



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

SOMMMAIRE

ÉDITOS :

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

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 de 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'écosystème 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 |



I. LA NORME ISO 9001, UN GUIDE POUR LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

L'entreprise et ses difficultés

L'objectif d'une entreprise est de faire des profits pour subsister et se pérenniser dans le temps. Afin d'atteindre ce but, elle définit des objectifs, qu'elle décline sous forme de projet, puis en stratégie et alloue des ressources à sa réalisation. Pour la réalisation de ses projets, elle définit une politique et un plan d'action, dans un environnement concurrentiel et évolutif. La norme ISO 9001 est un référentiel reconnu, auquel l'entreprise fait le choix de se référer, qui décrit comment atteindre la satisfaction des exigences client. L'utilisation de la norme au sein de l'entreprise permet :

- une amélioration de la performance (suivi de la performance...),
- un meilleur positionnement sur son secteur d'activité,
- la préservation du savoir-faire (procédure et information documentée...),
- la facilitation du travail international (l'homogénéité des pratiques...),
- l'engagement et l'implication du personnel (responsabilité...),
- une stratégie et des objectifs partagés,
- une évolution participative des méthodes de travail,
- l'analyse des dysfonctionnements et problématiques,
- l'identification des dysfonctionnements en phase start,
- la délimitation du périmètre d'action et des responsabilités,
- le développement d'une culture entreprise,
- l'écoute du client et l'adaptation,
- une réduction des coûts de la non-qualité,
- la prise en compte des opportunités,
- la réduction des effets liés aux risques.

Management

Parmi les fondamentaux de la norme ISO 9001 version 2015, l'implication de la direction (leadership) et celle du personnel font partie des facteurs clé d'une approche pragmatique. Sur la

base de ces fondamentaux, on considère que la direction a un rôle important dans la définition du périmètre du SMQ (Système de Management de la Qualité), sa mise en place et la survie d'une démarche qualité.

La direction va soutenir la démarche et vérifier l'efficacité du SMQ. Elle va donc définir et communiquer, à court, moyen et long termes les objectifs ainsi qu'une politique (donnant l'orientation commune). Cette approche vise à mettre à disposition les ressources (afin d'impliquer les salariés) et à accompagner efficacement l'atteinte des objectifs de la démarche pour une performance durable.

Les rôles, responsabilités et notion de structuration

L'entreprise évolue dans un univers complexe, évolutif et technologique, les fonctions du manager dans un monde en perpétuelle mutation sont : la gestion du changement, la planification, la coordination et le contrôle. Les acteurs du management de qualité sont multiples : la direction, le responsable qualité, la cellule qualité et l'organisme de certification.

Les rôles et responsabilités de chacun sont :

- **La direction** donne les orientations.
- **Le responsable qualité** : a une connaissance poussée de la norme, met en place le SMQ, sensibilise et anime le SMQ, maintient le respect des exigences de la norme, accompagne les autres services dans le respect de la norme.
- **La cellule qualité** : est composée de tous les acteurs qui influent directement ou indirectement sur le SMQ interne et externe. L'appellation de cellule qualité peut varier selon les structures. Ils vont contribuer au challenge de la démarche afin qu'elle soit la plus exhaustive possible. Ils vont notamment contribuer à la rédaction et au maintien à jour des informations documentées, à l'optimisation et à l'homogénéisation des modes de fonctionnement. Ils contribuent notamment à l'amélioration continue du SMQ.
- **L'organisme de contrôle et certification** : il est en charge de la vérification du respect des exigences de la norme et de la prise en considération des exigences internes et externes. Un auditeur réalise une certification ISO 9001 sur un cycle de 3 ans, mais en assure le contrôle annuellement. Une fois la période passée, l'auditeur change. Cette approche permet périodiquement d'avoir un œil nouveau sur le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Pilotage opérationnel

Le pilotage est l'accompagnement dans l'atteinte du résultat des actions. Cela nécessite un ensemble de connaissances du système. La notion de pilotage est reprise dans la norme ISO 9001 lors des revues de processus et revue de direction. Ces revues sont considérées comme les outils de pilotage du système de management. Ces réunions font le point sur le fonctionnement et prennent en compte l'implication des représentants (pilotes de processus) des parties prenantes de l'organisme. Ces revues tiennent compte :

- des indicateurs de performance des processus (bilan),
- des besoins en ressources des processus,
- des dysfonctionnements et des actions palliatives mises en place,
- de l'amélioration continue (suivi des actions et de l'impact).

Cela implique les équipes dans le fonctionnement global et permet de mettre en avant les difficultés rencontrées et à venir dans l'ensemble du système, ainsi que de constater les écarts.

II. UNE NÉCESSITÉ AFIN QUE L'ENTREPRISE ÉVOLUE

Afin d'optimiser l'organisation interne

Selon Albert Einstein, « Nos modes de pensée créent des problèmes qui ne peuvent pas être résolus par ces mêmes modes de pensée ». L'entreprise a un cycle de vie évolutif en fonction de son environnement interne (les différences culturelles, l'intégration de nouveaux salariés, l'exploitation du progrès numérique...) et externe (évolution politique, mondialisation, changements environnementaux...), elle se doit de prendre en considération le changement et ses risques associés. L'intégration ou la mise en place d'une démarche qualité lui permet alors de maximiser ses chances d'atteindre le résultat escompté.

L'entreprise doit répondre à un besoin client (implicite, latent ou explicite), donc l'effet escompté est la satisfaction. La démarche qualité est fondée sur des référentiels évolutifs par consensus entre expert (personne mettant en

application la démarche depuis un certain nombre d'années), visant à trouver la bonne manière d'agir afin de comprendre son environnement et ses modes de fonctionnement.

Dans la conquête de nouveaux marchés

L'implémentation de la norme est souvent synonyme pour les entreprises de complications, de lourdeurs administratives. Des études montrent cependant une corrélation positive entre l'implémentation des normes de management de qualité, la performance économique et la compétitivité des organisations. Celle de Pyx4¹ montre que les certifications permettent de maintenir l'entreprise dans une dynamique de progrès et de répondre aux exigences des clients et du marché.

Un gage de qualité pour les parties prenantes

Une partie prenante, autrement nommée une partie intéressée, est définie dans la norme ISO 9001 version 2015 comme « des groupes ou des individus qui ont la capacité d'influer (ou potentiellement influencer) sur la capacité de l'organisme à fournir constamment des produits et services qui répondent aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ».

L'identification des parties prenantes est indispensable pour une entreprise afin de déterminer les besoins et les attentes de chacune d'entre elles, mais également leurs impacts et les opportunités qu'elles peuvent avoir sur l'entreprise.

Pour ce faire, il existe différentes méthodes telles que le SWOT ou une cartographie des parties prenantes.

Lorsque les parties intéressées sont identifiées, il faut déterminer leurs besoins et attentes, leurs impacts mais également les opportunités qu'elles peuvent offrir à notre entreprise.

Il est essentiel de mettre en place une veille réglementaire et d'instaurer des axes de communication avec les parties prenantes pour répondre au mieux à leur demande dans le temps.

Lorsque l'identification est réalisée correctement, les parties prenantes sont satisfaites de nos

produits et/ou services, car on répond à leurs besoins. Toutes leurs demandes sont intégrées au sein du cahier des charges. La certification ISO 9001 étant une certification internationale, elle donne une reconnaissance importante auprès d'un large public.

Les entreprises certifiées ISO 9001 version 2015 sont synonymes de confiance pour leurs clients, car l'organisation repose sur le principe du PDCA (Plan, Do, Check, Act) bien connu.

En entrée, on retrouve l'organisme et son contexte, les exigences du client ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes. Au sein du PDCA, on trouve plusieurs chapitres de la norme comme le chapitre 6 pour la planification, les chapitres 7 et 8 pour la réalisation et la création de valeur, le chapitre 9 pour vérifier les performances de l'entreprise grâce à la mise en place d'audit interne et pour finir le chapitre 10 qui permet de faire un point sur les axes de progrès.

En sortie, on observe la satisfaction du client, les résultats du SMQ (compte-rendu d'audit interne et externe mais également le compte-rendu de la revue de direction) et aussi les produits et services réalisés par l'organisation.

Les activités d'un organisme certifié ISO 9001 version 2015 reposent sur des processus. Au sein de chaque processus, il faut déterminer les données d'entrée et de sortie ainsi que les activités présentes au sein de celui-ci. La cartographie des processus permet de comprendre les échanges entre les différents processus existants.

Ce type de certification permet de rassurer les clients, car il existe de nombreux contrôles afin de vérifier l'application des exigences de la norme. De plus, la certification se fait par un organisme externe lors de l'audit de certification qui est un audit tierce partie. Cette certification est revue tous les trois ans lors de l'audit de renouvellement. Il existe tout de même un audit de contrôle réalisé annuellement pour veiller à la mise en application des exigences et des axes d'améliorations recensés lors du précédent audit externe. Le suivi par l'organisme certificateur externe est important.

III.SYNTHESE DES RETOURS D'EXPERIENCE

Évolutions souhaitées

Un premier sondage effectué par un des membres de la commission permet de recueillir les principales évolutions souhaitées :

- Apporter de l'agilité et de l'adaptabilité.
- Rendre plus souple la formalisation des processus.
- Clarifier la notion d'opportunité.
- Fusionner les différentes normes ISO.
- Rendre l'approche de la norme moins théorique.
- Tenir compte de la digitalisation.



— Figure 1 : Nuage de mots sur les évolutions souhaitées pour la norme ISO 9001 v2015 (Juin 2021)

L'étude de l'AFNOR² met en avant une pratique courante des PME certifiées : les entreprises déjà certifiées attendent leur audit de renouvellement triennal pour basculer sur la nouvelle version alors que les entreprises se certifiant pour la première fois l'ont fait sur cette version 2015 directement. Le périmètre de cette étude met en lumière cette pratique qui démontre que la maturité des certifications importe peu dans l'engagement vers la version 2015.

¹ <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5554318/Pyx4-Barometre-de-la-qualite-edition-2017-WEB-20171025.pdf>

²ISO 9001 ou ISO 14001 Version 2015 : 1 an d'audits (octobre 2016) <https://qualiblog.fr/actualites-du-milieu-normatif/audit-version-2015-quels-enseignements-partie-1-3/>

Les jeunes face à l'application de la norme, entre théorie et pratique

Les jeunes face à l'application de la norme, comprenons les jeunes générations de travailleurs, dont des managers, et les étudiants récemment diplômés qui arrivent dans les entreprises, constituent un enjeu important dans l'application et le développement des normes de management et de la norme ISO 9001 en particulier.

Bien que la norme ISO 9001 soit largement médiatisée (cette situation se vérifie essentiellement dans les milieux professionnels dont l'intérêt pour l'ISO 9001 est affirmé, mais pas forcément dans les structures dédiées à l'enseignement, à l'exception des formations spécialisées en lien avec le sujet, ou lorsqu'il y a une proximité de l'intervenant avec le sujet), de manière générale, les jeunes ne connaissent pas ou très peu la norme ISO 9001 et peinent à se l'approprier, c'est-à-dire à l'intégrer dans leurs pratiques professionnelles.

Parfois animés d'une vision dogmatique héritée de proches ou de référents ayant vécu une expérience négative de l'ISO 9001 (les versions de l'ISO 9001 antérieures à celle de l'année 2000 favorisaient ou renforçaient, il est vrai, la bureaucratie et une rigidification de l'organisation et ont pu laisser un souvenir mitigé, voire négatif), les jeunes peuvent ainsi présenter une vision erronée de la version en vigueur de l'ISO 9001 et ne pas avoir conscience de son potentiel comme outil de gestion en faveur de la performance des organisations (entendu ici au sens large et incluant les entreprises, les administrations, les associations, ...).

Cette vision dogmatique négative de la norme ISO 9001 existe et c'est un enjeu pour les établissements de formation et les entreprises, que de lui opposer une vision à la fois dogmatique et pragmatique favorable. Nous noterons que, si l'on ne peut exclure qu'une vision dogmatique favorable à la norme ISO 9001 existe, c'est-à-dire des jeunes convaincus de son potentiel,

cette vision est observée de façon plutôt rare, à nouveau, à l'exception des jeunes passés par des formations spécialisées en lien avec l'ISO 9001, ou lorsqu'il y a une proximité de l'intervenant avec le sujet, par exemple, un enseignant professionnel disposant d'un feed-back positif, ou un chercheur maîtrisant le sujet des normes et de l'ISO 9001 en particulier.

Toutefois, les jeunes qui, confrontés à la réalité de l'entreprise et consécutivement à la réalisation de stages ou de périodes d'alternance, peuvent tout autant être éloignés de la signification réelle et du potentiel de la norme ISO 9001, en raison d'une immersion dans des entreprises où la norme ISO 9001 est peu ou pas connue, ou lorsque les conditions n'étaient pas réunies pour qu'elle puisse démontrer son potentiel et favoriser des apports pour l'entreprise.

De façon générale, les questionnements autour des normes apparaissent peu chez les jeunes, alors qu'il s'agit d'un point essentiel du fonctionnement des organisations soumises à un bombardement normatif, qu'il s'agisse des normes du commerce international, des normes comptables et financières, des normes d'assurance qualité et d'environnement et des normes sociales, ainsi qualifiées comme les quatre principaux pôles de normes qui s'imposent à l'entreprise, dans les travaux de recherche sur la tétranormalisation, dont l'ISEOR³ est à l'origine.

La méconnaissance du sujet de la norme chez les jeunes (mais aussi chez des professionnels plus expérimentés) amène à sa négligence et à l'amalgame avec les concepts voisins, mais différents, de standard, réglementation, label. Alors pour développer une vision dogmatique et pragmatique favorable de la norme ISO 9001 chez ceux que nous dénommons ici « les jeunes », mais également auprès des professionnels plus expérimentés, un effort commun et convergent de formation et de sensibilisation des entreprises et des organismes de formation est souhaitable.

³ L'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations est un centre de recherche en management à Lyon créé par Henri Savall.



Les entreprises doivent accompagner l'ensemble de leurs salariés, et en particulier les jeunes, dans l'appropriation de l'ISO 9001. Si ce vocable est apparu à plusieurs reprises dans les travaux préparatoires à la version 2015 de la norme ISO 9001, il doit désormais être considéré de façon centrale pour le développement de la norme ISO 9001 et, surtout, pour l'efficacité et la maîtrise

de l'activité des organisations. Tout autant, les organismes de formation doivent développer et systématiser l'enseignement des normes et en particulier de la norme ISO 9001 pour en favoriser l'appropriation chez les jeunes.

CONCLUSION ET PERSPECTIVE

Entre la vision que l'on se fait de la norme en sortant des bancs de l'université, et la réalité des entreprises dans lesquelles les « jeunes » font leurs armes, on peut s'apercevoir qu'il existe au moins une différence d'appréciation, au pire un fossé. Les raisons sont multifactorielles, comme nous l'avons exposé précédemment.

Aussi les évolutions souhaitées s'articulent autour de cette dichotomie theorico-pratique en envisageant plus d'agilité à la norme ISO 9001, plus d'adaptabilité face au monde d'aujourd'hui.

Cependant cette analyse doit s'approfondir autour de différentes structures d'organisations, de toutes tailles et de toutes locations géographiques, afin de tenir compte de spécificités et ainsi de nuancer cette production.

LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

PRATIQUES ET PERSPECTIVES

Par Xavier FENARD et Arnaud VIGNE

UNE ÉTUDE D'UN GENRE NOUVEAU

Le management par les processus (abrégé fréquemment en BPM pour Business Process Management) est une démarche d'excellence qui consiste à piloter l'entreprise par la chaîne de valeur de ses processus, en complément du management hiérarchique. Elle s'appuie sur une vision de bout en bout de la création de valeur depuis les attentes des parties prenantes, dont les clients, jusqu'à leur satisfaction.

Approche globale, elle inclut la formalisation de la stratégie, son déploiement dans les activités qui y contribuent, la connaissance et la maîtrise des responsabilités, des risques, la surveillance des résultats avec des indicateurs et l'animation du progrès continu. Mise en œuvre avec des méthodes et des outils spécifiques, elle s'appuie sur la transversalité et les interactions pour produire les meilleurs résultats possibles.

Dans le cadre d'un partenariat nouvellement constitué entre France Qualité (AFQP) et France Processus (fusion du Club des Pilotes de Processus et de ProcessWay), il nous a semblé utile d'établir un état des lieux du management par les processus (et non pas du management des processus qui ne constitue pas en soi une démarche de pilotage de l'entreprise), de sa mise en œuvre sur le terrain et des convictions des dirigeants sur ce qu'il apporte à la création de valeur.

Succès majeurs, échecs cuisants, perspectives, autant d'exemples à considérer pour restituer le

présent et dessiner l'avenir du management. Prendre une photographie à un instant T est toujours intéressant pour se remémorer une situation à un moment précis. Cette photographie prend cependant toute son essence quand on l'inscrit dans son environnement et que nous pouvons la comparer avec d'autres écrits et/ou témoignages¹.

C'est ce que nous nous sommes attachés à faire dans le cadre de l'étude, que nous² avons réalisée au cours des mois de mai, juin et juillet de cette année.

Celle-ci a été diffusée surtout via les réseaux qui s'intéressent au sujet qualité/processus et s'adressait, à travers les réseaux de nos populations respectives, aux dirigeants et aux managers susceptibles d'avoir dirigé, contribué ou participé à une démarche de pilotage par les processus. Mais aussi à ceux qui l'ont envisagée ou l'ont abandonnée. Les résultats sont sûrement différents de ceux que nous aurions obtenus en interrogeant les entreprises en dehors de ces réseaux déjà sensibilisés. Cette extension du périmètre de l'étude reste à mener, nous y reviendrons très vraisemblablement dans les prochains mois.

Notre problématique n'était pas de prôner l'utilité ou non d'une démarche de pilotage par les processus, mais plus de savoir ce que nos interviewés en faisaient, comment ils en mesuraient l'efficacité, l'intérêt et de connaître pour certains les raisons de leurs objections voire de leur renoncement.

Certains résultats n'ont pas manqué de nous surprendre voire de nous interpeller.

— ¹Les notes de cette partie sont à retrouver en page 23.



FAISONS CONNAISSANCE

Notre échantillon est constitué à 35 % de dirigeants ou de cadre dirigeants. Les autres représentants sont des directeurs qualité, des managers ou collaborateurs souvent spécialisés QSE.

95 % des personnes interviewées ont participé, ont conduit ou conduisent toujours une démarche de pilotage par les processus. Cette même population considère à plus de 83 %, la démarche processus comme étant indispensable pour l'entreprise. Pour les 5 % restant, qui n'ont pas conduit de démarche de management de la performance par les processus, les principales raisons évoquées sont :

- Ils ne considéraient pas avoir les compétences nécessaires pour la mener.
- Le retour sur investissement n'était pas démontré.

Les secteurs les plus représentés sont respectivement les services (40 %), l'industrie (25 %) et les services publics (15 %), peu de banques et assurances. La répartition par taille se décompose de la manière suivante : 58 % d'entreprises de 0 à 250 personnes, 25 % de 251 à 5000 personnes et enfin 17 % d'entreprises de plus de 5000 personnes.

La première surprise peut provenir de ces chiffres. Le dynamisme et l'implication des petites et moyennes entreprises dans les démarches de pilotage par les processus montrent bien ce que nos diverses instances prônent depuis longtemps. A savoir qu'une démarche de pilotage par les processus n'est pas l'apanage des grosses structures. Il s'agit donc bien d'une stratégie de management applicable par toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

LES OBJECTIFS DU MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

[[QUESTION 5 - VOIR ANNEXES PAGE 23]]

Venons-en désormais à la « substantifique moelle³ ».

Comme indiqué ci-dessus, notre souhait était de discerner à quelles fins et comment nos populations utilisaient le pilotage par les processus.

Nous leur avons donc demandé « à quels objectifs business, le management de la performance par les processus contribue-t-il »⁴ ? Si les principales réponses, « améliorer la performance » (- 81,5 %), « maîtriser les risques » (- 75 %) et « améliorer le parcours client et tenir les engagements » (- 63,1 %) pouvaient être considérées comme attendues voire normales, il est en revanche étonnant de constater que les interviewés ne considèrent pas ou peu le pilotage par les processus comme étant une capacité pour « accroître l'agilité » (33 %), « avoir un impact sociétal ou environnemental » (31 %) ou pour « favoriser la transformation digitale » (22 %). Logiquement, la contribution attendue au progrès continu est autour de 65 %.

Autre surprise : « l'engagement des collaborateurs » n'est cité qu'à 50 %, « la maîtrise de la connaissance métier » à 40 %, comme « la maîtrise des ressources » et « la contribution à la réussite des projets ».

Un zoom sur les tailles d'entreprises révèle que :

- Les 0-251 citent sensiblement moins le déploiement de la stratégie, contrairement aux autres où il est cité à 65/70 %.
- L'agilité n'est présente qu'à 8 % dans les > 5000.
- Les 0-250 et > 5000 citent à 65 % l'efficacité.
- L'expérience client n'est qu'à 58 % chez les > 5000.

Dans le livre « Processus, ce que font vraiment nos dirigeants⁵ », les responsables d'entreprise considéraient que « *dans un contexte de transformation, en s'appuyant sur les technologies actuelles (digital, big data), la connaissance au préalable des processus est nécessaire de manière à concevoir des projets efficaces* ». La RPA (Robotic Process Automation) est-elle envisageable sans une bonne connaissance de ses processus ? Il nous semble en être de même pour tous les sujets en relation avec la gestion des données (big data, cybersécurité etc.). Pourtant, l'étude semble démontrer le contraire, où la transformation digitale facilitée par le pilotage par les processus réalise le plus petit résultat avec 22 %.

Le principal enseignement sur les enjeux, concerne les nouvelles contributions que nous percevons sur la RSE, l'engagement et la transformation digitale, qui ne sont pas partagées par les entreprises, qui restent sur des contributions classiques dirons-nous, les fondamentaux de la discipline. Pour nous, professionnels du management de la performance par les processus, nous devons considérer ces faits comme « une pierre dans notre jardin ». Nous n'avons pas été suffisamment explicites pour en décrire toutes les facettes, les capacités et les possibilités.

LES PRINCIPALES RÉALISATIONS (QUESTION 8)

A la suite de ces premières questions, il nous a semblé nécessaire de mettre les réalisations des entreprises en perspective de leurs objectifs exprimés.

Ces dernières sont en étroites relations avec la vision qu'elles se faisaient de cette approche, ce qui dénote une certaine cohérence. Parmi les principales concrétisations, nous avons noté, de manière assez classique, « réaliser une cartographie, un référentiel des processus », qui pourrait d'ailleurs avoir pour corollaire « l'amélioration de la performance » et « maîtriser les risques ». Dans le haut du tableau des réalisations nous trouvons aussi les certifications (67 %), la stratégie (60 %)⁶, et l'implication des collaborateurs (65 %) qui n'était pas pourtant dans les objectifs les plus recherchés.

En bas de tableau, quelques surprises avec pourtant des classiques de la discipline, comme l'excellence opérationnelle (44 %) et la

capitalisation des connaissances métiers (42 %) qui ne sont pas particulièrement citées.

Au sens du « Lean Management », nos interviewés semblent, pour la plupart d'entre eux, pratiquer l'amélioration continue, la lutte contre les gaspillages de toutes natures et le souhait de diminuer leur exposition aux risques.

Dans toutes ces réalisations, il peut toutefois paraître étonnant que le pilotage par les processus contribue peu à la réduction des coûts (ce qui paraît antinomique avec l'amélioration de la performance), faiblement à la digitalisation (27 %) et à l'automatisation des processus (RPA 10 %) et à la constitution d'un système d'information performant (33 %). Ces contributions faibles pourraient également signifier que dans les entreprises, la transversalité s'exerce encore de manière insuffisante.

Le positionnement de la démarche du management de la performance par les processus était aussi pour nous une interrogation très importante.

A cette question, les interviewés considèrent logiquement que la démarche est principalement hébergée et pilotée par la direction de la qualité (60 %) sans être si écrasante que cela, la direction de l'organisation (11 %), ou directement par la direction générale (15 %) ce qui est une bonne surprise. Le cumul de ces trois réponses donne 86 %, c'est-à-dire l'essentiel des pratiques. A contrario la transformation, l'IT ou l'audit interne⁷ sont peu cités.

LA GOUVERNANCE DES DÉMARCHES PROCESSUS (QUESTION 9)

Nous constatons, avec ces scores sur les directions impliquées, la maturité de la réflexion des entreprises répondantes et la solidité de leur approche, en considérant avec cette quasi-unanimité, que la démarche du management de la performance par les processus est une démarche stratégique, relevant du pilotage de l'entreprise⁸. Un zoom sur les réalisations selon les tailles d'entreprise révèle que :

- Les 251-5000 citent à 75 % l'implication des collaborateurs.
- Pour les > 5000, la première réalisation est la maîtrise des risques (92 %), contrairement à la conformité pour seulement 33 %, et le déploiement de la stratégie à 75 % (60 % au global).

Les entreprises considèrent à 83 % que l'apport des démarches de pilotage par les processus est indispensable ! C'est un plébiscite.

Les verbatim ci-dessous, en complément de leurs avis, révèlent de fortes convictions et rendent aussi bien compte des pratiques.



VERBATIM

INTÉRÊTS DE LA DÉMARCHE

- Cette démarche constitue la fondation avant tout projet de transformation.
 - Nous faisons de la formation à l'excellence opérationnelle. Nous nous devons d'être exemplaires !
 - La démarche structure et donne des outils à la Direction pour s'améliorer en continu et avoir une bibliothèque de consignes pour rendre les améliorations pérennes. Cependant, il faut des bons managers pour bien utiliser les outils et des personnes réceptives.
 - C'est le seul pivot relativement stable sur lequel s'appuyer pour structurer toutes les approches (car étant celui qui produit réellement la valeur pour les porteurs d'enjeux).
 - Quelle que soit la taille de l'entreprise, le management par les processus est indispensable pour structurer son activité.
 - Elle permet une meilleure organisation des activités et des connexions entre les différentes entités.
 - L'organisation pousse à la réflexion et à l'analyse globale.
 - Il ne faut pas en faire un dogme. C'est une démarche naturelle à condition qu'elle soit menée avec beaucoup de souplesse et que les participants ressentent des progrès évidents.
 - Sans un système de management par la qualité efficient et maîtrisé, aucune croissance sereine n'aurait été possible. Cette gestion par les processus nous a permis de passer de 180 salariés à 350 sans aucune perte de taux de service.
 - C'est une évidence stratégique, et pourtant l'approche processus est terriblement mal connue ou mal comprise dans la fonction publique territoriale.
 - C'est au sein des processus que les valeurs principales de qualité efficacité et innovation sont obtenues
 - Le but était par ce biais d'intégrer plus rapidement les sociétés rachetées.
 - Indispensable pour simplifier la documentation applicable et définition des tâches et activités réelles de l'entreprise.
 - La réussite de la démarche concrétisée par une certification ou l'amélioration des performances valorise le collectif, et agit comme un booster de motivation pour celui-ci. Il s'approprie alors pleinement les outils, la démarche, et fort de sa confiance collective s'engage dans de nouvelles améliorations ou innovations.
 - Le management par les processus est structurant pour une TPE comme la nôtre et nous permet de gérer de nombreux projets malgré la taille de l'effectif.
- Plus surprenant vous noterez :
- L'approche « chaordique⁹ » (à la rencontre de l'ordre et du chaos) doit persister dans nos organisations.



LE DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE (QUESTION 13)

Nous avons vu les attentes des entreprises envers le management de la performance par les processus. Nous les avons aussi interrogées sur les réalisations qu'elles avaient accomplies. Il nous restait donc à analyser comment elles pérennisaient leur démarche dans la durée et les attentes qu'elles pouvaient attendre du management de la performance par les processus.

De bons choix ont donc été opérés dans la mise en place et la gestion des opérations de management de la performance par les processus. Nous en voulons pour preuve que la quasi-totalité de l'échantillon nous dit poursuivre aujourd'hui sa démarche de pilotage par les processus (plus de 90 %).

Toutefois, parmi celles qui se sont arrêtées en cours de route, nous retrouvons les mêmes problématiques que celles que nous avons déjà rencontrées pour les entreprises qui n'avaient pas voulu franchir le pas, à savoir des problèmes budgétaires, de la complexité, des compétences qui font défaut et un manque de retour sur investissement. Toutes ces raisons qui n'ont pas permis d'inscrire leur projet dans la durée. Sur cette population d'entreprises toujours entreprenantes, 57 % d'entre elles (en moyenne) continuent de manière proactive, c'est-à-dire en prenant des initiatives, en créant de nouveaux besoins ou de nouvelles fonctionnalités, tandis que 43 % se contentent de maintenir le dispositif en état de marche pour en assurer la pérennité dans la durée.

Le zoom selon les tailles révèle que les entreprises de plus de 5000 ne sont proactives qu'à hauteur de 33 % seulement. Les autres tailles d'entreprises de l'échantillon ont des taux avoisinant la valeur moyenne du global.

Il faut noter que plus de 70 % des projets toujours actifs, ont été mis en place depuis plus de trois ans, ce qui démontre une certaine stabilité et une longévité des démarches BPM. A cette quotité, il nous faut ajouter aussi les 23 % de démarches dont la durée de vie est comprise entre un an et trois ans.

Cette longévité et cette pérennité, les entreprises

doivent « au monitoring » qu'elles exercent pour suivre l'efficacité de leur démarche de pilotage par les processus. Elles reconnaissent en effet avoir recours à des indicateurs pour mesurer l'efficacité de leur processus. Elles reconnaissent aussi que des actions correctives sont mises en place lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Par ce biais elles attestent implicitement de la mise en place de dispositif d'amélioration continue qui leur donne l'agilité si les objectifs ne sont pas au rendez-vous. Elles confirment aussi que le référentiel des processus est garant de la connaissance métier et que tacitement il autorise aisément le transfert du savoir.

Toutefois, nous pouvons toujours nous désoler de trouver, à l'autre bout du spectre, la faible prise en compte d'éléments comme : « la démarche processus favorise l'exploitation et la maîtrise des données », « la démarche facilite les projets IA ou la RPA » et plus généralement le fait que nos interviewés ne considèrent pas le pilotage par les processus comme une technique susceptible de les aider à gérer ce type de projet.

Enfin, pour assurer la pérennité de leur démarche, la plupart des entreprises reconnaissent que la démarche de pilotage par les processus n'est possible qu'en se dotant d'outils. Toutefois si certains attestent utiliser des outils spécialisés qui leur permettent de modéliser, contrôler, amender et améliorer leur référentiel leur permettant une gestion par processus mais aussi par les objets qui le composent (applications, indicateurs, rôles, risques, contrôles etc.), certains utilisent encore des outils bureautiques qui rendent leur tâche peut être moins aisée. Nous pensons que les apporteurs de solutions avaient rendu leurs outils accessibles à tous. Il semblerait que ce ne soit pas encore le cas, puisque nombreuses sont les entreprises qui n'utilisent pas de solutions logicielles BPM spécifiques.

Par ailleurs, les entreprises par leurs verbatim, nous suggèrent des méthodes envisageables et des pistes intéressantes pour rendre les approches plus pertinentes et la démarche de pilotage par les processus plus efficace. Toutes attirent l'attention sur la vision du top management, le dynamisme et la persévérance de son engagement.



VERBATIM

POUR PROGRESSER ENCORE...

- Incorporer l'agilité à l'échelle et appréhender l'apport des technologies de l'hyperautomation.
- Bien identifier ses processus (ni trop, ni trop peu).
- Favoriser encore plus les relations transverses.
- Accessible et compréhensible à l'ensemble des collaborateurs.
- Donner la responsabilité au terrain.
- Donner du sens au programme d'audit interne, challenger les indicateurs, mettre en place des solutions numériques pour la gestion du SMQ¹⁰.
- Prendre en compte les spécificités de l'entreprise et éviter les méthodes standards. Ne pas donner l'impression qu'on se cache derrière une méthode pour se rassurer ou se valoriser.
- Rendre les processus plus agiles.
- Mettre en place une approche partagée et appropriée par le COMEX. Mieux coupler démarche processus et gestion RH (évaluation des collaborateurs, processus d'intégration¹¹).
- Promouvoir le service et la performance de la Qualité, une logique implacable qui simplifie les systèmes 1.0 trop complexes.
- Avoir un système de pilotage pertinent totalement intégré dans la stratégie générale. Mettre en place un système d'équipes autonomes mais intégrées. Une connaissance parfaite des flux intra et inter processus. Et enfin, un partage de valeurs par la totalité des salariés avec une volonté farouche d'améliorer les résultats et atteindre la satisfaction de toutes les parties intéressées.
- Veiller à corrélérer les processus à la stratégie de l'entreprise et à s'assurer du maintien de ce lien. La mise en place de Tableau de Bord structuré apparaît indispensable.
- Formation continue et plus de responsabilisation du personnel.
- La dématérialisation et l'automatisation grâce au SI.
- La vulgarisation : stopper le jargon technique et parler performance, efficacité, résultats.
- Une meilleure visibilité de l'engagement de la Direction (leadership) et une meilleure communication.
- Cela paraîtra peut-être curieux, mais les auditeurs ISO 9001 que nous avons sont souvent déroutés par notre approche transverse et changeante des processus. Ils cherchent toujours leur sacro-sainte pyramide, processus de management en haut, processus de la chaîne de valeur au milieu, processus support en bas¹².
- Le choix était trop orienté systèmes et pas organisation.
- La dimension culturelle des filiales était sous-estimée.
- Le faire dans le cadre d'un projet d'entreprise.
- La constitution du collectif de collaborateurs est importante, ainsi que son accompagnement. Les collaborateurs doivent disposer de temps pour mener à bien la démarche, et non pas la mener en plus de son travail habituel.
- Que la Direction et ceux qui ont les solutions aux problématiques soient impliqués dès le début dans la démarche de modélisation des processus¹³.
- Impliquer la haute administration ministérielle dans ces démarches ainsi que les responsables hiérarchiques des administrations décentralisées.



LES NOUVEAUX ENJEUX

(QUESTION 20)

Enfin, nous avons souhaité explorer quels étaient les nouveaux enjeux que les entreprises identifiaient en relation avec une contribution possible des processus pour les adresser.

Aucun nouvel enjeu ne se détache particulièrement si ce n'est sans surprise la robustesse des plans de continuité (51 %). Les autres nouveaux enjeux sont finalement assez faiblement cités : les « nouveaux modes de coopération et la transversalité » (43 %), « les ressources contraintes » et « la quête de sens » (autour de 35 %).

Des scores encore plus faibles nous interpellent. Le « développement du télé travail » et « les attentes des parties prenantes », que nous pensions voir plébiscités à la suite de la crise sanitaire, atteignent tout juste 30 %¹⁴. La « protection contre la dépendance et la vulnérabilité » arrive péniblement à 16 %. Pourtant, comment télétravailler efficacement sans maîtriser ses processus, et comment satisfaire ses parties prenantes sans une attention particulière aux livrables des processus ?

Convaincus des leviers que procure le BPM (Business Process Management), pour ces nouveaux enjeux, les résultats de cette vue prospective nous suggèrent une démarche spécifique à mettre en place en faveur des entreprises, pour leur démontrer combien celui-ci pourrait apporter de la valeur.

Nous pensons que le management par les processus, en plus d'être une technique est un état d'esprit. Une organisation pilotée selon ces principes peut faire face de manière proactive et efficiente à tous types d'enjeux : ceux révélés dans l'étude ou d'autres, qui pourront se faire jour prochainement.

L'AVENIR DU MANAGEMENT

Dans un monde « interconnecté qui se comporte comme un système complexe où les changements sont brusques et permanents, les concurrences le sont aussi »¹⁵. Il nous paraît donc « indispensable que l'entreprise adopte une organisation agile, pour pouvoir réagir rapidement aux changements de tendance et aux évolutions des marchés¹⁶ ».

Il ne s'agit pas uniquement de réaliser le bon produit, « il faut constamment progresser pour mieux « délivrer » et pour cela l'entreprise a besoin de « mobiliser sa créativité interne¹⁷ ».

Le BPM est un outil indispensable de la réactivité de l'entreprise, qui permet de mieux « se connaître soi-même »¹⁸ et d'activer tous les leviers de la création de valeur avec une démarche transverse, affranchie de l'hermétisme des silos qui brident les interactions productives.

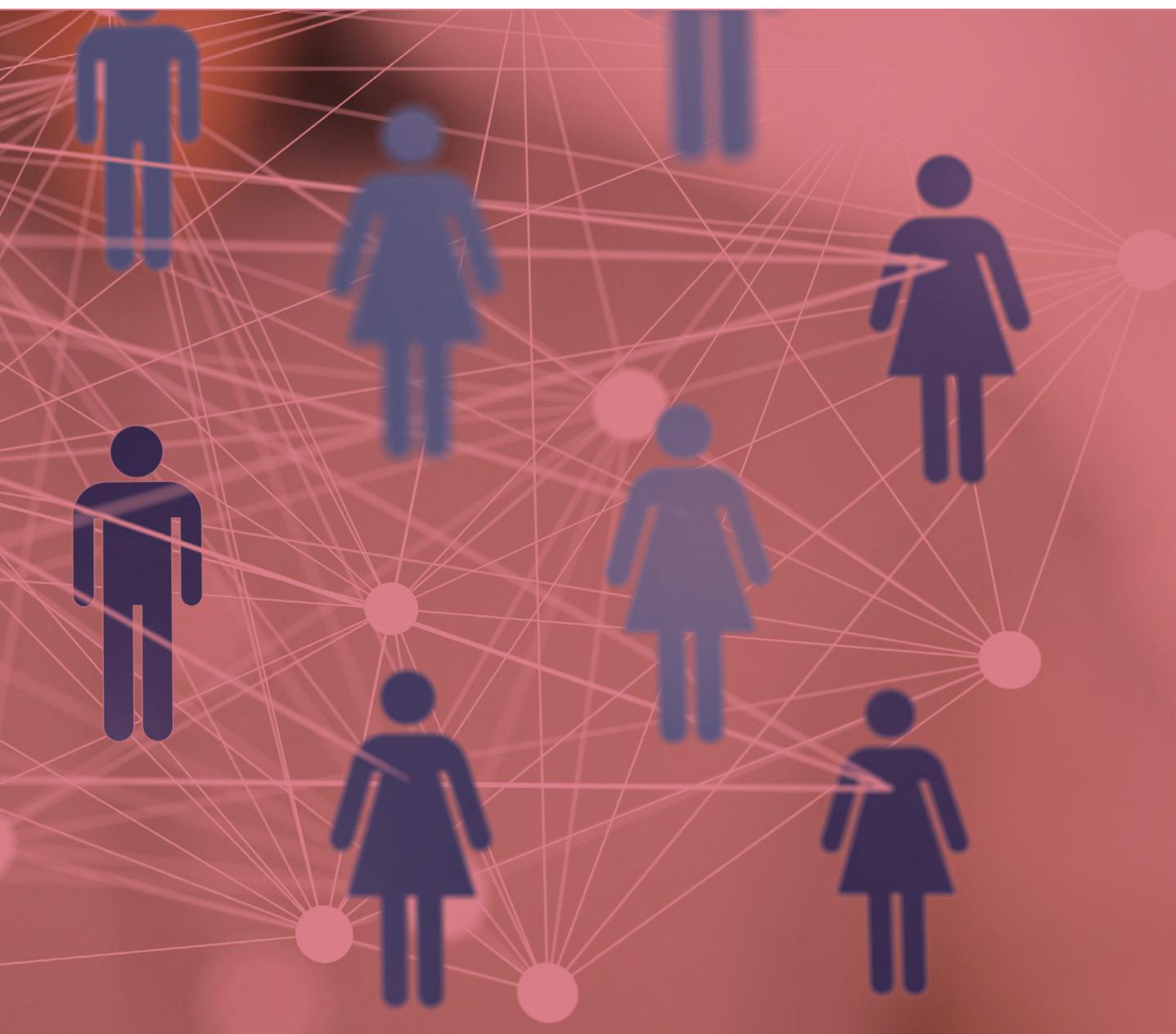
C'est aussi le meilleur moyen de prendre en compte les attentes des clients, raisonner en entreprise horizontale, se préoccuper de la satisfaction client, procéder à la collecte et à la gouvernance des données.

En effet, si la génération des coûts est une réalité objective, la création de valeur, elle, est subjective. La valeur, d'un produit ou d'un service, n'est réelle que si les clients s'intéressent à la valeur produite¹⁹, et pour autant que l'entreprise la délivre efficacement.

Le BPM produit davantage de valeur s'il est utilisé pour mettre en œuvre la « bonne » stratégie²⁰, pour que les clients tant internes qu'externes y trouvent des avantages significatifs, et que ces avantages perdurent dans le temps.

La démarche de pilotage par les processus produit donc inéluctablement des gains économiques, environnementaux, sociétaux. Elle participe à la réduction des gaspillages, et à la modération de l'exposition aux risques. Elle facilite aussi le développement de nouvelles formes de collaboration, innovations managériales, que les nouvelles et les anciennes générations réclament pour redonner du sens à leur travail.

Paradoxalement le management par les processus n'a pas été inventé hier mais il est l'avenir du management. Essayez, ça change tout.



¹ Notamment : « Processus ce que font vraiment les dirigeants » de Michel Raquin et Hughes Morley-Pegge - Editions Maxima et « Guide du Business Process Management - A l'heure d'une direction du BPM au "Board" des entreprises » d'Arnaud Vigne et Sylvain Spenle - Editions Emerit Publishing

² Par « nous », il faut comprendre une commission du Think Thank « Made in Qualité » de France Qualité, en partenariat avec France Processus

³ François Rabelais dans Gargantua « Dans sa démarche, le lecteur doit faire l'effort pour aller au-delà des apparences du texte car là se trouve l'enseignement le plus haut et le plus précieux qu'il lui faut extraire ».

⁴ Plusieurs réponses étaient possibles.

⁵ Voir le renvoi n°1

⁶ Dans le livre précité, un dirigeant exprimait ainsi le rapport Management par les processus et stratégie : « l'approche n'a de sens que si l'action du pilote de processus est rattachée à la stratégie ».

⁷ Ce qui pour le compte peut paraître plus surprenant.

⁸ Dans leur livre « le guide du BPM » les auteurs considèrent que la conduite du BPM devrait être faite par une direction autonome au sein des équipes de pilotage, au même titre que la maîtrise des risques ou le contrôle interne, dans la mesure où, bien sûr l'organisation et la structure de l'entreprise l'autorisent.

⁹ Une organisation chaordique est une organisation qui possède à la fois les caractéristiques du chaos et de l'ordre. Le terme a été inventé par Dee Hock, le fondateur de l'association de service de paiement bancaire VISA.

¹⁰ SMQ Système de Management de la Qualité.

¹¹ C'est la fameuse gestion par l'objet que nous évoquions précédemment. Elle permet de créer automatiquement des fiches de poste par exemple, ce qui facilite grandement la gestion des RH. Selon nous, la quasi-totalité des solutions sont capables normalement de proposer cette gestion par l'objet.

¹² C'est le passage de la représentation de la chaîne de valeur selon le modèle de Michael Porter, aux processus transverses. Mais comme tout bon sauteur en longueur, il faut un bon pied d'appui pour aller plus loin.

¹³ Dans le concept de l'entreprise horizontale ou transverse, la vision et l'implication du management est sans conteste un prérequis qui doit s'inscrire dans la durée.

¹⁴ Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) parle déjà depuis de nombreuses années de « l'entreprise nomade ».

¹⁵ La révolution de l'immatériel - André-Yves Portnoff - Futuribles Novembre - Décembre 2017.

¹⁶ Le « Guide du Business Process Management - A l'heure d'une direction du BPM au "Board" des entreprises » d'Arnaud Vigne et Sylvain Spenle - Editions Emerit Publishing.

¹⁷ La révolution de l'immatériel - André-Yves Portnoff - Futuribles Novembre - Décembre 2017.

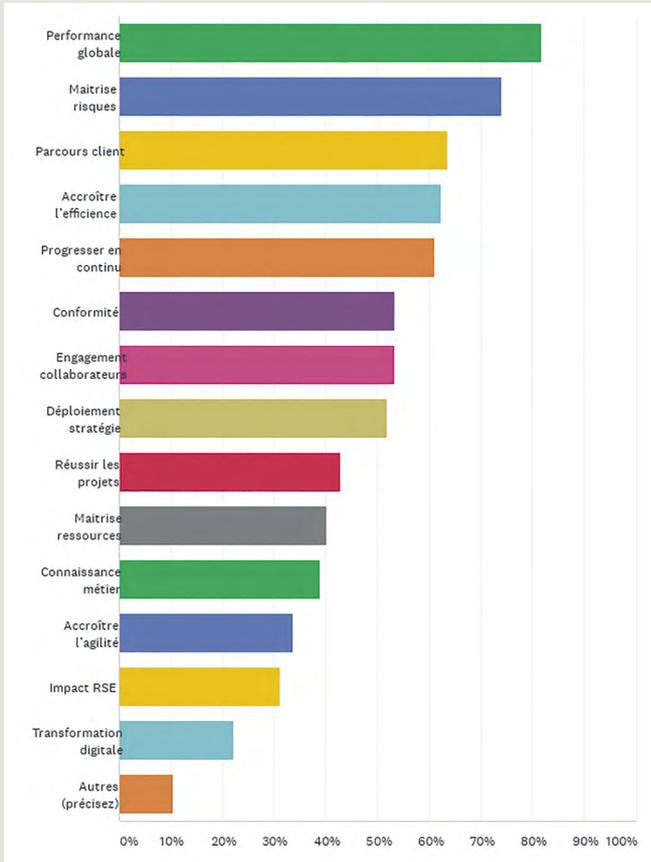
¹⁸ Cette phrase attribuée à Socrate figurait à l'entrée d'un temple de Delphes. Pour Socrate, se connaître soi-même, c'est savoir donner le meilleur de nous-même. Cela veut dire faire gagner la raison et l'intelligence en toute situation.

¹⁹ La révolution de l'immatériel - André-Yves Portnoff - Futuribles Novembre - Décembre 2017.

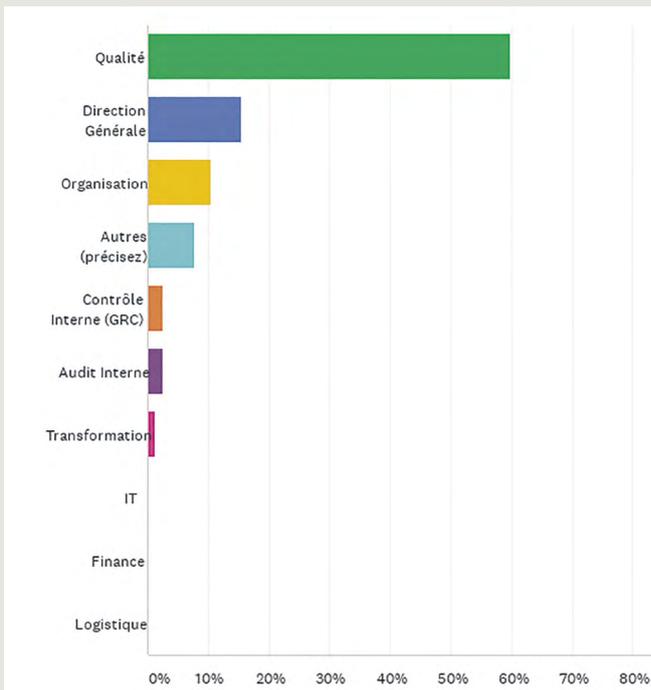
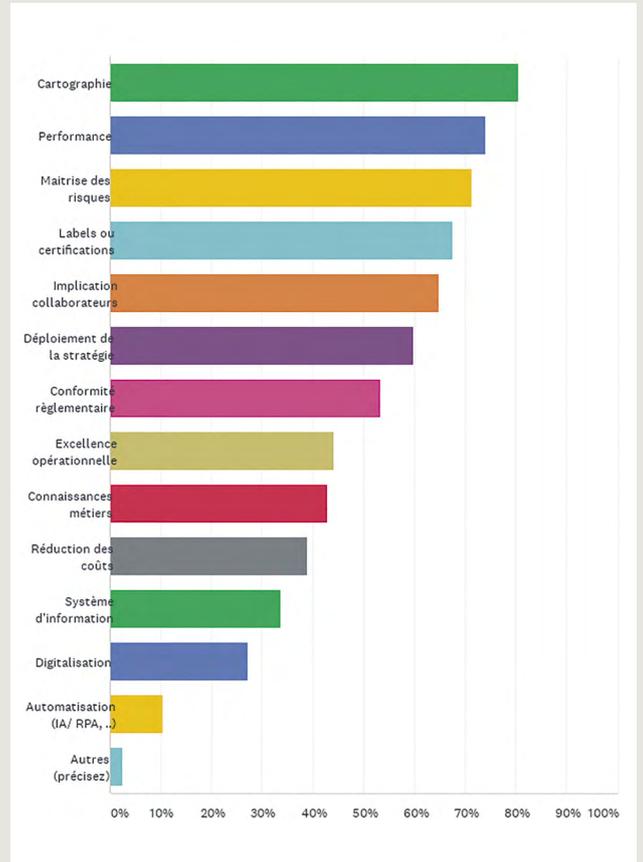
²⁰ Le Manager Stratège - Claude Sicard - Dunod

ANNEXES

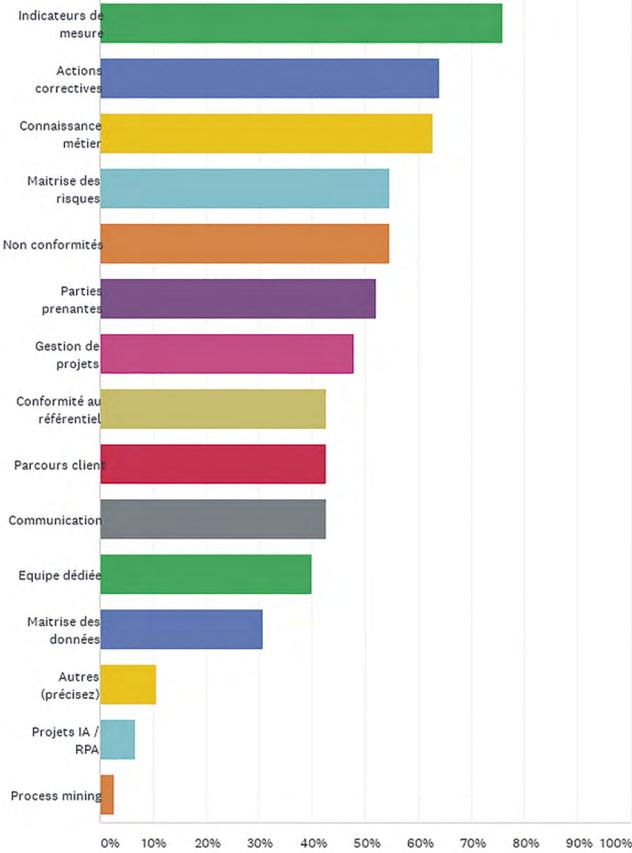
Q5 : A quels objectifs business, le management de la performance par les processus contribue-t-il ?



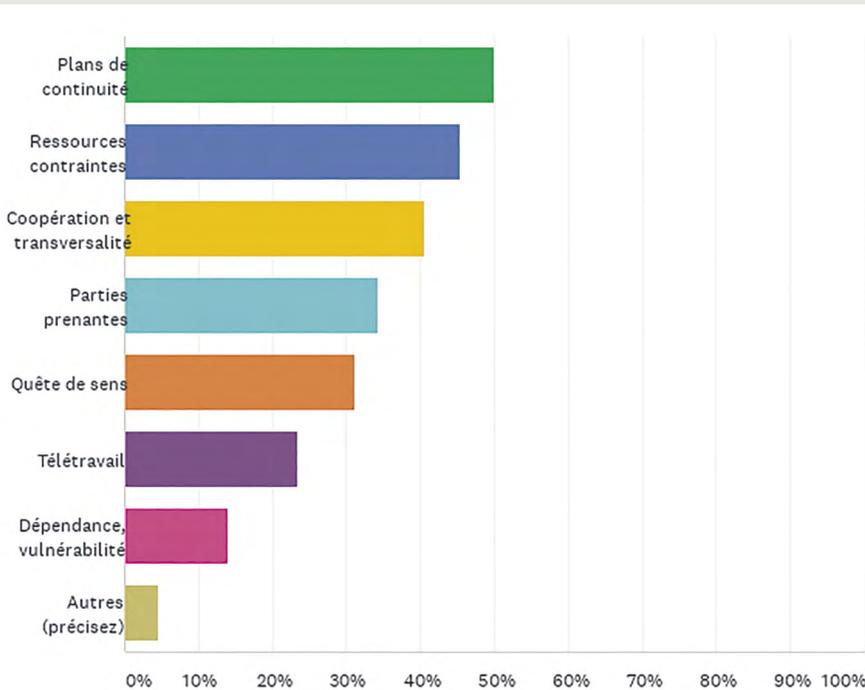
Q8 : Vos principales réalisations...



Q9 : A quel département le projet de démarche processus a-t-il été confié ?



Q13 : Comment déployez-vous votre démarche processus aujourd'hui ?



Q20 : Quels enjeux ont récemment émergé et que le management par les processus permet d'adresser (si aucun enjeu adressé, ignorez la question) ?

D

4

LE MANAGER QUALITÉ DU FUTUR

Par Frédéric BLAMOUTIER

On ne peut penser Qualité sans penser au futur. L'essence même du concept nous projette vers le futur, car le but est bien d'améliorer continûment la performance et les résultats, de prévenir les risques, de s'adapter aux évolutions du contexte et des attentes des clients et autres parties intéressées... de prévoir.

Le Manager Qualité est donc tourné vers l'avenir. Mais justement, à quoi ressemblera-t-il dans l'avenir ? C'est à cette question qu'a voulu répondre l'équipe de huit personnes expertes constituée à cet effet et que je remercie grandement.

Mais est-ce à dire pour autant que le bon vieux Responsable Qualité n'est plus ? Si, bien sûr ! Ce n'est pas de la science-fiction, le Manager Qualité du futur existe déjà et il est parmi nous ! C'est pourquoi nous le décrivons au temps présent. Le Manager Qualité du futur est.

Les basiques du métier tels que les preuves de conformité, les spécifications, le contrôle, les normes ISO, les processus ... doivent être assurés. Mais ces tâches deviennent secondaires, bien qu'obligatoires et essentielles. D'où le glissement sémantique de « Responsable » à « Manager ».

Les trois postulats retenus pour la conception d'un Livre blanc hors-série dédié à ce sujet étaient :

- De faire le lien avec la Nouvelle Qualité : globale, pragmatique, innovante, participative.
- D'équilibrer savoir-faire et savoir-être.
- Enfin, de prendre en compte tous les aspects de la Qualité au sens large, étendue au SMI, voire à la RSE, la maîtrise des risques... Globale, donc : premier pilier de la Nouvelle Qualité.

Ce Livre blanc hors-série* n'est pas imprimé sur papier blanc, il est digital, sous forme de Podcasts, car nous parlons du futur. Donc, soyons

innovants et pragmatiques (encore 2 des 4 piliers de la Nouvelle Qualité !).

Ce Livre blanc est destiné à toute la communauté de la Qualité au sens large décrite ci-dessus, et ce depuis l'étudiant s'inscrivant en master jusqu'au Directeur Qualité corporate d'un grand groupe, en passant par le diplômé cherchant son premier poste de Manager Qualité, le patron de petite entreprise qui assume lui-même cette mission, le Manager Qualité d'une entité de taille moyenne. Nous avons aussi utilisé le terme « Manager Qualité », plutôt que « responsable Qualité » pour une prise en compte plus large que le seul Directeur Qualité d'un grand groupe par exemple. C'est souvent plus partagé et participatif (le quatrième pilier de la Nouvelle Qualité).

Après avoir consulté le fonds documentaire, partagé nos retours d'expérience, analysé les grandes tendances, fait une enquête qualitative auprès d'étudiants en master QSE, il en ressort un document compact sous forme de Podcasts, avec des idées regroupées en 6 grands thèmes, les 6 finalités du Manager Qualité du futur, chacune présentée par l'un des membres du groupe. Et bien sûr une conclusion clora ce Livre blanc virtuel*. Ce qui fait que chaque membre du groupe intervient finalement.

Par ailleurs, nous avons voulu donner du sens. Particulièrement dans la répartition savoir-faire / savoir être. Car le second prend de plus en plus d'importance, alors que, très souvent encore par exemple lors d'un recrutement de Manager Qualité, on fait surtout référence au savoir-faire. Vous allez donc pouvoir entendre ce que l'on considère comme le plus important, réparti selon les 6 finalités du Manager Qualité du futur ; qui existe déjà.

Bonne écoute !

05

QUALITÉ ET JEUNES GÉNÉRATIONS

Par l'équipe « Jeunes Générations »

Elle a longtemps été relayée au second plan au sein des organisations.

De nos jours, elle s'applique à tout type d'entreprise. La Qualité s'est implantée progressivement dans les organisations, jusqu'à prendre pleinement sa part dans les prises de décisions.

En examinant temporellement les évolutions de la Qualité, on constate que, face à l'évolution sociétale et économique, les entreprises doivent s'adapter. De fait, la Qualité bénéficie d'un attrait particulier au regard des enjeux actuels qu'elle aborde : RSE, développement durable, Qualité de Vie au Travail. Les jeunes générations s'y sont intéressées sous différentes formes. Par le prisme industriel, avec l'amélioration continue, informatique, avec les méthodes agiles.

Dans le cadre académique, certaines filières intègrent de plus en plus tôt un module Qualité et donnent un aperçu de la Qualité aux étudiants afin de susciter leur curiosité et leur engagement.

L'équipe « Jeunes Générations » de France Qualité entend faire grandir cet intérêt autour de la Qualité et contribuer à cette sensibilisation des étudiants et jeunes générations sur les enjeux liés à cette thématique.

Par conséquent l'équipe « Jeunes Générations » s'est engagée dans cette démarche afin de créer une communauté dynamique présente sur les réseaux sociaux, qui se réunira autour d'évènements tels que l'after work, le webinaire, avec divers sujets liés à la Qualité.

Cette nouvelle équipe, jeune et dynamique, est soucieuse d'accompagner les étudiants dans leur recherche de connaissance, de maîtrise de cette thématique, notamment en nouant des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur.



L'EXCELLENCE RELATIONNELLE :

UNE DISCIPLINE EN ÉMERGENCE

Par Gérard VAËL et Fabrice SCHWALM

SOMMAIRE

- | | |
|--|-------------|
| I. L'Excellence Relationnelle, une nouvelle dimension de la Qualité
Un choix de cœur et de raison | P.29 |
| II. L'Excellence Relationnelle, une discipline en émergence
Convictions d'expertise | P.30 |
| III. Le centre d'expertise CONCORDANCE, une approche différente
nourrie de maïeutique
Présentation de la méthode | P.33 |
| IV. La saison 2021-2022 de la Commission, les prochains travaux
Votre contribution nous intéresse | P.35 |
-



I.L'EXCELLENCE RELATIONNELLE, UNE NOUVELLE DIMENSION DE LA QUALITÉ

« L'Excellence Relationnelle, notre choix de cœur et de raison » : le 21 mai dernier France Qualité prend une position de conviction.

— Voir la prise de position de France Qualité :
<https://bit.ly/3FIYlgo>



EXTRAITS CHOISIS :

« N'en doutons pas, l'appropriation, la consolidation de relations ouvertes, synergiques, se révèlent génératrices - aussi - de performances, de retour sur investissement, d'efficacité globale.

Gardant à l'esprit le fait que la création de valeur émane bel et bien des femmes et des hommes concernés, on se dit qu'un management authentique, ouvert, empathique, peut, doit, décidément permettre d'aller de l'avant de façon partagée, positive, optimiste.

Y compris dans ce domaine, nombre de méthodes et d'outils Qualité s'avèrent d'un apport réel, sinon décisif.

Cinq actions préconisées :

- *Bénéficier d'expertises pluridisciplinaires, relatives au bien vivre ensemble.*
- *Créer dans l'organisation les conditions d'une Qualité du travail au quotidien.*
- *Accentuer le management collaboratif et bienveillant.*
- *Prioriser et déployer les méthodes et outils Qualité générateurs de co-construction & cohésion.*
- *Favoriser, développer les dispositifs de reconnaissance collective et individuelle ».*

Par cette tribune, France Qualité invite la communauté Qualité à s'ancrer sur ses fondamentaux. Revoilà l'Humain au cœur du dispositif, à sa juste place aux côtés des enjeux techniques. La nouvelle Qualité s'enrichit d'une nouvelle dimension propre à l'élever sur de nouveaux Everest.

Presentant l'émergence d'un élan sociétal profond, France Qualité s'est mobilisée « cœur et raison ».

La création de la présente commission au sein du Think Tank "Made in Qualité" en septembre 2019 a initié le premier mouvement. En septembre 2020, la publication d'un Livre blanc hors-série "Savoir-être et Qualité Relationnelle", issu des travaux de la commission, a esquissé une

première mise en perspective.

Le numéro 48 de la Revue Echanges crante la détermination de l'association qui consacre un dossier spécial sur l'Excellence Relationnelle, nourri de retours d'expériences d'entreprises engagées.

Les travaux de la présente commission ont donné lieu cette année à la création de CONCORDANCE, centre d'Excellence Relationnelle, société de conseil (pas comme les autres) dans laquelle France Qualité s'est portée partenaire fondateur.

En quelques mois, nous sommes passés de la conviction à la mise en action !

II. L'EXCELLENCE RELATIONNELLE, UNE DISCIPLINE EN ÉMERGENCE

Aussi surprenant que cela puisse paraître, peu d'auteurs, chercheurs, ou praticiens, se sont emparés de ce champ d'étude. Beaucoup de travaux investiguent les disciplines du développement personnel (avec plus ou moins de pertinence d'ailleurs) mais le champ de la qualité relationnelle de l'individu au sein du groupe est peu abordé.

Notre conviction au sein de cette Commission est que l'Excellence Relationnelle occupe une place centrale dans la vie de l'organisation. Au-delà des compétences comportementales individuelles et des techniques d'intelligence collective, l'essentiel se joue dans la qualité des interactions qui se tissent au quotidien entre les individus. A niveau technique comparable, produits et services, organisation et gestion, la différence, le supplément démultiplicateur de performance, c'est l'Excellence Relationnelle.

Le terme générique d'Excellence Relationnelle repose sur deux principes comportementaux :

- Le savoir-être basé sur la disponibilité, la reconnaissance, le respect, la confiance et l'équité.
- L'intelligence relationnelle fondée sur la bienveillance dans les relations entre les personnes. Qui elle-même s'appuie sur l'intelligence de situation, l'intelligence émotionnelle et l'intelligence du cœur.

L'Excellence Relationnelle conditionne l'engagement. Elle fonde la confiance et construit la reconnaissance. Elle nourrit l'envie d'agir ensemble et le goût de la performance. La promouvoir relève de la responsabilité de chacun, dirigeants, managers et collaborateurs.



Un des membres de la Commission, Gérard Vaël, a publié cette année un livre sur le sujet : « L'intelligence relationnelle, passeport pour une entreprise humainement profitable » (disponible sur le site concordance-cer.fr).

Le livre est conçu comme un guide de voyage au pays du management bienveillant. Il est un booster d'énergie et d'optimisme pour les dirigeants et les managers. Le voyage proposé est un passeport de 13 visas. Autant d'étapes qui invitent à la réflexion et enrichissent les pratiques. Loin des livres de recettes à appliquer toutes faites, l'auteur fait directement appel à l'intelligence relationnelle de chacun des acteurs.

Rêver d'entente cordiale, de cohésion d'équipe et de bienveillance c'est bien. Le vivre c'est encore mieux.

Le décor est planté, le défi est lancé !

Prologue du livre « L'intelligence relationnelle, pour une entreprise humainement profitable »

La bienveillance faite d'attention à l'autre, de compréhension, de considération, d'intérêt, de respect, de confiance et de reconnaissance, n'est pas toujours au rendez-vous. Cet état de fait paradoxal traduit la nécessité de cultiver l'intelligence relationnelle dans nos entreprises.

Cela ne va pas de soi et ne relève pas d'un coup de baguette magique. Pas de remède miracle qui apaiserait d'une prise, tensions, revendications et conflits. Cela requiert à partir de prises de conscience, de l'humilité, de l'honnêteté et de l'engagement durable.

Si l'approche de bienveillance en management se résume (souvent) à un affichage bien-pensant, à la mode, pour séduire, voire à une tentative de manipulation pour calmer, remotiver, apaiser face aux difficultés ou acheter la paix sociale, alors non seulement sa portée sera nulle ou faible mais elle ne durera que l'espace d'un temps court. Elle aura même finalement l'effet inverse : déception, frustration et perte de confiance face à une fausse promesse et au décalage entre les paroles et les actes.

Certes les constats quotidiens dans nombre d'entreprise évoquent souvent la tension, le stress, la démotivation, la crainte de ne pas y arriver, de ne pas tenir les délais, de subir la pression. Il arrive que les attitudes relationnelles du manager traduisent la directivité, l'indisponibilité, l'emprise, les critiques négatives, les recadrages, jusqu'au mépris et à la discrimination.

Dans l'entreprise, la bienveillance doit correspondre à une volonté murie et affirmée dans une démarche portée par la direction générale, inscrite dans les valeurs, contributive de la RSE (Responsabilité

sociale et environnementale), structurée dans les missions, formalisée dans les pratiques, jour après jour, par et pour les différentes parties prenantes. Les progrès en seront appréciés et les résultats qualitatifs en seront mesurés.

Comment questionner les responsables dans leurs modes managériaux et relationnels ?

Comment animer l'entreprise avec l'intelligence relationnelle ?

Comment porter et incarner le management bienveillant dans la pratique quotidienne ?

Comment associer tous les collaborateurs au « droit et au devoir de considération » ?

Comment rendre accessible le « bien-être » au travail qui associe la qualité relationnelle, « le savoir-être » et la qualité du travail bien fait.

Comment réunir les conditions de l'engagement ?

Comment être sérieux sans se prendre trop au sérieux ? ...

Autant de questions et bien d'autres auxquelles nous allons tenter de répondre ensemble. C'est tout l'enjeu de ce livre, conçu comme un guide de voyage au pays du management bienveillant avec l'intelligence relationnelle pour bagage.

Passeport pour une entreprise humainement profitable, l'ouvrage se décline en 13 visas sur 4 dimensions, comme autant d'étapes qui invitent tout autant à l'introspection qu'à l'action.

1 ECLAIRER L'ENGAGEMENT

Le visa 1 fait le point sur le rôle du manager.

Le visa 2 traite du positionnement du responsable et de l'intelligence relationnelle.

Le visa 3 approfondit son rôle dans le cadre de sa mission, sur trois dimensions opérationnelles et complémentaires : diriger, manager, coacher, toutes les fonctions du responsable s'y inscrivent.

2 MOBILISER

Le visa 4 présente comment nous doter d'un cadre commun structurant.

Le visa 5 aborde le trajet de la vision à la stratégie.

Le visa 6 traite de cohérence et harmonie entre la vision, les valeurs et le projet d'entreprise.

3 PRODUIRE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le visa 7 porte sur le fonctionnement du CODIR et de la prise de décision.

Le visa 8 revisite la mission du DRH, pose les critères de choix des collaborateurs pour bien s'entourer et valorise l'intégration d'un nouveau collaborateur.

Le visa 9 traite de l'art de déléguer en pratique avec une méthodologie éprouvée pour autonomiser et faire grandir ses collaborateurs.

4 RÉVÉLER RECONNAÎTRE

Le visa 10 porte sur l'engagement et la reconnaissance.

Le visa 11 met en avant l'importance de la communication.

Le visa 12 aborde la médiation pour prévenir et traiter des conflits en impliquant les acteurs sans les juger. Enfin le visa 13 boucle ce voyage et invite à l'action.

III. LE CENTRE D'EXPERTISE CONCORDANCE, UNE APPROCHE DIFFÉRENTE NOURRIE DE MAIEUTIQUE

Liens de proximité, capacité des collaborateurs à œuvrer ensemble, respect mutuel ne vont pas de soi. C'est ce qui a conduit à la création du Centre d'Excellence Relationnelle CONCORDANCE, Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), dont France Qualité est co-fondatrice.

CONCORDANCE se veut être un cabinet pas comme les autres au service des entreprises et de toutes leurs parties prenantes, au premier rang desquelles leurs collaborateurs. CONCORDANCE se veut également être une plateforme privilégiée pour capitaliser et enrichir les méthodes et outils Qualité au sens large, en termes de dynamique collective, de relations synergiques, de développement personnel.

Les intervenants CONCORDANCE ont adopté comme ligne de conduite le fil rouge porté par la définition même de concordance : selon le Robert, de concorde, accord, analogie, coïncidence, commun, de concert, coordination, conformité, convenance, entente, fraternité, harmonie, intelligence, similitude, symétrie, synchronisme, union...

L'Excellence Relationnelle est l'objectif. La mise en Concordance du collectif est le moyen le plus sûr. La devise de l'équipe : « être en concordance donne du PEPS : le Plaisir d'œuvrer ensemble renforce l'Engagement, la Performance et la Solidarité ».

Une posture d'intervention pas comme les autres

Parce que l'Excellence Relationnelle se vit plus qu'elle ne s'enseigne, CONCORDANCE propose une approche différente. Les collaborateurs sont les acteurs de leur propre démarche. Constats, points de vigilance, axes de progrès, mise en action, tout vient des participants. Ni conseil, ni formateur, ni prescripteur, les intervenants sont avant tout des maïeuticiens ! ... Et invitent les participants à le devenir eux-mêmes. La démarche s'articule sur un jeu de questionnement écosif. Poser une « bonne » question est souvent plus efficace que l'affirmation d'un point de vue. Le questionnement stimule la réflexion, l'affirmation l'enferme. La posture d'animation est résolument tournée vers l'émulation d'un esprit positif. Les participants sont invités à concentrer leur réflexion sur les moyens de réaliser leur avenir meilleur en s'appuyant avant tout sur leurs réussites passées. Originalité de la démarche, les dysfonctionnements ne sont pas forcément examinés via des méthodes classiques de traitement de problèmes. Ces dernières sont revisitées et adaptées en ce sens. Humbles, déterminés et enthousiastes, les intervenants offrent le cadre sécurisant. Leur compétence première est de savoir mettre en scène les participants, pour les aider à libérer la parole et les amener à s'engager.





Un parcours Excellence Relationnelle sur mesure

La colonne vertébrale d'une intervention CONCORDANCE s'articule selon trois séquences.

L'équipe de Direction

Sur cette thématique sensible, les dirigeants sont au cœur de la démarche. Il leur appartient d'impulser le mouvement et de vivre eux-mêmes l'expérience CONCORDANCE pour la légitimer.

Les baromètres CONCORDANCE

Trois baromètres sont proposés en amorce de cadrage de la réflexion : dirigeants, managers, collaborateurs. Ils sont présentés sous forme d'un questionnaire flash en ligne (5-10 min.). Ils permettent la restitution d'indices de CONCORDANCE et l'identification des champs d'Excellence Relationnelle sur lesquels porter les premières attentions.

Les ateliers CONCORDANCE

Les ateliers sont calibrés sur des formats courts : de 2h à 4h.
La séquence suivante est recommandée :

Phase 1

Prise de conscience
Baromètre
Analyse de la situation

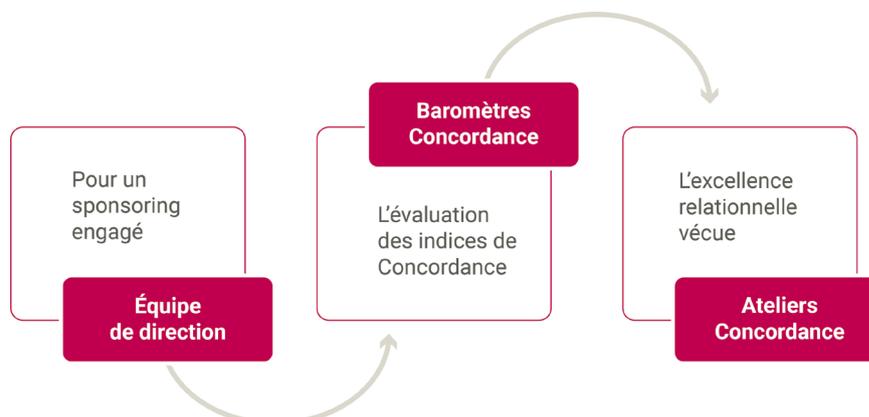
Phase 2

Programme CONCORDANCE à activer sur le terrain dans les périmètres retenus et avec les équipes

Phase 3

Feedback collectif
Ajustements
Nouvelles voies de progrès

Les interventions sont animées en binôme par deux intervenants.
Le dossier de présentation complet de CONCORDANCE est disponible sur demande.



IV. LA SAISON 2021-2022 DE LA COMMISSION, LES PROCHAINS TRAVAUX

L'Excellence Relationnelle est promise à porter l'essence de la Nouvelle Qualité.

Les premiers travaux de la Commission ont défriché des perspectives stimulantes.

Le sujet est passionnant.

En quelques mois, nous sommes passés de la conviction à la mise en action !

Mais nous n'en sommes qu'au début de l'exploration de ce champ de connaissance et de la conception de son outillage méthodologique pratique.

Nos domaines de réflexion sont :

- La constitution d'un état de l'art des fondamentaux théoriques de la discipline.

- La formalisation d'une boîte à outils méthodologique.

- La professionnalisation avec la conception d'un parcours qualifiant sur l'Excellence Relationnelle.

- La promotion de la Qualité Relationnelle dans les entreprises, les organisations, la communauté managériale.

Autant de raisons pour nous rejoindre au sein de la Commission !

L'ambition d'ores et déjà actée est d'écrire collectivement un second ouvrage nourri des retours d'expérience d'interventions concrètes de CONCORDANCE en entreprise.

Au plaisir de partager ce dessein avec vous.

LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

NOUVEAU GRAAL DES SOFT SKILLS

Par Jade PLANTIN

SOMMAIRE

I. Vous avez dit émotion ?	P.37
II. Emotion et changement	P.41
III. Accueillir et exploiter l'émotion	P.45
IV. Le rôle des compétences émotionnelles	P.49

Les changements successifs que nous avons vécus depuis plusieurs années et qui se sont accélérés depuis 18 mois ont mis en lumière cette compétence.

Le changement, qu'il soit d'ordre individuel, collectif, personnel ou professionnel fait partie intrinsèque de la vie d'un Homme et de son évolution. Les évolutions technologiques, les pressions économiques et sociales fortes, font évoluer le changement et raccourcissent le temps de cycle.

Or ce qui conduit inévitablement le changement à un constat d'échec, c'est la méconnaissance, voire même l'oubli du facteur humain. Et plus particulièrement la gestion des émotions. Car l'accompagnement du changement est un accompagnement au mieux-être.

I. VOUS AVEZ DIT ÉMOTION ?

Un aperçu historique des approches autour de l'émotion

Plusieurs référentiels cohabitent concernant l'approche de l'émotion :

Approche	Représentants	Principes
Systémo-constructiviste	Bateson Despret (1999)	Il n'y a pas de relation humaine sans émotion. Tout le monde sait ce qu'est une émotion. Mais la définition d'une émotion reste imprécise et sa compréhension change selon la culture.
Anthropologique		L'émotion est étudiée dans la manière dont elle est cultivée comme système de souffrance.
Méthodologique Neuro-psychologique	Damasio (1999)	La question est de pouvoir créer un espace permettant l'expression et la représentation de l'émotion.

L'approche qui nous intéresse ici est celle de Damasio.

La conception dynamique des émotions ouverte par Spinoza dans 'l'Éthique' (daté de 1675) propose une grille de lecture inédite et riche pour expliquer la diversité adaptative du vivant. Cette conception va inspirer Antonio Damasio, neuro-psychologue américano-

portugais, qui se réapproprie Spinoza dans son ouvrage 'Spinoza avait raison' (paru en 2003). A la question « A quoi servent les émotions ? », tous deux répondent : les émotions sont vitales pour tout être vivant et permettent à ce dernier de distinguer ce qui est bon de ce qui est mauvais pour lui, dans le but d'accroître sa puissance d'être.



L'émotion est donc une caractéristique essentielle de l'Humain.

Spinoza et 'l'Éthique' (1675)

Spinoza s'oppose à Descartes dans l'approche humaine et les émotions.

Descartes, chantre de la Pensée avec l'adage Je Pense donc Je suis, cherchait à soumettre les passions (émotions) à la conscience (raison). Il y a une forme de dualité entre le corps et l'âme.

Spinoza pose le postulat d'un déterminisme strict : le libre arbitre et la volonté de domination des émotions génèrent une illusion sur la nature humaine. Selon Spinoza, il y a adéquation parfaite entre les choses et les idées. Il n'y a aucune différence entre l'action réalisée et les processus intellectuels qui se jouent, puisque l'idée que nous avons de nous-mêmes est l'idée de ce qui arrive à notre corps. Esprit et Corps, Tête et Physique sont donc en parfaite correspondance pour

Spinoza : à toute idée correspond une chose et vice-versa.

Cette conception prévaut dans les relations inter-personnelles. Lorsque mon corps ou mon esprit rencontre un autre corps ou un autre esprit, il peut soit se composer avec lui et me faire éprouver de la joie, soit se décomposer au contact de l'autre et me faire éprouver de la tristesse. La joie conduit vers une plus grande perfection de l'être ; elle permet de grandir. La tristesse apporte une diminution de la puissance d'être.

Ainsi apparaissent chez Spinoza deux émotions fondamentales (passions dans le langage de Spinoza) : la joie et la tristesse. Les émotions témoignent de l'action subie passivement de choses externes à notre puissance d'être.

La passivité représente la soumission au déterminisme extérieur, l'empêchement de l'action par une cause extérieure à soi.

La passivité intérieure correspond à la soumission au déterminisme extérieur, qui exerce une puissance contraire au libre déploiement.

La liberté ou **activité** constitue le libre déploiement de l'essence d'un être lorsque le déterminisme extérieur n'exerce aucune

pression intérieure. L'homme soumis à des sentiments ou à des émotions se trouve dans un état de passivité intérieure. L'homme actif est celui qui réalise l'essence de l'être humain, le déploiement de la compréhension non pas conquérante mais éclairante sur le monde et sur lui-même. Être actif et libre revient ainsi à comprendre ce qui pousse à agir. La liberté n'est donc jamais acquise et ne va pas de soi.

Les effets de la composition entre choses et esprits poussent l'homme à l'action pour rechercher ce qui lui procure de la joie ou éviter ce qui cause de la souffrance. Cette action s'avère conditionnée par l'environnement. Spinoza nomme Conatus cette puissance d'être de l'homme vers une réalisation qui lui est propre et spécifique.

L'approche de Spinoza trouve de multiples conséquences :

- Spinoza rejette les valeurs d'une morale transcendante manichéenne (le Bien / le Mal) au profit d'une éthologie de la composition (ce qui est bon / mauvais pour mon être).
- Spinoza développe une philosophie de la motivation où les émotions apparaissent comme le moteur de l'action et non comme des éléments perturbateurs dans l'existence humaine.



Spinoza développe une approche holistique de l'Humain : le corps et l'esprit sont deux composantes, unies dans un même être.





Damasio : 'Spinoza avait raison' (2003)

Antonio Damasio intègre dans ses recherches les réflexions de Charles Darwin, William James et de Baruch Spinoza.

Damasio vise à réconcilier le corps et l'esprit en établissant une biologie des émotions et des sentiments. Emotions et sentiments résulteraient d'un long cheminement de l'évolution animale. L'émotion, en tant que série de réactions, dispose d'un rôle utilitaire, dont le but principal est la préservation et la protection de l'organisme et de son équilibre interne, afin qu'il puisse s'épanouir et se perpétuer.

Damasio va distinguer trois niveaux d'affects :

- **l'Homéostasie**, vise à réguler le processus de vie dans son environnement et à favoriser la survie. Il s'agit d'appréhender l'environnement et ses changements, afin de réagir en conséquence ;
- **les émotions**, visibles dans les actions et comportements, touchent le corps et l'esprit. Elles répondent à la nécessité

d'avoir une représentation cérébrale du corps pour en faciliter l'adaptation. Damasio distingue trois niveaux d'émotions :

- les émotions d'arrière plan, importantes, sans modifier radicalement le comportement, sont la conséquence du processus homéostatique et forment un état d'être ;
- les émotions primaires communes aux mondes animal et Humain : peur, colère, dégoût, tristesse, joie ;
- les émotions sociales, telles que la sympathie, l'embarras, la honte, la culpabilité, l'orgueil, l'envie, la gratitude, l'admiration et le mépris, incorporent les réponses provenant des deux précédents types d'émotions ;

• **les sentiments** s'étayent sur les émotions et sont rendus possibles par le travail de mémoire. Généré par l'émotion, le sentiment correspond à une prise de conscience, s'inscrit dans la durée et peut engendrer une action réfléchie et consciente.

Damasio nous propose donc un nouveau paradigme pour remplacer le prisme philosophique de Descartes : passer au Je Ressens donc Je Suis.



Damasio considère les émotions comme une réponse naturelle, adéquate et adaptée à l'analyse inconsciente d'une situation. Elles constituent un socle sur lequel le processus de réflexion va pouvoir se construire.

Une définition de l'émotion

Le mot 'Emotion' vient du latin EMOVERE, qui signifie 'mettre en mouvement'.

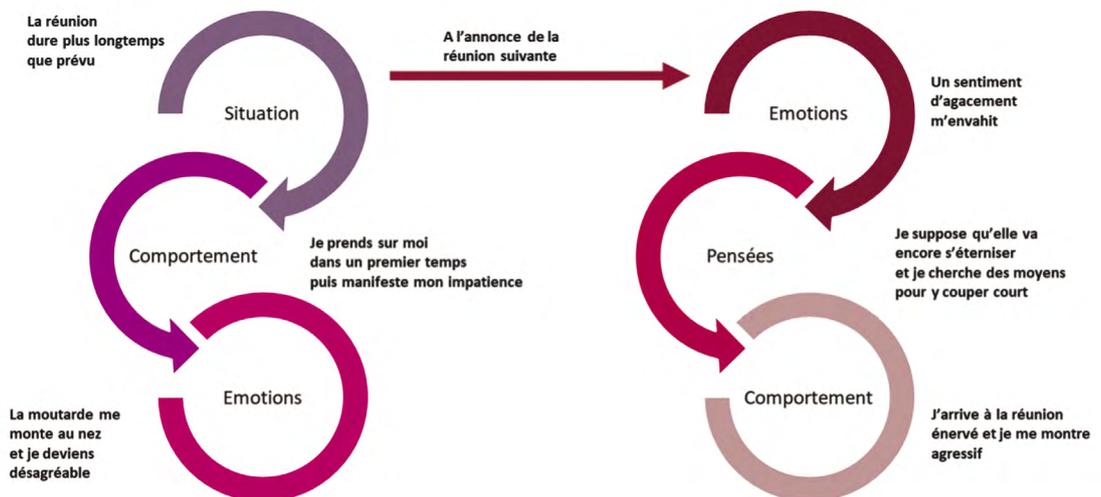
L'émotion s'avère ainsi créatrice d'un mouvement, donc d'un changement. L'émotion est le mouvement de la vie en soi. Elle nous pousse à nous tourner vers l'extérieur et à ne pas nous replier sur nous-même.

L'essentiel de notre vie est tissé d'émotions. Il n'y a pas d'apprentissage concernant les émotions : elles sont présentes en nous de manière innée. Notre environnement va nous apprendre et conditionner quant à ce qui va déclencher l'émotion. L'émotion renvoie à des sensations physiques de plaisir /dépense : c'est le domaine du Cœur. L'émotion est déclenchée en l'absence de pensée consciente, mais nécessite tout de même un processus cognitif. La raison identifie cette perception et lui donne un sens.

Il y a ainsi alignement entre l'Esprit et le Cœur, qui peut trouver un débouché physique (souffrance, douleur). Cet alignement Esprit - Cœur favorise la création d'une boucle : l'un ne fonctionne pas sans l'autre. Si l'Esprit dit oui et le Cœur dit non, l'action s'avère difficile, voire impossible. Et cela est également vrai dans l'autre sens.

Cette boucle Esprit - Cœur favorise la création de schémas mentaux, essentiels à l'Homme pour fonctionner et s'adapter à son environnement. Les émotions induisent alors des comportements qui résultent de nos états internes dans un contexte donné.

L'émotion représente donc une réponse à un stimuli qui me permet de repasser à l'action.



L'émotion est donc avant tout une énergie, résultant de l'alignement entre l'Esprit et le Cœur.

Les émotions de base

En 1972, Paul Ekman définit les émotions de base à partir de l'observation d'une tribu de Papouasie. Il liste ainsi six émotions principales : tristesse, joie, colère, peur, dégoût, surprise.

Nous retiendrons ici les quatre émotions de base traditionnellement admises : colère, peur, tristesse et joie.

Un être humain ressent davantage d'émotions négatives que positives. C'est une donnée objective de notre psychobiologie : dans les études sur le sujet, les gens citent ¾ de termes négatifs pour un quart de termes positifs afin de décrire leurs émotions.

Les trois émotions négatives (tristesse, peur, colère) génèrent a minima une sensation désagréable, de l'inconfort. Lorsque l'inconfort s'installe au quotidien, il se mue en souffrance. Le terme de souffrance est porteur d'une forte intensité. Peu de gens ont envie d'en parler et/ou d'en entendre parler. C'est une forme de tabou.

La colère et la peur correspondent plutôt à des mouvements de soi vers les autres. Tandis que la tristesse est souvent orientée de soi vers soi.

Les émotions négatives présentent un avantage adaptatif indispensable à la survie. Mais elles fragilisent et grignotent la joie.

La joie apporte le plaisir comme résultat. Elle ouvre le champ des possibles et motive à agir. Stimulante, elle aide à vivre des situations délicates et à traverser les émotions négatives.

Cela laisse supposer que nous portons un regard moral sur nos émotions : nous partons du principe qu'il y a des bonnes ou des mauvaises émotions, des positives ou des négatives. Or l'émotion n'est pas une question de morale ou de jugement. Elle est l'expression d'un ressenti et donc indiscutable à ce titre.



Les émotions de base (tristesse, peur, colère, joie) renvoient à une notion de plaisir/déplaisir. Il n'y a pas de question morale autour de l'émotion.

II. ÉMOTION ET CHANGEMENT

L'émotion est créatrice d'un mouvement, donc d'un changement. Or tout changement de manière de vivre une relation, de travailler, de communiquer déclenche une réaction émotionnelle.

Définition du changement

Changer, tel que l'a défini S. Bruner, correspond à une action modificatrice du système et/ou du comportement, dont la vision du résultat relève du champ de la

perception individuelle. Cette perception s'élabore et évolue selon notre cadre de référence, nos aspirations, notre rapport au temps et enfin l'origine du changement.

Le changement implique donc une rupture de l'équilibre instauré par des repères et des règles du jeu. Il est toujours déstabilisant, car il remet en cause des croyances et des schémas mentaux. Tout changement n'est pas nécessairement intégrable car il se base avant tout sur des valeurs, des convictions et un système affectif. L'intégration d'un changement est indissociable d'une évolution de l'échelle des valeurs.

Pour Françoise Kourilsky, le changement qui conduit le système à se transformer est celui qui permet une remise en cause des règles du système. C'est donc le seul qui peut conduire à une réelle transformation des organisations et des relations humaines.

Tout processus de changement implique des modifications irréversibles. Changer implique toujours la perte de quelque chose. Tout changement s'accompagne donc d'un sentiment de perte de gain. La perte est d'autant plus facile à accepter que le changement ayant provoqué cette perte se rapproche de nos aspirations. Cette perte peut provoquer des réactions émotionnelles fortes.

Plusieurs types de pertes émergent :

- Perte d'illusion : c'est un retour brutal à la réalité.
- Perte d'un individu : décès, séparation, rupture, perte symbolique d'une relation.
- Perte d'intégrité physique : accident, maladie, cambriolage, agression ...
- Perte de travail : licenciement, retraite, choix, ...
- Perte de lieu : déménagement, incendie, ... professionnel et/ou personnel.
- Perte d'un objet : vol, casse, perte,

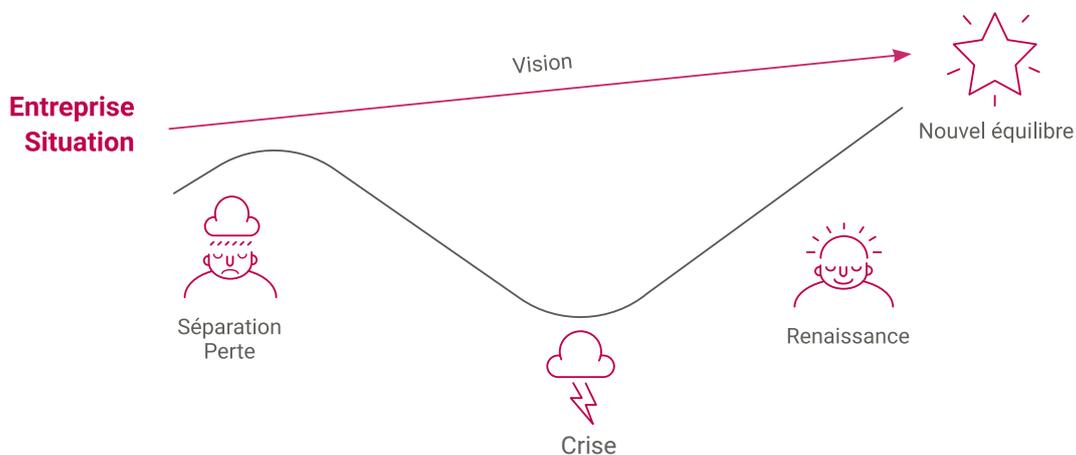
Ces différents types de pertes sont cumulables. L'importance de la réaction émotionnelle s'avère indépendante de la perte de l'objet et de sa valeur symbolique :

elle est propre aux schémas mentaux de la personne concernée. Ainsi le vol d'un portefeuille restera une perte facile à gérer pour l'un, car ce n'est qu'un bien matériel, alors que l'autre sera effondré d'avoir perdu un bien dont la valeur sentimentale était élevée.

Le changement s'apparente donc à une dynamique de transition (voir schéma ci-dessous).

Changer revient à passer d'un état émotionnel à un autre, à quitter une phase d'équilibre pour aborder un contexte d'incertitudes. Cela veut dire sortir d'une zone de confort, traverser une zone de turbulence et de peurs, avant d'arriver à un espace d'apprentissage. Pour aboutir finalement dans une phase d'épanouissement.

A ce sujet, le philosophe Comte a bien décrit ce processus à travers le geste simple de marcher. Changer revient à marcher : nous quittons un état d'équilibre sur deux pieds, pour aborder une zone d'incertitude, turbulence et peur (lever un pied puis l'autre). Avec l'expérience, nous apprenons à éviter les pièges (zone d'apprentissage) avant de retrouver une phase d'équilibre (état nouveau des deux pieds posés par terre). Ce nouvel équilibre est bien sûr différent du premier (zone d'épanouissement).



Changer revient dès lors à passer d'un état à un autre, quitter une phase d'équilibre pour aborder un contexte d'incertitudes. Pour un manager c'est recréer de l'ordre à partir du désordre. Cela ne peut se réduire à écrire une stratégie, définir une nouvelle

organisation, communiquer et suivre des plans d'actions. Changer exige de donner du sens. Ce sont les hommes qui font le changement mais les individus ont besoin d'un cadre et d'un but afin de comprendre d'où l'on vient et où l'on va.



Le changement s'avère difficile : c'est une situation de déséquilibre qui implique une perte de repères et une remise en cause des schémas mentaux.

Les étapes du changement

Le changement est difficile car il induit de l'émotion : tristesse de perdre la situation précédente et d'en faire le deuil, peur d'envisager la nouvelle situation et de décider d'agir.

Elisabeth Kubler Ross, médecin américain, a travaillé sur le deuil. Son parcours de vie l'a confrontée de nombreuses fois à la mort et elle en a fait son sujet d'étude. C'est ainsi qu'elle a théorisé les différentes phases par lesquelles nous passons tous lorsque nous sommes confrontés au changement.

Elisabeth Kubler-Ross a défini les principales étapes du changement, à partir de l'accompagnement de personnes dans le deuil. Le deuil est attaché à la notion de mort, qu'elle soit physique ou symbolique.

Le déni

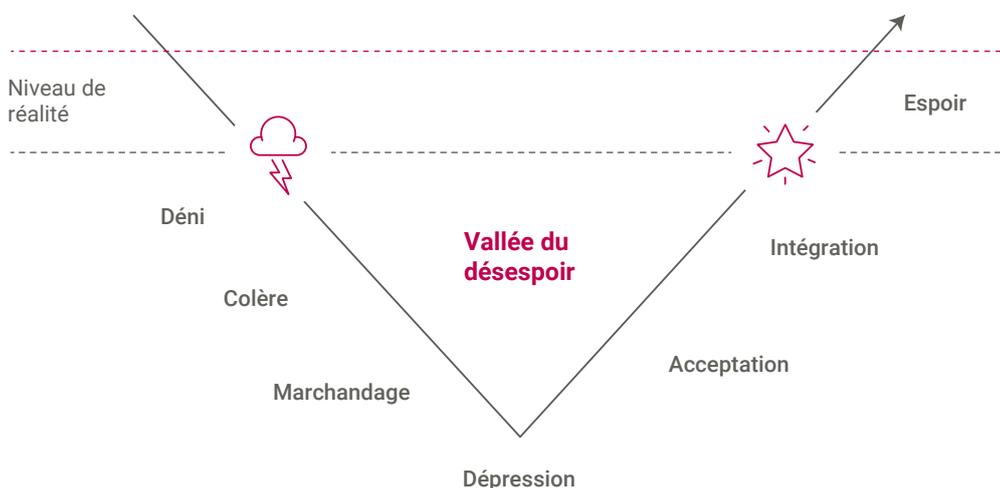
Passé le choc de l'annonce, nous avons le déni : ce n'est pas vrai, ce n'est pas possible.

Ils se sont trompés !

Le déni correspond à un rejet, un refus de ce qui va arriver. Je refuse de comprendre ce qui arrive. Il s'agit souvent d'un réflexe défensif car je suis déstabilisé, mes schémas mentaux sont bousculés.

La colère

Réaction forte par excellence, la colère est la première forme de résistance. Elle est utile, nécessaire, car elle permet de verbaliser l'émotion et d'affirmer sa personnalité en tant qu'individu. La colère est pertinente, puisqu'elle affronte le changement et le remet en cause, manière de s'assurer émotionnellement qu'il est justifié, juste, éthique, ou non.





Le marchandage

Le marchandage correspond à un non-engagement véritable. C'est une phase de peur, de crainte. La personne est plutôt dans une approche velléitaire que dans une envie de changement profond. Il y a une promesse, sans réelle envie de faire, car la peur et la crainte de l'inconnu sont plus fortes.

Il s'agit de gagner du temps pour trouver les arguments nécessaires pour ne pas accepter le changement. Le marchandage utilise l'effet de la Pensée Magique : si je fais un geste infime, peut être que rien ne sera amené à changer.

Le marchandage facilite la verbalisation des doutes et des réserves. Il participe d'une logique de négociation, d'argumentation, de jeu dialectique, cherchant à faire reconnaître les inconvénients du changement.

La dépression

La dépression est une phase de tristesse. Elle se traduit par une non-envie de faire, une impossibilité de bouger, qui alimente le désespoir. L'importance et la valeur des pertes conduit à une forme de sidération, de stupeur, alimentant la tristesse.

L'estime de soi et la confiance sont ébranlées, car il y a une perte complète de repères. Les schémas mentaux du passé sont encore actifs, sans trouver un débouché satisfaisant. Devant l'inconnu représenté par le changement, l'individu regrette les schémas mentaux passés, s'y accroche pour se rassurer, en vain.

La tristesse permet de se replier sur soi pour faire un travail de deuil nécessaire dans tout changement.

L'acceptation

Cette phase correspond à une prise de conscience que le changement

est inéluctable : rien ne sera plus comme avant, aucun retour en arrière n'est possible. La réalité s'impose douloureusement, comme une fatalité.

Le changement est accepté sans enthousiasme, avec résignation.

La résistance active est abandonnée au profit d'une passivité. Le travail de deuil commence réellement. L'individu amorce une modification de son regard sur le changement.

L'intégration

Cette phase permet de se réajuster à son environnement et de se réconcilier avec soi et les autres. Elle correspond au terme d'un cheminement qui favorise l'intégration d'une expérience douloureuse pour la transformer en opportunités.

L'intégration rejoint de ce fait le principe de résilience. Intégrer un changement revient par conséquent à accepter d'élargir son registre comportemental en réponse à l'environnement. Ce phénomène est rendu possible si nous attribuons une valeur positive au changement et qu'il est de nature à produire l'effet escompté.

C'est une acceptation totale du changement. Ce dernier est admis et prend une place nouvelle : c'est un champ d'opportunités qui s'ouvre.

L'engagement vient graduellement, avec l'émergence de l'idée que le changement est vraisemblablement une meilleure alternative. Le changement est intégré à tel point qu'il engendre de nouveaux schémas mentaux et comportements. Il y a reconstruction de la réalité et/ou construction d'une nouvelle réalité.

Le doute cède la place au désir : désir d'en savoir davantage, de s'investir, de contribuer au bon fonctionnement du changement. Motivation et envie de collaborer réapparaissent. La joie

commence à apparaître, surtout avec la découverte des bénéfices et gains secondaires apportés par le changement.

L'Espoir

Cette phase ultime confirme l'orientation de l'individu vers un nouveau projet. Il y a exploration d'un nouveau monde de possibles, impossibles et non impossibles (comme le décrit Andreu Solé).

La joie et le plaisir amènent une énergie nouvelle. La confiance s'établit à nouveau, liée à une volonté d'aller de l'avant.

Connaître ce processus permet de prendre conscience du point où l'on se situe à la suite d'une épreuve, de mieux vivre l'expérience en sachant qu'elle n'est qu'une étape, de se préparer à la suite et de progresser en toute lucidité.



Parcourir les étapes de la courbe du changement revient à traverser des phases fortement émotionnelles, puis à regarder calmement la réalité en face pour s'en servir comme d'un tremplin et avancer, monter une marche. La résistance au changement est un facteur de progrès et une opportunité d'améliorer le changement.

III. ACCUEILLIR ET EXPLOITER L'EMOTION

Place des émotions en entreprise

L'entreprise n'est habituellement pas un lieu où l'on exprime ses émotions. Exprimer ses émotions en entreprise est souvent vu comme une faiblesse et/ou une défaillance. Une personne a souvent peur d'être jugée en entreprise si elle exprime ses émotions. Or l'émotion se situe au cœur du comportement. Elle influence nos pensées puis notre comportement. Les émotions sont indissociables de l'être que nous sommes. Mais force est de constater que :

→ On ne sait pas nommer ses émotions : il y a confusion entre ressenti, émotion, sentiments et sensations. Il est donc difficile de parler de l'émotion.

→ Chacun est un bricoleur de ses émotions. Nous ne sommes ni formés ni habiles pour gérer nos émotions. Nous nous contentons de les trafiquer pour faire baisser le niveau de stress, de souffrance, de mal-être. Nous nous retrouvons à bricoler avec nos émotions pour les maîtriser, les réguler, les rendre socialement acceptables.

L'émotion prend sa place, où que ce soit, dans la vie privée, comme dans la vie professionnelle. Notre système émotionnel, et le bricolage qui l'accompagne, rendent un individu plus ou moins résistant au changement.



L'émotion fait partie intégrante de l'être humain. Les émotions ne trouvent pas leur place en entreprise aujourd'hui, principalement pour des raisons de culture. Or elles participent de la relation de travail.



Force est de constater que nous ne sommes pas formés ni habiles à gérer nos émotions : nous nous contentons de les bricoler pour faire baisser le niveau de souffrance.



Accueillir l'émotion

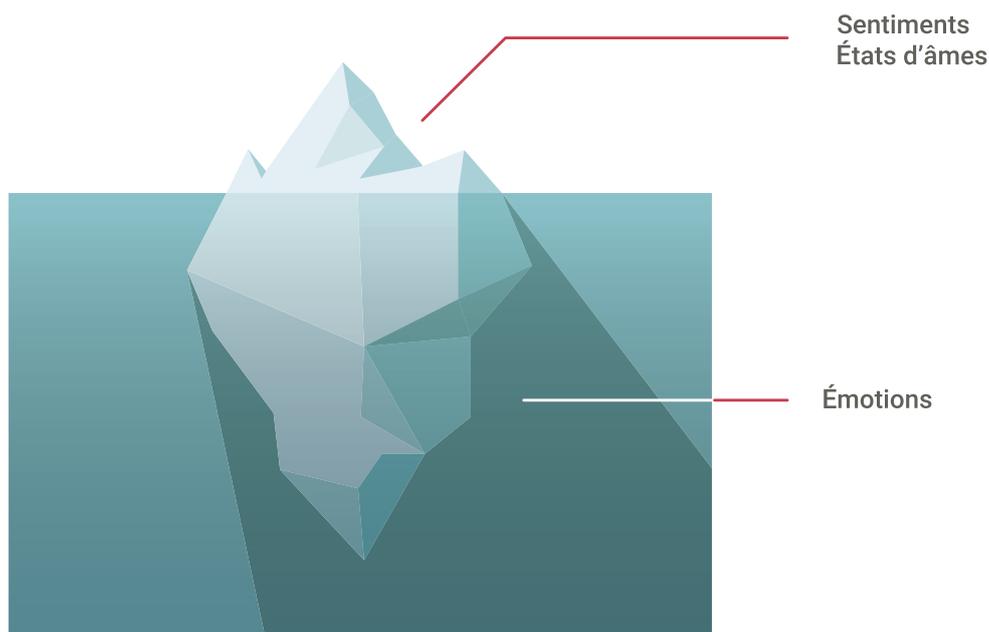
L'émotion appelle au pouvoir d'interprétation, pour celui qui la reçoit. Quand une personne vient avec son émotion, elle sollicite en nous notre propre émotion. Il est nécessaire de prendre du recul et de savoir lire ce que l'émotion cache, livre, apporte, révèle.

Il s'avère donc nécessaire de savoir accueillir les émotions, les miennes comme celles des autres.

La première étape consiste à créer une ambiance pour se mettre en mesure de pouvoir accueillir et accepter l'émotion. Ce climat, ce terrain d'écoute doit être favorable et propice, pour que l'émotion puisse sortir librement. Accepter l'émotion

représente ainsi un effort. Il faut oser sortir de son quotidien pour prendre un pas de recul et se poser. Ce qui revient à réaliser un travail d'introspection pour aller identifier l'émotion.

Lorsqu'un être humain doit parler d'une émotion, un vocabulaire riche et varié émerge : perception, ressenti, sentiment, sensation, impression, ... état d'âme, état mental ... avec des degrés sémantiques différents. La notion d'Iceberg émotionnel permet d'y voir un peu plus clair.



Les émotions s’habillent, se déguisent, se cachent derrière des sentiments, des états d’âmes. Il est donc nécessaire de savoir décrypter les apparences pour identifier l’émotion profonde.

Selon Robert Zull, au moins un sentiment satellite peut être associé à chaque émotion de base. C’est le costume de l’émotion. Le sentiment satellite s’avère utile pour identifier l’émotion.

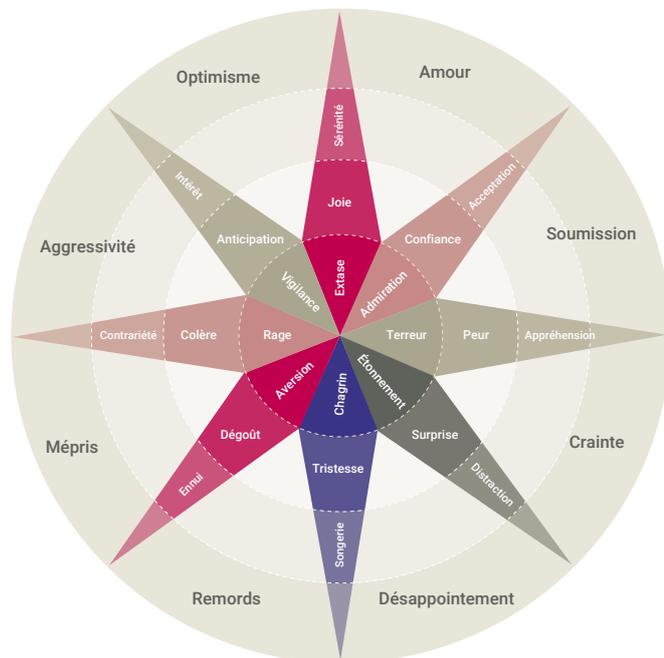
Selon Christophe André, il existe une famille d’états d’âmes pour chaque émotion de base. Quand une émotion nous habite, nous lui appartenons entièrement et cela s’inscrit dans un laps de temps relativement court. Les états d’âmes constituent des sous-émotions.

- Émotions de base** ➤ **États d’âmes**
- Colère** ➤ Agacement, énervement, ...
- Peur** ➤ Intranquillité, souci, agitation, inquiétude, ...
- Tristesse** ➤ Cafard, blues, mélancolie, ...

Un état d’âme correspond à un contenu de conscience qui mêle émotions et pensées (dans la lignée de Spinoza et Damasio). C’est une sensation, une impression fugace qui paraît anodine et nous influence. L’état d’âme représente ainsi une interface entre dedans et dehors, entre corps et esprit, entre nous et les autres, entre pulsions et culture. La caractéristique principale d’un état d’âme est de s’installer et de durer, sous forme de ruminations, lesquelles se nourrissent de réflexions, de sensations ou de souvenirs réels.

Les émotions de base se révèlent dès lors difficiles à identifier puisqu’elles se cachent derrière des sentiments ou des états d’âmes. En outre, leurs causes varient et leurs gestions diffèrent. Un même évènement peut engendrer deux émotions différentes chez deux individus différents. Ainsi, un cambriolage provoquera de la peur chez l’un (liée à un sentiment d’insécurité) et de la colère chez l’autre (provenant du préjudice subi par la perte de biens). De même, chacun sera amené à gérer son émotion et à réagir d’une manière qui lui est propre, issue de son expérience, de son éducation et de son environnement.

La Fleur de Plutchik constitue une cartographie intéressante pour nous aider à descendre dans l’iceberg émotionnel et identifier nos émotions profondes.



L'iceberg émotionnel permet de repérer les émotions cachées derrière des sentiments, des états d'âmes.

Exploiter l'émotion

De ma capacité à gérer et exploiter mes émotions dépend la création d'un cercle vertueux ou vicieux. C'est la loi de l'attraction émotionnelle.

Dans le cercle vicieux, mon émotion est ressentie comme négative, bloquante. L'émotion négative libère une énergie inhibante ou destructrice, qui impacte nos pensées, puis nos comportements. Elle nous fait rentrer en résistance. Nous cherchons tous les moyens pour revenir à une situation plus attractive : pour éviter de nous laisser submerger par nos émotions, nous nous accrochons au passé.

Mais cela nous bloque encore plus. Afin d'avancer, il nous faut donc sortir de ce cercle vicieux et en créer un nouveau, plus vertueux. Pour créer ce cercle vertueux, nous pouvons nous appuyer sur deux piliers :

- Le changement ne fait jamais table rase du passé. Les trésors du passé constituent des réservoirs affectifs dans lesquels puiser pour affronter les périodes de doutes et de turbulences.
- Questionner mon émotion : que cherche-t-elle à me dire ? Quel besoin se cache derrière mon émotion ?

Cela permet de capitaliser sur le travail d'introspection accompli avec l'iceberg émotionnel pour se reconnecter à ses besoins. Ainsi, nous prenons une distance



entre la situation génératrice de l'émotion et notre état émotionnel. Nous pouvons alors apporter une réponse pertinente et repasser à l'action.

Grâce à cela, nous sommes en mesure de sortir de la stratégie de fuite ou d'évitement de l'émotion (pseudo-régulation), qui permet de réduire la souffrance émotionnelle de manière temporaire. En nous reconnectant à nos besoins, nous devenons capables de mettre en place une stratégie de régulation émotionnelle, inscrite sur le long terme.

Gérer l'émotion, c'est apporter, favoriser les moyens d'une régulation au niveau approprié, tout en évitant le piège d'une surenchère émotionnelle.



Créer un cercle vertueux de régulation permet d'abandonner le comportement d'évitement et de fuite (= pseudo-régulation).

IV. LE RÔLE DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Dans la foulée des travaux de Damasio, la place de l'émotion devient encore plus importante avec Daniel Goleman à la fin des années 1990. Il introduit la notion de QE - Quotient Émotionnel. Que l'on oppose souvent au QI - Quotient Intellectuel.

L'idée, pour lui, n'est pas de nier le QI, mais bien de le compléter en développant nos compétences émotionnelles. Ainsi, il nous incite à utiliser les deux hémisphères de notre cerveau. Le gauche, siège de la logique, de la pensée cartésienne, nous avons bien appris à l'exploiter via nos études. Goleman nous invite à renforcer nos capacités sur le cerveau droit, siège de l'intuition et de la créativité.



CERVEAU GAUCHE

Logique

Calcul

Rationalité

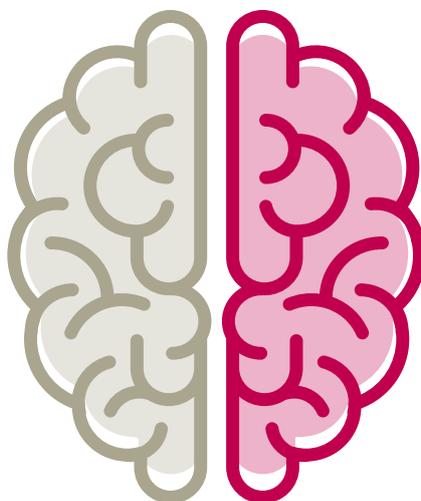
Analytique

Détails

Raisonnement

Linéaire

Séquentiel



CERVEAU DROIT

Créativité

Imagination

Intuition

Rêves

Emotions

Perceptions sensorielles

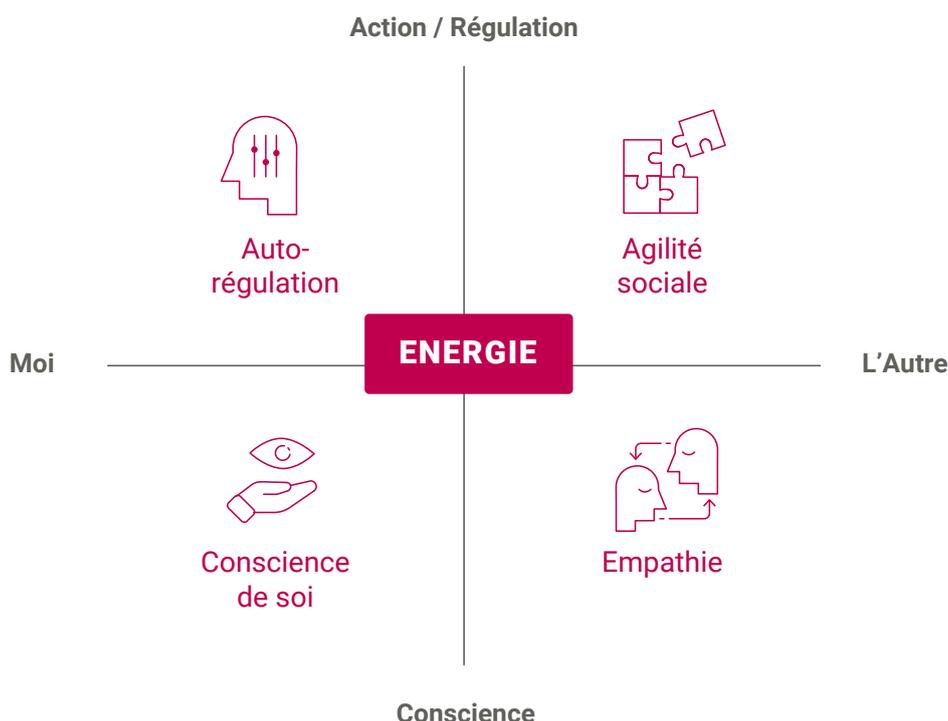
Approche globale

Non séquentiel



Il s'agit donc d'un rééquilibrage entre Tête et Cœur, entre Pensée et Émotion. L'émotion constitue ici un socle sur lequel la réflexion se construit. Pensée et Émotion sont indissociables. Il nous appartient d'accorder autant d'importance à l'une qu'à l'autre. Sinon, cela revient à nous priver d'une partie de nos ressources.

Pour cela, D. Goleman a mis en évidence plusieurs compétences émotionnelles qu'il est possible de travailler : Moi et mes émotions (dimension intrapersonnelle) versus Moi et les émotions des autres (dimension Interpersonnelle).



Moi et mes émotions : la dimension intrapersonnelle de l'intelligence émotionnelle (EQ)

Minimiser une émotion revient à la nier, ce qui ne fait que la renforcer. Poser des mots sur les émotions paraît essentiel : être apte à dire les choses permet de s'en débarrasser, de déposer un fardeau parfois lourd à porter.

Les premières dimensions de l'intelligence émotionnelle invitent à développer et renforcer les dimensions intrapersonnelles parmi les compétences émotionnelles.

→ La conscience de soi

Cela correspond à notre capacité à prendre notre propre température émotionnelle. Cela témoigne de la connaissance de nos états internes, de nos préférences, de nos ressources et de nos intuitions : *Je suis conscient (ou pas) de ce qui se passe en moi.*

Savoir à quel moment nous sommes contrariés, apeurés, joyeux, fiers, etc. nous permet d'acquérir la capacité de prendre des décisions éclairées sur ce que nous

sommes susceptibles de pouvoir ou ne pas pouvoir accomplir.

Il s'agit de repérer son émotion, afin de la comprendre et de l'accepter. Être capable de nommer son émotion permet de l'affronter. Reconnaître ses émotions permet de ne pas en être victime. Respecter son émotion, c'est respecter l'intelligence du cœur.

→ **L'auto-régulation**

Il s'agit ici de la capacité à régler son propre thermostat émotionnel. Cela révèle notre aptitude à gérer nos propres états internes, nos pulsions et nos ressources (gestion de soi-même) afin de réfléchir avant d'agir.

Réguler ne signifie pas ignorer ou refouler ce que nous ressentons, c'est trouver les moyens appropriés et matures pour diriger l'énergie émotionnelle vers une activité productrice.

Dans le changement, certaines situations nous renvoient à des expériences passées et font ainsi ressurgir des émotions enfouies. Une annonce de changement peut ainsi réveiller des choses vécues auparavant, qui sont souvent des clauses de blocage et de résistance.

Comprendre ses engrenages émotionnels permet de rétablir une énergie émotionnelle positive. Pouvoir nommer ses émotions implique une conscience de soi, c'est-à-dire une capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence,

à les utiliser pour guider ses décisions.

Cela permet de récupérer plus rapidement après une perturbation émotionnelle, donc de revenir à une émotion positive.

Cette conscience engendre une meilleure gestion de ses émotions pour qu'elles facilitent le changement, la relation au lieu d'interférer. Travailler sur ses émotions favorise ainsi le retour à un équilibre harmonieux.

Sortir du cercle vicieux des émotions, qui nuit au dialogue, permet d'aller vers la spirale vertueuse, qui favorise un terrain d'entente. Car les cercles vicieux émotionnels nuisent au dialogue, interdisent ou enveniment toute conversation et/ou relation. Alors que la spirale vertueuse offre un espace d'expression des émotions, qui enrichit les capacités d'échange et de dialogue. En entreprise, et plus particulièrement dans le changement, cette spirale vertueuse permet de sortir des conflits par le haut et libère une énergie positive.

La boucle vertueuse vers une émotion positive témoigne du premier travail sur les compétences émotionnelles quant à l'utilisation de l'énergie des émotions. Elle fait naître une maîtrise de soi, de ses émotions et impulsions pour s'adapter au mieux à l'évolution de la situation. Elle est source d'une énergie positive qu'il reste à canaliser.



S'autoriser à mettre des mots sur son émotion, à la nommer constitue la pierre angulaire de l'intelligence émotionnelle. Cette permission d'identifier, reconnaître et accepter son émotion donne un pouvoir de résilience constructif pour l'avenir.

Moi et les émotions des autres : la dimension interpersonnelle de l'EQ

Offrir un espace neutre, disponible et sécurisé pour l'expression des émotions est essentiel dans la conduite du changement. Comprendre l'émotion de quelqu'un n'est pas la cautionner.

L'écouter, l'accueillir, l'entendre, sans juger, sans minimiser, constitue déjà un premier moyen de faire baisser le niveau de souffrance émotionnelle.

Offrir un espace pour exprimer les émotions ne revient pas à permettre une vidange émotionnelle, du type taper sur un punching-ball pour libérer sa colère. Ce terrain d'écoute doit permettre d'exprimer ses émotions sans crainte de représailles ou de conséquences négatives.

L'intelligence émotionnelle offre plusieurs leviers liés ici à la dimension interpersonnelle des compétences émotionnelles : l'empathie et l'agilité sociale.

→ **L'empathie**

Cela correspond à notre capacité à capter l'autre et sa fréquence émotionnelle sans le juger pour mieux comprendre son besoin.

Il s'agit ici de prendre en compte les sentiments, les besoins et les craintes des autres. De faire preuve d'ouverture et de réceptivité aux sentiments des autres, sans être fusionnel.

→ **L'agilité sociale**

Cela fait appel à notre capacité à provoquer des réactions mutuellement souhaitables chez les autres, à traduire un message dans une langue qui sera comprise par l'autre.

L'enjeu consiste à apporter, favoriser les moyens d'une régulation au niveau approprié, tout en évitant le piège d'une surenchère émotionnelle.

Gérer l'émotion de l'autre, en l'accueillant, permet également d'exprimer son propre ressenti. Cela évite de la renforcer en exprimant soi-même une émotion inappropriée, selon le principe du clivage émotionnel.

Exprimer un ressenti avec justesse et sans agressivité permet de rendre les relations professionnelles plus cordiales. Faire circuler l'émotion dans l'entreprise permet de gagner en harmonie, sérénité et performance.

Une clé pourrait être de redonner du sens au changement. Cela remet en capacité d'action, tant pour son propre bénéfice que pour la performance de l'entreprise. L'énergie positive libère la motivation et le sens agit comme une boussole. Nous exploitons nos envies profondes, développons nos émotions positives, guidés vers des objectifs, ce qui nous aide à prendre des initiatives, à optimiser notre efficacité et à persévérer, dans une spirale dynamique et positive. Le sens nourrit l'énergie et permet de dépasser déconvenues et frustrations. L'apport de sens transforme stress et doute en énergie positive, dissout les conflits intérieurs qui empêchent d'avancer. Nous retrouvons clarté d'actions et sérénité. L'alliance de l'énergie positive avec un sens clair et motivant permet de passer du changement subi au plaisir de changer.



Les émotions sont porteuses d'une énergie positive qu'il est possible de mobiliser dans un mouvement constructif de dialogue, de changement et de performance.



CONCLUSION

Dans nos vies, la raison doit partager le pouvoir avec l'émotion. Développer son intelligence émotionnelle revient à savoir faire bon usage de ses émotions. Car Emotions et Pensées sont indissociables, interférant sur nos comportements et influençant nos relations. Les émotions marquent chaque étape du changement. Pour réussir le changement, il est idéal qu'il soit accepté. Cela suppose une conscience des perturbations émotionnelles qu'il engendre. Provoquer le changement nécessite d'entrer en relation avec autrui : dialoguer, coopérer, mettre en commun. La qualité de la gestion des émotions est une condition fondamentale, ce qui plaide pour le développement des compétences émotionnelles. Trois éléments apparaissent essentiels pour renforcer les compétences émotionnelles.



1

La protection d'un espace neutre pour exprimer ses émotions.

2

La permission et la reconnaissance de l'importance de vivre le changement dans toutes ses phases, en identifiant, reconnaissant et acceptant les émotions associées.

3

La puissance d'exploiter l'énergie positive des émotions pour mettre son potentiel en action et trouver sa place.

Les compétences émotionnelles œuvrent pour aligner Tête (pensée) - Cœur (émotion) - Corps (énergie). Une réconciliation du monde professionnel avec les émotions, issue d'un processus de maturation individuel et collectif, favorise l'alignement, démultipliant l'intelligence collective et la motivation.

Les compétences émotionnelles apparaissent donc comme une pierre angulaire, garantes de performance dans un monde VICA.

VERS UNE CERTIFICATION

LEAN SIX SIGMA FRANCE QUALITÉ

Par Philippe CAVALLI

POURQUOI UN THINK TANK SUR LE LEAN MANAGEMENT ?

Démarrons par quelques constats :

- Grande disparité des niveaux Green Belt, Black Belt Lean Six Sigma.
- Grande disparité des formations, des accompagnements et des certifications.
- Ampleur de la diversité des offres de certification.
- Chefs d'entreprises face à la confusion.
- Lean pas suffisamment connu des PME.
- Peu de certificateurs référents.

L'ambition du Think Tank de France Qualité est de répondre à trois objectifs majeurs qui sont la veille des tendances et des évolutions des démarches qualité, l'écoute du monde de l'entreprise et des problématiques du quotidien des entrepreneurs et l'échange avec l'ensemble des parties prenantes de l'entrepreneuriat afin de faire connaître et promouvoir l'ensemble des démarches d'amélioration au service des entreprises.

Les méthodes Lean et Six Sigma s'inscrivent pleinement dans ces objectifs.

Créée en début d'année 2021, la Commission Lean Management, émane de remontées terrain faites par plusieurs experts du domaine, qui constatent aujourd'hui une grande disparité de compétences et de niveaux de reconnaissance via les Certifications de niveaux, de nombreux experts Green Belt et Black Belt, Lean Six Sigma.

Si on regarde plus en amont, on constate également une grande divergence dans l'obtention de ces reconnaissances après formation. Certaines écoles proposent d'être

certifié après formation via un QCM (Question à Choix Multiples) délivré bien souvent en ligne sur Internet. Vous pouvez donc recevoir un magnifique Certificat de compétence Black Belt Lean Six Sigma après avoir rempli un questionnaire de connaissance et sans avoir mené un quelconque projet concret.

On peut de fait, s'interroger sur le contenu des formations associées et le constat est malheureusement une grande divergence des notions enseignées.

In fine, il y a une grande disparité de compétences de ces experts Certifiés Lean Six Sigma au sein des entreprises ou au sein des cabinets de conseils et donc une grande disparité de l'accompagnement des pilotes de projet, des managers de service et des chefs d'entreprises.

On parle également beaucoup aujourd'hui de méthodes dites « plus modernes », plus simples : l'Agilité, le Design Thinking, l'Excellence Opérationnelle, la transition numérique, la transformation digitale ... et on relègue parfois le Lean Six Sigma au rang des méthodes « Has Been ».

C'est méconnaître profondément ces méthodes. Il suffit de relire l'histoire pour comprendre que toutes ces approches qualité sont constituées d'outils, utilisés depuis maintenant plus de 70 ans chez Toyota avec le TPS (Toyota Production System) et auparavant même, par le gouvernement Américain durant la deuxième Guerre Mondiale avec le TWI (Training Within Industry).

Finalement cela traduit une grande méconnaissance pour beaucoup, de toutes ces méthodes et de leurs utilités.



Néanmoins, pas pour tout le monde puisque l'on trouve aujourd'hui, derrière toutes ces nouvelles dénominations prometteuses, un marché florissant qui à l'évidence, ressemble plus à une démarche marketing et business, qu'à une réelle volonté d'apporter de vraies réponses aux chefs d'entreprise ; il suffit d'aller « surfer » sur le web pour s'en rendre compte.

De plus, l'épisode COVID et l'évolution du Compte Épargne Temps ont généré une augmentation de l'offre de formations avec de nouvelles structures émergentes, proposant formations et Certifications sur l'ensemble de ces méthodes d'amélioration Qualité.

Au-delà de ce constat initial, c'est finalement une grande distorsion de nombreuses méthodes d'amélioration des entreprises présentes sur le Net. De fait il est évident que cela génère chez de nombreux dirigeants, beaucoup de confusion sur la pertinence et l'utilité de ces méthodes et qui, in fine, met beaucoup de perplexité dans les entreprises et surtout chez les dirigeants.

LES RISQUES À TERME

- Dépréciation de la valeur et de la pertinence du Lean et du Six Sigma.
- Dévalorisation des compétences Lean et Six Sigma.
- Perte de Savoir-faire et du Savoir-être.
- Dérive de la valeur Qualité vers du business.
- Désintérêt de la méthode.

Le risque aujourd'hui, au-delà de créer une nébuleuse des méthodes d'amélioration, c'est de générer une dé-crédibilisation de la réelle valeur du Lean Six Sigma pour l'entreprise.

De plus, les détracteurs du Lean, en faible nombre mais néanmoins bien présents, surfent bien entendu sur cette confusion. Que cela soit

par méconnaissance ou au travers de quelques exemples d'entreprises qui ont licencié sous couvert du Lean, ou encore par enseignement de quelques universitaires déconnectés de l'entreprise, c'est toujours très compliqué de trouver de l'écoute après une telle cacophonie. Le risque est non négligeable de voir des solutions simples abandonnées et de bon sens alors même que ces méthodes permettent une réelle valeur ajoutée pour les entreprises et notamment chez les PME, loin de connaître et encore moins d'utiliser ces outils.

Tout ceci m'a amené évidemment à penser qu'une organisation comme France Qualité, par la richesse de compétences et d'expériences des acteurs de l'association et par son rayonnement régional et national, pouvait très certainement être acteur majeur central, à proposer et à mener une clarification des méthodes et des reconnaissances via une valorisation des expertises nationales, européennes voire internationales.

C'est donc avec la Commission Lean Management du Think Tank de France Qualité, qu'un travail de fond a été engagé avec pour objectifs :

- d'établir un éclairage et un bilan exhaustif sur ce qui se fait aujourd'hui en France en termes de Certification et de formation,
- d'écouter les besoins des entreprises et plus particulièrement des PME en région,
- de proposer un projet de labellisation standard français voire européen, qui réponde a minima aux standards des exigences existantes, ISO, LSS, ...

L'idée est de regarder ce qui existe aujourd'hui en termes de Certification, d'identifier les besoins des entreprises et de proposer une orientation sur le quoi faire mais surtout sur le comment faire.

LES ENJEUX DU PROJET

De façon générale, le travail engagé est orienté pour éviter les dérives vers une moins-value des méthodes Lean Six Sigma et au-delà, de toutes les méthodes d'amélioration.

Mais aussi ...

- faire évoluer les référentiels existants,
- promouvoir le Lean Six Sigma vers les PME,
- développer en régions et dans les départements,
- faire connaître les actions de France Qualité sur les démarches Lean Six Sigma,
- faire connaître les écoles répondant aux exigences des normes existantes et des valeurs de la philosophie Lean Six Sigma,
- proposer une évolution des normes existantes en intégrant la compétence du Savoir-être dans les critères de réussite de la certification,
- répondre aux attentes et aux besoins des PME en termes de solutions méthodologiques d'amélioration continue et d'Excellence Opérationnelle.

Vers les chefs d'entreprise :

- Informer et faire connaître les outils existants de l'Excellence Opérationnelle.
- Permettre un accès plus facile à l'Excellence Opérationnelle.
- Créer une communication sur les valeurs et les atouts du Lean Six Sigma à destination des PME.

Vers les salariés :

- Faciliter l'accès à ces Certifications et permettre aux salariés des PME d'obtenir une reconnaissance de compétences par la Certification de niveau Lean et Six Sigma.

OBJECTIFS DU GROUPE DE TRAVAIL

- Répertoire les organismes proposant des formations et des Certifications Lean Six Sigma.
- Étudier le contenu des offres de formations et des méthodes de Certification.
- Étudier les meilleurs moyens de communiquer vers les PME.
- Proposer une Certification Lean Six Sigma France Qualité.

LES TRAVAUX EN COURS

Après six mois de travaux de la Commission, une première présentation des propositions a été faite au Bureau Exécutif de juin 2021.

Les actions réalisées à ce jour :

- Un constat partagé et validé par tous.
- Une vingtaine d'écoles francophones étudiées.
- Une liste des normes internationales existantes et leurs exigences.
- La rédaction d'une ébauche de processus de Certification France Qualité.
- Les modalités pour un test en prévision de Certification France Qualité en 2022.
- Une interview prête pour une enquête vers les entreprises.
- Une interview en préparation pour les écoles de formations et les certificateurs.
- L'identification des liens de communications vers les PME, en région.

DES IDÉES POUR ALLER PLUS LOIN :

Au cours de nos réunions, plusieurs idées ont émergé permettant d'envisager des actions à long terme à propos du Lean Six Sigma. Ces idées seront proposées avant tout, aux prochaines séances du Bureau Exécutif de France Qualité, pour validation :

- Un Club France Qualité de l'Excellence Opérationnelle.
- Proposer un Label Qualité France Qualité pour les écoles et les certificateurs Lean Six Sigma.
- Un guide et un référentiel des écoles et des certificateurs, répondant aux exigences des normes existantes et des valeurs de la philosophie Lean Six Sigma, à destination des PME.
- Une auto-évaluation type EFQM® des outils de l'Excellence Opérationnelle à destination des PME.
- Une communication sur le Lean Six Sigma en région.

POUR FINIR CE POINT D'ÉTAPE

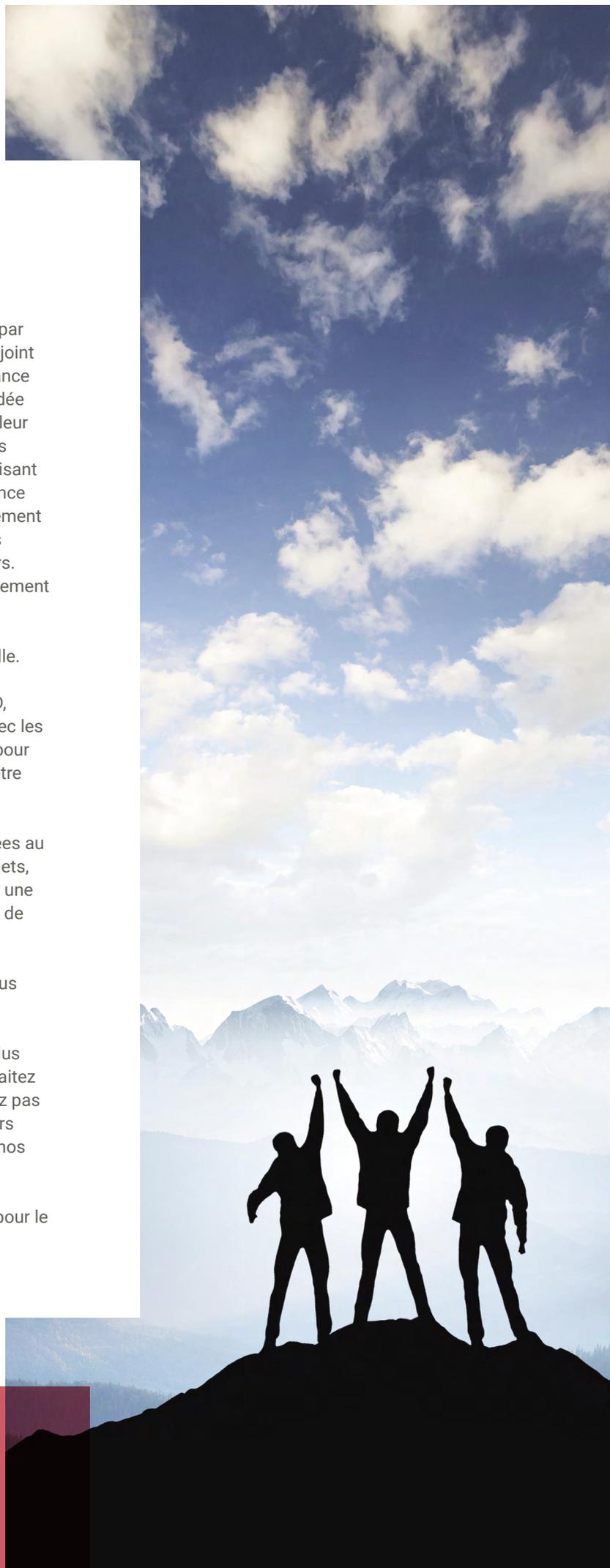
Vous l'aurez compris, le travail mené par la Commission Lean Management, rejoint parfaitement la feuille de route de France Qualité. Ce qui n'était qu'une simple idée au départ est devenu un projet d'ampleur pour les entreprises françaises et plus particulièrement pour les PME ; traduisant par là-même une vraie volonté de France Qualité d'être un levier d'accompagnement au plus proche des dirigeants de tous types d'entreprises et de tous secteurs. Permettant ainsi de répondre concrètement aux attentes et aux besoins de ces entreprises en termes d'amélioration continue et d'Excellence Opérationnelle.

En ces temps de relance après COVID, avoir quelques pistes de solutions avec les outils de l'Excellence Opérationnelle pour redynamiser l'outil industriel s'avère être plein de bon sens.

Engagée depuis de nombreuses années au niveau européen sur de nombreux sujets, France Qualité va permettre d'asseoir une vision et une cohérence européennes de ces pratiques managériales.

En quelques lignes nous espérons vous avoir donné un premier éclairage des travaux de cette Commission Lean Management. Si vous souhaitez de plus amples informations ou si vous souhaitez rejoindre le groupe de travail, n'hésitez pas à me contacter, nous sommes toujours ravis de partager nos expériences et nos compétences.

Merci de votre attention et au plaisir pour le prochain Livre blanc 2022.



LA QUALITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

DES PRODUITS

Par la Commission Qualité-RSE (voir membres en page 122)

La Commission « Qualité et RSE » du Think Tank Made in Qualité a participé à trois Livres blancs de France Qualité :

- notre première contribution fut consacrée à la présentation de ces deux démarches de progrès et montrait leur complémentarité ;
- les deux suivantes confirmaient les liens entre les deux démarches mais également leurs différences, sur la base de nombreux témoignages d'entreprises et organismes, notamment des PME.

Ayant constaté, dans le domaine de la responsabilité sociétale (RS), le développement des thèmes liés aux produits ou services (éco-conception, économie circulaire et de fonctionnalité), nous avons, pour nos travaux 2020-2021, choisi de nous concentrer sur les produits et services des organisations. Leur niveau de « qualité sociale et environnementale » (dite qualité S&E dans la suite) est un élément important de la RS des entreprises et organismes.

Cette notion est nouvelle et élargit la définition classique de la qualité. Aussi inspire-t-elle déjà les chercheurs universitaires, les services marketing de grandes entreprises et les associations de consommateurs. En effet, les exigences des clients évoluent et les labels valorisant produits ou services « plus responsables » font florès, au point que les services publics prévoient une charte sur la crédibilité de ces labels. Un groupe de travail d'Afnor Normalisation prépare un document sur la « performance sociale et environnementale » des produits et services.

Le présent article, après un rappel du cadrage de nos travaux, propose les synthèses de trois groupes ayant abordé le sujet pour différents domaines d'activité. Une synthèse globale permet, en conclusion, de présenter - au moins partiellement - un état de l'art de cette facette particulière de la RS.



CADRAGE

DÉFINITION

Pour définir la qualité sociale et environnementale d'un produit, nous nous sommes inspirés de la définition normative de la qualité : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » (NF EN ISO 9000, § 3.6.2).

Ce qui donne, pour notre définition : « aptitude de l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou service à accroître ses impacts sociaux et environnementaux positifs et réduire ses impacts négatifs, à chacune des étapes de son cycle de vie ». Cette définition, focalisée sur la RSE, n'exclut pas la précédente. Il nous semble important de concilier les deux, et notamment la qualité économique du produit ou service (satisfaction des exigences de rentabilité) avec la qualité S&E.

Cette proposition, d'une part, positionne l'objet concerné (un produit ou un service) et, d'autre part, précise la caractéristique ou le critère de qualité sociale et environnementale : le niveau d'impacts. Ce vocable est très présent dans la norme de RS, la NF EN ISO 26000 (163 occurrences), ainsi que son synonyme « effet », utilisé dans la définition même de la RS (§ 2.18).

POURQUOI, POUR QUI, AVEC QUI ?

La qualité S&E étant définie, il est utile d'en préciser les acteurs. Toute forme de qualité d'un produit ou service est perçue par ses utilisateurs : clients en B to B (business to business) ou consommateurs en B to C (business to consumer). Au sein des organisations, elle est définie et spécifiée dans le cahier des charges par les services marketing (le cas échéant, essentiellement

en grandes entreprises) et les équipes de recherche et développement (R&D). D'autres acteurs sont impliqués, notamment dans la gouvernance des entreprises ou organismes, par exemple pour arbitrer les choix qualité/coût ou assurer leur responsabilité de « redevabilité » (fait de rendre des comptes à leurs parties prenantes).

Les clients ou consommateurs peuvent avoir des exigences en termes social et environnemental. Ils sont alors en attente d'informations en la matière : documentation sur les produits ou services, étiquetage précisant leur conformité ou niveau d'impacts, éventuels labels, etc. Ils font preuve parfois d'une certaine défiance à l'égard de la communication des entreprises quand celles-ci ont tendance à enjoliver la réalité (washing). Ils souhaitent mieux apprécier, sur des bases objectives, la qualité S&E des produits ou services qu'ils achètent : étiquettes plus claires et lisibles, accès facile à des informations compréhensibles (par application numérique type Yuka), crédibilité des labels...

Dans les entreprises dotées de services marketing, ceux-ci sont, par leur fonction même, à l'écoute des attentes de consommateurs. Il s'agit clairement pour eux d'analyser la perception des impacts S&E par les clients. Ainsi, dans certaines de ces entreprises, après les notions d'« achats responsables » et de « communication responsable », émerge le « marketing responsable », devant aboutir à terme à des produits ou services « éco-socio-conçus », dans le cadre du modèle d'affaires de l'entreprise ou organisme.

La tendance semble se confirmer, étayée par les réglementations, et elle pourrait impacter de façon significative l'ensemble du système économique.

A titre d'exemples, citons quelques sujets d'actualité : l'économie de fonctionnalité, l'allongement de la durée de vie des produits, l'évolution des modes de production, le devoir de vigilance quant aux conditions sociales et environnementales en pays low cost... L'État s'intéresse à ces sujets et à leur vecteur de reconnaissance, les labels S&E (sectoriels, extra-financiers...).

Mais serait-il réaliste d'imaginer l'émergence de nouveaux modèles économiques plus vertueux poussés par les nouveaux comportements des consommateurs ? Nos travaux ont effectivement révélé des attentes S&E, mais également une certaine frilosité des entreprises face à une catégorie de consommateurs qui reste minoritaire. Globalement, le prix demeure un critère prioritaire. Toutefois, dans certains domaines tels que la cosmétique, les consommateurs pourraient être prêts à payer un produit plus cher s'il est plus respectueux pour la santé et pour l'environnement. Les services marketing des producteurs sont attentifs à ce type d'intention qui finira par influencer sur les actes d'achat.

DIFFICULTÉS À LEVER

Elargir la RS aux impacts des produits et services est déjà une gageure. Outre cette extension conceptuelle, optimiser ces impacts met les organisations face à de nombreuses difficultés : sociales, environnementales, économiques et managériales.

Sur le plan sociétal, c'est le mode de conception et de réalisation des produits ou services qui est en cause. Quid des produits conçus et/ou fabriqués dans des pays peu réglementés sur les plans social et environnemental et, pour certains, ne respectant même pas les conventions internationales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) ? En effet, la politique du moindre coût amène les donneurs d'ordre à acheter à des fournisseurs dont la traçabilité d'approvisionnement est parfois difficile à vérifier : l'accès aux informations des fournisseurs de rangs 2



et suivants n'est pas aisée. L'extension du « devoir de vigilance » au champ européen pourrait aboutir à ce progrès social et environnemental, mais à quelle échéance et avec quel degré de dérogation ?

Viser un développement durable par la qualité S&E des produits et services implique de considérer le pilier économique. Force est de constater que les modèles d'affaires sont complexes et que les changements ne s'opèrent pas facilement par rupture brusque. Les exemples ne manquent pas : le secteur éolien, avec le poids de l'Etat et des financeurs ; celui des transports et de l'antagonisme coût/environnement ; le choix de certains fabricants dans le numérique, tel Hewlett Packard, de maîtriser l'ensemble de leur écosystème...

Sur cet équilibre des trois piliers, nos investigations ont confirmé la difficulté d'évaluer les aspects de qualité S&E des produits ou services et leurs conséquences économiques. Leur diversité et leur complexité les rendent difficiles à coter. Alors que les normes comptables classiques sont stabilisées depuis presque un siècle, les normes de la comptabilité extra-financière sont encore en construction, comme l'attestent les débats en cours à l'échelle européenne. Les entreprises commencent seulement à expérimenter dans ce domaine. Elles sont exigeantes avec leurs sous-traitants, mais comment cadrer leurs spécifications, leur compatibilité avec des exigences tarifaires, sur quels labels crédibles, gérés par quels OTI (Organismes Tiers Indépendants) ?

SYNTHÈSE DES GROUPES

Les membres de la Commission « Qualité et RSE » étaient motivés pour investiguer sur le thème de la qualité S&E des produits et services. Compte tenu des activités professionnelles des participants, deux groupes se formèrent rapidement : téléphonie et cosmétique. Ces deux secteurs concernant des consommateurs étaient pertinents pour nos analyses. Un troisième émergea également, multisectoriel, pour interviewer des entreprises de différentes tailles et activités en B to B.

GRUPE TÉLÉPHONIE



OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Un groupe de travail a été mis en place sur la période 2019-2020, constitué du responsable qualité d'un fabricant de téléphones mobiles, épaulé d'une enseignante-chercheuse, avec le support opérationnel d'étudiants. Ce groupe a défini trois objectifs interdépendants. Le premier consistait à identifier le lien entre la qualité S&E du téléphone et le déclenchement de l'acte d'achat du consommateur. Le deuxième était destiné aux fabricants pour les guider dans l'amélioration de la qualité S&E de leur produit et leur politique marketing. Le troisième enfin, ambitieux, envisageait l'évolution des modèles d'affaires visant à accroître la résilience de la filière.

Lien entre qualité S&E produit et achat

La qualité S&E peut-elle favoriser l'acte d'achat, et si oui, par quels effets, sur quels critères ? Si la valeur sociale et environnementale est perçue par le consommateur, peut-elle créer de la valeur économique ? Quelles sont les attentes du consommateur ? Sont-elles en phase avec l'amélioration de la qualité S&E réelle du produit ? Comment communiquer de façon objective et responsable ?

Vue par l'entreprise, cette valeur serait donc stratégique et mériterait dans ce cas d'être régulièrement évaluée : par quels moyens, avec quels outils et selon quels standards ?

Lignes directrices pour les fabricants

En lien avec l'objectif précédent, celui-ci s'adresse aux services de l'entreprise ou organisme : au management et à la gouvernance, au commercial et marketing, à la gestion et la finance.

Quelles recommandations différenciées adresser à ces différents services ?

Evolution des modèles d'affaires

Quelles conséquences aura la prise en compte de la qualité S&E des produits et services par les organisations sur leur modèle d'affaires ? Entre les deux extrêmes (rendement financier à court terme ou à long terme) comment évolueront les modèles, avec quel partage de la valeur entre les différentes parties prenantes ?

RÉSULTATS

Le sous-groupe téléphonie a identifié des critères déterminant le niveau de qualité S&E produit aux différentes étapes du cycle de vie des téléphones portables : approvisionnement, production, distribution, utilisation et fin de vie.

- Dans un premier temps, les critères de qualité S&E ont été définis grâce aux connaissances RS des membres du sous-groupe.
- Puis, à l'aide d'un benchmarking, des exigences de demandeurs (autorités réglementaires, consommateurs, organismes évaluateurs) ont été répertoriées.
- Enfin, un lien a été établi entre les critères listés et les attentes des consommateurs. Effectivement, certaines spécifications n'ont pas forcément d'impacts conséquents sur la qualité environnementale et sociale d'un produit mais répondent uniquement à une attente forte des clients. A titre d'exemple, pour les téléphones, le taux de plastique recyclé de la coque est une demande forte de certains consommateurs et des évaluateurs de démarche RS (généraliste type EcoVadis



ou organisme sectoriel JAC, Join Audit Co-Opération), mais représente une amélioration mineure au regard des autres impacts environnementaux.

- Chez le fabricant de téléphones sous marque de l'opérateur de télécommunications, les managers étaient unanimes sur la priorité à accorder aux attentes de leur donneur d'ordre : l'opérateur de télécommunication, acteur pivot de la filière, lui-même étant à l'écoute de ses clients consommateurs. La difficulté principale qui apparaissait était la focalisation sur le critère prix et la priorisation de critères pas forcément pertinents en termes d'impacts S&E.
- Si le fabricant de téléphones les commercialise sous sa propre marque, il est libre d'établir ses stratégies de conception et marketing et donc de répondre aux attentes des clients consommateurs en termes d'impacts S&E des produits. Mais même si, dans ce cas, le facteur prix est moins prégnant qu'en marque opérateur, la difficulté reste la maturité des consommateurs quant à leur perception des impacts S&E des téléphones. Dans leurs critères d'acceptation d'un surcoût, les spécifications techniques des produits passent largement avant leur qualité S&E...

COMMENTAIRES

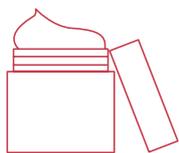
Il semble que la qualité S&E d'un produit soit encore dans ce domaine un concept peu mobilisateur. Le modèle d'affaires actuel peut expliquer ce constat car il est toujours fondé sur la vente de téléphones et non sur la vente de l'usage. Quel intérêt aurait le fabricant de téléphones à vendre de l'usage et non des appareils ?

- Le modèle d'affaires a fait l'objet d'un

débat interne au sein de notre commission. L'idée d'une réglementation plus exigeante en termes de niveau de qualité S&E produit/service a été émise. Le consensus du groupe était plutôt l'idée d'un accompagnement progressif de la filière vers un autre modèle d'affaires acceptable par les principales parties prenantes. Les spécifications des produits ou services sont gérées par des experts en marketing qui ne sont généralement pas formés sur les critères sociaux et environnementaux.

- Sans affirmer que les opérateurs sont, globalement, peu enclins à modifier sensiblement leur modèle d'affaires, le groupe téléphonie a simplement constaté que le donneur d'ordre national interrogé n'était pas seul dans cette position. Par exemple, les étudiants ont eu accès à un appel d'offres d'un opérateur anglais, et un des principaux critères de qualité environnementale en était la recyclabilité de la coque et des emballages de téléphones, élément peu significatif en termes d'impacts.
- Lors du débat global du groupe, une partie prenante était ciblée comme potentiellement motrice à terme : le consommateur. Comment, par exemple, le sensibiliser au critère de « minéraux de conflit » (extraction dans des zones de guerre hors réglementation sociale), ou sur le développement d'applications plus sobres sur le plan environnemental ? Les médias pourraient-ils avoir un rôle d'influence sur de tels sujets ? Et le consommateur, s'il en venait à apprécier correctement les critères de qualité S&E, serait-il prêt à en payer le prix ?...

GRUPE COSMÉTIQUE

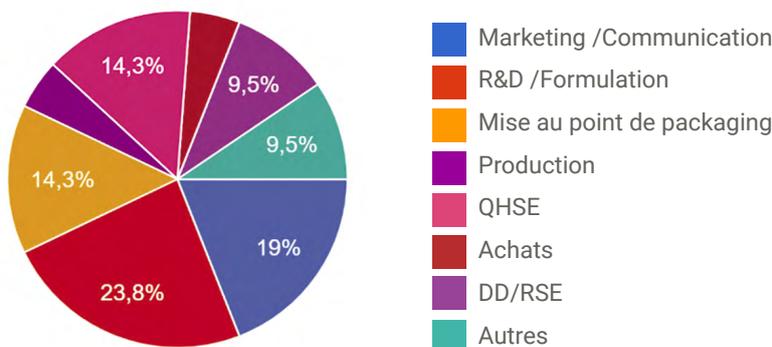


Globalement, l'objectif du sous-groupe cosmétique, constitué d'une professionnelle du secteur et d'une consultante ayant travaillé dans le domaine, était d'analyser la perception et les pratiques de qualité S&E dans le monde de la cosmétique. Pour ce faire, la méthode consistait à mener des interviews auprès de quelques fabricants de produits puis de réaliser un questionnaire destiné à des consommateurs.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

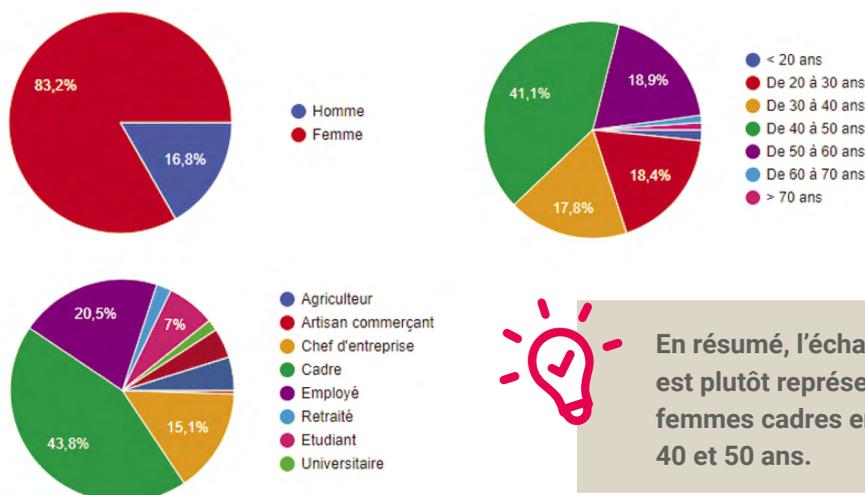
• **Interviews des marques :** 7 ont répondu au questionnaire, dont Soskin, Thalgo et un des leaders mondiaux du secteur. Cette étude a été complétée dans un deuxième temps par un questionnaire envoyé aux professionnels du secteur. Nous avons eu 14 retours supplémentaires. Le profil des entreprises ayant répondu est le suivant : 66 % de PME, 14 % de TPE et 20 % de grandes entreprises.

• Tous les métiers sont assez bien représentés :



• **Interviews de consommateurs :** notre questionnaire a été diffusé via les réseaux sociaux ; les répondants ont participé par bonne volonté et n'ont donc pas été sélectionnés pour être représentatifs de la population française dans son ensemble. 180 personnes ont répondu à notre enquête en ligne.

Profil des répondants :



En résumé, l'échantillon est plutôt représentatif des femmes cadres entre 40 et 50 ans.

Evolution du domaine (constat) :

La cosmétique est aujourd'hui considérée par les Administrations de l'Etat comme un secteur présentant des enjeux de santé publique et ce secteur est soumis à une forte pression réglementaire qui s'est accentuée cette dernière décennie. En parallèle, il est régulièrement attaqué par les associations de consommateurs, mettant en avant des ingrédients susceptibles selon eux de nuire à la santé de l'utilisateur. Cette médiatisation a eu pour conséquences le « blacklisting » par les consommateurs et, en ricochet, par les marques d'un certain nombre d'ingrédients sans qu'il y ait souvent d'études scientifiques à l'appui. Ces informations sont relayées par des applications type Yuca ou INCI Beauty capables de scanner la liste d'ingrédients d'un produit et de donner instantanément au consommateur une note globale au produit (« bon » ou « mauvais ») selon les critères de l'application.

RÉSULTATS DES ENQUÊTES

Enquête auprès des professionnels du secteur

- Il semble que la qualité S&E soit une attente du marché en cosmétique. Les marques y sont très sensibilisées, catalysées par le leader du métier, L'Oréal, considéré comme un modèle, avec une vision globale : de l'éco-socio-conception à la gestion de fin de vie des produits, en passant par les achats responsables et autres domaines d'action.
- Concernant le questionnaire aux entreprises, même si le taux de réponse est assez faible (21), il est toutefois possible d'en tirer quelques tendances. Dans l'ensemble, les entreprises participantes pensent avoir une plutôt bonne connaissance de la RSE puisque seulement 25 % (8) estiment n'avoir que quelques bases sur le sujet (plutôt des PME).
- 72 % (15) d'entre elles ont entamé une démarche RSE globale, mais seulement 24 % (6) l'ont formalisée par un rapport de développement durable ou un label.

La mise en place de politique RSE ou d'actions concrètes au sein des organisations, et surtout l'éventail du champ d'actions, sont liés à la taille des entreprises, les grandes entreprises étant plus avancées et travaillant sur des spectres plus larges.

Concernant la définition de la qualité sociale et environnementale d'un produit :

- 57 % (12) estiment que cela passe par un produit peu consommateur de ressources (eau/énergie), à égalité avec un produit respectueux de la santé du consommateur et fabriqué dans de bonnes conditions de travail.
- 52 % (11) mettent en avant un packaging minimaliste.
- A contrario, seulement 2 entreprises considèrent que c'est synonyme d'un produit soit naturel ou bio.

Elles ont bien conscience de l'enjeu puisque 71 % (15) d'entre elles estiment que leurs clients ont des exigences sur ces thématiques (5 ne sachant pas) et elles sont 86 % (18) à les prendre en compte dans la conception de leurs produits en travaillant en priorité : le sourcing, la conception des formules et le choix des packagings.

A la question, « Selon vous, y a-t-il urgence à proposer aux consommateurs des produits cosmétiques qui répondent à des exigences environnementales et sociales ? », la réponse est OUI à 100 % ! Et 67 % (14) pensent que les consommateurs seraient prêts à changer de marque pour une marque plus responsable (les autres ne sachant pas).

- 86 % (18) des entreprises interrogées affirment prendre en compte ces aspects dans la conception de leurs produits et beaucoup ont déjà une gamme de produits, soit lancée, soit en cours de développement, répondant aux critères sociaux et environnementaux qu'elles auront retenus.
- Elles ne sont pourtant que 50 % (11) à communiquer sur leurs actions et seulement 33 % (7) à avoir mis en place des indicateurs pour mesurer la qualité sociale et environnementale de leurs produits. La performance est aujourd'hui peu mesurée.

Enquête auprès des consommateurs du secteur

Les intentions d'achats

On constate une sollicitation massive de la part de l'ensemble des répondants pour des produits plus soucieux de leur impact social, environnemental et sur la santé, même si cela affecte l'esthétique du produit et même si cela revient plus cher. Ainsi :

- 82 % pensent qu'il est important qu'une marque de cosmétique soit engagée dans le développement durable.
- 80 % seraient prêts, à efficacité formule équivalente, à payer un produit plus cher parce qu'il est plus respectueux pour la santé et pour l'environnement.
- 86 % seraient prêts, à efficacité de formule équivalente, à acheter un produit esthétiquement moins attirant parce qu'il est produit avec des packagings écoresponsables.

Le type de consommateur

La différence de sexe ne semble pas affecter significativement les réponses aux questions posées.

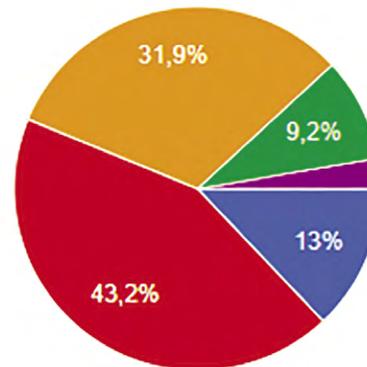
Concernant les différences d'âge, on constate que les 40-50 ans sont significativement plus enclins que les autres tranches d'âges à changer de marque de cosmétiques pour aller vers des produits plus responsables, ainsi qu'à payer plus cher pour ce type de produits, à efficacité égale.

On peut voir ce résultat comme un bon signe qui montre qu'une bonne partie de la population active est concernée par notre sujet de la cosmétique durable. Par ailleurs, on peut supposer qu'un des facteurs limitants, pour la population étudiante par exemple, est l'investissement financier que cela demande. De plus, on peut aussi pointer l'accès à l'information comme un facteur déterminant sur ce genre de décisions.

Ces suppositions semblent soutenues par le lien positif entre le statut socio-professionnel et l'intention de payer plus cher.

Les pratiques d'achats

185 personnes ont répondu à la question « Prenez-vous déjà en compte l'un des critères de l'éco-socio-conception dans vos achats de produits cosmétiques (ex. : non toxicité de la formule, respect de l'environnement, fabrication dans le respect des normes internationales de travail...) ? ».



- Toujours
- Souvent
- Occasionnellement
- Jamais
- Oui

Les consommateurs sont 81 % à déjà acheter des produits en prenant en compte leurs aspects sociaux et environnementaux dans d'autres secteurs (alimentaire, produits d'entretien, textile...).

En ce qui concerne les pratiques d'achats habituelles de nos répondants et répondantes, on remarque d'abord sans surprise que les personnes qui déclarent faire attention au développement durable déclarent également prendre en compte occasionnellement ou souvent un critère d'éco-socio-conception dans leurs achats de cosmétiques, là où les personnes qui déclarent ne pas faire attention au développement durable déclarent ne jamais prendre en compte ces critères.

De plus, l'attention au développement durable a un effet sur l'intention de payer des produits plus chers, de changer de marque,

mais aussi sur l'attention portée au packaging des produits. Les personnes qui ont déjà une vigilance sur la durabilité de leurs achats semblent donc prêtes à faire des concessions sur le packaging des produits quand bien même le prix serait plus élevé.

Regardons de plus près la priorisation des différents critères socio-écologiques par nos répondants (attribution d'une note de 1 pour la plus grande priorité à 5 pour la moins grande) :

- Sans équivoque, la formule arrive en première et deuxième positions de l'acte d'achat des consommateurs (formule à base de matières premières naturelles en 1, et formule bio en 2 - Voir graphiques en bas de page).
- Le packaging éco-conçu semble être un critère de choix également puisqu'il se positionne à la 3^{ème} place.
- Les critères du zéro déchet et de circuit court ne constituent une priorité pour les consommateurs aujourd'hui (4^{ème} et 5^{ème} positions).

Les compromis acceptables

On constate que « seulement » 64 % des consommateurs qui achètent leurs produits plutôt en GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) seraient prêts à payer plus cher des produits éco-conçus contre plus de 80 % pour les autres réseaux de distributions (86 et 87 % pour les consommateurs des instituts et ceux des réseaux bio). Sans surprise, les consommateurs qui accordent déjà un budget plus important à leur produits cosmétiques seraient moins freinés par des augmentations de prix.

Quant à l'aspect esthétique des produits, on

note également quelques disparités selon le réseau d'achat : 100 % des acheteurs en réseau bio ne voient aucun inconvénient à faire des compromis sur l'aspect esthétique d'un produit s'il est conçu avec des packagings éco-responsables, contre 93 % en instituts, 88 % en grande distribution et 78 % en pharmacie. Étonnamment, les consommateurs de pharmacie semblent plus sensibles à l'aspect visuel du produit que les consommateurs des instituts/parfumeries.

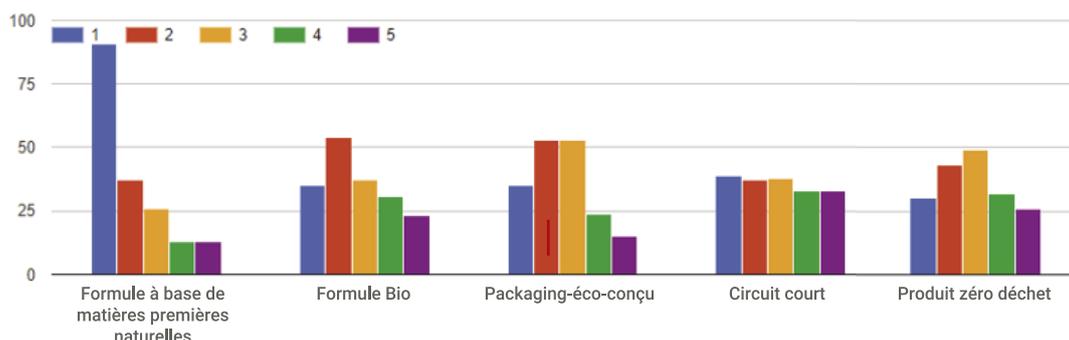
La perception des marques

Notre enquête montre que, si une majorité de personnes prend en compte le développement durable dans ses achats cosmétiques (88 % au moins occasionnellement) et accorde de l'importance à l'engagement des marques en ce sens (à 82 %), on observe une très nette réserve sur la confiance accordée aux marques.

- En effet, seulement 38 % des répondants ont la sensation que les marques qui affichent déjà un engagement dans le développement durable sont sincères dans leur démarche.
- 37 % estiment que ce n'est pas le cas et 25 % sont sans opinion.

On peut essayer de l'expliquer en analysant une partie des commentaires qui nous ont été communiqués lors de l'enquête :

- La démarche de développement durable en cosmétique étant relativement récente, le consommateur se sent parfois submergé, voire perdu, dans tous les messages publicitaires, et se demande comment discerner la démarche authentique du green washing.



— Critères sociaux et environnementaux prioritaires dans achats de produits (classement des propositions de 1 à 5 : 1 étant le plus prioritaire, 5 le moins)

• Il semble capital de développer encore l'accès à une information claire et fiable sur ce qui fait la véritable durabilité d'un produit qui reste de bonne qualité. Les répondants semblent de bonne volonté mais ne veulent pas être dupés par une simple démarche marketing. Ils ont conscience des différences entre les marques quant à l'authenticité de leur investissement.

En conclusion de l'enquête

Sur le panel de répondants, on constate que l'achat d'une cosmétique responsable a son importance, tant au niveau de l'engagement de l'entreprise qu'au niveau du produit en lui-même.

Même si on perçoit quelques disparités en fonction du panier moyen accordé aux produits cosmétiques, il est à noter qu'en moyenne 80 % des répondants sont prêts à payer plus cher un produit plus respectueux pour la santé et pour l'environnement. La « non-fidélité » à la marque est plutôt surprenante, puisque 88 % des répondants sont prêts à changer de marque cosmétique pour une marque plus respectueuse d'un point de vue social et environnemental. Cela dénote une réelle motivation d'achat de cosmétique « responsable » et montre qu'il y a urgence pour les marques à agir en ce sens et à faire évoluer leurs produits.

D'autant que l'enquête met en exergue les doutes des consommateurs concernant la transparence et l'honnêteté des marques sur ce sujet ainsi que les risques de « green et social washing » en termes de communication.

Limite méthodologique :

Les résultats du questionnaire sont à considérer avec prudence car l'échantillon est pourvu d'une part importante de

répondants de « CSP+ » (catégorie socio-professionnelle de niveau élevé).

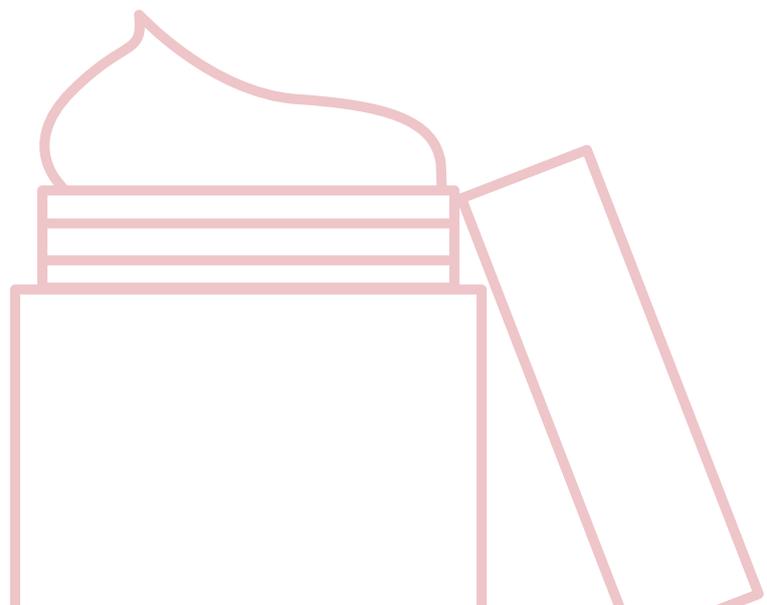
CONCLUSION GLOBALE DE L'ÉTUDE DANS LE GROUPE COSMÉTIQUE

Si l'on compare les réponses de consommateurs à celles des entreprises, il est intéressant et rassurant de constater que les attentes des uns sont connues et bien prises en compte par les autres, puisque les réponses sont en phase sur :

- la nécessité d'agir et de prendre en compte la dimension sociale et environnementale dans la conception des produits ;
- les domaines d'actions prioritaires : formules et packagings.

Le manque de communication des entreprises explique peut-être aussi pourquoi les consommateurs ont des doutes quant à la transparence et l'honnêteté des marques sur ce sujet et cela met en exergue le besoin de les accompagner sur les outils de communication (quoi, comment, quels indicateurs, ... ?).

L'ensemble des études menées auprès des consommateurs d'une part et des professionnels d'autre part montre que le secteur de la cosmétique est en pleine évolution sur ce sujet et que cela devient une priorité de développement pour la branche. Cependant, les entreprises ont un enjeu majeur à relever en termes de communication sur leur démarche RSE et sur la performance RSE de leurs produits. Pour cela elles doivent s'appuyer sur des indicateurs mesurables et fiables et renforcer leur communication sur la traçabilité de leurs produits.



GROUPE MULTISECTORIEL



Le troisième groupe de travail proposait d'interviewer des dirigeants ou managers de différentes entreprises : 3 PME, dont 1 filiale d'un groupe, 1 ETI et 1 grand groupe. L'approche de questionnement se voulait pragmatique, structurée en « quoi, pourquoi, comment, avec qui ? ». L'objectif était de percevoir la compréhension de la qualité S&E des produits ou services et, en amont, de la RSE, puis d'en comprendre l'évolution possible.

Les activités des entreprises étaient, dans l'ordre des présentations qui suivent :

- 2 PME indépendantes, l'une dans l'emballage et dans le transport des œuvres d'art, l'autre dans la verrerie industrielle ;
- 1 filiale d'un petit groupe de fabrication électronique ;
- 1 ETI dans le transport ;
- 1 grand groupe dans l'aérospatial.

CONNAISSANCE QUALITÉ S&E PRODUIT/SERVICE

- Des deux PME indépendantes, l'une connaît bien les grands principes de RSE (particulièrement l'environnement) et l'autre assez peu. Pour la première, la qualité S&E a du sens quant à l'avenir de la planète, et notre définition n'a pas été commentée. Pour la seconde, cette définition a laissé l'interviewé circonspect, notamment sur la mise en œuvre.
- Le directeur QHSSE de la filiale du groupe électronique connaît la RSE et considère que notre définition de la qualité S&E est cohérente avec la norme NF EN ISO 26000.
- Les deux personnes interviewées chez le transporteur de plus de 1000 salariés ont spontanément proposé une définition cohérente de la qualité S&E : pour le

responsable QHSE, il s'agit simplement de la définition classique de la qualité (selon NF EN ISO 9001), où social et environnemental sont implicites ; le président du directoire confirme cette approche, en ajoutant ensuite le terme « impact » de notre définition qu'il approuve, y compris sur la notion du cycle de vie. Le responsable QHSE est plus réservé, considérant que notre définition, purement RSE, n'intègre pas les attentes du client et la réglementation.

- Le Directeur Qualité-RSE du grand groupe connaît la RSE et NF EN ISO 26000. Parmi les salariés, il distingue les anciens, sans forte appétence pour la RSE, et les jeunes qui la connaissent et apprécient le développement durable.

POURQUOI PROMOUVOIR LA QUALITÉ S&E ?

- Sur ce point, la PME en verrerie connaissant peu la RSE n'était pas enthousiaste, même si un grand client (Ariane Espace) était susceptible d'être intéressé. L'autre (transporteur d'œuvres d'art) soulignait l'intérêt de la RSE pour les musées, clients, mais regrettait le peu d'intérêt manifesté par les salariés.
- Pour la filiale de fabrication électronique, la motivation de promouvoir la qualité S&E est double : d'une part pour répondre aux attentes des grands clients (aéronautique, aérospatial, opérateurs téléphoniques), d'autre part pour que l'entreprise soit leader et exemplaire. Elle a été évaluée par Afnor (Engagé RSE) et EcoVadis en RSE (le niveau de qualité S&E des produits/services n'y est cependant pas audité).
- Le responsable QHSE de l'ETI de transport promeut la RSE, à l'instar de la Qualité selon NF EN ISO 9001, connue

depuis plus de 30 ans. Le président du directoire confirme l'intérêt de la RSE au regard des attentes des parties prenantes.

- Pour le grand groupe aérospatial également, c'est la RSE qui est commentée, et pas la qualité S&E des produits-services. Elle est intégrée dans les actions de l'entreprise, d'une part parce que les donneurs d'ordres, grandes agences spatiales, sont de plus en plus tournées vers le développement durable, et d'autre part parce que l'entité actionnaire du groupe est demandeuse.

QUOI ET COMMENT PROMOUVOIR ?

- Seul le transporteur d'œuvres d'art s'est exprimé sur la promotion de la qualité S&E de ses prestations de service. Les domaines d'action concerneraient l'impact environnemental : limitation des déchets, recyclage et transport « propre ». Un effort de conviction serait nécessaire, auprès des clients et surtout des salariés.

- Pour le sous-traitant électronique, qui s'estime avancé en RSE, les actions concernent l'environnement avec un retour financier et différents aspects sociaux. En fait, il évoque davantage la RSE que la qualité S&E. Pour ces actions, les parties prenantes sont impliquées : en interne, les RH et les achats, et les salariés en général, et en externe, les clients, fournisseurs avec en outre un benchmarking de « champions » de RSE.

- De même, le président du directoire de l'ETI de transport évoque les multiples intérêts de promouvoir la RSE auprès des parties prenantes de l'entreprise : intérêt global d'image interne et externe par l'éthique et les valeurs ; intérêt commercial pour les clients sensibles à la RSE ; intérêt économique de la qualité ; intérêt humain par l'attractivité et la fidélisation des

salariés... Le responsable QHSE focalise sur les impacts S&E l'activité de transport (hors autres services de l'entreprise). Ses priorités, dans ce domaine, sont le respect des salariés, la réglementation, notamment en sécurité, puis les aspects environnementaux (émissions GES, carburants alternatifs...).

- Les principaux acteurs cités pour la démarche font écho aux contenus exprimés par les deux interviewés : essentiellement les clients, fournisseurs et salariés pour le président ; les clients et les Pouvoirs Publics pour le responsable QHSE, qui souligne qu'en interne c'est la Direction qui est motrice et impulse le déploiement opérationnel par les services QHSE, commerce, RH, exploitation... Les deux évoquent de concert une démarche sectorielle, plutôt volontaire que réglementaire selon le président, et qui doit plutôt émerger au niveau régional que national ou international.

Dans l'aérospatial, la chaîne de valeur se veut « propre » au sens S&E. A partir des exigences des agences spatiales, pas toutes formalisées dans les appels d'offres, le groupe attend de ses fournisseurs et sous-traitants des bonnes pratiques QSE (qualité-sécurité-environnement) et RSE.





SYNTHÈSE GLOBALE

Dès le cadrage de nos travaux, malgré la définition partagée de la qualité S&E d'un produit ou service (focalisée sur ses impacts), les difficultés pour développer ce concept avaient été appréhendées. Force est de constater que ces difficultés ont été, pour la plupart d'entre elles, avérées au moins par deux des trois groupes d'étude. Pour ceux-ci, la qualité S&E d'un produit ou service était souvent confondue par les interviewés avec la RSE, responsabilité d'entreprise.

Pourtant, la notion d'impact social et environnemental est de plus en plus présente dans le monde socio-économique. Le mot « impact » est utilisé dans la définition de la RSE proposée par la Commission européenne. En France, une plateforme gouvernementale (<https://www.impact.gouv.fr>) a même été créée pour collecter les bonnes pratiques sociales, environnementales et de gouvernance.

La conclusion qui suit aborde le triptyque classique : freins au développement, facteurs favorables et prospective en synthèse.

LES FREINS

Le premier frein à la perception de la qualité S&E d'un produit ou service tient précisément dans l'acception du terme « qualité ». Selon NF EN ISO 9000, c'est l'« aptitude [...] à satisfaire des exigences » : celles du client, consommateur ou utilisateur, mais aussi celles des autorités réglementaires et de l'entreprise ou organisme qui fournit le produit ou service. Et la norme précise que la satisfaction est liée aux « caractéristiques intrinsèques » du produit ou service et donc pas à ses impacts extrinsèques (autrement dit externes).

Le premier acteur concerné est le client ou consommateur dont la satisfaction est mesurée par l'entreprise ou organisme. Majoritairement, ses critères

de choix sont encore très « QCD » (Qualité/Coût/Délai), même si de plus en plus d'acheteurs, en B to B comme en B to C, sont sensibles à la RSE et donc à la démarche sociale et environnementale du producteur ou prestataire. Celle-ci caractérise l'entreprise ou l'organisme mais n'est pas focalisée sur le produit ou service.

Notre définition de la qualité S&E se fonde sur les impacts de ce produit ou service. Le parallèle avec la notion de scope des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) est intéressant. Les impacts directs d'un produit, par exemple, sont liés à ses caractéristiques physiques. L'équivalent du scope 2 pourrait être les matières ou fluides utilisés pour le fabriquer, par exemple une farine de qualité pour avoir du « bon pain ». En scope 3, il s'agirait notamment des

modes de production comprenant les conditions sociales et environnementales.

A titre d'exemple, un étudiant souhaitant acheter un livre d'auteur pour travailler sur un mémoire va être vigilant sur son prix. Avec quelques euros, il pourra le télécharger en version numérique. S'il préfère une version physique, la qualité du papier ou de l'impression pourrait faire partie de ses critères d'achat (impacts directs). S'il s'intéresse aux impacts indirects, il choisira son fournisseur : un libraire local plutôt qu'un distributeur multinational dont les salariés ne bénéficient pas de conditions de travail remarquables...

En résumé, d'une part la perception de la qualité S&E d'un produit ou service n'est pas encore naturelle car elle demande un effort au client ou consommateur. D'autre part, la compréhension de la RSE est certes croissante mais loin d'être généralisée. Attribuer à un produit ou service des critères de qualité S&E demandera donc encore beaucoup de temps... et probablement des efforts en marketing et communication émanant des fournisseurs et prestataires. L'exemple du label « Fabriqué en France » est probant : apposé sur le produit, il pousse le consommateur à considérer un autre élément de valeur que le prix et la qualité « intrinsèque » du produit.

Pour les petites structures, PE et TPE, l'exemple qui précède est une exception à la règle. Globalement, ces entreprises de petite taille manquent souvent de ressources pour mener des projets sur la qualité S&E. Certains de leurs dirigeants, conscients de la portée de tels projets, peuvent s'y intéresser, s'ils sont soutenus par exemple par un groupement professionnel. En effet, pour l'exemple qui précède sur le « Fabriqué en France », la DGE (Direction Générale des Entreprises) a publié un guide qui évoque notamment les aspects réglementaires du label. Si la TPE souhaite apposer ce label sur le produit, elle a besoin des conseils juridiques de son syndicat professionnel.

LES FACTEURS FAVORABLES

La notion de Qualité évolue. Par exemple notre association France Qualité promeut à présent la « Nouvelle Qualité », qualifiée notamment de « globale ». Même si un Système de Management de la Qualité (SMQ) reste centré sur le client, il prend en compte certains besoins et attentes d'autres parties intéressées (selon NF EN ISO 9001 en version 2015). Dans la norme NF EN ISO 9004, cette prise en compte est plus large afin d'assurer la qualité non seulement du produit ou service mais aussi de l'organisme par la durabilité de ses performances - liée à son cœur de métier : la fourniture d'un produit ou d'un service. Plus généralement, l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les modèles d'affaires se développe. Les raisons sont multiples : tendance sociétale (confirmée par le modèle EFQM® 2020), critères des investisseurs (financiers et extra-financiers), évolution réglementaire européenne et nationale (loi PACTE)...

De ce fait, un facteur favorable à cet élargissement des modèles sera le temps. Gardons en mémoire que la Qualité au sens classique a nécessité des décennies pour être définie et modélisée. La première version de la norme ISO correspondante a été publiée plus de 40 ans après la fin de la dernière guerre, à la demande des sous-traitants des constructeurs automobiles.



Et plus de 30 ans après sa création, elle est loin d'être une norme universelle connue par tous les acteurs du monde économique. La maturité des modèles de « performance globale » nécessitera donc aussi des décennies pour atteindre son éventuelle apogée.

Dans un cadre socio-économique actuellement favorable à la responsabilité sociétale, revenons à notre sujet de qualité S&E, certes directement lié à la RSE mais centré sur le produit ou service. Sans prétendre à une généralisation, nous avons constaté que certains domaines d'activité pouvaient être plus ouverts à la compréhension et la perception de la qualité S&E. En l'occurrence, le monde de la cosmétique semble bien appréhender la notion de « produit responsable », essentiellement définie par l'impact social et environnemental dudit produit. La communication du leader du domaine sur le sujet est significative, non pas sur « qualité S&E », mais sur « profil environnemental et social ». Le vocable « profil » est également utilisé depuis de nombreuses années dans le secteur électrique (PEP : Profil Environnemental d'un Produit).

Dans les deux cas, c'est bien la perception des impacts par les parties prenantes qui donne du sens à cette notion de « profil » du produit, et non les impacts effectifs, ce qui va influencer les choix d'orientation stratégique. Pour la cosmétique, l'impact sur la santé humaine est assez clair, en rappelant que la plupart de ces produits sont soumis à une réglementation dans le cadre de l'ANSM (Agence Nationale de Sécurité des Médicaments et des produits de santé). L'impact sur l'environnement est directement lié aux ingrédients composant les formules et au packaging. Pour le secteur électrique, l'impact environnemental est déterminé sur son

cycle de vie : lors de sa conception, de l'approvisionnement, notamment en matières premières (acier, cuivre, plastiques...), de sa production, sa distribution, son utilisation (dont les pertes énergétiques en fonctionnement), et lors de sa fin de vie (voir la DEEE : directive européenne sur les Déchets d'Équipement Électrique et Electronique).

La sensibilité des parties prenantes peut varier selon les secteurs : marketeurs, concepteurs, consommateurs pour la cosmétique en B to C, clients institutionnels pour le secteur électrique B to B... Ce sont les parties prenantes percevant les impacts directs et indirects des produits et services qui font émerger leur qualité S&E et donnent du sens à ce concept. Dans le cas de l'entreprise de transport, c'est le responsable QHSE qui est sensible aux impacts de la prestation, ayant travaillé sur ce sujet pour une certification environnementale par exemple. Pour la plupart des secteurs B to B, le client institutionnel s'intéresse plutôt aux impacts des activités de l'entreprise qu'à ceux du produit/service.

NOTRE VISION PROSPECTIVE

Avec toutes les réserves liées aux limites méthodologiques de nos travaux, notre Commission est convaincue que la notion de qualité S&E d'un produit ou service va se développer dans le sillage de la RSE, surtout dans certains secteurs. En vision simplifiée, deux cas sont possibles : soit les parties prenantes s'intéressent aux impacts globaux de l'entreprise, soit elles focalisent sur les impacts de chaque type de produit ou service. Une vision hybride n'est pas exclue : la démarche RSE d'une entreprise peut être appréciée par ses parties prenantes, par exemple ses clients, qui pourraient souhaiter en complément détailler la qualité S&E de tel ou tel produit

ou service. Celle-ci peut s'avérer plus tangible, plus matérielle que des éléments de RSE institutionnelle souvent assimilés à de la communication conceptuelle.

« Profiler » un produit - c'est moins courant pour un service - a du sens si ses impacts sociaux et environnementaux sont perçus par ses clients ou consommateurs et d'autres parties prenantes. Cette perception nous semble plus courante en B to C qu'en B to B. En B to C, le produit est davantage « marketé » en termes d'étiquetage, de publicité et de communication en général. En B to B, un client institutionnel va sélectionner son fournisseur sur son savoir-faire, sa robustesse financière, sa capacité d'innovation, le prix de son produit et, de plus en plus, sa démarche RSE (quoique rarement valorisée sur le plan économique). Les spécifications du produit, impacts compris le cas échéant, sont définies par le client lors de sa consultation.

A ce jour, l'affichage est plus couramment environnemental que social. A l'instar de la cosmétique, d'autres secteurs globaliseront la notion. Certains sont déjà dans l'affichage environnemental des produits : l'électrique, le pneumatique... D'autres ont porté au niveau réglementaire les conditions sociales et sociétales d'élaboration de leurs produits, par exemple la bijouterie, concernée par la loi sur les minéraux de conflit, même si cet aspect n'est pas évoqué pour la majorité des produits vendus dans le secteur. Actuellement, l'Etat communique

essentiellement sur l'affichage environnemental (<https://www.ecologie.gouv.fr/laffichage-environnemental-des-produits-et-des-services-hors-alimentaire>). Cette communication sera probablement élargie à terme, en ligne avec la loi PACTE.

En B to C, le consommateur aura le rôle clé. Notre étude sur la téléphonie a montré que les opérateurs, « entreprises pivot » de la filière, n'allaient pas faire évoluer significativement leur modèle d'affaires à court et même moyen termes. La sensibilisation de leurs clients sur les impacts sociaux et environnementaux de la filière téléphonie est marginale. La vente d'usage ne fait pas encore partie des propositions commerciales. Si, en cosmétique, le modèle est différent, c'est que les consommateurs sont sensibles à l'impact santé (surtout en CSP+). Quand la pression client est forte, les services marketing des producteurs savent s'adapter mais restent focalisés sur les attentes exprimées et pas forcément sur les impacts environnementaux et sociaux majeurs de la filière. La communication actuelle des marques de fast food sur la santé et l'origine de leurs produits semblent l'attester. Une chose est certaine : la mutation des comportements de consommateurs sera longue. A titre de sombre exemple, huit ans après le drame du Rana Plaza (avec plus de 1 000 morts), la fast fashion est loin d'avoir disparu, et le marché des tee-shirts à bas coût, fabriqués dans des conditions sociales et environnementales déplorables, est encore florissant !



10

VALEUR AJOUTÉE D'UNE BONNE COMPRÉHENSION DES NOTIONS DE GOUVERNANCE ET D'IMPACT

POUR LES ENTREPRISES ET LEUR ÉCOSYSTÈME DANS
UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET INCERTAIN

Par Henri FRAISSE

SOMMAIRE

I. Résumé des épisodes précédents et identification d'interrogations associées restant ouvertes et de celles nouvelles : complexité et incertitude.	P.76
II. L'entreprise au cœur d'un écosystème. Quelles évolutions macro ? Quel futur pour le travail ? Quels scénarii pour le futur ? Quelques compléments sur les systèmes complexes (relations privé-public) et les mécanismes d'intelligence collective.	P.80
III. Gouvernance, confiance et impact : trois composants de la même fusée ?	P.90
Conclusion	P.95
Bibliographie	P.96
Annexes	P.98

INTRODUCTION

Depuis cinq ans, nous avons parcouru pour le Think Tank Made In Qualité différentes facettes des transitions en cours, et plus particulièrement celles portées par le numérique, la « métamorphose » des modes de travail et la forme de poly activité qui en découle. Les évolutions sont fortes et significatives avec des conséquences directes. Lors du dernier séminaire avant COVID, nous avons, toujours pour chercher à éclairer, en anticipation, les challenges de demain, porté nos réflexions sur la ville au carrefour des défis à l'aune des grilles des Objectifs de Développement Durable et d'indicateurs de bien-être. La COVID-19 a confirmé que nous vivions dans un monde VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu), que certaines filières agriculture/alimentation étaient à réorganiser en lien avec les enjeux santé et biodiversité. Elle a souligné l'importance des structures locales, d'une gouvernance partagée associée à une fluidité et traçabilité des informations, le rôle du secteur privé de toute taille et des associations. Montrant aussi que l'ensemble fonctionnait dans un équilibre « méta-stable » facilement déstabilisable, et soulignant enfin la nécessité de savoir naviguer entre toutes les échelles. La montée des incompréhensions et la réduction des capacités de dialogue (débat = combat) nous conduit tous, acteurs responsables, à une vigilance relationnelle forte. Après avoir rappelé quelques réflexions et

recommandations partagées dans les quatre premiers Livres blancs du périmètre « Big data, Stratégie, Gouvernance », il nous a semblé important d'y intégrer les interrogations et constats actuels. L'impératif de collectif devient alors évident, mais comment le mettre en œuvre dans l'instabilité actuelle. C'est sans doute un collectif à dimension variable avec les règles et des pouvoirs à adapter. Les réponses possibles se trouvent selon nous en partie dans ce que couvre ce mot souvent flou de gouvernance. En partant de la **gouvernance** d'entreprises, mais pas que, nous verrons qu'elle active aussi bien des règles (le cerveau) que des éléments émotionnels (les tripes !) et de partage de vision du futur (le cœur !) selon des logiques que l'on peut analyser. Y passer un peu de temps peut être bénéfique non seulement pour l'entreprise mais pour son écosystème et globalement la Société, en cohérence complète avec les approches de Qualité élargie/globale (dont la Qualité relationnelle) au service d'un futur partagé. On ne peut oublier que ces deux dernières années, marquées par la pandémie COVID, ont vu se dégrader la **confiance** dans et entre de nombreux acteurs et se consolider une montée en puissance de la défiance, dont en particulier celle contre les institutions. C'est ce tissu complexe avec ses dimensions techniques, politiques, sociales et organisationnelles qu'il est fondamental de préserver tout en restant innovant, conditions indispensables pour réussir la transition souhaitée (changement de paradigme).



I. RÉSUMÉ DES ÉPISODES PRÉCÉDENTS ET IDENTIFICATION D'INTERROGATIONS ASSOCIÉES RESTANT OUVERTES ET DE CELLES NOUVELLES : COMPLEXITÉ ET INCERTITUDE

Résumé des épisodes précédents : Livres blancs de la Qualité Tomes 1 à 4

Nous avons, dans le Livre 1, identifié cinq dimensions de la transition numérique qui nous semblent toujours pertinentes : celle technique (peut-on lui faire confiance, comment ne pas être dépassé ?), celle économique (« plateformisation »), celle des enjeux ressources humaines (compétences, lucidité), celle organisationnelle (le télétravail et la COVID l'ont largement éclairée) et celle éthique (voir Facebook récemment et plus complètement § II,3 & Annexe 1*). Nous nous permettons d'y rajouter les dimensions impact humain (voir Apocalypse Cognitive de Gérald Bronner, réf. 1**), sociales et environnementales (les émissions GES du numérique sont de l'ordre de 5 % des émissions mondiales).

Le Livre 2 avait permis d'identifier quelques dimensions métiers révolutionnées par la technologie, dont la relation client et les sciences cognitives avec le nudge...

Le Livre 3 s'était concentré sur l'accessibilité de nouvelles techniques (IoT, data, plateformes) et leurs conséquences sur les processus clés des organisations : démarches clés que recouvre aujourd'hui ce qui est appelé la « Transformation Numérique » des entreprises/organisations à savoir : La gestion de l'innovation / La gestion de l'offre produits & services / L'expérience client / La gestion des processus opérationnels, support et pilotage / La gestion des compétences. Et la nécessité d'un pilotage global pour lequel la carte de stratégie nous paraissait un outil encore bien adapté sur lequel pouvaient s'accrocher toutes démarches spécifiques émergentes, dont la théorie du changement version dynamique et approfondie du cadre logique.

Dans le Livre 4, nous avons tenté une synthèse (un atterrissage !) à l'échelle d'une ville (où vivent la majorité des habitants de la planète) et dont l'enjeu ODD 11 ne peut être atteint qu'en mobilisant le maximum d'autres cibles/objectifs, en montrant d'une part la pertinence et valeur ajoutée de l'éclairage « qualité globale » et **les liens de plus en plus poreux entre organisation privée et publique** éclairés par les approches hybrides au niveau d'une collectivité.

Cette porosité, le brassage des rôles et des jeux d'acteurs loin des canevas simples du siècle dernier (les entreprises créent de la richesse économique et financent par l'impôt l'État qui assure la « redistribution » et son rôle régalién), les **complexités** des arbitrages enjeux court terme/long terme mais aussi de nature différente environnemental versus sociétal, nous avaient conduits à un large chapitre sur la **gouvernance**. Mot valise dans la bouche de beaucoup, comme **l'impact** (voir § III) que nous avons décidé d'éclairer dans le cadre du Think Tank, non seulement pour la culture générale mais aussi pour les notions et les idées novatrices associées qu'elles peuvent apporter au lecteur, dans une déclinaison immédiate ou à moyen et long termes, selon le contexte. Comme la prise en compte d'enjeux de développement durable a fait évoluer, dans les années 2000, un certain nombre de pratiques (chartes d'engagement), s'interroger sur la gouvernance (interne et externe) des contributeurs des projets et sur les transformations concrètes (humaine, sociale et environnementale) de long terme, portées par les projets à l'échelle individu, d'une collectivité ou d'un territoire, sera créateur de valeur ajoutée.

— *Annexes p.98

**Bibliographie p.96

ÉTATS DES LIEUX ACTUALISÉS : COMPLEXITÉ ET INCERTITUDE

→ La reconnaissance de plus en plus partagée de la **complexité**, ne fait plus de doute. Désormais, que ce soit pour les économistes, les biologistes ou les géographes, la notion d'optimum s'efface devant celle d'équilibre. De façon un peu caricaturale, nous avons distingué trois facteurs de complexité (trois points qui ne sont pas indépendants) :

1 Porosité et imbrication des acteurs (privé, public, société civile), des informations (de micro à macro), tout est lié. Aussi bien dans les constructions anthropocentriques (social, environnemental, économie), que dans les relations au sein de tout système vivant, où tout circule et est utilisé par chacun selon sa fonction. Dans ces logiques d'écosystèmes emboîtés, les alliances sont l'organisation dominante.

2 L'échec d'homo economicus, et du schéma du décideur rationnel. Importance de remettre de l'Humain dans les organisations et les institutions. Un acteur comme l'éclairent les neurosciences sous au moins trois influences (retenons un schéma ternaire simple : physique, émotionnelle et cérébrale).

3 Recomposition des paysages et relation à l'activité (travail). Dissolution des grands agrégats fédérateurs religieux, familiaux, industriels ou autres, dont deux formes d'expression au moins sont à considérer : la métamorphose du travail et la montée de l'individualisme (malgré l'illusion de communautés éphémères).

→ La montée des **incertitudes** (COVID, catastrophes naturelles, changement climatique, chute de la biodiversité...) nécessite une vigilance et une implication de tous sur :

1 La capacité des organisations et règles actuelles à satisfaire les besoins et attentes, y compris les plus élémentaires dont la santé. L'illusion d'un monde sans risque a été balayée, et les enjeux sur les limites planétaires apparaissent de plus en plus critiques. Ce qui induit une recherche de sens et de consensus pour éclairer certains arbitrages et disposer systématiquement de plans B.

2 Les capacités de mobilisation des institutions politiques actuelles (taux de participation aux élections, défiances de plus en plus systématiques, dominance de la lassitude) sur les enjeux de règles démocratiques, de délégation/autonomisation...

3 Les potentiels de dégradation irréversible à toutes les échelles (le monde vivant et les limites planétaires jusque dans notre jardin) et surtout sur tous les acteurs (cri d'alerte des conséquences possibles du numérique sur la maturité du cerveau des jeunes enfants et les constats d'apocalypse cognitive). Comment modéliser, simuler, et quantifier les scénarii possibles ?



Nous ne voudrions pas rester sur une liste de constats négatifs donnant l'impression d'une incapacité à réagir. Un certain nombre d'initiatives, sans être exhaustif, méritent d'être citées, pour piloter au mieux : loi PACTE (réf. 2), Finance à Impact, ODD, retour d'expériences organisation « libérée », nouvelles formes de gouvernance, approches décloisonnées favorisées.

Est-ce que le regard et le savoir des experts du management, des gardiens de la Qualité et de l'efficacité des livrables et également des citoyens responsables que nous sommes au sein du Think Tank (l'incarnation de ce que l'on appelle hybridation !) peuvent éclairer le débat ? Comment contribuer au pilotage dans un monde complexe et incertain ? Il est évident que la **complexité** ne peut être maîtrisée par un seul individu, elle se gère collectivement à plusieurs, chacun en ayant une forme de représentation spécifique. Elle requiert un minimum de méthode et un maximum de connaissances (dans son sens le plus noble) pour ne pas plus hypothéquer l'avenir.

L'incertitude renvoie naturellement à l'impossibilité de tout prévoir et tout mobiliser (même si un futur souhaité et partagé est défini), et une capacité modeste à faire face, seul ou ensemble, aux aléas. La prise de risque doit être partagée, elle ne peut être assumée sans discussions préalables. Décrit ainsi, c'est la notion d'usage fonctionnel, donc la valeur d'usage qui domine, et non la valeur d'échange. Pour le quoi et pourquoi, les attentes de parties prenantes sont clairement les « drivers ». L'économie et la finance ne sont que des moyens. Les modèles de risques de la finance, déjà peu efficaces dans le passé, sont inopérants sur la maîtrise du risque d'atteindre ou

non le futur souhaitable. C'est à **une autre forme d'incertitude à laquelle il convient tous de réfléchir**. En cas de crises, les « soft ou hard laws » peuvent voler en éclat, toutes les solutions seront mobilisées.

Après avoir intégré des travaux sur la Qualité relationnelle orientés clients et les différentes facettes sur la RSE, nous avons retenu d'éclairer en 2021, prioritairement le volet gouvernance en y intégrant la valeur ajoutée possible du numérique, compte tenu du **poinds de la qualité de l'information** et la puissance des communautés virtuelles. La gouvernance doit être au service d'un projet, d'une trajectoire de transformation vers ce futur souhaitable. Les actions collectives s'appuient sur une confiance durable et les conséquences doivent être régulièrement pilotées et validées (notion d'impact).

Mais il y a urgence à s'engager en accélérant et à bien définir nos priorités. L'actualisation de la réflexion stratégique, voire prospectiviste doit être régulière (réf. 3). Les étapes clés pour construire les solutions restent toujours une appréhension globale de la situation en évolution (sentir !), pour essayer de comprendre sur la base d'éléments factuels, construire le champ des possibles et enfin sélectionner les solutions à mettre en œuvre. Puis à chaque étape, il va falloir évaluer/ caractériser la complexité et les incertitudes associées, d'une part de façon intrinsèque, et d'autre part de façon résiduelle, compte tenu des savoirs/ comportements des acteurs. Nous recommandons une grille type probabilité/ gravité qui ne peut être construite que par l'équipe managériale.



LES HYPOTHÈSES RETENUES DANS NOTRE RÉFLEXION (choix du périmètre et des variables externes)

TECHNIQUE : Même en se limitant au potentiel de création de valeur ajoutée de ces trois mots clés (gouvernance, confiance et impact), on voit bien que le chantier est immense. Nous avons donc dans un premier temps fait un certain nombre d'hypothèses simplificatrices, comme celle que la finance était neutre (dont on pourra ultérieurement analyser les conséquences), et fait des choix sur le périmètre d'analyse, qui est clairement une organisation (type entreprise).

PÉRIMÈTRE : Nous ne nous sommes penchés que sur deux des caractéristiques du monde VICA dans lequel nous vivons. Rappelons que cet acronyme, créé par une entreprise privée, a été généralisé par l'armée américaine et montre bien l'impérieuse nécessité de comprendre, d'anticiper et agir dans le monde d'aujourd'hui. C'est-à-dire l'obligation de « mieux maîtriser les tensions majeures - croissance des inégalités, destructions écologiques, basculement de la puissance, sentiment d'aliénation par rapport aux nouvelles technologies. Nous vous proposons une grille pratique sur comment (à l'échelle d'un projet, d'une activité) prendre en compte ces différents sujets et « gérer » à son échelle complexité et incertitude.

	Constat complexité	Éléments pour réponse globale	Éléments pour réponse « contextualisée »	Lien vers pratique « Qualité globale »
COMPLEXITÉ	C1 : Tout est lié, écosystème	Approche systémique, holistique et dynamique. Maîtrise des tensions	Intérêt général, gouvernance, fiabilité de l'information	Emboîtement des process à différentes échelles (dont KPI)
	C2 : Décision non rationnelle	Subsidiarité	Autonomie, confiance, engagement	Cercle de qualité
	C3 : Métamorphose du travail	Nouvelle éthique, reconstruire des contrats/alliances	Indicateurs non économiques, innovation	Le plus de pensée « Qualité » : sens, adaptation. Nouvelle gouvernance : l'holocratie et la sociocratie
INCERTITUDE	I 1 Adéquation des modèles pour atteindre la trajectoire	Reconstruire les modèles, expérimenter, subsidiarité, prioriser	Scenarii, data (data gov), simulation, découplages. Apport des parties prenantes, transparence, REX	Matrice de matérialité. Approche à différentes échelles : produit, processus, Unité Fab, Usine...
	I 2 Capacité à mobiliser (former) tous les acteurs	Retrouver la confiance, paix économique	Gouvernance, reconnaissance, subsidiarité, lever blocage	Cercle de qualité. Méthodes agiles
	I 3 LT>CT Approche globale du vivant dont l'homme	Nouvelles règles du jeu, changement de paradigme. Éviter mots valises	Capitaliser sur un cadre d'action collective type « les communs »...	Indicateurs et compta extra-financiers, pleine conscience, ODD

— ©Activation Territoires - Fidarec



A retenir : Construire pour toutes les étapes clé d'un projet une grille d'évaluation des degrés de complexité et d'incertitude (à minima trois lignes, trois colonnes). Comparer les évaluations faites par les différentes parties prenantes.

II. L'ENTREPRISE AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME

Quelles évolutions macro ? Quel futur pour le travail ? Quels scénarii pour le futur ? Quelques compléments sur les systèmes complexes (relations privés- publique) et les mécanismes d'intelligence collective...

NOTION DE SYSTÈME, LA FORCE DU COLLECTIF, LA QUALITÉ DES INFORMATIONS, LEUR VITESSE DE CIRCULATION

Complexité éclairée par les approches

« **systémiques** » : la complexité croissante du monde dans lequel nous vivons, nous conduit en permanence à reconsidérer nos pratiques et à réinterroger non seulement nos modèles de pensées et d'actions mais leur cohérence.

Insistons sur les éléments de caractérisation d'un système complexe. Selon Bertalanffy (réf. 4), le paradigme systémique est « une nouvelle philosophie de la nature » opposée aux lois aveugles du mécanisme, au profit d'une vision du « monde comme une grande organisation ». Cette approche permet de distinguer trois types de systèmes :

- Les systèmes réels (une galaxie, un chien, une cellule) qui existent indépendamment de l'observateur.
- Les systèmes conceptuels (théories logiques, mathématiques) qui sont des constructions symboliques.
- Les systèmes abstraits (théories expérimentales).

Ce type d'approche facilite le passage d'un monde fragmenté par l'analyse cartésienne (et le taylorisme) à celui des interdépendances et de la dynamique des systèmes... (représentation systémique et représentation dynamique en perpétuelle évolution).

Illustrons avec un système de territoire, lui-même une interaction de systèmes spatial, d'acteurs, et de représentation (eux-mêmes fondés sur des interactions). Cet empilage complexité/interactions (non linéaires) est à expliciter au service d'un usage, d'une fonction définie par les bénéficiaires (sans tomber dans le mirage d'un système tout puissant !) dans un nouveau rapport entre outils et utilisateurs. Parallèlement, on se donnera les moyens de vérifier (par des experts) que l'usage, l'utilisation sont cohérents par rapport au niveau de simplification retenu.

Dans le système territoire, comme dans le « système ODD » (cf. Livre blanc Tome 4), c'est la décomposition spatiale (emboîtement d'échelle micro, méso, macro) et temporelle qui permettra la capture et l'actualisation des données fines (voir les enjeux de gouvernance des données en annexe C9).

Complexité éclairée par les sociologues, anthropologues et les institutionnels :

l'appellation « **société organique** » mobilise la prise de conscience, du fait que nous sommes dépendants les uns les autres, dépendants aussi de la nature - et que nous avons collectivement à gérer ces interdépendances et ces biens communs (ressources gérées ensemble) auxquels nous sommes tous liés. Le terme renvoie naturellement à l'écologie et à la notion de cycle (de la nature) ; mais aussi à l'intelligence collective, à l'économie collaborative ou du partage, à la solidarité, et au passage de sociétés verticales à des sociétés construites sur des relations horizontales. Ce sont, comme l'empathie et la confiance, des conditions pour que puissent fonctionner des régulations démocratiques à tous les niveaux - du local au global - sans lesquelles, là encore, il n'y aura pas de transformation mise en œuvre et acceptée. **Le vivant a été souvent présenté comme un monde de prédateurs et de combat permanent, mais les alliances y sont nombreuses et déterminantes.**

Certains travaux sur l'évolution des groupes humains et animaux suggèrent que ceux qui développent des capacités et des habitudes de coopération entre leurs membres survivent et se développent mieux que d'autres (Harari, 2011/2012). Outre leur meilleure capacité à faire face à des menaces collectives ou à des situations de pénurie (Diamond, 2004/2006), ces groupes coopératifs sont probablement soumis à un moindre stress pathogène (Wilkinson, 2000/2002).

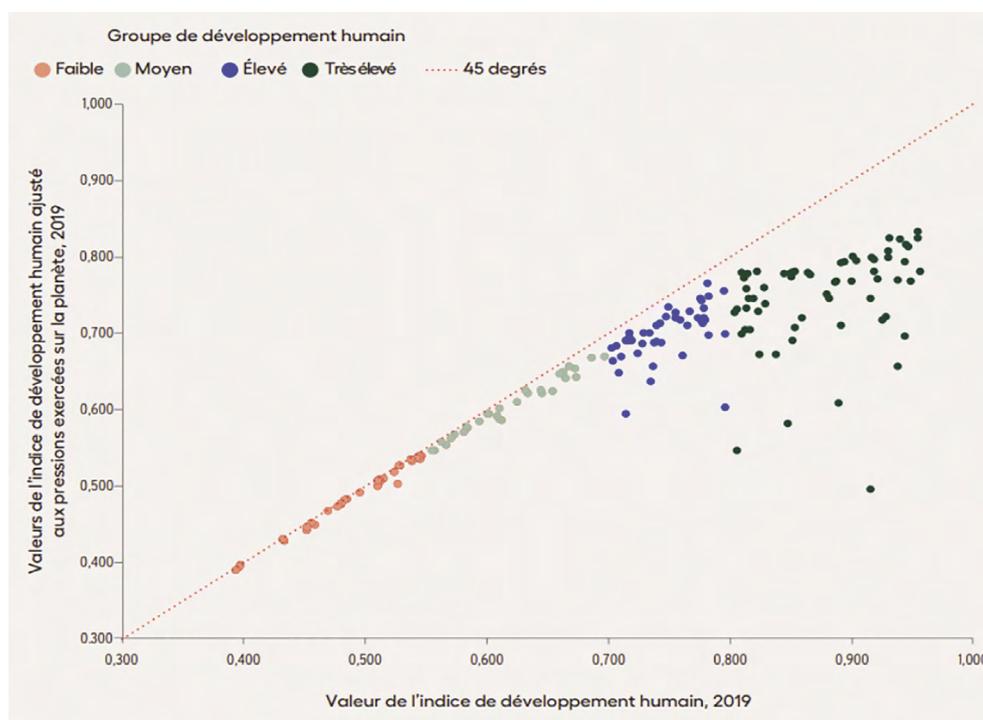
SCENARII MACRO POUR LE FUTUR

Dans un monde incertain et complexe, les éclairages les plus utiles sont ceux des scénarii les plus probables.

Il est clair que les scénarii regroupent de

façon structurée et cohérente un certain nombre d'hypothèses unitaires associées à des probabilités de réalisation. Le réel fera d'autres regroupements, mais sa préparation aura été facilitée par la construction intellectuelle des simulations. Ce n'est qu'au cœur de ces scénarii que l'on peut parler de stratégie.

Bref état des lieux : une brève analyse de la situation globale actuelle, sur la base des informations disponibles, nous montre que pratiquement aucun pays avec un taux de développement humain élevé (IDH réf. 5), ne respecte les limites planétaires (réf. 6). Le fil de l'eau n'est guère satisfaisant (figure ci-dessous) et les ODD sont probablement à revoir partiellement.



— Ajustement des valeurs de l'indice de développement humain standard aux pressions exercées sur la planète. Source : Bureau du Rapport sur le développement humain 2020 (réf. 7, p24)

Le discours politique et la pensée unique ont conduit à l'endormissement au regard des dangers et des risques. Ces faiblesses se sont étalées au grand jour avec la pandémie COVID-19. Augmentation des risques macro : armes pour détruire l'équilibre social, média social et support numérique pour « illusionner » facilement les gens. Quels consensus, quels dysensus ? L'histoire est pleine d'échecs et de rebondissements mais la mondialisation et l'accélération du temps, portées par les destructions de barrières géographiques et même temporelles (interpénétration temps personnel et temps professionnel), et par le numérique, se sont encore renforcées ces derniers mois. La relation au travail et la fonction travail sont bouleversées par le numérique sans que nous nous y soyons préparés. Les interrogations sur l'homme utile (PN. Giraud) ou les bullshit jobs (D. Greaber) sont toujours devant nous. Mais l'alerte la plus forte, car plus profonde encore, est celle évoquée précédemment sur l'apocalypse cognitive (G. Bronner réf. 1), embarquant avec elle une perte des différentes formes de confiance.

ESSAI DE MISE EN PERSPECTIVE GLOBALE

La « grande transition » est annoncée dès la fin des années 30 par le sociologue américain Pitirim Sorokin comme une longue crise de passage entre des sociétés matérialistes et un monde dominé par des valeurs immatérielles. Puis dans les années 60, l'économiste Kenneth Boulding la présente comme le passage à une humanité globale. Il considère le milieu du XXe siècle comme le début d'une Grande Transition équivalente à celle qui avait permis à l'Humanité de passer de l'Âge de la pierre, celui des cueilleurs-chasseurs (la pré-civilisation), à l'âge agricole puis à celui des villes (la civilisation), pour déboucher sur l'ère industrielle. Cette hypothèse de Grande Transition positionne les enjeux de notre époque dans une histoire longue de l'humanité, marquée par d'autres transitions d'ampleur comparable mais de durée

différente (de plus en plus courte). Cette notion de Grande Transition (réf. 2 collection Prospectives) permet de mieux comprendre et positionner les transitions qui nous sont devenues familières depuis une dizaine d'années - comme la transition numérique, énergétique, écologique, démographique, économique ou encore démocratique. Il est important d'identifier trois caractéristiques majeures : sa dimension temporelle (milieu XX- milieu XXI siècle), son caractère global et systémique, son amplitude et sa radicalité (il ne s'agit pas d'une évolution à la marge), et une conséquence, c'est que nous sommes probablement désormais dans une période d'accélération (intentionnelle comme les ODD, l'approche par impact ... ou subie comme la COVID-19). Cette Grande Transition nous place face à des choix irréversibles et à des mutations majeures à envisager. Ce qui est important à retenir aussi, c'est qu'une « Grande Transition » affecte toute l'Humanité. Elle est universelle, bien que non simultanée en tout point du globe, ce qui explique sa durée longue. C'est la période pendant laquelle l'ensemble du monde bascule et se transforme en autre chose.

Par-delà les écrits sur l'effondrement (ou collapsologie), nous n'avons pas identifié de scénarii analysés récemment. En 1993, Thierry Gaudin dans son livre intitulé « 2100 » (réf. 8), avait imaginé des scénarii pour le siècle actuel. Le plus optimiste, grâce à des investissements massifs dans l'éducation, la connaissance, et les infrastructures écologiques. Le second, beaucoup plus alarmiste, qui montrait dès les années 90, que - sans transition précoce et volontariste vers une soutenabilité forte - les scénarios les plus probables seraient soit un réformisme inefficace, soit l'effondrement et le chaos, soit le repli des pays ou des groupes les plus riches dans des « Mondes Forteresses » - ou plus précisément, la succession des trois scénarii précédents : d'abord l'échec du réformisme, puis les mondes forteresses, et enfin l'effondrement...

LA RÉVOLUTION DU TRAVAIL (DIMENSION ORGANISATIONNELLE ET QUÊTE DE SENS)

Nous proposons ici d'enrichir les deux dimensions RH et organisationnelle du Livre 1, en particulier à la lueur de deux études : le rapport de Luc Bretonnes en 2019 (réf. 9) et le livre de C. Afriat de 2020 (réf. 10) intitulé **la métamorphose du travail** (l'emploi est mort, vive le travail !), qui est en cohérence quasi complète avec notre analyse de 2016 sur la centralité du sociétal. Etant membre de la société française de Prospective et de la Coop des communs, il m'a paru judicieux de vous les partager.

L'ÉCLAIRAGE DES PROSPECTIVISTES :

Comme prospectiviste, Christine Afriat a imaginé trois scénarii intéressants qui permettent de caractériser une future possible éthique du travail :

- 1. la technologie pilote le travail,**
- 2. la régulation de la technologie au service des hommes,**
- 3. la prédominance de la prégnance de la transition écologique et sociale (voir ci-dessous et en annexe B1).**

Elle classe les évolutions, décrites dans nos Livres blancs (1 & 3) en quatre leviers principaux : les données massives, la dématérialisation, la connectivité (tout communique avec tout et tout le temps) et la désintermédiation. Elle confirme notre analyse sur la place des utilisateurs finaux dans le processus d'innovation. Et considère comme nous que la valeur d'un produit ne réside plus dans la possession du bien lui-même mais dans les bénéfices de son utilisation. A ce titre, c'est la problématique de la redistribution de la valeur créée qui est en jeu. La monétisation des données personnelles est certes très souvent évoquée, mais sans proposition. De nouveaux modes de valorisation sont à penser car ce qui doit être rémunéré ne

dépend que de la qualité du réseau. Pour faire court, il s'agit d'organiser le passage d'une valeur d'échange (théorie économique classique) à une valeur d'usage !

L'organisation du travail repensée

La standardisation des processus de production, favorisée par l'accélération technologique et la révolution financière, bouleverse l'organisation des entreprises. Ces dernières se recentrent sur leur « cœur de métier » et externalisent des fonctions jugées périphériques, d'abord de service puis de production. Les leviers de production sont désormais « éclatés » et brouillent les frontières de l'entreprise et des relations de travail. Les mutations de l'organisation des entreprises (sous-traitance, groupe, entreprise « étendue ») interrogent la définition de l'employeur, aussi bien dans le cadre de la relation individuelle de travail (définition du lien de subordination) que des relations collectives du travail (quel périmètre et quel niveau pertinents pour le dialogue social et avec quels acteurs).

C'est toute une gamme de nouvelles formes d'organisation du travail qui sont en train d'émerger. Parmi la multiplicité de formes organisationnelles émergentes, C. Afriat (réf. 10) met l'accent sur celles qui occupent le débat public ces dernières années : le Lean Management, l'entreprise libérée et l'entreprise responsable.

- **Lean Management** : centré sur la performance, ce modèle se caractérise par l'élimination des gaspillages de diverses natures, la maîtrise de la variabilité de la demande, la suppression de la surcharge des employés et des équipements, tout en recherchant la qualité. Il s'agit également de mieux répondre aux besoins des clients. Ce modèle d'organisation accorde une place centrale à l'implication directe des salariés et à la dimension collective de l'activité.





- **Entreprise libérée** : (voir annexe C2) son organisation s'oppose à l'entreprise contrainte par ses procédures, sa hiérarchie rigide, ses contrôles et son absence de liberté d'initiative de la part des salariés. Toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés.
- **Entreprise responsable** : elle a pour finalité la qualité de ses relations avec ses parties prenantes et recherche la minimalisation de ses externalités négatives (coûts sociaux, environnementaux...). L'entreprise responsable se concentre en grande partie sur la gouvernance. Cette approche de la gouvernance se traduit par la place donnée à la négociation collective et l'utilisation d'indicateurs en matière de santé au travail pour définir une partie de la rémunération des managers.

Ces tendances de fond méritent d'être mises en perspective par la théorie des modes managériales qui parlent de cycle dans lequel, mode, efficacité et capacité de persuasion se mélangent. En effet, comme pour l'hypothèse du décideur rationnel de la théorie économique, R. Zerbib (réf. 11) invite à tempérer l'explication selon laquelle les managers adopteraient des outils en fonction de critères strictement « technico-économiques ». Leurs motivations semblent en effet plus exactement osciller entre considérations « technico-économiques » et « socio-psychologiques » (cf. annexe C3). Nous retiendrons ici encore l'importance pour réussir sa transformation d'intégrer les trois dimensions émotionnelle, cérébrale et « physique » qui caractérisent le comportement humain.

La centralité du sociétal (recherche de sens et place du travail dans l'activité humaine)

Christine Afriat constate que le travail est en mutation : les formes d'emploi se diversifient, les parcours professionnels sont en transition et la nature des entreprises se transforme. Autant de changements qui interrogent les représentations sociales que les individus accordent au travail. Les mutations du travail s'accroissent et les parcours professionnels sont davantage heurtés et assortis à des changements de statuts et d'épisodes de pluriactivité. Un nouveau paysage se dessine, que l'on peut décrire comme une hybridation des statuts d'emplois. Les contrats à durée déterminée dominent les embauches sur des périodes de plus en plus courtes. Le travail indépendant connaît un certain engouement. Se développent de nouvelles formes d'emploi qui sont à la frontière du salariat et du travail indépendant.

Les enquêtes européennes, comme celles internationales, confirment la valeur accordée par les individus à la dimension sociale du travail, à l'importance d'une bonne ambiance de travail et de relations de qualité avec les collègues et la hiérarchie. Ces enquêtes mettent en évidence le souhait de pouvoir mener de front divers projets dans la logique d'une identité plurielle. L'équilibre travail-famille est ainsi devenu une dimension importante. Un bon travail est synonyme d'ambiance agréable et de quête de sens. L'engagement au travail est considéré comme un facteur d'accomplissement personnel. Les salariés désirent aussi une meilleure gestion du temps de travail et dénoncent la confusion de plus en plus prégnante entre vie privée et vie professionnelle.



C'est la dimension intrinsèque du travail qui est privilégiée (contenu de l'activité, réalisation de soi, épanouissement personnel).

L'apport de l'approche par scénarios (voir annexe B1), vers un socle souhaitable d'éthique du travail

Le diagnostic réalisé a donc permis à C. Afriat et ses co-auteurs (réf. 10) d'identifier 63 variables socles, qui ont permis de déployer trois scénarii :

- **Scénario 1 - La technologie pilote le travail,**
- **Scénario 2 - La régulation de la technologie au service des hommes,**
- **Scénario 3 - La transition écologique et sociale,**

Pour eux, ces trois scénarii sont irrigués par quatre données transversales : capacitation, émancipation, reconnaissance et protection, qui construisent une éthique du travail :

- **La capacitation**, c'est une écologie du temps de travail et de la vie personnelle, favorisant la qualité intrinsèque du travail, sa soutenabilité et son insertion inclusive et durable dans la société.
- **L'émancipation**, c'est un nouveau rapport au savoir se fondant sur une culture de la confiance, de la liberté et de la responsabilité, du mentorat bienveillant et de la coopération. C'est un nouveau processus de subjectivation conduisant à la formation d'un nouveau type de sujets, actifs, critiques et créatifs, permettant d'apprendre à vivre ensemble dans un monde qui se caractérise par la diversité et le pluralisme.
- **La protection**, c'est un droit combiné de droit « dur » et de droit « souple » ayant retrouvé sa forme de régulation et sa légitimation en tant que « Bien commun ».
- **La reconnaissance**, c'est une protection repensée, tournée vers l'anticipation et la prévention des risques tout au long de la vie, indépendante des statuts et des formes de création de la valeur et reposant sur un

socle de base commun, qui résulte de la fusion des aides sociales, et qui garantit un revenu et des conditions de vie décentes.

Pour reprendre notre approche duale « Complexité et Incertitude », nous proposons de rattacher les notions de capacitation (qui évoque indirectement celle de capabilité développée par Amartya Sen) et d'émancipation, à des « atouts », pour gérer la **complexité**, et de considérer celles de protection et reconnaissance comme des « atouts » dans un monde **incertain**. Autant de préconisations pour que se construise une société d'inclusion, où le travail reste soumis au choix de l'Humain.

PARIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

(l'éclairage des acteurs convaincus de la puissance de la liberté au travail - L. Bretonnes réf. 9)

Quel est le point commun entre Auguste Comte, les gilets jaunes et Michelin ? Un goût prononcé pour les nouvelles formes de gouvernance : plus partagées, plus souples et plus inclusives. Et pour cause, bien plus qu'une mode ou un débat d'expert, il semble bien que ces nouvelles façons de s'organiser constituent une lame de fond à laquelle il sera difficile d'échapper. Horizontalité, démocratie directe, sociocratie ou holocratie sont les multiples visages d'une même révolution. Aujourd'hui, plus grand monde ne semble douter du bien-fondé de ces transformations. Il est devenu évident que le modèle orthodoxe, avec gouvernance pyramidale et verticale, séparation des fonctions support et exécutive, ne permet plus d'être suffisamment réactif, souple et proche du terrain.

Comment faire en sorte que les salariés, ou toute partie prenante, soient impliqués et se retrouvent en adéquation avec le projet porté par le groupe ?

Faire confiance à la liberté. C'est véritablement dans les années 1970 que cette pensée trouve sa première traduction dans le management moderne, notamment avec les travaux de l'ingénieur néerlandais Gerard Endenburg. Reprenant le business familial d'électrotechnique, il planche rapidement sur l'élaboration d'une nouvelle forme de gouvernance qui mettrait fin aux principaux défauts qu'il constate dans ses équipes : compétition et guerre d'ego. En s'inspirant notamment des travaux de Kees Boeke, un éducateur réformiste, de la cybernétique ou d'Ilya Prigogine (prix Nobel de chimie en 1977) sur les mécanismes d'auto-organisation des êtres vivants, il devient le père fondateur de la sociocratie moderne. Son coup de génie ? Faire confiance à la liberté, l'autonomie et la co-responsabilisation des acteurs. Parier sur l'intelligence collective qui caractérise à ses yeux le vivant. Concrètement, sa méthodologie repose sur quatre règles d'or :

1 La prise de décision par consentement est certainement le cœur battant de cette nouvelle façon de penser la gouvernance. Aucune décision ne peut être prise tant que des objections ou des réticences existent. A coup de discussions et d'échanges, le groupe doit travailler ensemble à construire un consensus. Ce principe est fondateur mais pas absolu, le consentement peut aussi permettre au groupe d'opter ponctuellement pour un autre mode de gouvernance, si aucune objection ne l'empêche.

2 Le cercle : il est pensé comme la structure de décision. Les activités de l'entreprise sont divisées en unités de travail, dont chacune correspond à un rôle. Chaque employé se voit attribuer plusieurs de ces rôles, selon ses compétences, son expertise et sa charge de travail. Enfin, les rôles aux tâches similaires sont regroupés en cercles - qui correspondent parfois à des équipes traditionnelles : marketing, comptabilité, etc. L'analogie avec les cercles de qualité est évidente. Chaque cercle fonctionne comme une entité autonome, à la fois comme un tout

et comme une partie d'un tout (c'est le sens étymologique de holos, tandis que kratos signifie pouvoir). La coordination de ces entités nécessite donc l'existence de règles de fonctionnement suffisamment efficaces pour prévenir toute friction. **C'est tout le principe de l'holocratie** : établir un cadre précis dans lequel **toute la créativité des salariés peut s'exprimer librement**. Cette agrégation est soumise à une condition essentielle : la certitude que toutes ces équipes travaillent ensemble pour atteindre un but commun. En holocratie, la définition, l'adoption et l'intégration de la vision stratégique à long terme d'une entreprise est une responsabilité pour tous les membres de l'entreprise. Ce n'est plus le privilège d'un couple de gestionnaires.

3 C'est la méthode du **double lien** qui permet d'assurer l'interconnexion équitable entre les cercles et les différents niveaux de structure de décision. Chaque cercle reste en effet connecté au cercle supérieur grâce à deux personnes, l'une élue par le cercle inférieur pour le représenter, l'autre désignée par le cercle supérieur. Ces deux personnes font partie intégrante des deux cercles et participent à ce titre au processus de décision de chacun.

4 Dernier principe et pas des moindres : **l'élection sans candidat**. Lorsqu'il faut choisir quelqu'un pour un poste, plutôt que de voter pour un candidat, pourquoi ne pas en discuter ouvertement, en l'absence de tout candidat, et nommer de manière collective et consensuelle la personne qui semble la mieux placée.

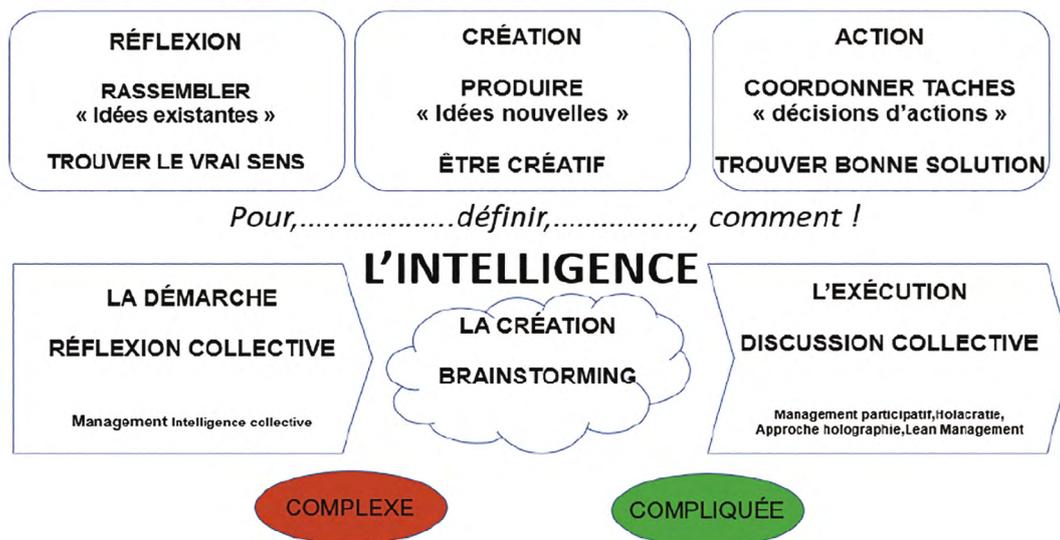
Plus qu'une formule magique, on comprend bien que la sociocratie est avant tout une méthode, et qu'elle peut, à ce titre, être déployée dans tous types de structures. Elle a du reste bousculé le management moderne en ambitionnant de réconcilier décision et exécution, de raccourcir au maximum la chaîne de décision et de remettre l'employé au cœur de son activité.

Ce qui passera par des organigrammes aplatis, à l'autorité largement distribuée et

aux processus de prise de décision réinventés : des hiérarchies de cercles (ex. : marketing, développement produit), eux-mêmes constitués de rôles (ex. : responsable produit, développeur mobile), animés par des talents potentiellement variés. D'après une étude de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations fondé par Henri Savall, professeur émérite à l'Université Lyon III Jean Moulin), le désengagement des salariés coûte, selon les types et les tailles de la structure, entre 20 000 et 70 000 euros par an et par salarié. Caractérisons par un schéma l'intelligence collective (figure ci-dessous).

de contrats ». Le citoyen accepte de se subordonner et de louer sa force de travail au plus offrant en échange d'un salaire. L'humain nourrit ainsi une perspective utilitariste du travail, cherchant, dans une économie marchande, à obtenir par ce travail un salaire et donc à disposer des moyens de vivre et de se réaliser. Il s'agit alors de revenir sur le questionnement initial du libéralisme : la recherche du bien-être collectif, du bonheur (J.S. Mill, 1988). Comme l'exprime clairement B. Paraque (2014 réf. 12 & 13 et annexe C4), l'homme entrant en société mais aussi en entreprise, le fait pour lutter contre la rareté, le risque de famine, la mort (P. Manent, 1987 ; C. Audard, 2000). Il cède en quelque sorte son

LES DYNAMIQUES COLLECTIVES



AUTOUR DE L'OBJET ENTREPRISE

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ET ÉLÉMENTS D'ANALYSE AUTOUR DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Rappelons que l'entreprise n'est pas un objet juridique défini : nous continuerons à l'utiliser tout en sachant qu'il faudrait parler de « société » personne morale. La théorie économique néoclassique et, en son sein, la recherche sur l'économie des contrats, considère les entreprises comme des organisations fondées sur des « nœuds

droit à exercer sa liberté en contrepartie d'un engagement collectif à répondre efficacement à ces menaces. L'engagement réciproque et la qualité d'exécution du contrat peuvent être analysés. Les attentes évoluent et nous venons dans le paragraphe précédent de souligner l'importance des bonnes relations au travail et la centralité du sociétal.

Un indicateur de suivi de bien-être au travail IBET (réf. 14) a été développé par le cabinet Mozart Consulting sur la base d'hypothèses robustes (les dimensions sociales sont claires, celle sociétales et environnementales méritent d'être approfondies). Il va plus loin

que l'étude d'ISEOR et structure les différentes variables clé liées à l'engagement réciproque, dont l'utilité, la compétence, l'appartenance, en lien avec les différents rôles reconnus réciproquement.

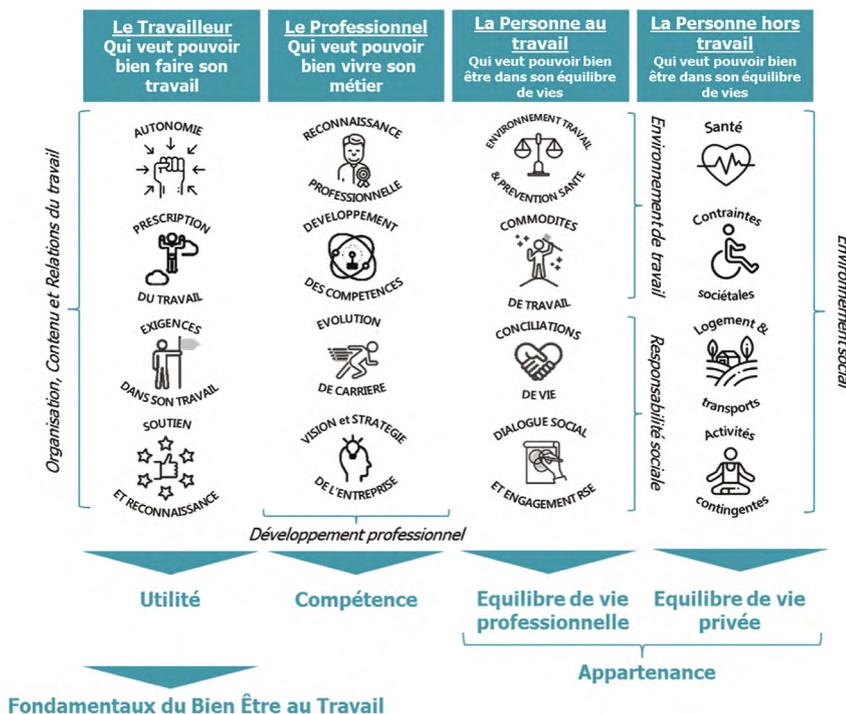
La qualité et la traçabilité des données autorisent des analyses fines selon la typologie d'emploi, les secteurs et l'âge par exemple. Il est important de bien comprendre et analyser les relations actuelles, non seulement pour lever les tensions mais aussi pour faciliter l'émergence de nouvelles conventions (au sens de Lewis réf. 15). Cette approche permet de quantifier une partie des points décrits concernant la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans le Livre blanc de la Qualité Tome 4, les informations étant directement extraites des rapports sociaux. IBET est « Un marqueur prédictif et statistique de l'engagement réciproque entre l'employeur et les collaborateurs, pour instaurer la confiance durable » :

- Engagements côté employeur : Santé-Sécurité, Employabilité, Responsabilité.
- Aspirations côté collaborateurs : Utilité, Compétence, Appartenance.

L'Indice de Bien-Être au Travail (Engagement) + Σ Taux de Mal-Être au Travail (Désengagements) = 1 (voir illustration ci-dessous et annexe B2).

LES TENDANCES ACTUELLES : vers un jeu dynamique à trois : privé, public et société civile, avec disparition progressive des

frontières privés publics. Les entreprises sont des vecteurs de transformations puissants, leur mission ne peut se limiter à générer un profit. Historiquement, le paternalisme et la philanthropie, voire la loi du marché, ont conduit à faire évoluer la répartition de la valeur ajoutée de façon volontaire. Des règles de bonne conduite ont été rédigées en 2000 (Pacte mondial ou Global Compact) par l'ONU et dans les pays membres, mais ce sont les entreprises qui s'en sont emparées pour les appliquer et les diffuser. Sous la pression des citoyens, ont émergé (via des instances privées-publics) des règles de bonnes pratiques, dont l'ISO 26000, qui met au cœur de la responsabilité d'entreprise des parties prenantes et leur satisfaction. Les ODD, portés par les acteurs politiques des 192 pays des Nations Unies définissent un futur souhaitable, caractérisent la transformation durable attendue et changent la donne en établissant des cibles (et en essayant de les quantifier de façon élémentaire, c'est l'approche systémique qui est vertueuse). L'équilibre top-down et bottom-up n'est pas garanti. Même s'il n'y a pas convergence sur les indicateurs alternatifs (hors PIB), c'est une évaluation de la performance globale qui est recherchée et plus particulièrement l'évaluation du pouvoir de transformation (voir la grande transition), ce qui est qualifié aussi d'impact (voir § III). Nous ne sommes qu'au début d'une dynamique. Les transformations passent par de nouvelles coalitions d'acteurs et une approche globale des enjeux. Il est intéressant de noter les



— ©Mozart Consulting

convergences d'approches entre les financiers/économistes et les scientifiques.

Les acteurs privés ne peuvent se développer sans l'infrastructure adaptée (humaine, sociale, physique...) et réciproquement, leur périmètre d'actions a une influence sur les personnes, l'environnement et voire même sur les institutions. À partir des années 1980, les politiques d'ajustement structurel, imposées par les institutions financières internationales et les politiques néolibérales impulsées par Ronald Reagan et Margaret Thatcher, ont reconfiguré en profondeur la conception du service public. En effet, des activités et des secteurs entiers de l'économie, auparavant réservés aux entreprises publiques, ont peu à peu été ouverts, voire transférés dans leur totalité, à des entreprises de droit privé. Se pose dès lors la question de la protection des libertés et des droits individuels, dans des secteurs contrôlés conjointement par le gouvernement et le secteur privé, mais aussi celle de la pertinence d'un contrôle citoyen. Les dirigeants d'entreprise réfléchissent en permanence aux moyens d'adapter leur organisation à un environnement turbulent et de plus en plus exigeant (recherche d'efficacité, agilité). En impliquant ses collaborateurs et son management, l'entreprise doit ainsi régulièrement se réinventer pour affronter ces défis. Face à une rationalisation des structures qui trouve ses limites, les transformations actuelles tendent à vouloir « libérer l'entreprise », ses organigrammes, ses processus de décisions, ses projets, ses talents. Cela consiste à placer le développement de l'autonomie des acteurs au cœur du dispositif. Cette recherche d'ouverture relève de la responsabilité des dirigeants, mais chaque collaborateur peut être porteur de ces nouvelles valeurs, et l'entreprise peut bénéficier de sa curiosité et de ses initiatives. Comment libérer les organisations et les Hommes ? Car c'est bien ce « comment » qui est au centre des débats lorsque l'on s'engage sur les chemins de l'autonomisation.

ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT

L'ouvrage de Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey « Au-delà de l'entreprise libérée », publié aux presses des Mines en 2020, fait une analyse transdisciplinaire intéressante (réf. 16).

L'autonomie et la participation ne portent ni sur le « quoi » (objectifs et stratégie de l'entreprise), ni sur la gouvernance, ni sur la personne du dirigeant. Le « **pourquoi** » (raison d'être de l'entreprise et contribution à la société) est en revanche de plus en plus ouvert à la concertation. Mais cet exercice, apprécié des salariés soucieux du sens de leur travail, n'a pas de conséquences directes sur les conditions d'exercice de celui-ci. L'autonomie relève du pouvoir de décider sans demander la permission, pour autant que les valeurs et les règles qui gouvernent l'entreprise aient été correctement intégrées par les collaborateurs. Le salarié sera d'autant plus autonome que ces **règles et valeurs** auront été explicitées, et celles-ci seront d'autant mieux acceptées qu'il aura contribué à les construire (droit de participer à la construction de la prescription). Chacun dispose donc d'un domaine de décision et d'initiative, limité par l'impact que ses décisions peuvent avoir sur le travail des autres et sur l'efficacité de l'organisation (primat du collectif sur l'individu). Mais parallèlement, l'extension de la responsabilité des entreprises nécessite une vigilance collective. Nous avions d'ailleurs, dans le Livre 3, écrit que les premiers clients de l'entreprise étaient les salariés ! Depuis, la loi PACTE est passée par là (réf. 2). Allons encore plus loin, **l'entreprise, avec la « centralité du sociétal », devient comme un foyer actif de la formation du citoyen, de son initiation à la complexité et au pilotage dans un mode incertain**. Ces réflexions sur le faire ensemble, peuvent conduire, comme évoqué, à de nouvelles conventions entre acteurs internes, à une organisation (avant de s'y aventurer nous recommandons d'explorer les bras de leviers d'une gouvernance adaptée), mais aussi



externes. Les transformations souhaitées ne peuvent être portées par un seul acteur. Evoquons quelques pistes : les nouvelles alliances (logique de l'ODD 17), les nouvelles coalitions d'acteurs (qu'il convient alors d'animer avec les outils numériques dont par exemple les open-badges). Des auteurs comme C. Renouard (réf. 17) ou B. Paranque (réf. 18), par des voies différentes, ont essayé d'imaginer une entreprise comme un commun (voir en annexe C8 sur l'apport possible des communs).

En attendant de voir émerger des solutions opérationnelles et adaptées, il est intéressant

de noter la convergence d'approches d'acteurs venant de monde et culture différents. Ainsi, les chemins préconisés pour atteindre les ODD (cf. Livre blanc Tome 4 et réf. 19) par les acteurs de la finance et de l'économie (Club de Davos) sont très proches de ceux recommandés par les scientifiques experts des systèmes complexes (rapport GSDR 2019 « The Future is now »), au moins dans les grandes lignes. Ils ont chacun de leur côté identifié six challenges majeurs pour l'avenir, dont quatre communs.

Aucun doute, les approches doivent être collectives (cf. figure ci-dessous).



Source : World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

1. Renforcer le bien-être et les capacités humaines
2. Évoluer vers des économies durables et justes
3. Construire des systèmes alimentaires durables et des régimes de nutrition sains
4. Atteindre la décarbonisation de l'énergie et l'accès universel à l'énergie
5. Promouvoir un développement urbain et périurbain durable
6. Définir et sécuriser les biens communs environnementaux mondiaux

Source : GSDR 2019 «The Future is now ».

— Figure : Penser les approches transformatives (ODD...) par thématiques transverses. ©Activation Territoires - Fidarec



A retenir : la transition en cours est polymorphe et les points ultimes ne font pas encore consensus. La notion de robustesse et polyvalence (éthique du travail, approche collective, maintien du maximum de solutions ouvertes) doit être analysée tout au long des phases de mise en œuvre. Les synergies internes et externes (actuelles et futures) doivent être régulièrement discutées et mises en cohérence avec la stratégie définie.

III - GOUVERNANCE, CONFIANCE ET IMPACT : TROIS COMPOSANTS DE LA MÊME FUSÉE ?

LES RÈGLES ET FINALITÉ DE LA GOUVERNANCE

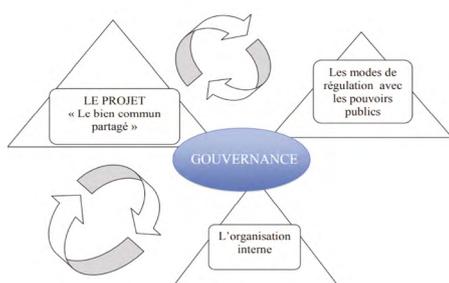
Il est communément admis que la gouvernance d'entreprise repose sur quatre principes fondamentaux :

- 1. La transparence :** elle implique que chaque acteur, chaque partie prenante, a le droit de disposer d'informations fiables et complètes en temps quasi réel et selon un format utilisable compréhensible.

2. Le processus décisionnel : il doit être effectif et répartir les pouvoirs entre les différents acteurs.

3. La mise en place d'un système d'évaluation de la performance.

4. La mise en place d'un système d'évaluation de la gouvernance (dont l'éthique).



— Fig. 7

Nous rajoutons que l'intégration de la responsabilité au niveau d'une entreprise doit désormais être analysée également sous la double approche **pertinence et légitimité**. Seules les parties prenantes en permettent une évaluation. La gouvernance d'entreprise contient une vision stratégique de l'organisation, qui est l'objectif à atteindre, le but poursuivi par l'entité. **La gouvernance d'entreprise se matérialise par la mise en place d'un ensemble de textes, de pratiques, d'instances, qui ont pour mission d'organiser et d'assurer la bonne consultation des parties prenantes. Les règles de prise de décision y sont également explicitées.**

La gouvernance s'appuie en outre sur des valeurs et une culture d'entreprise particulière qui se doivent d'être appliquées à toutes décisions et à toutes actions de la vie de l'organisation.

Elle est une notion qui ne peut être dissociée de celles de développement durable, d'intérêt général ou de bien commun. La mission l'entreprise doit être connue et partagée par tous et actualisée. Elle ne peut se mettre en place que si les processus classiques de management sont stabilisés. Les parties prenantes peuvent être mobilisées (implication dans le processus décisionnaire collectif ou

degré d'autonomisation individuel), selon des règles partagées à chaque étape, lors de l'établissement de la stratégie (construire une trajectoire, donner du sens), de sa mise en œuvre (capacité à organiser, à mobiliser, à faire grandir chacun...), des étapes évaluatives de la transformation générée (financière, extra-financière, organisationnelle, fonctionnelle, réduction des risques, développement d'opportunités...), puis lors de l'actualisation. Comme dans le cycle de la vie, l'importance de ces étapes évolue avec le temps.

L'enjeu de ce nouveau mode de direction est d'augmenter et d'améliorer la performance financière de l'entreprise, mais également d'améliorer et d'appuyer sur l'importance du ressenti et de l'opinion des parties prenantes. Bien que ne concernant dans un premier temps que les entreprises cotées, la gouvernance a fait son apparition dans l'environnement des PME ou des ETI. À tel point que 88 % des dirigeants de ces entreprises françaises estiment qu'elle est un levier décisif pour la performance. Dans la pratique, selon une étude réalisée par Ekodev en 2020 (réf. 20), seules 40 % des entreprises font de la gouvernance un des enjeux prioritaires sur lesquels centraliser leur démarche RSE, contre 80 % pour les sujets portant sur l'environnement. Contrairement aux sujets RSE liés à l'environnement, aux ressources humaines ou aux clients, la gouvernance semble en effet moins visible dans les activités des entreprises. Rappelons cependant qu'elle est cœur de l'ISO 26000 (voir en annexe B « la cartographie des parties prenantes »).

Comme évoqué précédemment, la complexité et l'incertitude d'une part, et les évolutions des attentes des « collaborateurs » d'autre part, conduisent à une approche coopérative plus collaborative, plus ouverte, plus humaine. Cette double réciprocity doit être « pilotée et tracée ».

Pour pérenniser l'engagement, il faut être capable de nourrir le collectif, d'en prendre soin, ce qui dépasse les simples approches « ressources humaines ».

Aux origines de la gouvernance : de la lutte contre la corruption à une vision partagée. Mot largement utilisé au XV^{ème} siècle, remis au goût du jour par les banques de développement, dans les années suivant la décolonisation, pour faciliter l'arrivée des fonds jusqu'aux populations. La notion de gouvernance d'entreprise est apparue à la suite de scandales financiers, tels que Enron, Worldcom, ou encore Vivendi Universal. Ces scandales ont révélé que l'exercice du pouvoir, comme assuré jusque-là, autoritaire et opaque, pouvait mener à une mauvaise gestion des entreprises, ainsi qu'à une dissimulation d'informations primordiales par les dirigeants. C'est à la suite de ces scandales que le besoin d'apporter plus d'équilibre entre les différents acteurs de l'entreprise, et la nécessité d'une certaine transparence en leur sein, s'est fait ressentir.



POURQUOI METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ?

Notre conseil, prendre la gouvernance au sérieux et ne pas céder à son fort pouvoir d'intimidation !

De quoi parle-t-on ? **La gouvernance organise les connaissances et rapports de pouvoir entre les parties prenantes internes et/ou externes de l'organisation** (société, coopérative, association, ...).

Listons quelques parties prenantes dans la chaîne de valeur : dirigeants, actionnaires, collaborateurs, fournisseurs ou clients ou à l'extérieur média, riverains...

La finalité de la mise en place d'une gouvernance d'entreprise est **la création de valeur**. Il faut que la gouvernance soit adaptée au type de la structure, à ses spécificités, sa taille, son secteur d'activité... Elle doit couvrir, dans un souci d'exemplarité, au moins les items suivants : respect des

lois et conformité, lutte contre la corruption et la fraude, confidentialité des données et surtout éthique, valeurs et intégrité, à décliner dans toute l'organisation.

La mise en place d'une gouvernance effective peut avoir plusieurs avantages : la gouvernance a pour but de produire une synergie entre les différentes parties prenantes, profitable à l'entreprise et à sa rentabilité économique. Le dialogue avec les parties prenantes peut permettre d'anticiper certaines réactions du marché ou des partenaires, et contribue de fait à la performance économique de l'entreprise.

La mise en place d'une gouvernance peut aussi avoir pour effet d'accorder une meilleure crédibilité à l'entreprise, vis à vis de ses partenaires commerciaux et financiers (approche ESG).

→ REX à l'échelle d'une nation : si la gouvernance peut consolider la démocratie en la rendant plus « participative », il n'existe aucune relation nécessaire de continuité entre les deux termes

de l'équation : la gouvernance peut être démocratique comme elle peut ne pas l'être du tout.

Témoignage selon les salariés d'Enercoop (réf. 20) : « partager la gouvernance, c'est

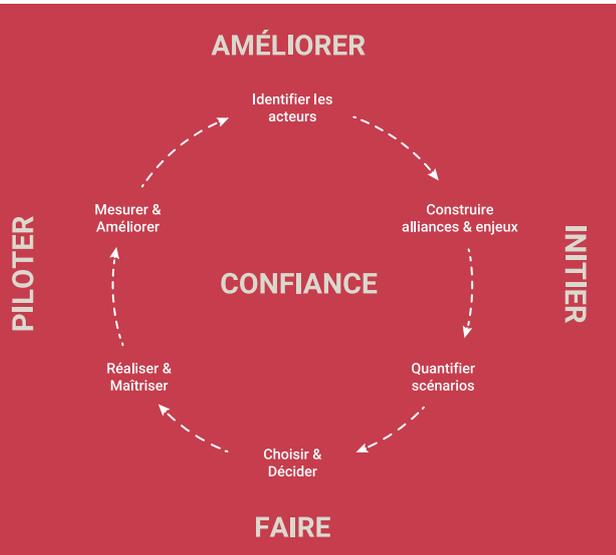
→ faire cohabiter en équilibre quatre sources principales de pouvoir, pour que chacun puisse les exercer : le pouvoir d'agir, le pouvoir de proposer, le pouvoir d'évaluer, et le pouvoir d'adhérer ».

UNE SUGGESTION POUR DÉMARRER :

distinguer **la gouvernance d'exécution** (suivi du respect des principes, code de conduite...) et **la gouvernance d'orientation** (prise de décision). Pour plus de précision voir le site Fidarec (ref. 21).



POURQUOI LA DIRECTION QUALITÉ PEUT PORTER CET ÉCLAIRAGE NOUVEAU OU COMPLÉMENTAIRE :



- *Sa maîtrise des approches d'amélioration continue (PDCA...) et de création de valeur.*
- *L'expérience acquise lors des rédactions des chartes éthique et code de conduite interne.*
- *L'identification des points sensibles et prioritaires, grâce à sa connaissance des processus (cartographie des acteurs internes et externes), en particulier ceux organisationnels et son écoute des pilotes de processus.*
- *Sa capacité à démarrer de façon expérimentale et d'assurer le passage à l'échelle (des micro écosystèmes aux macro écosystèmes). Sa gestion des processus emboîtés.*
- *Sa pratique des conventions et gestion des engagements (cf. plans qualité...).*
- *Parce que cette démarche est proche des cercles de qualité : capacité à mettre en œuvre et connaissance des raisons de leurs échecs.*
- *Car depuis longtemps elle connaît l'importance de la qualité, la traçabilité, la mise à disposition de la donnée.*
- *Son intérêt porté au pilotage du capital (patrimoine) immatériel de l'entreprise.*

- *Sa technique pour tisser des relations avec des gens que l'on ne connaît pas ou hors relation hiérarchique.*
- *Sa capacité à se concentrer sur ce que l'on fait et essayer de le faire bien (zéro impasse).*
- *Son aptitude à décroisser des organisations et avoir une approche collective au service de tous.*

LES PRÉCAUTIONS JURIDIQUES ET ORGANISATIONNELLES

Il convient à ce niveau de distinguer gouvernance statutaire et gouvernance institutionnelle. Ce point sera à analyser avec vos juristes (voir pour exemple les publications de SCIC Résiliences et Légicoop). L'idée est surtout d'éviter deux dérives possibles : certains dirigeants s'exposent naïvement et sans préparation, au risque de se retrouver marginalisés voire **dépossédés** de leurs entreprises et de leurs projets. D'autres au contraire, essayent de concilier bonnes intentions et peur de ne plus maîtriser leur projet. Ils finissent alors par organiser de véritables **dictatures**, à l'opposé de leurs intentions initiales.

LES PRÉREQUIS : CLIMAT DE CONFIANCE ET QUALITÉ DES DONNÉES

Selon l'éclairage choisi, la confiance est un moyen ou un résultat. Il est préférable de la considérer comme un résultat, d'analyser finement ses conditions de mise en place et de distinguer les différents types de confiance (entre individus, au sein d'une communauté, dans un projet, au sein d'un territoire...). Ce point pourra être développé dans un autre document. L'association Fidarec en a analysé différentes facettes, en particulier lors de construction de son projet de Fabrique territoriale des confiances (ref. 21). En rebond sur le commentaire sur les écosystèmes et les lois de la nature, il est intéressant de citer la réflexion portée par l'EM Grenoble sur les relations entre humains qui la conduisent à privilégier la paix économique, en

opposition à la guerre économique, comme paradigme futur (réf. 22).

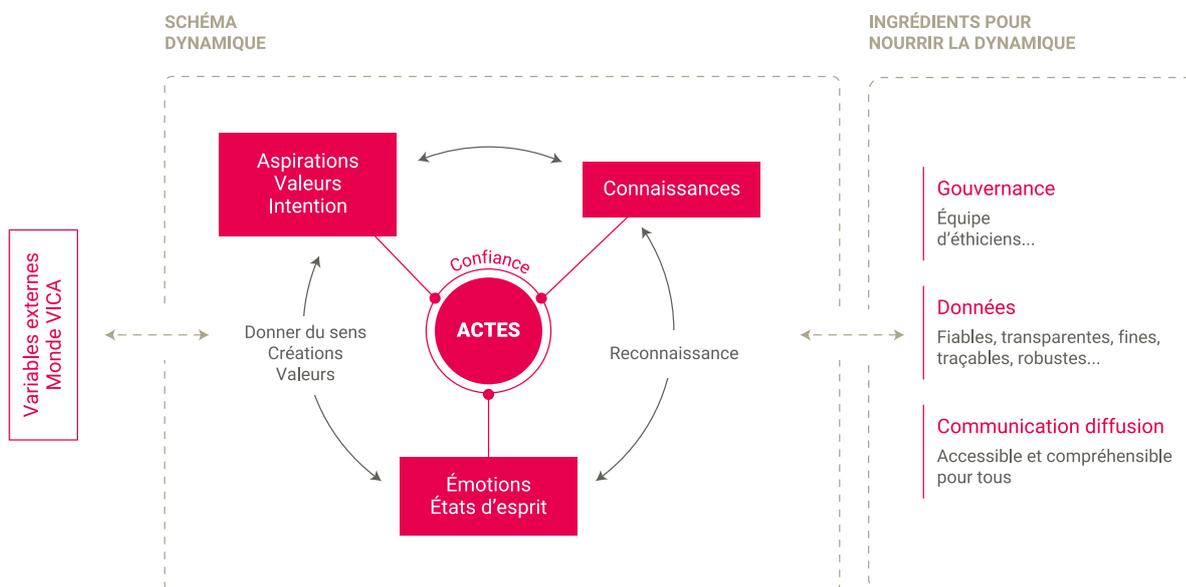
Sur l'analyse des relations humaines, l'approche développée par Gilles Cardinal (Université de Compiègne) dans son livre intitulé « la dynamique des rencontres » (réf. 23) peut être particulièrement utile. Et enfin quelques fois, il faut savoir lever les blocages des démarches. Là aussi, d'autres approches sont disponibles, comme celle de l'université de Louvain (critère développé par Etienne Chomé), et des structures peuvent être mobilisées si nécessaire (exemple : Zepossible animée par Antoine Valabrègue). A cette logique d'animation et de fédération des parties prenantes nous rajoutons (§1) l'importance de la variété des parties prenantes et nous recommandons d'y intégrer la nouvelle génération/les jeunes (voir les guidelines de l'ACV sociale publiée en décembre 2020, réf. 24).

Nous proposons ci-dessous un schéma qui illustre quelques composants de la confiance, eux même dépendants d'un certain nombre de paramètres externes (institutionnel, concurrentiel...). Mais la qualité et l'instantanéité des informations (« connaissance ») comme déjà évoqué, sont fondamentales. L'intention (notions de valeurs et sens comme leviers d'action) ainsi que l'état d'esprit (dépendance des formes de reconnaissance mises en place) sont des points de vigilance. Un bon vieux baromètre de satisfaction n'est généralement pas suffisant.

Certains auront avec raison reconnu les composantes de l'innovation (voir annexe C sur l'open data).

UN MOTEUR DE MOBILISATION ET UN VECTEUR DE RECONNAISSANCE : LA NOTION D'IMPACT COMME RÉSULTAT LONG TERME DE LA TRANSFORMATION SOUHAITÉE. INTENTION-ADDITIVITE-EVALUATION

Là encore, pour les impatientes, nous sortons délibérément des quatre premiers Livres blancs sans trahir l'esprit du Think Tank, en cédant à la tendance actuelle de mettre de l'impact partout. Vigilants depuis tant d'années au DD washing, nous faisons preuve de la même véhémence pour l'impact washing. Pour les praticiens de la carte de stratégie (Strategy Map 2004), ce devrait être quasi limpide : l'impact c'est la transformation long terme observée, suite à une action intentionnelle, transformation additionnelle qui n'aurait pas eu lieu (sans cette action = notion additivité) et qui peut être évaluée (création de valeur ajoutée et pas de transfert d'impact ou génération d'externalités négatives). Pour être intentionnelle, l'action a été planifiée en cohérence avec les parties prenantes, a fait l'objet d'une analyse arbre des causes et arbre des effets lors de la construction du cadre logique. Concernant l'évaluation, cela est rarement simple et ici aussi, il convient de bien clarifier ses objectifs (voir le guide des pratiques méthodologiques).



— Fig. Faciliter l'action dans un système complexe. ©Activation Territoires - Fidarec



A retenir : l'exercice et l'affûtage de gouvernance (implication des parties prenantes externes, autonomisation et travail collectif des parties prenantes) est un point critique pour le fonctionnement de l'entreprise. Il convient d'en « piloter » l'efficacité, la pertinence, la légitimité (intention et additivité) et son pouvoir transformant. Ce savoir-faire est également important pour « gérer/nourrir » l'ensemble de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise, mais aussi pour faire évoluer les pratiques évaluatives (et la qualité des données mises à disposition).

CONCLUSION

Nous avons cherché à montrer qu'ayant intégré les volets environnement et humain, l'approche Qualité globale se trouvait armée pour contribuer à la transformation future (grande transition). Les mieux organisés collectivement seront les plus agiles, les plus adaptables (donc les plus résilients). Devant la métamorphose du travail, nous faisons le pari que la pérennité passera par une gouvernance adaptée. Il faut la dissocier du système de management, elle est dès aujourd'hui créatrice de valeur ajoutée pour les entreprises et peut prendre des formes très variées (voir les exemples en annexe). Il faut considérer cette gouvernance-là comme une forme d'innovation sociétale, dont la finalité interne est claire (apprendre à travailler ensemble en-dehors d'un cadre organisationnel figé) mais dont, peut-être, la valeur ajoutée est externe. Une fois ces techniques et les valeurs associées (confiance, empathie, écoute, engagement...) maîtrisées, les « salariés » intégrés peuvent devenir des contributeurs pertinents et légitimes de la « transformation souhaitée », dans la sphère politique ou civile. L'apprentissage de la gouvernance décrite peut se faire en entreprise pour son plus grand bien et se mettre en œuvre dans un collectif ouvert, réactif, type conseil de quartier, commission citoyenne... Les progrès en sécurité industrielle sont passés par un comportement solidaire et responsable en entreprise et dans la sphère familiale.

Encore une nouvelle contribution possible de l'entreprise à l'intérêt général, au bien commun, en incitant chacun à être acteur plutôt que spectateur des transformations en cours.



BIBLIOGRAPHIE

- 1 Gérald Bronner : L'apocalypse cognitive - PUF - janvier 2021
- 2 Loi PACTE. Sociétés, commercial, social : ce qu'il faut savoir. Collectif (Auteur), août 2019. Loi PACTE <http://www.senat.fr/rap/r20-645/r20-64524.html>
- 3 Thierry Gaudin, Patrick Viveret, Christine Afriat : La Grande Transition de l'Humanité. De Sapiens à Deus - novembre 2018 - Collection Prospectives
- 4 Ludwig von Bertalanffy : Théorie générale des systèmes - Dunod - 1973
- 5 IDH : définition sur <https://www.vie-publique.fr/fiches/274930-quest-ce-que-lindice-de-developpement-humain-idh-et-autres-indices>
- 6 Limites planétaires : Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J. Foley, 2009. « Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity ». Ecology and Society n°14 (2): 32. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S.E., Fetzer, I., Bennett, E.M., Biggs, R., Carpenter, S.R., Vries, W. de, Wit, C.A. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G.M., Persson, L.M., Ramanathan, V., Reyers, B., Sörlin, S., 2015. « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet ». Science n°347, 1259855. doi:10.1126/science.1259855
- 7 Rapport PNUD : La prochaine frontière. Le développement humain et l'Anthropocène http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2020_overview_french_0.pdf
- 8 Thierry Gaudin : 2100, Odyssée de l'Espèce. Prospective et programmes du 21^e siècle. Paris : Éditions Payot et Rivages, 1993
- 9 Le 07/08/2019 par Luc Bretones : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/08/27317-pourquoi-le-travail-passera-dans-le-futur-par-de-nouvelles-formes-de-gouvernance/>
- 10 Christine Afriat : La Métamorphose du travail, Economica, mars 2020
- 11 Romain Zerbib : Coordinateur « Les modes managériales : du conformisme à l'innovation » Management et Société. Pratiques d'entreprises - Août 2020 - Entreprise, économie & droit
- 12 Bernard Paraque : Quelle « Intermédiation Informationnelle » pour les PME ? Ou comment une démarche théorique a fertilisé une évolution stratégique. 2002 <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econ-wp/fin/papers/0306/0306005.pdf>
- 13 Bernard Paraque : Des conventions aux performances : pour un outil d'élaboration d'un accord - Octobre 2004 https://www.researchgate.net/publication/237735366_Des_conventions_aux_performances_pour_un_outil_d'elaboration_d'un_accord/link/02e7e526640e4a772f000000/download

14 Mozart Consulting : IBET https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/07/IBET-2018_REGARDS-EXPERTS.pdf

15 Philippe Batifouillier, Jacques Merchiers, Daniel Urrutiaguer, Université Paris X : Forum UMR 7028 CNRS David Lewis et la rationalité des conventions https://www.researchgate.net/publication/239584198_DAVID_LEWIS_ET_LA_RATIONALITE_DES_CONVENTIONS

16 Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey : Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes, Paris, Presses des Mines, 2020

17 Swann Bommier et Cécile Renouard, L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE - Éditions Charles Léopold Mayer, 2018

18 Bernard Paraque : « La finance comme commun : un idéal-type pour des émancipations », Revue de la régulation [en ligne], 20 | 2^{ème} semestre/Autumn 2016, mis en ligne le 20 décembre 2016, consulté le 23 octobre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/12031> ; doi : 10.4000/regulation.12031

19 Henri Fraise : L'appropriation des ODD par les acteurs économiques. Conférence à la Maison des Sciences et des Hommes. Rencontres de la Chaire Éthique et Finance autour de l'investissement à impact - Mars 2021 <https://www.fmsch.fr/fr/college-etudesmondiales/31209> et https://www.youtube.com/watch?v=UM7YnBizwKA&t=5s&ab_channel=FIDAREC

20 <https://fidarec.eu>

21 <https://ekodev.com/blog/On-en-parle/Nouveaux-modes-de-gouvernance>

22 <https://www.grenoble-em.com/actualite-paix-economique-comment-repondre-nos-besoins> et <https://www.paixeconomique.fr/actus-et-publications/revues-envies-de-changer>

23 Gilles Le Cardinal : Les dynamiques de la rencontre ISTE - Mars 2014

24 <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>



SOMMAIRE DES ANNEXES

ANNEXE A : Rappel Livre blanc de la Qualité Tome 1, les 5 dimensions de la transformation numérique

ANNEXE B : Compléments techniques

B1 : Scenarii du livre sur la « métamorphose du travail », coordonné par C. Afriat

B2 : Les apports de l'indicateur IBET

B3 : Cartographie des parties prenantes et réflexion sur leur pouvoir transformant

B3a : La logique des matrices de matérialités (apport finance et gestion)

B3b : La logique jeux des acteurs (apport des géographes)

B3c : Explorer la notion de valeur d'usage et les liens entre objectifs et moyens

B3d : Les apports des guidelines ACV sociale 2020

ANNEXES C : Quelques exemples ou initiatives « inspirants » autour de la gouvernance

C1 : Agir collectif selon Bernard Fallery

C2 : Entreprise libérée

C2a : Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique selon Denis Bismuth

C2b : Au-delà de l'entreprise libérée, se réinventer pour les défis

C3 : Organisation et mode managériale

C4 : Conventions au service de la complexité et de l'incertitude ?

C4 bis : Pistes en cours d'analyse

C5 : Mieux comprendre le relationnel (Robin Dunbbar et Gilles Le Cardinal)

C6 : Retour d'expérience : la Convention Citoyenne sur le Climat, note du Think Tank fabrique écologique

C7 : Open source et télétravail

C8 : Les apports de la théorie des communs d'Elinor Ostrom à l'approche de la gouvernance

C8a : Les communs

C8b : Les gouvernances polycentriques

C9 : Data gouvernance

BIBLIOGRAPHIE DES ANNEXES

ANNEXE A

RAPPEL DU LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - TOME 1 : LES 5 DIMENSIONS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La dimension technique. « Le changement le plus important est lié au fait que les algorithmes sont aujourd'hui capables d'être efficaces même sur des données non structurées. **Quelle confiance** accorder dans les algorithmes difficilement vérifiables, travaillant sur des données partielles et raisonnant par corrélation sans l'analyse critique de la causalité. Se posent évidemment des enjeux de fiabilité, d'interopérabilité et de sécurisation des informations avec les risques de malveillance externe mais aussi interne ». Rajoutons, puisqu'elle est mieux quantifiée aujourd'hui, la dimension impact environnemental estimée à environ 5 % des émissions mondiales de GES.

La dimension économique. Elle résulte du développement des réseaux sociaux et de l'émergence de nouveaux « Business Models », dont l'explosion des plateformes. Les rôles évoluent, les clients sont non seulement des décideurs informés (consom'acteurs), mais ils deviennent aussi fournisseurs (fourni'acteurs) en temps réel d'informations. La dimension usage devient le déterminant du produit ou du service et non plus celle de production/distribution ou de propriété. Le mode de consommation continue est lui aussi complètement bouleversé (collaboratif, échange, marché d'occasion...). Pour illustrer et actualiser nos propos de 2016, citons quatre principaux modèles économiques en émergence : l'économie digitale, l'économie collaborative, l'économie circulaire (voir revue Echanges n°44) et l'économie des Makers (logique Open Source avec une volonté collective de chercher son épanouissement dans le travail à travers des pratiques autonomes et créatrices).

La dimension ressources humaines. En termes de nombre et de compétences : « de

la cyber sécurité **au grand risque de biaiser les résultats** » ou de faire des interprétations erronées. De nouveaux métiers émergent : data scientist, chief digital officer, data evangelist... L'entreprise doit et devra donc intégrer ces nouvelles composantes à son système d'information, mais aussi à son système de management, de prise de décisions, de gouvernance... Toutes les fonctions de l'entreprise devront évoluer et s'adapter à ces nouvelles pratiques.

La dimension organisationnelle. « Les rôles et responsabilités de chacun sont bouleversés par l'usage des données, et une nouvelle répartition des rôles. C'est véritablement par **la co-construction de la co-responsabilité** entre le management, les collaborateurs et les partenaires sociaux, que l'entreprise va réussir le processus. (Atelier de l'Emploi, janvier 2015). Comme le disent Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, avril-mai 2013, le Big data, une **révolution du management** : « plus les outils et la philosophie du Big data se répandront, plus les idées préexistantes sur la valeur de l'expérience, la nature de l'expertise et les méthodes de gestion vont changer. Dans tous les secteurs, les experts considèrent que le recours au Big data induira une révolution du management ».

La dimension éthique, de transparence et de respect de l'individu. « Le Big data introduit de nouveaux risques au sein même de l'organisation, notamment concernant la manipulation, la confidentialité de certaines données « sensibles ». La complexité des problèmes posés à l'individu, aux organisations et à la société nécessitera une **combinatoire originale de moyens** législatifs, normatifs, fiscaux... tout en évitant le blocage juridique, et de comités de régulation. Une ébauche de solutions possibles serait d'établir des **comités d'éthique** à différents niveaux (gouvernance et modération croisées, auto-contrôle entre pairs), de clarifier les normes communes permettant de protéger et respecter l'individu.

ANNEXE B COMPLÉMENTS TECHNIQUES

B1 : SCENARII DU LIVRE SUR LA « MÉTAMORPHOSE DU TRAVAIL » COORDINATION DE C. AFRIAT

L'apport de l'approche par Scénarios. Le diagnostic réalisé a permis à C. Afriat et ses co-auteurs d'identifier 63 variables socles, qui ont permis de déployer trois scénarios. Autant d'évolutions possibles, relevant différentes façons dont l'avenir pourrait se dérouler, non pas sous un mode mécaniste, mais en tenant compte des possibles interactions entre développements de la technologie et de l'organisation des entreprises, mutations économiques et interventions des acteurs sociaux.

• Scénario 1 - La technologie pilote le travail

Ce scénario exploratoire prolonge le développement technologique et les évolutions des organisations en se focalisant sur deux situations spécifiques, au regard du travail, qui agissent en même temps. Il distingue une voie « passive », inclinant vers la substitution maximale de l'activité humaine par la machine, et une voie « active », visant à l'enrichissement du travail humain par l'assistance technologique.

• Scénario 2 - La régulation de la technologie au service des hommes

Le deuxième scénario envisage, sous forme de récit, une dystopie qui verrait le développement des technologies et de l'environnement économique et organisationnel qui les supporte, entravé par de graves perturbations d'ordre social, législatif, fiscal et assurantiel. Sur cette base dysfonctionnelle, le travail est soumis à une nouvelle régulation, juridique et assurantielle, visant à recréer des protections et à garantir les revenus des populations au travail et hors travail. Sur cette base, naîtrait un nouvel ordre mondial, réarticulant le monde du travail et celui de la transaction électronique, au service d'une vision intégrée de la société, fondée sur l'exploitation sociale des données individuelles.

• Scénario 3 - La transition écologique et sociale

Le troisième scénario est centré sur la prégnance de la contrainte écologique et environnementale, et, en retour, sur la notion de résilience des activités humaines. C'est pourquoi il se présente sous la forme de trajectoires humaines, retraçant l'adaptation de plusieurs personnes confrontées à la désagrégation de certains de leurs environnements, et y répondant par la reconfiguration de leurs propres activités.

Ces trois scénarios sont irrigués par quatre données transversales : capacitation, émancipation, reconnaissance et protection, qui construisent une éthique du travail.

B2 : LES APPORTS DE L'INDICE IBET, DÉVELOPPÉ PAR MOZART CONSULTING, ENTITÉ DU GROUPE AESIO-TERRITORIA MUTUELLE & MACIF

L'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance, la qualité des relations... sont des dimensions essentielles du bien-être au travail des salariés. Sans ces fondamentaux, le mal-être en entreprise se développe avec des impacts directs sur la productivité. Il doit donc être quantifié et cartographié pour devenir un véritable outil de pilotage objectif de la performance sociale. Ainsi, pour accompagner ses clients et leur proposer une démarche complète de prévention en Santé et Qualité de Vie au Travail (SQVT), impliquant tous les acteurs de l'entreprise, Mozart Consulting, développe un Indice de Bien-Être au Travail, l'IBET®. Il a pour vocation d'être un système de mesure objectif et statistique dans le temps, permettant **d'évaluer l'impact de l'engagement réciproque des parties prenantes** et de dresser des indicateurs préalables à la mise en place d'actions de diagnostic, de recom-

mandations et d'accompagnement au sein de l'entreprise.
L'IBET® distingue les plans d'actions d'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, il peut être considéré comme un indicateur puissant de dialogue social et de communication. Il permet aux parties prenantes des organisations du travail (Direction, management, élus) de définir ce qui est constatable, mesurable, et d'établir

une cartographie statistique et sectorielle de l'engagement, révélateur de performance sociale.

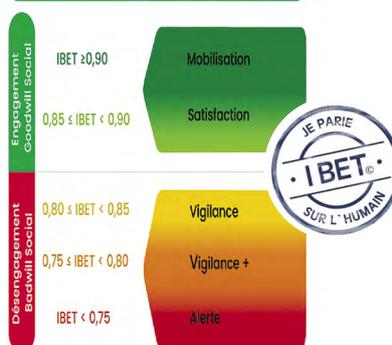
L'appropriation du modèle « IBET » permet de construire en continu le tableau de bord de la performance sociale sur : l'engagement réciproque, la prévention en santé, la QVT, la RSE, l'expérience collaborateur, la marque employeur... et différents KPI de RH/RSE, spécifiques de l'organisation.

IBET® 2021



INDUSTRIE	SERVICES AUX ENTREPRISES	BTP	SERVICES À LA PERSONNE
SATISFACTION 0,86 EN BAISSÉ DE 2 POINTS Par rapport à 2020	VIGILANCE + 0,76 EN HAUSSE DE 4 POINTS Par rapport à 2020	ALERTE 0,69 EN BAISSÉ DE 2 POINTS Par rapport à 2020	ALERTE 0,67 EN HAUSSE DE 2 POINTS Par rapport à 2020

Indice de Bien Être au Travail® IBET



Représentations sociales	Indicateurs de Vigilance Sociale (IVS) à contextualiser	Axes de progrès	Champs de vigilance à contextualiser
Le Travailleur	IBET du Travailleur (organisations opérationnelles)	Engagement	Autonomie
	Taux de Désengagements réciproques Employeur/Salariés		Prescription du travail Exigences du travail et soutien
Le Professionnel	IBET du Professionnel (fonctions et métiers)	Attractivité	Marque employeur et capacité d'innovation de l'entreprise
	Taux d'Échec du processus d'embauche et d'Intégration		Développement des compétences
	Taux de main d'œuvre contingente (CDD, Intérim, Prestataires longue durée)		Perspectives d'évolution
La Personne	Expérience collaborateur (Taux de rétention des talents)	Santé & QVT	Reconnaissance
	IBET de la Personne (genre et âge)		Environnement de travail et Prévention en santé
	Taux de Micro absentéisme < 4 jours		Conciliation de vies et Commodités de travail
	Taux des Salariés Toujours Présents Taux des Sinistres/Primes des contrats collectifs de prévoyance		Dialogue social sur la QVT et l'Égalité Professionnelle
Profils	Pilotage de la performance sociale	Thématiques	Leviers

— Résultats 2021 de l'étude sectorielle IBET nationale de 20 millions de salariés de statut privé (sources DARES, CNAMTS, observatoire IBET Mozart Consulting)

ANNEXES

En partant des propositions de valeur fondées sur l'engagement réciproque, pour nourrir la « Performance Responsable », l'IBET peut éclairer les innovations sociales et managériales. Celles-ci s'appuient sur, et trouvent leur application dans, plusieurs champs transverses du management des entreprises et organisations :

Transformation et performance sociale

- Audits, Cartographie et Valorisation de l'Engagement (Goodwill Social & Badwill Social)
- Pilotage du risque opérationnel social comptable pour les activités réglementées
- Engagement réciproque dans les contextes de transformation

Engagement
réciproque
Employeur/
Collaborateurs

Responsabilité sociale

- Pilotage, Management, Accompagnement des conformités RSE (Loi Pacte, missions, critères ESG)
- Impact social et Finance Responsable (critères ESG, Fonds ISR)
- Audits sur les conformités sociales du CSE et Conditionnement des aides publiques liées à l'emploi

Santé et Qualité de Vie au Travail (SQVT)

- Prévention primordiale de la SQVT, des Risques Psycho Sociaux (RPS), Plan de Prévention et DUERP
- Pilotage et Management de l'absentéisme de désengagement et du Turn-Over
- Pilotage et Management des accords du dialogue social: QVT, Egalité, GPEC, télétravail, CdT....

Mobilisation Managériale

- Expériences collaborateur et Marque Employeur
 - Diagnostic socio-organisationnel sur : QVT, Engagement réciproque,
- Accompagnement et Mobilisation des organisations responsables sur la QVT et la RSE
 - Transformation sanitaire & sociale
- Pilotage de la rémunération variable sur l'impact social

B3 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET RÉFLEXION SUR LEUR POUVOIR TRANSFORMANT

B3a : La logique des matrices de matérialités (apport finance et gestion)

La cartographie des parties prenantes dans une démarche Responsabilité Sociétale des Organisations est intégrée à terme au plan de gouvernance. Elle s'articule en cinq étapes clés d'une méthodologie transparente, élaborée en concertation avec les parties prenantes internes (personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise...) et externes (fournisseurs, clients, partenaires institutionnels, associations et fondations, média ...):

- Identification et inventaire des enjeux sociaux et environnementaux pertinents.
- Hiérarchisation de ces enjeux par ordre de priorité.
- Évaluation quantitative et qualitative des « impacts ».
- Représentation graphique (la matrice proprement dite) des correspondances entre

les enjeux hiérarchisés et les attentes des parties prenantes.

- Validation des priorités et intégration à la gouvernance de l'organisation, incluant un programme de révisions circonstanciées dans l'objectif d'un processus d'amélioration continue.

Caractérisation et hiérarchisation des enjeux et caractérisation et hiérarchisation des parties prenantes :

Logique de structuration en périmètre concentrique en partant de l'intérieur (fort à faible dans les deux dimensions impact de l'entreprise sur l'externe, et de l'externe sur l'entreprise, dont le compte de résultat, identifier les éléments financiers mais pas que !!!).

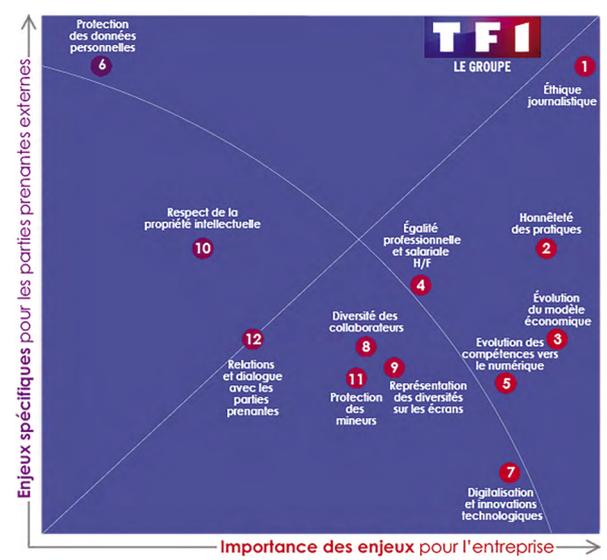
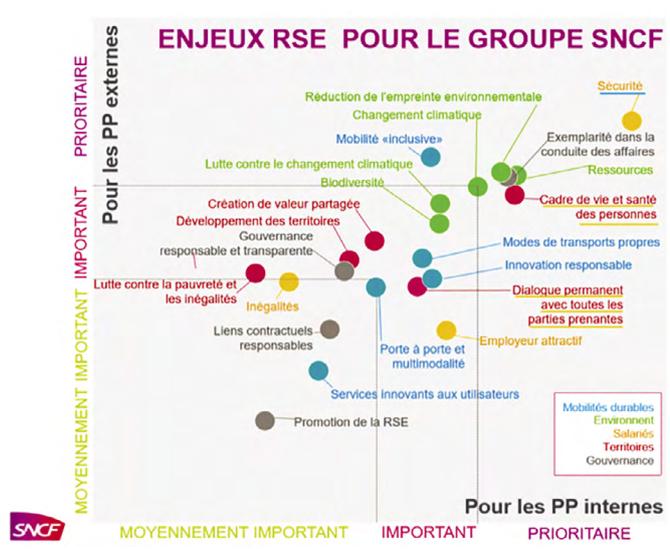
Une partie prenante d'un projet est un individu (ou une organisation) influencé par ou influençant la réalisation du projet. A minima trois critères doivent être considérés en priorité : **l'influence de la partie prenante sur l'entreprise (et inversement), la dépendance de cette dernière à l'entreprise et le niveau de dialogue actuel.**

Illustrons quelques questions clés à se poser pour identifier les grandes catégories de parties prenantes d'une organisation : Quelles sont les personnes ou les organisations envers lesquelles l'organisation a des obligations légales, contractuelles, financières, réglementaires ? Avec lesquelles l'entreprise interagit le plus et entretient des relations de long terme dont elle dépend pour ses opérations quotidiennes ? Quelles sont les plus dépendantes de l'entreprise (ex. : employés et leurs familles, clients, fournisseurs...) ? Celles susceptibles de s'inquiéter des décisions de l'organisation (tout au long de la chaîne de valeur) ? Qui pourraient être affectées par les activités de l'organisation ? Les plus représentatives d'autres parties prenantes sur un plan légal, culturel, ou pour des raisons liées à des traditions (ex. : représentant syndical, représentation d'association professionnelle, communautés locales, etc.) ? Celles susceptibles d'influer sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ou s'acquitter de ses responsabilités ? Celles qui peuvent aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?

Rappelons qu'historiquement **la comparaison vision interne, vision externe** (dont celle de la concurrence) est **une des clés de la construction de toute stratégie**. Les référentiels de responsabilité sociétale des entreprises en intègrent une formalisation dès la publication de la norme ISO 26000 (en relais de la norme AA1000), en précisant l'importance de comparer les enjeux clés, de telle sorte qu'ils soient « pertinents pour

l'organisation et ses parties prenantes ». Cette évaluation par les parties prenantes est appelée le « test de matérialité » de façon à identifier ce qui est significatif. Dès 2014, dans Global Reporting Initiative (GRI G4) : l'implication des parties prenantes est posée comme l'un des quatre principes fondamentaux qui déterminent le contenu d'un rapport RSE. Les critères sont les suivants : - 4.14 : Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation, - 4.15 : Base d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer, - 4.16 : Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes, - 4.17 : Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.

Les restitutions graphiques peuvent être réalisées selon différents axes à choisir selon le contexte. Les axes les plus fréquents sont : urgence/importance, vision interne/vision externe, CT/LT, niveau effet sur l'entreprise/tendance LT globale, effet sur résultat/intensité attentes PP externes... Exemples de la SNCF et TF1 en 2015.



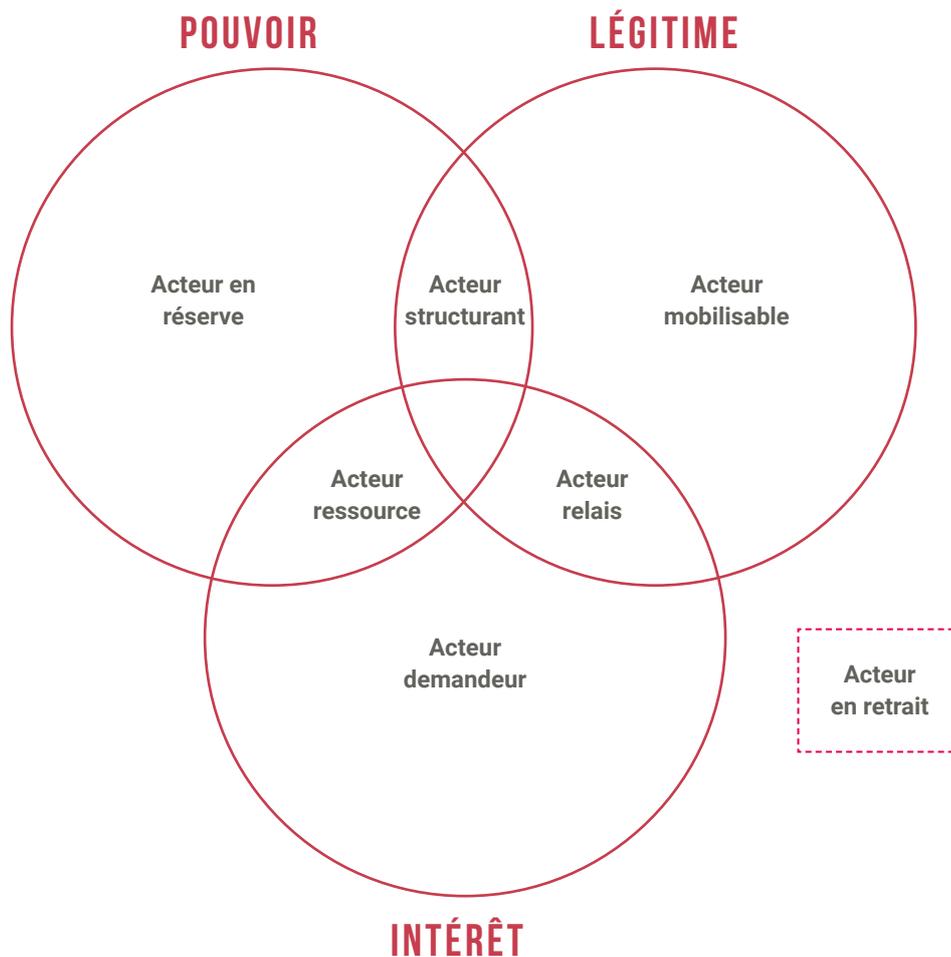
— Extraits :
https://blogmaterialityreporting.files.wordpress.com/2015/05/etude_materialite_tf1270315_fr.pdf
<https://www.desenjeuxetdeshommes.com/blog/strategie-rse-sncf-et-michelin-racontent-leur-analyse-de-materialite/>

B3b : La logique jeux des acteurs (apport des géographes)

Pour challenger cette vision entreprise, il est important de la repositionner dans son écosystème. Une démarche pertinente est d'imaginer les matrices de matérialité de ses partenaires ou concurrents commerciaux. Plus globalement, c'est à l'échelle d'un territoire que les traits peuvent ressortir plus largement, cette démarche peut ainsi être co-construite avec les CCI ou toute autre structure transverse fédératrice. Les géographes aiment à parler de jeux d'acteurs et à les situer dans le temps (passé, actuel et futur). Une intéressante

synthèse

d'approche, mariant les points de départ de Mitchell et Al (pouvoir, intérêt, pression), les Typologies de Weber sur les formes de pouvoir et d'autorité (rationnelle, charismatique), et les réflexions de Pecqueur sur le développement territorial est proposée par M. Maillfert et I. Robert (Réf. B3).



B3c : Les parties prenantes contributrices à une meilleure caractérisation des valeurs d'usage ?

Nous avons, dans le Livre blanc Tome 4 et celui-ci, insisté sur la montée en puissance de la valeur d'usage, là aussi les parties prenantes sont une clé possible de l'approche. En effet, les indicateurs de performance étant centrés sur l'évaluation de la valeur d'échange, c'est-à-dire, in fine, de la valeur actionnariale, il faut expliciter ce qui intéresse les parties prenantes pour que la réalisation du surplus nécessaire à la pérennité du projet réponde aux usages (besoins) et non à la valeur (d'échange). Au total, en mobilisant les opportunités offertes par les nouveaux modes de consommation qui libèrent la créativité des consommateurs/citoyens et les rendent moins dépendants du capital en tant que tel pour développer des activités (Open Source, réseaux sociaux...), les usages peuvent s'émanciper de la domination de la création de valeur actionnariale à condition d'explicitier les règles de l'action collective. Pour B. Paraque mais aussi JC. Drapery, l'opportunité "positive" que propose un groupement de parties prenantes sous la forme coopérative (dans son acception « originelle ») réside dans la définition des objectifs communs qui peuvent être de "simplement" répondre aux besoins des acteurs, se réappropriant les moyens et les fins de la gestion de leur action. Une

perspective est l'étude des motivations de ces acteurs et de leur capacité à s'inscrire dans une dynamique moins marchande, même si le marché reste l'épreuve de réalité qui sanctionne non plus l'accroissement de valeur mais la reconnaissance des usages à partager, à condition de passer de la logique (néolibérale) de la mise en concurrence de tous, à celle de la coopération entre tous (P. Dardot et C. Laval, 2010).

B3d : Les apports des guidelines ACV sociale

<https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>

Il est important de noter que dans l'étude des parties prenantes d'une Analyse de Cycle de Vie sociale, l'actualisation des guidelines a retenu les enfants/la jeune génération comme une partie prenante à part entière. Une grille de correspondance simplifiée ODD, PP et thématique clé de l'ACV a été établie. Activation Territoires que je représentais dans ce groupe de travail, avait proposé une grille plus complète descendant au niveau des cibles des ODD, que je vous partage en page suivante.



ANNEXES

Sub categories	Worker	Local community	Value chain Actors	Consumer	Society	Children	Ref SDG	Ref SDG Target
Access to material resources		X					2;6;7;9;16	2,2/6,1/7,1/9,1/16,1/16,3
Access to immaterial resources	X	X			X		4	4,3/4,4/4,5/4,7
Capacity Building							4;11	4,6/4,7/11,1/11,2
Child Labor	X						8	4,3/8,7
Children concerns regarding marketing practices				X		X	12	12,8
Community engagement		X					4;11;17	4,7/11,7/17
Consumer Privacy	X			X			12	12,8
Contribution to economic		X			X		8	8,3
Corruption			X		X		16	16,5/16,10
Cultural Heritage		X					8;11;16	8,9/11,4/16,3
Education provided in the local community						X	4;8	4,1/4,2/8,6
Employment relationship	X						8	8,3/8,5/8,7/8,8
End of life responsibility		X		X			12	12,1 à 12,6
Equal Opportunities/ no Discrimination	X						5;10	5,1/5,5/10,2
Ethical treatment of animals				X	X		12	12,2???
Delocalization and Migration		X			X		10;16	10,3/10,4/10,7/16,3/16,6
Fair Competition			X	X			12;16	12,6/12,8/16,5
Fair salary	X						5;8	5,5/8,5
Feedback Mechanism				X			12	12,4/12,8
Forced Labor	X						8	8,7
Freedom of Association and Collective Bargaining	X						8	8,7?
Health & Safety	X	X	X	X	X	X	3;8	8,8
Health issues for children as consumers						X	3	3,9
Human Healthy Living	X	X					3	3,4
Local employment		X			X		8	8,3/8,5
Poverty alleviation					X		1	1,3/1,4
Prevention & mitigation of armed conflicts					X		16	16,1/16,3
Responsibility			X		X		12	12,3/12,5/12,8
Public commitments to sustainability issues		X	X	X	X		12;17	12,3/12,5/12,8/17
Resources Technology divt					X		9	9,1/9,2/9,4
Respect for Intellectual Property Rights							12;16	12,6??/16,6??
Respect of indigenous Rights		X					10;16	10,2/10,6/16,6 ??
Safe and Healthy Living							3;8	3,8/3,9/8,8
Secure living Conditions		X		X	X		16	16,7
Sexual Harassment	X						5	5,1/5,2
Social Benefits/Social Security	X						3;8	3,8/8,5
Supplier Relationship			X				12	12,1/12,6
Transparency	X	X	X	X	X		12	12,8
Wealth Distribution		X	X		X		1;9	1,3/1,4/9,1/9,2
Working hours							8	8,7

ANNEXE C

QUELQUES EXEMPLES OU INITIATIVES « INSPIRANTS » AUTOUR DE LA GOUVERNANCE

C1 : AGIR COLLECTIF SELON BERNARD FALLERY

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-8-page-127.htm>

Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique.

Deux sources du pouvoir donnent aujourd'hui une importance croissante au capital social : le pouvoir d'influence (capacité inégalitaire à maîtriser la création, les représentations et les discours) et le pouvoir de facilitation (capacité inégalitaire à maîtriser le don/contre don, dans les liens sociaux et dans la coopération). C'est cette évolution des sources du pouvoir, accompagnée de la pression pour l'innovation ouverte et de la pression des nouveaux systèmes d'information et communication, qui plaide en faveur d'une généralisation d'un management « distribué » et anti-autoritaire. B. Fallery fait une proposition pour l'élaboration d'un cadre théorique, cadre nécessaire pour décrire et analyser ce mouvement vers un management sans managers. Plutôt que le self-management, l'autogestion ou le contrôle circulaire, il a montré la possibilité et l'intérêt d'un **cadre théorique de l'Agir collectif**. Les apports de J. Habermas et de E. Ostrom permettent alors de disposer des deux concepts nécessaires : le consensus légitime et la gouvernance polycentrique. La relecture des apports croisés de J. Habermas et E. Ostrom peut donner une nouvelle base théorique, fondée sur ces deux principes simples : d'une part sur une **éthique de la discussion** respectant les normes d'un échange réflexif et d'autre part sur une **culture de l'apprentissage** aux différents niveaux du choix institutionnel favorisant la construction de normes sociales partagées.

C2 : ENTREPRISE LIBÉRÉE

C2a : Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique par Denis Bismuth

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>

1. Allier bien-être au travail et productivité.

La souffrance au travail a un coût : le coût du stress a été évalué à 3,8 % du PIB.

2. Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble.

Incarner une vision et la faire partager à ses collaborateurs. La financiarisation, la mondialisation ont précipité la désintégration de l'identité.

3. Avoir des valeurs partagées.

Pour maintenir la cohésion au sein d'un collectif de travail, il ne suffit pas d'afficher des valeurs comme on peut le voir dans certaines chartes d'entreprise. Il est nécessaire de les appliquer au quotidien. L'entreprise libérée pose le partage de valeurs en acte comme condition de l'existence d'une communauté de travail.

4. En finir avec les longues boucles de contrôle.

« C'est celui qui fait qui sait. »

Mettre en place des boucles de contrôle courtes représente une économie importante : il suffit de vérifier systématiquement que raccourcir les boucles de contrôle permet de générer des gains appréciables de productivité.

5. Rendre les acteurs autonomes.

C'est le leitmotiv de toutes les entreprises. Mais l'autonomie suppose un a priori de confiance, avec l'idée que par définition, l'humain est loyal et compétent. La véritable autonomie comporte trois composantes indissociables : l'auto-direction, l'auto-organisation et l'auto-contrôle. Les processus verticaux dépossèdent l'acteur de la propriété de ses actes. C'est aussi lié au sentiment de se sentir responsables de ses actes. La fonction première du travail est de se réaliser. Se réaliser c'est se rendre réel. Ce que nous attendons du travail, c'est qu'il nous

permette de vérifier que nous sommes bien réels.

6. Adopter le principe de subsidiarité.

7. Inverser la pyramide managériale.

Le management est au service du terrain. Vers la fin du management ? La fonction du responsable, ou du capitaine comme on le nomme dans certaines entreprises, n'est pas de contrôler ni de commander. Son rôle est de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions = le retour du facteur humain.

C2b : Au-delà de l'entreprise libérée, se réinventer pour les défis

https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2020/01/LFI-note32_entreprises-liberees-web.pdf

Au-delà de l'entreprise libérée, Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey.

Enquête sur l'autonomie et ses contraintes : l'entreprise libérée est un concept séduisant, mais mal défini. Qu'elles se réfèrent ou non à ce modèle, de nombreuses organisations veulent favoriser la montée en autonomie et la participation des salariés, tout en garantissant l'efficacité de l'action collective. L'exigence d'agilité et de réactivité, la bataille pour les talents, les attentes des jeunes générations... tout milite pour un effacement du taylorisme et une révision substantielle des modes d'organisation. Il existe cependant des manières très diverses de rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles. Certaines peuvent susciter l'enthousiasme et conduire les salariés à se dépasser, individuellement et collectivement. D'autres peuvent être anxiogènes, lorsque les objectifs sont contradictoires ou lorsque l'individu se trouve investi d'une responsabilité, sans avoir les ressources nécessaires pour y faire face. D'autres, enfin, peuvent même être hypocrites ou oppressantes. La littérature la plus visible sur ces nouvelles formes d'organisation accorde une attention très limitée au « comment faire ? » : Comment développer

et pérenniser l'autonomie ? Quelles sont les étapes et l'instrumentation utilisée ? Quelles sont les difficultés rencontrées et comment les surmonter ? Cet ouvrage repose sur une enquête approfondie dans une dizaine d'organisations très diverses par leur taille et leur nature. Il analyse la multiplicité des pratiques, et identifie des points de vigilance pour les dirigeants qui souhaitent lancer une démarche d'autonomisation de leurs collaborateurs.

C3 : ORGANISATION ET MODE MANAGÉRIALE

L'ouvrage collectif coordonné par R. Zerbib en 2020 est instructif sur les dynamiques importantes, mais aussi une forme de mode, dans les domaines allant du management stratégique aux champs des ressources humaines. Il est important, chacun à son niveau (enjeux légitimité/pertinence), d'en identifier les fondamentaux et leurs apports, à l'aune de notre grille complexité/incertitude. L'efficacité de l'action collective implique de concilier l'impératif de pertinence avec un principe de cohérence au sein des organisations (Midler, 2003, p. 279-287). L'efficacité de la coordination organisationnelle repose, en effet, sur la prévisibilité des comportements différenciés des agents. Ce principe conduit à des processus de stabilisation, de consolidation, assurant la mise en cohérence des éléments composites de l'entreprise : chaque logique se spécialise en métiers et fonctions pérennes, s'instrumente, s'équipe, se « densifie » ; les conflits entre logiques différentes (typiquement le commerçant et le producteur, mais aussi le bureau d'études et les exploitants, ...) se stabilisent sur des compromis inscrits dans les procédures ou la mémoire des acteurs. Bref, il n'est plus besoin de consulter l'autre pour agir : les règles de gestion sont efficaces parce qu'elles sont suivies. Comment concilier ces deux principes antagonistes, l'un poussant à une révision continue des artefacts organisationnels au nom de l'adaptation aux changements externes, l'autre au contraire à leur stabilisation au nom de l'efficacité des

fonctionnements collectifs internes (voir Berry, 1983, pour une analyse des effets pervers des instrumentations gestionnaires instituées) ?

Face à ce dilemme, la question de l'inscription du changement dans le temps est évidemment essentielle. Transformer de larges collectifs rapidement, en évitant les longues phases transitoires généralement déstabilisantes, est une condition facilitante, sinon nécessaire. Les capacités mobilisatrices des modes managériales sont ici une ressource souvent mise à profit. Le livre apporte des analyses nuancées sur le rôle de ces phénomènes quant aux capacités de transformation des organisations. Le moteur du changement (dans sa mission et son organisation) tient à l'ardente nécessité de convaincre, de rendre compte et de justifier, nécessité qui préside à la mise en œuvre des transformations des organisations modernes. Démarche interne, auprès des acteurs de l'organisation elle-même qui doivent comprendre pourquoi on leur demande aujourd'hui d'adopter des pratiques différentes d'hier, mais aussi externe (avec une porosité interne-externe de plus en plus forte) auprès des « parties prenantes : stakeholders » variés qui évaluent de manière de plus en plus précise et fréquente sous des critères variés le bien-fondé de ces transformations (voir l'explosion du terme Impact ces dernières années). En fait, une nécessité qui n'a cessé de se développer depuis des décennies (mondialisation, promesse du numérique...).

C4 : CONVENTIONS AU SERVICE DE LA COMPLEXITÉ ET DE L'INCERTITUDE ?
RÉF. CONVENTION DE D. LEWIS (ANALOGIE NOTION D'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE POUR LE CALCUL DE L'IBET), RÉFLEXION SUR LES RELATIONS ENTREPRISES ET FINANCEURS ET EXTENSION INTERFACES PUBLIC-PRIVÉ ET LEURS LACUNES (B. PARANQUE ET AL)

Gestion de l'incertitude (une piste possible... !). Ce n'est à ce stade qu'une piste que nous avons eu la chance de pouvoir partager avec B. Paraque. Il écrit : « Toute firme, pour réussir dans un monde (ou « à cheval » sur plusieurs mondes), doit arriver à construire un modèle de production cohérent, seul

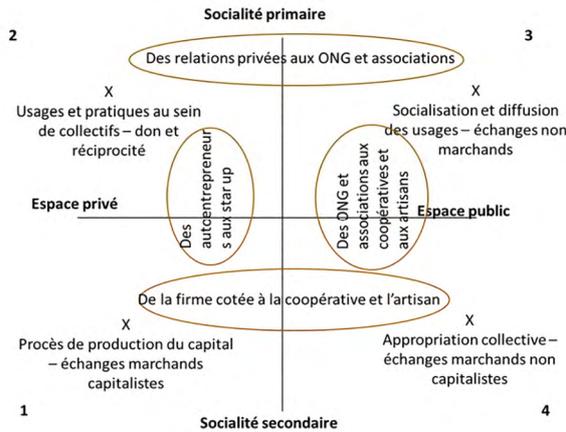
à même de lui ouvrir un espace d'action efficace dans ce « monde ».

Il s'ensuit qu'une des propriétés de ce modèle est la flexibilité dans l'usage des ressources qu'il permet pour s'ajuster aux aléas de la coordination dans ce monde, (...). [Or] l'activité de travail revêt pour les personnes qui la déploient en situation de production un caractère d'incertitude de même nature que celle concernant les produits auxquels elle aboutit. Chaque travailleur fait face à une incertitude quant à l'interprétation des actes des autres qui lui permet d'agir d'une façon appropriée au cours de l'action collective (...). La notion d'incertitude n'est pas [alors] circonscrite à celle qui porte sur les états futurs du monde, mais s'élargit à celle qui s'attache pour les autres (pour ceux qui travaillent avec lui comme pour ceux qui ont besoin du produit de son travail) à la qualité de la prestation de travail d'un travailleur et à son effort. Cette incertitude est dite « sur la qualité ». Dans un contexte de relations aux autres dont on ne peut faire abstraction, l'incertitude tenant à la personne doit être comprise comme une incertitude communicationnelle. Cependant, cette désignation est elle-même ambiguë, car elle pourrait laisser penser que l'incertitude se résume à un problème de circulation de l'information, à une imperfection. Or une information ne peut circuler que si elle a été au préalable élaborée dans un langage commun et que si, par conséquent, elle peut s'ajuster de part et d'autre dans un dispositif qui lui soit congruent (par exemple, la présence de codes identiques) » (extraits de Salais, Storper 1993) ».

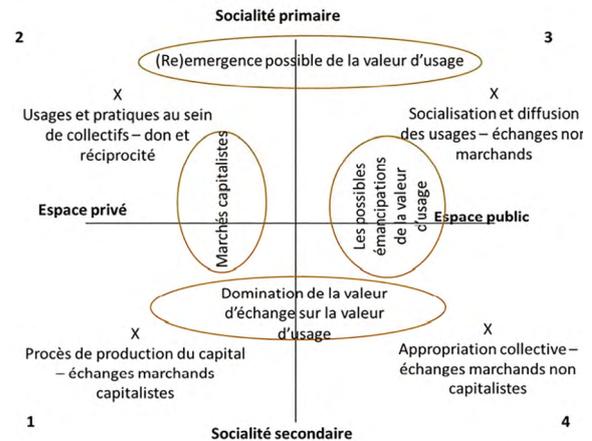
Contribution à une classification des types de relations, la logique explorée par B. Paraque.

Pour articuler propriété et gouvernement (gouvernance), et donc définir les conditions d'une appropriation collective des moyens de production, l'entreprise doit être considérée non seulement comme le lieu de mise en œuvre de moyens matériels et humains mais aussi comme l'expression d'un sens commun, c'est-à-dire un espace d'actions et de vie à coordonner au sein d'un système l'englobant, traduisant les objectifs politiques des personnes

ANNEXES



— Fig. : Des 'interstices' d'organisations alternatives de l'action collective (2&4)



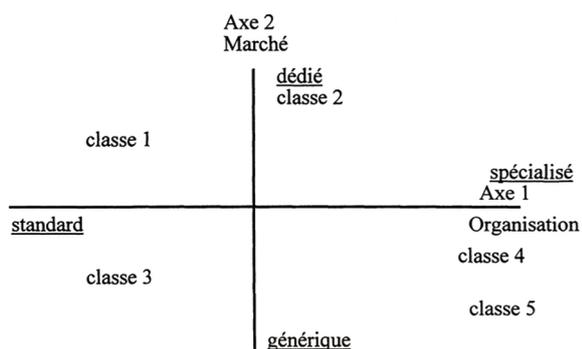
— Fig. : Les 'interstices' pour une valeur d'usage émancipée

qui se mobilisent sur un espace donné, un territoire. Cela implique que celles-ci définissent un contenu pour leur action et les moyens à mobiliser, tant en termes matériel qu'organisationnel ou fonctionnel. En suivant Jacot (1998), l'entreprise relève de trois principes. Le premier rappelle que l'entreprise est un « système de travail » qui recouvre « la double dimension nécessairement liée de division et de coordination ». Mais elle est aussi un « centre d'affaires », c'est-à-dire une organisation qui gère des relations aux marchés (clients, fournisseurs, salariés et apporteurs de capitaux) dont la performance est évaluée/sanctionnée par ces marchés dans la mesure où « le marché est (...) en définitive, un procédé d'équivalence de travaux initialement effectués de manière privée mais qui sont tous nécessairement les éléments d'un même travail social », c'est-à-dire une production de biens et de services destinés à être vendus sur le marché. Mais pour articuler ces deux « figures », il est alors nécessaire de la reconnaître en tant qu'« institution sociale », à condition de l'instituer « comme l'interaction d'acteurs aux objectifs différents, voire contradictoire... ». En ce sens, il faut inscrire le projet entrepreneurial dans la construction d'un bien culturel commun. La proposition de l'auteur est de construire une grille avec deux axes : l'un privé-public et l'autre distinguant socialité primaire et socialité secondaire. La grille d'analyse ainsi établie (premier axe : Socialité primaire - Socialité secondaire ; deuxième axe : Espace privé - Espace public), permet de délimiter des usages, des

espaces, et leurs règles, d'actions collectives plus ou moins organisées, formalisées. Il ne s'agit pas d'un parcours obligé entre les quadrants mais plutôt de possibilités d'émergences d'opportunités, marchandes ou non, à travers un espace pouvant générer des formes hybrides, comme les mutuelles par exemple, ou les coopératives, ou encore la Sécurité Sociale, acteur privé mais portant la socialisation d'un besoin géré collectivement hors du marché capitaliste. Le terme « public » exprimant alors la coordination collective dans et par le public concerné. Cette représentation permet d'identifier en première approximation des espaces sociaux permettant une action collective.

En poussant le raisonnement jusqu'au bout, B. Paraque challenge les relations bancaires traditionnelles et écrit : « dans une relation d'échange purement marchande avec la banque, ou les prêteurs au sens large, seuls les critères de prix et de coûts président à la décision d'échange, alors cela ne peut que renforcer une relation de court-terme, qui plus est opportuniste. En revanche, si on veut assurer cet accès au crédit dans le temps, et donc aussi à une liquidité future, il faut que l'échange soit porté par d'autres critères que ceux du prix. Cela veut dire, pour les parties, d'être capables de nouer une relation d'engagement (Rivaud-Danset, 1995, 1996 ; Rivaud-Danset, Salais, 1992).

Les grilles d'analyse proposées alors montraient bien l'insuffisance des approches



Écart des déterminants de la rentabilité selon la classe
Par rapport à la moyenne de l'échantillon^a

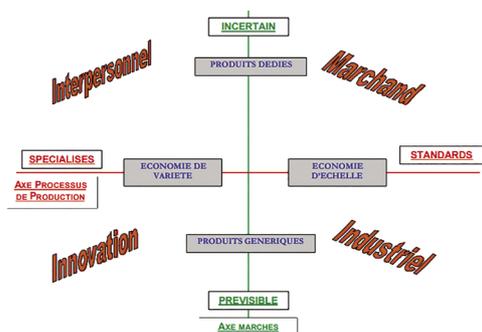
Classes	1	2	3	4	5
Rentabilité économique ^b	++	++	++	+	--
VAG / capital engagé *	-	-	-	-	++
VAG / frais de personnel	+	+	+	-	--
Capital engagé / effectifs	-	+	++	+	--
VAG / effectifs	-	++	++	-	-
Excédent brut global / production	+	+	+	+	--
Besoins en fonds de roulement / production	+	++	+	+	--
Production / équipement productif	++	+	-	--	++
Frais de personnel / effectif	--	++	-	-	+

a Le signe + indique un écart positif, le signe - un écart négatif ; le doublement du signe exprime l'ampleur.
b VAG : valeur ajoutée Centrale de bilans + produits financiers + charges exceptionnelles nettes.

Source : Banque de France.

comptables traditionnelles, bien avant les normes IFRS, pour l'établissement d'une relation de confiance durable entre les dirigeants d'entreprise et les chargés d'affaires des établissements de crédit. La constitution d'un tel capital relationnel étant conditionnée par un repositionnement de l'évaluation, voire de la rémunération du risque au cœur de l'étude bancaire. L'homogénéité observée au passif traduirait la difficulté des prêteurs à identifier les entreprises selon leur qualité, c'est-à-dire leur capacité à mettre en œuvre un « système d'action » que nous définissons comme un choix de produits et d'organisation qui soit cohérent et donc rentable. L'article de 1997 conclut à la nécessité d'une lecture de la performance qui reconnaisse cette diversité des systèmes d'action et valorise la cohérence de l'entreprise tant à l'interne qu'avec son environnement.

Un des points qui restent d'actualité plus de 20 ans après et qu'il faut travailler pour construire cette relation de confiance demeure l'asymétrie d'information qui se double aujourd'hui d'une vraie difficulté des « investisseurs » à estimer le pouvoir transformateur des entreprises/porteurs de projets.



De l'asymétrie d'information à la diversité économique

Ainsi, une entreprise est une organisation se définissant par les modalités de la gestion d'une double dimension nommée « produit », la première caractérisant la nature du processus de production, la seconde qualifiant la nature du marché.

- La première dimension concerne la nature du processus de production et repose sur la distinction production standardisée/production spécialisée. La production est alors standard, si elle n'exige aucune compétence particulière de la part des employés. La production est spécialisée lorsque chaque personne apporte son propre savoir-faire et ses compétences.

- La deuxième dimension appréhende la nature du marché : ce dernier peut-être prévisible ou incertain. Dans le premier cas, les firmes répondent à une demande de masse et sont confrontées à des contraintes de type macroéconomique liées à l'évolution de la demande des ménages par exemple ; elles utilisent alors les statistiques générales telles qu'établies par l'INSEE. Dans le second cas, les entreprises, compte tenu de la spécificité de la demande, ne peuvent pas prévoir à partir des statistiques un impact sur les actions conduites (dans les processus de production, de vente...). Le processus de décision s'appuie alors sur un exercice de jugement. Par conséquent, le degré d'incertitude du marché et la combinaison des deux axes ainsi définie, « processus de production standardisé/spécialisé » pour l'un et « marché prévisible/incertain » pour l'autre, sont à l'origine de quatre mondes possibles de production (terminologie de Salais et Storper).

Rappel des définitions socialité primaire et secondaire :

La socialisation primaire est celle de l'enfance et de l'**adolescence** sur laquelle se construisent la personnalité et l'identité sociale. Elle se fait essentiellement avec la **famille, l'école**. Cet univers est perçu par l'enfant non pas comme un monde parmi d'autres mais comme le seul monde existant. Cette « socialisation méthodique de la jeune génération par les générations précédentes » qu'est l'éducation, permet l'acquisition des normes et des valeurs qui constituent le fondement de la société.

La socialisation secondaire est celle qui se déroule à la fin de l'adolescence et durant **la vie adulte**, dans les différents milieux sociaux que fréquente l'individu. S'appuyant sur la socialisation primaire, la socialisation secondaire la complète, la prolonge ou la transforme.

L'entrée de l'adulte dans chacun de ces lieux est l'occasion d'acquérir de nouvelles règles de conduite (ponctualité, travail en équipe, responsabilité, vie en couple, etc.), d'enrichir sa personnalité et de s'intégrer dans des sous-ensembles particuliers de la société.

C4 BIS : PISTES EN COURS D'ANALYSE

Construction d'un indicateur des confiances territoriales, d'un indicateur de bien vivre dans les territoires. De nombreuses initiatives existent comme la réflexion autour d'un indicateur alternatif au PIB (cf. Livre blanc Tome 4).

C5 : MIEUX COMPRENDRE LE RELATIONNEL (ROBIN DUNBBAR ET GILLES LE CARDINAL)

<https://www.courrierinternational.com/article/anthropologie-les-lois-de-lamitie-sont-sans-pitie>

L'homme a beau être un animal social, la sociabilité est un jeu de jonglage difficile, et comme chez d'autres primates, la taille de notre cerveau conditionne celle de notre réseau social.

Ainsi que l'ont révélé des recherches que j'ai menées il y a une vingtaine d'années,

nous ne pouvons donc **pas entretenir de rapports dignes de ce nom avec plus de 150 personnes** (distinguer amis et famille). Et cela ne dépend pas du caractère, sociable ou non, de chacun : nous sommes en cela tous assez semblables. Cela n'exclut pas pour autant quelques fascinantes variations individuelles, que des travaux plus récents sur l'amitié ont mises au jour. Notre grande surprise aura été d'identifier l'existence, chez chaque individu, d'une "empreinte sociale" aussi unique que l'empreinte digitale, d'une façon propre à chacun de répartir ses efforts de sociabilité, et qui évolue étonnamment peu, quelle que soit la composition du cercle d'amis.

En revanche, cette empreinte sociale en dit long sur la personnalité, et conditionne sans doute, pour une part, la façon dont nous avons fait face à la diminution des rapports sociaux durant la pandémie de COVID-19. En moyenne, les interactions sociales **représentaient approximativement 20 % du temps** d'un individu : environ trois heures et demie sont consacrées chaque jour à discuter, manger, passer du temps avec autrui, dans un contexte social.

Rappelons sur ces approches relationnelles l'excellent ouvrage de **Gilles le Cardinal** : Les dynamiques de la rencontre (ISTE - Mars 2014) et concernant sa mise en œuvre dans les projets, son dernier ouvrage « Construire la confiance grâce à la méthode PAT-Miroir » (aux éditions Bien Commun - Avril 2021).

C6 : RETOUR D'EXPÉRIENCE, LA CONVENTION CITOYENNE SUR LE CLIMAT - CCC (NOTE DU THINK TANK FABRIQUE ÉCOLOGIQUE - JANVIER 2021)

Dans une première partie, il est rappelé le contexte dans lequel la Convention Citoyenne sur le Climat s'est installée, en particulier l'urgence et la relative impasse de l'action climatique. Celle-ci nécessite des transformations profondes de la société et une articulation avec la vie quotidienne que les élites en particulier françaises ont du mal à concevoir. Pour la rénovation démocratique et la sensibilisation à l'action climatique, la portée du processus lui-même est incontestable, et la qualité et l'importance du travail des 150 citoyens méritent d'être saluées. Mais le cadre et les modalités de

la CCC, analysés dans la seconde partie, comportent plusieurs aspects contestables, en particulier si on les compare à certaines expériences étrangères. Il s'agit notamment de l'ambiguïté du sans filtre, du rôle des corps intermédiaires, de certains éléments de la gouvernance ou du dispositif d'intervention des experts. L'absence dans la lettre de mission des nécessités de programmation des moyens et de compétitivité économique correspond à une longue et regrettable tradition, depuis le Grenelle de l'environnement, de l'approche des politiques écologiques dans notre pays. Ces facteurs constituent un des éléments d'explication des critiques et des déceptions, et de l'affaiblissement de l'efficacité du processus.

Un format et des modalités discutables, sources de difficultés et d'insatisfactions. Un format discutable, un sujet trop vaste, une lettre de mission gravement incomplète, une organisation modeste de la gouvernance, l'absence de rôle véritable pour les corps intermédiaires, de nombreuses ambiguïtés, l'ambiguïté dommageable du « sans filtre », des modalités non optimales d'intervention des experts, des méthodes discutables de vote, un comité légistique au rôle ambigu, des interrogations sur le suivi de la convention débouchant sur des propositions de portée et de faisabilité inégales.

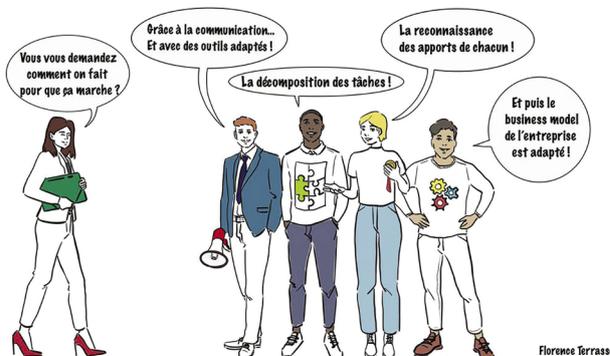
Les recommandations : fixer le rôle, le statut et la portée des propositions faites, notamment l'obligation, pour l'institution chargée de prendre la décision, de délibérer sur les propositions faites sans qu'elles soient modifiées et l'engagement, en cas de rejet, de proposer une mesure de portée équivalente pour atteindre l'objectif fixé. Ce principe pourrait d'ores et déjà s'appliquer au Parlement quand il va délibérer sur le projet de loi de mise en œuvre des propositions de la CCC. Mettre en place une charte de réussite des Conventions citoyennes, détaillant les points clés à respecter pour leur bon fonctionnement, notamment les règles d'organisation du tirage au sort, la neutralité véritable de la gouvernance, les modalités d'intervention des garants, le statut très précis de l'intervention des experts, par exemple sur le modèle irlandais, et les modalités d'interaction avec les parties prenantes au travail des citoyen(ne)s, de vote et de suivi. Elargir de manière encadrée

à des parlementaires et à des citoyen(ne)s les pouvoirs d'initiatives pour organiser une Convention citoyenne.

C7 : OPEN SOURCE ET TÉLÉTRAVAIL

<https://theconversation.com/travail-a-distance-cinq-bonnes-pratiques-emprunter-au-developpement-open-source-139348>

Un rapprochement intéressant entre les bonnes pratiques de l'Open Source et celles du télétravail.



C8 : LES APPORTS DE LA THÉORIE DES COMMUNS D'ELINOR OSTROM À L'APPROCHE DE LA GOUVERNANCE

C8a : Les communs

<https://creg.ac-versailles.fr/la-gouvernance-des-biens-communs-au-service-du-bien-commun>

<https://coopdescommuns.org/fr/association/>

LES COMMUNS, C'EST QUOI ?

Les biens communs (ou "communs") sont des **ressources gérées collectivement** par une communauté selon une forme de gouvernance définie par elle-même.

Ce sont les personnes concernées par une ressource qui sont légitimes pour en déterminer les règles d'accès.

En assurant l'accès équitable et la préservation de la ressource, les personnes et organisations se développent socialement et économiquement.



Les modes de gouvernance des ressources renvoient à l'attribution de pouvoirs aux différents acteurs. On peut imaginer une multitude de cas allant du pouvoir absolu lié à la propriété privée exclusive, à une délégation de pouvoirs au secteur privé, à la prise de pouvoir par le secteur public, à des modes hybrides d'une gestion commune par ces deux secteurs.

Classification des biens :

	Exclusion	Non exclusion
Rivalité		
Non-rivalité		

Le bien commun : cette notion désigne une finalité universelle, partagée par les membres d'une communauté.

Le commun est l'ensemble des connaissances, langages, images, codes, affects et réseaux de communication qu'une société produit de manière collective.

La gouvernance des biens communs.

Les communs sont des ressources matérielles ou immatérielles, publiques ou privées, dont nous décidons collectivement qu'elles doivent être accessibles et/ou gérées « en commun, au service du bien commun ».

Un commun, selon E. Ostrom, constitue l'assemblage de trois éléments :

1. Une ressource en accès partagé ;
2. Un collectif qui bénéficie de droits sur la ressource ;

3. Un mode de gouvernance (ensemble de règles coconstruites) qui respecte les droits de prélèvement qui lui sont concédés.

Les travaux d'Elinor Ostrom démontrent comment des communautés parviennent à échapper à la tragédie des communs : les systèmes de ressources naturelles, qu'elle qualifie de « Pools Communs Ressources » (CPR) : forêts, espaces maritimes, lacs, rivières, pêcheries, systèmes d'irrigation, etc.), produisent ou sont composés d'unités de ressources (gibier, arbres, poissons, quantité d'eau, etc.). Ces CPR se caractérisent par le fait qu'ils sont constitués de biens « rivaux ».

La question posée est celle de savoir quel régime de propriété, dans une situation donnée, se présente comme le plus approprié pour assurer la consommation de la ressource tout en garantissant sa préservation et son développement durable.

La gestion des communs s'inscrit dans le régime de propriété. Pour étudier le type de propriété associé à un CPR particulier, Ostrom et Schlager (1992) proposent une définition de la propriété décomposée en cinq droits : le droit d'accès, le droit de prélèvement, le droit de gestion, le droit d'exclure, le droit d'aliéner. Ces droits sont indépendants les uns des autres, mais, dans de nombreux cas de CPR, notamment des pêcheries, ils sont, la plupart du temps, détenus de manière cumulative. Ce faisceau de droits et les décisions prises par la communauté doivent être reconnus par la puissance publique afin que les décisions restent conformes au cadre légal.

Fabienne Orsi 2014.

Droits	Propriétaire	Propriétaire sans droit d'aliénation	Détenteur de droits d'usage et de gestion
Accès et prélèvement	×	×	×
Gestion	×	×	×
Exclusion	×	×	
Aliénation	×		

— Figure : Le faisceau de droits (Source Schlager et Ostrom, 1992 p.252)

- Le droit de prélèvement détermine la quantité d'unités de ressources consommables, compatible avec la reproduction de la ressource.
- Le droit de gestion est le droit à réguler les conditions d'utilisation de la ressource ainsi que les changements nécessaires à son amélioration. La puissance de ce mode de régulation s'explique par les droits de gestion de la ressource qui sont partagés avec les usagers.
- Le droit d'exclure concerne le droit de déterminer qui va bénéficier des droits d'usage et si ceux-ci seront ou non transférables.
- Le droit d'aliéner permet de vendre ou de céder entièrement ou partiellement l'un ou les deux droits d'exclure et de gestion.

Nous rappelons que le droit d'exclure est fondamental dans la gestion des communs. Les communs ne sont pas en accès libre.

C8b : Les gouvernances polycentriques

<http://www.sietmanagement.fr/decision-collective-rationalite-de-laction-sur-les-regles-le-choix-institutionnel-e-ostrom/>

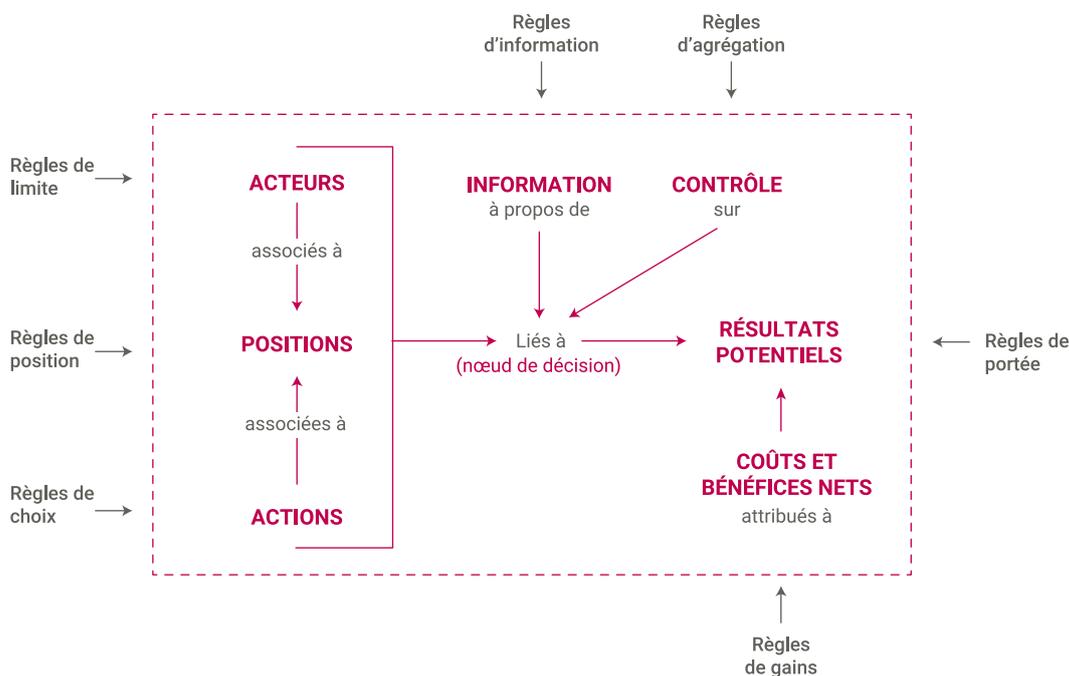
Dans ce cas de partage de ressources communes, E. Ostrom a démontré que les systèmes de coopération de type « dilemme du prisonnier » (ceux de la Théorie des jeux,

où ce sont des règles externes qui organisent la coopération en fonction des anticipations) sont moins efficaces que les systèmes de coopération de type « dilemme social », où le **choix institutionnel** intègre de façon endogène toutes les variables situationnelles dans des processus bouclés d'**action sur les règles** : contexte/frontières, micro-situations, apprentissage/normes, confiance, coopération, bénéfique pour soi et pour les autres. « Prendre une décision », c'est donc en fait décider sur les règles : règles sur les choix opérationnels (accès, usage), règles sur les choix collectifs (participation à la gestion du commun) et règles constitutionnelles (conditions de modification des règles). Ostrom 1990.

1. La théorie du choix institutionnel : l'action sur les règles

L'objectif théorique de E.Ostrom est « d'accélérer la compréhension d'une théorie de l'action collective auto-organisée, afin de compléter des théories existantes de l'action collective organisée extérieurement : la théorie de la firme et la théorie de l'État » (Ostrom 1990, édition française, page 76).

Les trois phases du modèle de « **choix institutionnel** » sont toutes basées sur des petits arrangements entre les acteurs, qui apportent de meilleurs résultats que de grands programmes.



— D'après E. Ostrom dans sa conférence de Stockholm (2009), analyse d'une situation d'action

- Une première phase **de construction des informations** qui est ici capitale, en fonction des positions et des informations sur les normes sociales partagées ;
- Une deuxième phase assez classique de **jugement informé** sur les coûts-bénéfices incertains et les résultats potentiels ;
- Et enfin la troisième phase particulière de **l'action sur les règles**, avec le choix de soutenir, ou de ne pas soutenir, un éventuel **changement de statu quo** pour une règle, en fonction des informations sur les variables situationnelles endogènes.

Ce sont l'interconnaissance (la confiance, la coopération, l'engagement mutuel) et les capacités d'adaptation des acteurs (apprentissage, essais-erreurs) qui permettent de faire évoluer ainsi les différentes règles du système et d'augmenter le gain collectif, avec un bénéfice tant pour soi et que pour les autres acteurs (voir Ostrom et Basurto, 2013).

2. Le caractère polycentrique de la décision : des arrangements dans les arènes locales de discussion

La décision polycentrique repose alors sur l'enchevêtrement de différentes « arènes de choix collectifs », dans lesquelles peuvent se discuter les trois niveaux de règles : les règles sur les choix opérationnels, les règles sur les choix collectifs et les règles constitutionnelles (Ostrom 1990 ou Ostrom 2010). Une arène locale regroupe des acteurs qui interagissent dans une situation d'action : un espace social où les acteurs, mus par des préférences et intérêts divers, échangent des biens et des services, coopèrent, résolvent des problèmes, se dominant ou luttent les uns contre les autres (Ostrom 2000).

3. La conception d'une communauté auto-organisée

Le partage d'une ressource commune à partir de ce jeu sur les règles doit alors s'appuyer selon E. Ostrom (2010) sur **huit propriétés**

d'une institution particulière, la **communauté auto-organisée**.

Les propriétés 1, 2, 3 et 4 portent sur **l'ouverture** de la communauté auto-organisée :

- Les relations entre les membres et les non-membres de la communauté doivent être clairement définies ;
- La production de règles doit se faire en relation étroite avec la nature de la ressource à réguler ;
- Les individus affectés par une règle collective doivent pouvoir participer à la modification de la règle et cette modification doit se faire à faible coût ;
- Les individus qui surveillent la ressource commune doivent être choisis localement et être responsables devant la communauté.

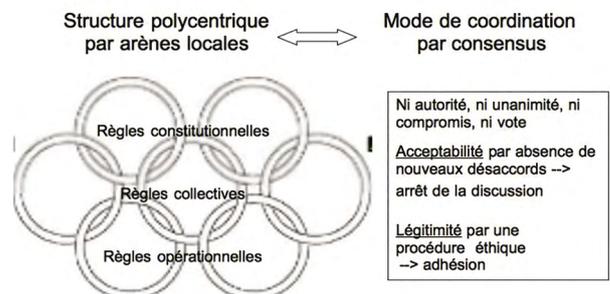
Les propriétés 5 et 6 portent sur les **sanctions** :

- Les sanctions prononcées à l'encontre de membres de la communauté doivent être graduées ;
- Les sanctions doivent obéir à un principe de subsidiarité privilégiant le respect des règles locales ;

Les propriétés 7 et 8 portent sur la **communication** pour assurer le partage de la ressource :

- Les membres de la communauté doivent avoir un accès rapide à une arène locale de choix pour résoudre leurs conflits à bas coût ;
- Et la communauté doit être constituée d'un enchevêtrement d'arènes locales.

Gouvernance polycentrique et coordination par consensus

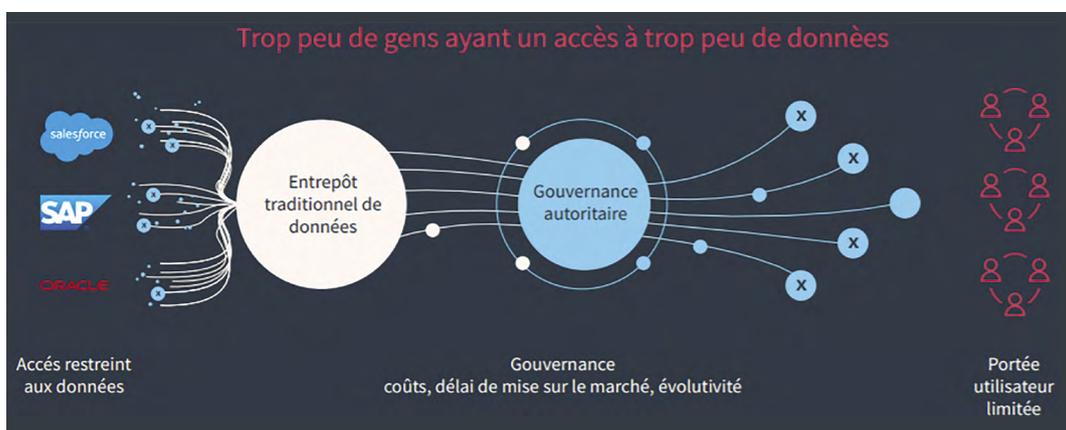


C9 : DATA GOVERNANCE (EXTRAIT DU GUIDE TALEND)

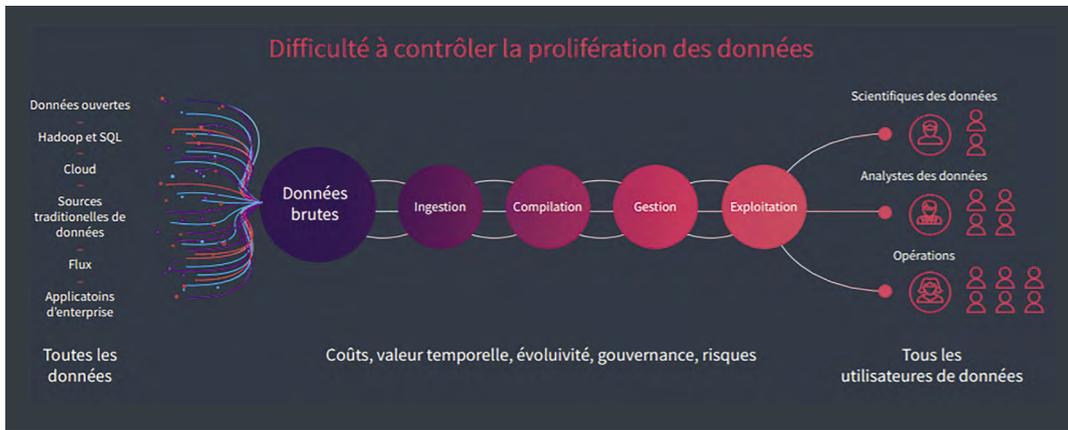
https://info.talend.com/rs/talend/images/WP_FR_DG_Talend_DefinitiveGuide_DataGovernance.pdf

Outre le contrôle et la protection des données, la gouvernance des données englobe également les informations obtenues par le biais de l'intégration et du mode participatif (crowdsourcing). La gouvernance des données est une nécessité dans l'environnement d'entreprise actuel hautement compétitif et en rapide mutation. Les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de collecter d'énormes quantités de données internes et externes très diverses. Elles doivent par conséquent pouvoir s'organiser pour optimiser la valeur de ces données, gérer les risques associés et réduire les coûts de gestion. La gouvernance des données regroupe des processus, des rôles, des politiques, des normes et des mesures qui garantissent une utilisation efficace de l'information pour permettre à une entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle définit les processus et responsabilités qui garantissent la qualité et la sécurité des données utilisées au sein d'une entreprise.

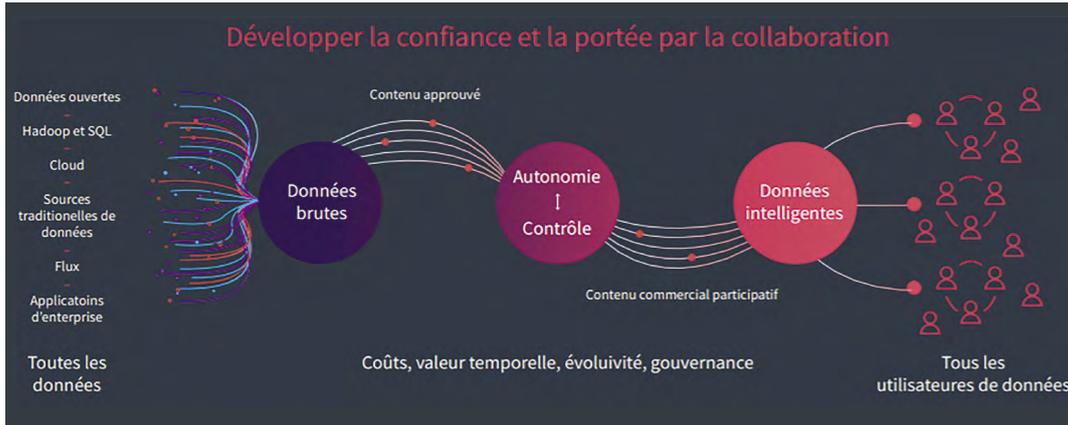
Une stratégie de gouvernance des données bien conçue est vitale pour toute entreprise manipulant des données. Elle déterminera la façon dont votre entreprise tirera profit de processus et de responsabilités normalisés, uniformes. Les leviers métiers mettront en évidence les données devant être scrupuleusement surveillées dans votre stratégie de gouvernance des données et les avantages qui devraient en découler. Cette stratégie constituera le fondement de votre cadre de gouvernance des données. Par exemple, si un levier de cette stratégie vise à garantir la confidentialité de données médicales, les données des patients devront être gérées de façon sécurisée lorsqu'elles circulent dans votre entreprise. Les exigences en matière de conservation (par exemple, historique des changements apportés aux informations, avec leur date et leur auteur) seront définies de sorte à garantir la conformité avec les exigences gouvernementales applicables (RGPD en Europe ou CCPA en Californie). La gouvernance des données garantit que les rôles sont clairement définis et que les responsabilités font l'objet d'un consensus dans toute l'entreprise. Un cadre de gouvernance des données planifié avec soin englobe les rôles et les responsabilités stratégiques, tactiques et opérationnels.



— Source : info.talend.com



Trouver le juste équilibre entre gouvernance ascendante et descendante.



Mettre en œuvre une gouvernance maîtrisée et collaborative :

- 1^{ère} étape : découvrez et nettoyez vos données.
- 2^{ème} étape : organisez les données fiables et donnez les moyens d'agir.
- 3^{ème} étape : automatisez vos pipelines de données et autorisez l'accès aux données.

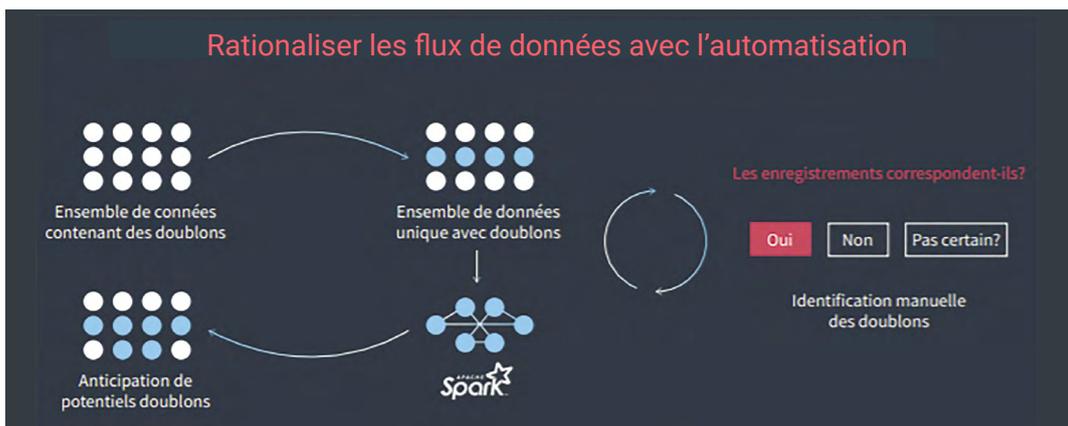
« La gouvernance des données est un vaste sujet qui regroupe les compétences destinées à :

- assurer la qualité des données,
- gérer les référentiels et anticiper l'accostage des processus métier,
- améliorer la connaissance des données et des métadonnées permettant d'instaurer un langage commun,
- sécuriser et contrôler l'accès à l'information

qui représente un pilier de la RGPD,

- adapter l'organisation pour mieux prendre en compte les contraintes et rôles spécifiques à la gestion de la donnée. ».

Rappelons encore toute l'importance des data et soulignons qu'elles ne sont en fait jamais neutres. La notion de construction d'un marché territorial de la donnée est évoquée par plusieurs auteurs. Dans son ouvrage récent, Antoine Courmont montre bien toutes les étapes que doit franchir une donnée avant d'être utilisable pour un collectif : **production**, **attachement** (caractéristiques, attributs lui permettant d'être utilisable), **détachement** (pour orientation vers une fonction d'usage) et **ré-attachement** dans un progiciel/algorithme interfacé aux utilisateurs/usagers.



BIBLIOGRAPHIE DES ANNEXES

A - Livres blancs de la Qualité : <http://www.qualiteperformance.org/think-tank-made-in-qualite>

A2 - Économie circulaire Revue Échanges N°44 <http://www.qualiteperformance.org/revue-echanges-ndeg44-0>

B3 - Muriel Maillefert et Isabelle Robert, « Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d'une analyse de l'action collective », Natures Sciences Societes, 2020, Vol. 28, no 2, pp. 131-144. Muriel Maillefert et Isabelle Robert, « Aux frontières de l'économie : territoire et valeur territoriale, des expérimentations à un nouveau modèle de création de valeur à partir d'une analyse des externalités », Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation From Emergences to Recognition. Paths of Innovation, Montréal, 2017.

B4 - ACV sociale <https://www.lifecycleinitiative.org/library/guidelines-for-social-life-cycle-assessment-of-products-and-organisations-2020/>

C3 - Romain Zerbib : « La fabrique du prêt-à-penser » édition l'Harmattan 2017.

C8 - Dictionnaire des biens communs, Edition PUF 2017 Marie Cornu, Fabienne Orsi et Judith Rochfeld.

C9 - Antoine Courmont : Quand la donnée arrive en ville. Open data et gouvernance urbaine. Édition : PUG Collection : Libres Cours Politique Janvier 2021.



FRANCE QUALITÉ

NOUVELLE QUALITÉ

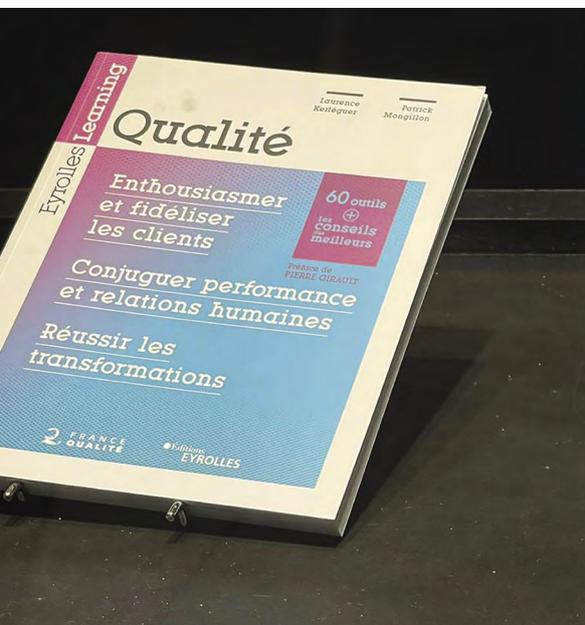
Au sein de l'association France Qualité, nous percevons, accompagnons et valorisons le développement de la « Nouvelle Qualité », soit une démarche globale, pragmatique, innovante et participative. Nous encourageons et diffusons les bonnes pratiques, les réussites, les contributions aux travaux sur l'évolution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

La stratégie, la QVT, l'Expérience client, la RSE, l'Excellence Opérationnelle et la Maîtrise des Risques. Au service des parties prenantes et pour la compétitivité.

MISSION PERFORMANCE

Le réseau France Qualité rassemble 1 950 adhérents, organismes publics et entreprises privées, en France à travers ses 11 composantes territoriales. Et nous consolidons ainsi les synergies avec le Management,

la Stratégie, la QVT, l'Expérience client, la RSE, l'Excellence Opérationnelle et la Maîtrise des Risques. Au service des parties prenantes et pour la compétitivité.



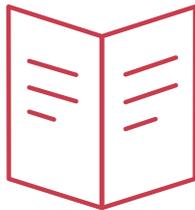


1950 ACTEURS

11     
ÉQUIPES RÉGIONALES    



300
EVENEMENTS
PAR AN



REVUE
TRIMESTRIELLE
« ÉCHANGES »



NEWSLETTER
MENSUELLE
« ÉCHANGE DIGITAL »



QUALI'BORD
TABLEAU DE BORD EXCLUSIF



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

THINK TANK
« MADE IN QUALITÉ »



LABEL
« REXCELYS »
PERFORMANCE
DURABLE



TROPHÉES
TROPHÉE LEADER
& PRIX QUALITÉ

REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ
WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

MERCI !

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

Commission « Qualité & RSE »

Béatrice BELLINI
Maître de conférences, Université Paris Nanterre

Gérard CAPPELLI
Consultant formateur, Référent RSE France Qualité (animateur)

Karine GICQUEL
Responsable Qualité & RSE, SOFIA Cosmétiques

Juliette GUESDON
Dirigeante, GREEN Expertise

Vincent HELFRICH
Enseignant Chercheur, EXCELIA Business School

Alain KRUY
Responsable Senior SAV, XIAOMI Technology

Michel RUEL
Conseil opérationnel, MRCO

Commission « Qualité Relationnelle »

François HUMBLOT
Directeur Associé, Grant Alexander Conseil en recrutement

Coralie LACOMBE
Responsable Ressources Humaines, RM Ingénierie

Bruno LANCEMENT
Coordinateur QSE

Frédéric PELOUX
Consultant, FP Horizon

Fabrice SCHWALM
Consultant indépendant en management et organisation

Gérard VAËL
Coach et médiateur professionnel (animateur)

Commission « Big Data et gouvernance »

Henri FRAISSE
Président, Fidarec ; Conseiller Activation Territoires

Michel ROGE
Maître de conférences, IAE université de Lorraine

Bruno VIALLEFONT
Consultant

Commission « Processus »

Jean-Louis BAUDUIN
Vice-président, AFQP Hauts-de-France

Maxime BERARD
CEO ACROME ; Consultant, Formateur ; Administrateur AFQP AuRA

Bruno CITTI
Administrateur France Processus

Xavier FENARD
CEO WEPILOT (animateur)

Hugues MORLEY-PEGGE
Associé iQo ; Administrateur France Processus

Emilie ROUJAS
Process Community Manager, LATECOERE

Fabrice SCHWALM
Consultant indépendant, certifié BPM CBPP ; Administrateur France Processus

François VERSINI
Associé cabinet DigiLence ; CEO Keenturtle

Agnès VIGER
Administrateur France Processus

Arnaud VIGNE
CEO ICSE Consulting ; Expert BPM & GRC

Commission « Lean Management »

Patrice BENOIT
*Président et Dirigeant, PFCA Conseil
Consultant Lean et Auditeur*

Khaled BOUSSAID
*Fondateur et Dirigeant, Boussaid Consulting.
Enseignant Chercheur. Black Belt Lean Six
Sigma*

Stanislas CALLOT
*En création d'entreprise. Ingénieur. Black Belt
Lean Six Sigma*

Sophie CAPOEN
*Fondatrice et Ingénieure, SODALI. Black Belt
Lean Six Sigma et Coach RSE*

Philippe CAVALLI
*Fondateur et Dirigeant, JUST QUALITY. Master
Black Belt Lean Six Sigma (animateur)*

Jerôme JAFFRIN
*Fondateur et Dirigeant, APO. Black Belt Lean
Six Sigma*

Jacky LASSALE
*Fondateur et Dirigeant, CFPMI. Black Belt Lean
Six Sigma*

Valérie MARTINENT
*Co-fondatrice et Directrice Générale,
SQUALEAN. Black Belt Lean Six Sigma*

Agnès PROYART
*Responsable Santé Sécurité - Amélioration
Continue, JOUVE. Black Belt Lean Six Sigma*

Commission « ISO 9001 v2015 »

Ali BENALI
*Consultant PMO SPF Affaires Étrangères,
Commerce Extérieur et Coopération au
Développement, Royaume De Belgique
(animateur)*

Sarah BOUKHLIK- CASCALES
*Apprentie Correspondante Santé Sécurité
Environnement, Safran Aircraft Engines*

Arnaud EVE
*Maître de Conférences en Sciences de
Gestion - Responsable pédagogique - Master
Management des Organisations Sanitaires et
Médico-Enseignant-chercheur en contrôle de
gestion, Université de Rouen Normandie*

Jacky LASSALLE
*Ingénieur, Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint
Etienne ; Master MAE ; Auditeur ISO 9001*

Ivan NOCHE DFOUBI
Chargé Qualité (Pilote de processus ISO 9001)

Imane ZAED
*Responsable Excellence Opérationnelle et
Qualité Système, Figeac Aéronautique*

DÉJÀ PARU...



A VENIR...



Rédaction : France Qualité. Réalisation : Agence Inaativ - Crédits photos : Adobe Stock, sauf mention contraire.



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

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

