dire que c'est seulement au pied du mur que l'on prend conscience des problématiques ; les entreprises ont été au pied d'un mur d'une hauteur inattendue et ont eu l'occasion d'une « prise en compte des parties prenantes » et d'une « gestion des risques » étendue à l'écosystème entier, et d'une analyse plus complète de ce qui peut bousculer cet écosystème.

La crise a également bousculé la composante humaine : la modification du « qui fait quoi » du jour au lendemain donnait l'occasion de découvrir que des étapes et des acteurs qui semblaient nécessaires ne l'étaient finalement pas. Au-delà, le mode de travail a évolué en peu de temps et les processus effectués à distance sont devenus radicalement différents. Une nouvelle porosité entre vie pro et vie perso est également apparue. Ces situations ont parfois généré stress, conflits, pression du management, perte de contrôle par le management.

QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

De ce 'stress-test' ressortent de nombreux enseignements.

La plupart des entreprises semblent ressortir de l'aventure avec une bonne surprise quant à leur résilience. Certains diront que les aides nombreuses et le « quoi qu'il en coûte » ont réduit les conséquences de la crise.

L'enseignement le plus commenté est le bon résultat du télétravail : les craintes étaient importantes, le concept avait été rejeté historiquement avec la conviction qu'il y aurait perte de performance, impossibilité de contrôle. Au contraire, le télétravail fonctionne, satisfait salariés comme managers et il y a maintien du service. Le télétravail est un mode d'exécution mais de fait il suscite souvent un nouveau processus ou une nouvelle modalité d'exécution. Le télétravail doit cependant sortir du mode urgence et converger vers un mode plus structuré, mieux organisé et surtout coordonné, et non simplement décrété avec des règles du type trois jours ici, deux jours là-bas.

Tout le monde a eu la preuve pendant la crise qu'il avait fallu choisir entre respecter 'la lettre' ou respecter 'l'esprit de la lettre' : par exemple remettre en cause la séquentialité prévue, et trouver une autre manière d'agir pour atteindre les objectifs visés.

Cela doit nous conduire à modéliser différemment, mieux définir le 'pour quoi', les objectifs et contraintes, et laisser des degrés de liberté dans la description du 'qui fait quoi, comment, quand'. Cela s'est montré nécessaire pendant la crise, ce sera un 'plus' pour les prochaines crises ; ce sera sûrement un 'plus' en temps normal, dès lors qu'on parie sur la

créativité, l'intelligence individuelle et collective pour agir au mieux dans le contexte rencontré. Dans certains cas le 'mode dégradé' utilisé pendant la crise mérite d'être généralisé, ou au moins mérite d'inspirer le processus futur. L'important est de maximiser l'efficacité, l'agilité, la conformité... et l'apprentissage.

Grâce à des nouveaux outils qui se sont développés pendant la crise, le management va contrôler davantage ses processus. C'est souvent par la digitalisation, dont la dématérialisation, mais surtout une reconfiguration générale à base de data mieux exploitées et partagées, que les organisations ont réussi à s'adapter et être performantes dans le nouveau contexte. Nul doute que ces digitalisations vont rester et se développer, porteuses de performance.

SORTIR PAR LE HAUT

Revenir aux processus d'avant crise ne sera en général pas la bonne solution : les employés ont expérimenté de nouvelles perspectives, les manières de faire ont été remises en cause, en un an, on a souvent plus avancé qu'en 10 ans, les processus gagnent à profiter de ces progrès. On pourra partir du process en place en sortie de crise, considéré comme une v1, et produire une v2 plus stable et plus efficace et pérenne.

Pour les plans de continuité et les systèmes qualité, il conviendra de plus les ancrer dans le réel, en s'inspirant de l'expérience vécue.

D'une manière générale, il est recommandé de faire (enfin et plus largement) le choix de l'approche processus et de retenir celle qui convient le mieux à l'entreprise selon sa taille, et sa maturité nouvelle envers ce type de démarche. En particulier aborder les « parties prenantes » et la « gestion des risques » avec plus de hauteur de vue et se focaliser sur une valeur ajoutée réelle. Puis modéliser particulièrement les processus clé. La priorité de la logistique a été soulignée, avec la vulnérabilité appros, les manques d'agilité, le besoin de réactivité...

Se focaliser sur les principes clé et les résultats attendus plutôt que le détail de l'exécution dans des logigrammes séquentiels et détaillés ; laisser de l'autonomie et ne structurer que l'essentiel pour ne pas figer le processus.

L'axe de la digitalisation sera aussi une priorité : de même que la logistique a été souvent le premier processus compris et mis en place dans les entreprises, car c'était le flux le plus 'matériel', des matières premières achetées au produit fini livré, l'heure est à considérer les flux de data, en optimisant leurs créations, traitements, partage et protection.

La data, bien que sujet en général de dématérialisation, devient souvent la 'matière' qui a le plus de valeur. Réduire les saisies et optimiser les traitements de données sera souvent la manière de créer les processus les plus performants. Ces data étant partagées non seulement au sein de l'entreprise mais de son écosystème.

La crise a démontré que des processus digitalisés ont pu être déployés très vite. Nul n'est besoin d'attendre une autre crise pour poursuivre ce grand mouvement maintenant qu'il est démontré que des progrès aussi rapides sont possibles.

ENSEMBLE C'EST TOUT

La crise a relevé à la fois la fragilité et la résilience des organisations. Elle a surtout démontré que c'est l'intelligence collective et la mise en commun des savoirs et des solutions qui a sauvé l'humanité de dommages potentiellement pires encore. Et que dire de la prise de conscience des nouveaux enjeux sociétaux, environnementaux, de la quête de sens et de l'importance du faire ensemble ?

Toutes les démarches processus du monde produiront peu si elles ne sont pas inclusives et participatives. Cela ajoute peut-être un peu de complexité pour opérer toute la transversalité nécessaire mais nous avons démontré collectivement que nous avons des ressources, humaines surtout.

RÉFLEXION SUR LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2015, ENTRE RÉTROSPECTIVE ET PROSPECTIVE

Par Ali BENALI, Sarah BOUKHLIK- CASCALES, Arnaud EVE,
Jacky LASSALLE, Ivan NOCHE DFOUBI et Imane ZAED

SOMMMAIRE

- | | |
|--|------|
| I. La norme ISO 9001, un guide pour le management et l'organisation d'une entreprise | P.11 |
| II. Une nécessité afin que l'entreprise évolue | P.12 |
| III. Synthèse des retours d'expérience | P.13 |
-



● ● ● LA SUITE DE CE CONTENU EST RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS
DU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

