



N°6

Janvier 2023



LES
COMPÉTENCES DOUCES
AU SERVICE DE
LA PERFORMANCE

LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ



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



FRANCE
QUALITÉ

SOMMAIRE

ÉDITOS :

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

01. Le Manager Qualité du futur : en route pour la saison 2 **P.6**

02. La prise de poste en Qualité : entre confiance, intégration et culture qualité **P.8**

03. Savoir-être et Qualité Relationnelle : regards croisés **P.20**

04. Transformation : comment développer la culture de la transformation ? **P.44**

05. Gouvernance : construire une gouvernance pluridisciplinaire créatrice de liens, moteur de l'adaptation et de la réduction des risques **P.59**

06. Lean : Lean Management et Excellence Opérationnelle **P.90**

07. Processus : et si les processus étaient les meilleurs amis du parcours client ? **P.99**

08. RSE : Intégrer la RS dans un Système de Management de la Qualité **P.110**

09. Big Data : sans données pas de pilotage **P.128**

France Qualité **P.136**

Remerciements **P.138**



EDITO

FRANCE QUALITÉ

Par Pierre GIRAULT,
Président de France Qualité

SIX

C'est déjà le Tome 6 du Livre blanc, l'une des publications-phare de France Qualité, que vous allez découvrir au long des pages suivantes.

Il se révèle particulièrement de notre temps.

Je vous propose d'en évoquer dès à présent les six caractéristiques principales.

D'abord, son contenu aide à mieux cerner de grands enjeux du moment : transformation d'une organisation, importance de la data, fonctionnement de toute gouvernance - ou comment gérer le changement.

Ensuite, les auteurs, membres des commissions du Think Tank Made in Qualité, déclinent en l'espèce à merveille leur double mission, à savoir éclairer la communauté sur l'actualité et des perspectives, et être le générateur d'idées, la source de prises de position, pour le compte des structures exécutives du réseau France Qualité • AFQP.

Troisième caractéristique : les contributions de différentes commissions, non seulement illustrent les priorités de la Feuille de route de France Qualité, mais aussi en précisent le sens... en matière de développement d'activités propres aux Jeunes générations par exemple.

L'ensemble des textes gardent par ailleurs, plus que jamais, une vocation concrète. Nous y tenons, car au fond votre accès aux / lecture des chapitres - qui sont réservés aux adhérents du réseau - doivent permettre de connaître de bonnes pratiques, sinon de vraies « recettes »... utiles au quotidien.

Une cinquième dimension, absolument clé en 2023 comme souligné par Patrick Mongillon dans son message introductif, concerne l'Humain. Oui, les compétences du Manager Qualité du futur, les expertises/certificats de reconnaissance Lean Six Sigma, les approches Excellence Relationnelle vont constituer de plus en plus des leviers de succès.

Quant aux fondamentaux, leur évolution demeure un autre [sixième] repère incontournable. Merci par conséquent de bien prendre en compte les apports relatifs au déploiement des démarches processus et au développement des synergies Qualité-RSE.

Bonne lecture de ce bel outil au service de notre communauté !

Fidèlement.



EDITO DU PILOTE

Par Patrick MONGILLON,
Pilote du Think Tank Made in Qualité

SOFT SKILLS

Revoilà le Manager Qualité du futur ! Après les podcasts de 2021, la Commission annonce de nouveaux podcasts centrés sur les nouvelles postures et compétences à développer. Les soft skills, la curiosité, le coaching et la transformation permettent au manager qualité du futur de devenir le Quality Business Partner incontournable.

Forcément notre regard se tourne alors vers les jeunes générations. La prise de poste en Qualité est un moment clé pour une intégration réussie. Les soft skills et la culture Qualité jouent un rôle important pour ancrer l'amélioration continue. L'équipe Jeunes générations nous donne les six conseils pour la prise de poste en Qualité.

La Commission « Savoir-être et Qualité Relationnelle » apporte une contribution significative aux sujets précédents. Les neuf articles nous éclairent sur l'importance de l'humain pour faire la différence et accroître l'engagement des collaborateurs (cf. Quali'Bord 2022).

Le mot « transformation » revient dans de nombreux articles de ce Livre blanc. Dans un monde VICA, développer la culture de la transformation est un enjeu stratégique. La Commission éponyme nous livre ses premières pistes de réflexion en attendant le hors-série en 2023.

Et bien entendu, dans ce monde changeant, construire une gouvernance pluridisciplinaire est une démarche

majeure. C'est un voyage plus opérationnel autour de l'identification des risques, de la gestion de la durabilité et de la dimension territoriale, que nous propose la Commission « Gouvernance, organisation et stratégie ». La gouvernance, un supplément d'âme différenciant ?

La Commission « Lean Management et Excellence Opérationnelle » n'est pas en reste : lisez ses avancées (une première session test réussie le 25 octobre 2022) et ses perspectives 2023.

L'enchantement du client passe par un parcours client réussi. Sa définition appelle une collaboration pluridisciplinaire pour préciser les moments de vérité et les interactions. C'est donc bien une question de processus qui supportent les étapes visibles ou non par le client. Parcours client et processus, même combat ! Tel est l'objet de l'article de la Commission « Management par les processus pour demain ».

Comment intégrer la responsabilité sociétale dans un Système de Management Qualité ? C'est la question que s'est posée la Commission « Qualité-RSE ». Elle nous propose une approche méthodique et concrète et nous donne une synthèse de ses travaux, en attendant le futur hors-série en 2023.

Les datas sont partout et la Commission « Big data » est transverse à toutes les commissions. L'article met en

évidence l'enjeu de la data au service de la "transformation durable". Il appelle aussi à anticiper ensemble et à identifier les nécessaires points de vigilance face aux nouveaux défis du numérique.

Ce tome 6 fait la part belle aux soft skills. Dans son rapport « Future of Work », le World Economic Forum énumère les soft skills les plus recherchées par les entreprises. Explorons ensemble les talents nécessaires à l'adaptation continue des modes d'organisation.

Un grand merci aux animateurs et aux membres des commissions.

Bien 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 5 Livres blancs et un hors-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 PODCASTS

Une série de podcasts en 8 épisodes, diffusés début 2022, dédiée aux 6 finalités du Manager Qualité du futur. Une approche originale portée par la voix de personnalités, femmes et hommes, du métier.



LE MANAGER QUALITÉ DU FUTUR :

EN ROUTE POUR LA SAISON 2 LE RETOUR DES PODCASTS

Par Frédéric BLAMOUTIER

MERCI ET BRAVO !

Merci et bravo aux dix collègues du comité de rédaction dont les quatre jeunes qui nous ont rejoint cette année.

Souvenez-vous, l'an dernier, nous avons présenté le Manager Qualité du futur - qui existe déjà - et ses six finalités que je rappelle ici : stimuler la performance, être la voix du client, éclairer, sécuriser, fédérer et simplifier ; sans oublier aussi son rôle de manager, de développeur de talents.

Les évolutions depuis l'antique Responsable Assurance Qualité jusqu'au Manager Qualité du futur que nous avons décrites l'année dernière sont telles que les compétences, et donc les formations nécessaires, sont sans commune mesure. Pour assumer toutes les nouvelles facettes, notre Manager Qualité du futur a besoin de compétences supplémentaires et nouvelles ; et il faut donc trouver en face les formations initiales ou continues adaptées. C'est tout ceci qu'abordent les six podcasts de cette année. Ils font bien chacun également référence aux six finalités décrites l'an dernier. Ils sont précédés d'un podcast d'introduction. Enfin un podcast de conclusion fait le lien avec les jeunes, l'avenir de nos organisations.

Précisons que les termes employés se réfèrent

tous, pour leur définition, au lexique émis en septembre par France Qualité.

LA MÉTHODE

Après avoir encore consulté le fonds documentaire, surtout électronique, partagé nos retours d'expérience, re-analysé les grandes tendances, fait une enquête qualitative auprès d'entreprises et de grandes écoles et universités, et beaucoup échangé entre nous, il en ressort un document compact toujours sous forme de podcasts.

Les idées sont regroupées en 6 grands thèmes et 1 conclusion :

1. Quelles sont les postures, connaissances et compétences de base nécessaires ?
2. Quelles sont les formations et compétences complémentaires ?
3. Parmi les nouvelles postures et compétences à acquérir ou développer : le coaching et la curiosité.
4. Parmi les nouvelles postures et compétences à acquérir ou développer : la transformation.
5. Comment rendre les formations plus agiles et traiter les aspects soft skills ?

6. Que peut apporter la digitalisation des formations ?

C. Et demain, les jeunes ?

Nous arrivons donc à un Manager Qualité du Futur avec des compétences de plus en plus larges et de plus en plus tournées vers le savoir-être et les soft skills, qui gardera toujours son rôle premier de garantir les basiques que sont la conformité, le respect des normes, le contrôle, etc. pour devenir un Quality Business Partner reconnu et apprécié.

Bonne écoute !



DIFFUSION :
FÉVRIER & MARS 2023



2

LA PRISE DE POSTE EN QUALITÉ

ENTRE CONFIANCE, INTÉGRATION ET CULTURE QUALITÉ

Par Ivan NOCHE-DFOUBI, Bénédicte REYNOLDS, Eudes OBIANG, Aymen BEJAOUI, et le Pôle Jeunes générations pour la relecture.

SOMMMAIRE

- | | |
|--|------|
| I. L'homme, le leader | P.10 |
| II. Le stagiaire et l'alternant dans la Qualité | P.10 |
| III. L'influence du levier culture Qualité dans l'entreprise | P.12 |
| IV. Comment faciliter la prise de poste en Qualité ? | P.17 |



INTRODUCTION

La mondialisation et la compétition entre les entreprises dans le marché mondial font du capital humain un facteur déterminant du sort de l'entreprise, quelle que soit sa dimension. Débuter une expérience professionnelle, que ce soit dans le cadre d'un stage ou d'un emploi, est un moment particulier où l'on s'interroge le plus souvent sur les moyens et ressources indispensables pour passer avec succès la prise de poste. Cette dernière étant considérée comme une période où l'employé, bien qu'accompagné, devrait prouver à son manager qu'il a eu raison de le recruter. Cela nécessite de sa part une certaine attention pour découvrir les différents aspects de son poste afin d'être en phase avec ses attentes mais aussi celles de son employeur. En ce qui concerne la prise de poste en qualité, le nouvel arrivant doit être armé afin de s'imprégner de l'environnement, du contexte, des missions qui lui incombent et faciliter son intégration vis-à-vis des collaborateurs dans l'entreprise. C'est dans cette optique que traiter la thématique sur la prise de poste en Qualité nous a paru passionnant, afin d'amener le lecteur à découvrir les différentes facettes de la qualité et les secrets pour réussir la prise de fonction dans ce domaine.

On peut voir dans ce nuage de mots la variété des métiers que l'on associe à la qualité, mais ils ont tous une composante commune : le management transverse, et le management d'équipe pour les plus grosses entreprises. L'aspect humain est donc essentiel, car il va permettre de renforcer encore plus la performance de l'organisation. C'est ce que nous allons développer dans la partie suivante.



— Liste des appellations et terminologies associées au poste en Qualité

I. L'HOMME - LE LEADER

L'intégration

Les nouveaux arrivants répondent à un besoin traduit par une fonction dans l'entreprise : dans le cadre de celle-ci, des missions leur sont confiées. Il est alors important que le nouvel arrivant soit accepté et reconnu au sein de l'organisation. Dès lors, il doit adopter un positionnement afin de faciliter son intégration et de qualifier l'ensemble des enjeux de ses collaborateurs. Cela lui permettra par la suite d'avoir une vision d'ensemble sur l'organisation. L'intégration est nettement plus importante en qualité car l'arrivant réalise des missions transverses où les problématiques sont diverses, et les profils singuliers. On ressent généralement une incohérence de vision entre les managers, les RH et le tuteur concernant le poste et les fonctions occupées. La nécessaire cohérence de vision des différentes parties de l'entreprise donnera naissance à une synergie qui sera bénéfique à tous, et ce tout au long de l'occupation de ses fonctions.

Intégrer une entreprise est un moment particulier dans la vie d'un salarié, d'autant plus lorsqu'il s'agit de sa toute première prise de poste. De nos jours, c'est un moment clé qui est facilité par les services des ressources humaines avec la notion d'onboarding. La plupart des entreprises disposent d'un dispositif d'accueil comme un parcours d'intégration, et encore mieux pour d'autres, une procédure d'accueil des nouveaux arrivants.

Les étapes de l'intégration

Les étapes les plus communes lors d'une intégration sont les suivantes :

1/ Le package d'arrivée : mettre à disposition du nouvel arrivant l'ensemble des informations, accès, outils permet de poser les bases d'une relation durable entre le collaborateur et l'organisation. L'idéal étant, comme dit plus haut, qu'une procédure d'accueil soit mise en place afin de tout faciliter. Ainsi, il faudra communiquer les plans des locaux, les organigrammes (actualisés !), les contacts essentiels, mais aussi une fiche de poste à jour.

Cette fiche de poste est importante car elle définit le périmètre d'action, il se peut qu'elle ait déjà été présentée lors du recrutement.

2/ Présentation : le nouveau "Responsable" Qualité doit être présenté à son équipe, puis aux autres services, voire aux autres départements selon la taille de l'entreprise dans laquelle il s'intègre. Il est important de noter que cette présentation est à double sens : le Responsable Qualité se présente, mais les autres salariés se présentent également. C'est l'occasion parfaite de rencontrer les personnes clés dans l'entreprise et d'établir les premiers contacts. C'est aussi l'occasion d'une première prise de conscience de la vision qualité de l'entreprise : va-t-on travailler en « terrain conquis » ou devrât-on travailler sur l'adhésion à la qualité ?

3/ Être à l'écoute : une fois les premiers jours passés, il faut faire preuve d'une saine curiosité. Le but est de comprendre le plus rapidement possible comment fonctionne réellement l'entreprise, quelles sont les interactions d'un processus à l'autre, détecter les freins, repérer les personnes moteur. Poser des questions est essentiel, prendre des notes aussi, pour garder une trace de la myriade d'informations qui vont arriver durant les premières semaines (on ne peut pas tout intégrer sans aide). Il faut profiter également des moments de convivialité, des plus simples comme une pause-café, aux plus formels comme des remises de prix ou des séminaires.

Cette notion de curiosité est à maintenir tout au long de sa carrière, c'est une façon de développer ses connaissances, de récolter des informations plus facilement ; et s'intéresser aux autres facilite la réciprocité.

II. LE STAGIAIRE ET L'ALTERNANT DANS LA QUALITÉ

Avant, l'alternance était considérée comme une forme d'échec scolaire par une majeure partie de la population. Les entreprises, les familles et les alternants avaient une vision d'infériorité de ce mode de formation qui met davantage l'accent sur la formation pratique, contrairement au stage qui a pour but de finaliser une formation scolaire

par la mise en pratique de ses connaissances théoriques. Néanmoins, au sein de l'entreprise, l'apprenti et le stagiaire sont considérés de la même manière auprès des collaborateurs. « Il est encore à l'école, il ne sait pas ce que je fais, mais il vient me parler d'amélioration continue, non mais pour qui il se prend... ».

Par conséquent, la prise de poste dans la qualité en tant qu'alternant ou que stagiaire est différente de celle d'un salarié. La qualité est une activité transverse qui influe sur l'ensemble des activités de l'entreprise : support, managérial et opérationnel. Les questions qui reviennent fréquemment quand on occupe un poste en tant qu'alternant ou que stagiaire en qualité sont : la posture du stagiaire et de l'alternant, son périmètre d'action, son influence, ses missions, l'école, et le rôle dans l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons donc vous donner un aperçu des clés de réussite de la prise de poste dans la qualité en tant qu'entreprise, que stagiaire et qu'apprenti.

Le responsable pédagogique et tuteur industriel

Pendant la formation, le responsable pédagogique est en relation avec l'étudiant en qualité, il lui fixe les attentes du stage. Il doit être en mesure de l'orienter dans la recherche d'une mission en adéquation avec le programme et l'accompagner dans la validation du choix de son sujet de stage. En période de stage, le stagiaire qualité est sous la responsabilité d'un tuteur industriel. Ce dernier devrait s'informer du niveau académique de son stagiaire et le faire travailler sur des tâches en parfaite harmonie avec sa formation et ses attentes. En somme, il est fortement recommandé d'instaurer des temps d'échanges entre le responsable pédagogique, le tuteur d'entreprise et le stagiaire afin de mettre au point les différents objectifs du stage et de clarifier les zones d'ombre.

>> L'adéquation cours et entreprise

Les étudiants considèrent le stage comme étant un moyen qui leur permettra de mettre en pratique toutes les compétences théoriques vues au cours de leur formation. En revanche, il existe encore des stages en qualité où les étudiants peinent à déployer les méthodologies qu'ils connaissent dans leurs missions. Finalement,

l'inconvénient est qu'ils y perdent souvent leur motivation. Celle-ci peut être accompagnée par une frustration, une remise en question de leur choix de formation.

>> Le rapport de stage/mémoire de stage

Tout au long de leur stage, les étudiants en qualité sont amenés à rédiger un rapport ou un mémoire en fonction de leur niveau académique. Ces documents incontournables sont destinés aux établissements afin d'évaluer la période du stagiaire/alternant qualité en entreprise. Pour les étudiants, ce sont des livrables qui conditionnent la validation de leur année académique. D'où l'intérêt de garder leur motivation jusqu'au bout et d'y consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour produire un rapport ou un mémoire de stage de bonne qualité. Dans le fond, un rapport de stage décrit le milieu professionnel d'accueil et les missions effectuées. C'est également l'occasion pour le stagiaire de dresser le bilan de son expérience (expérience acquise et difficultés rencontrées). La rédaction du rapport de stage n'est pas que l'affaire du stagiaire. Le tuteur d'entreprise devrait prendre la responsabilité d'orienter le stagiaire dans sa rédaction, de valider la structure du rapport mais également d'effectuer les corrections par une lecture régulière du document. Le mémoire de stage quant à lui se construit autour d'une problématique spécifique rencontrée dans le cadre d'une mission définie au sein de la structure d'accueil. Tout comme le rapport de stage, le mémoire est également suivi par l'encadrant, qui apporte son regard sur la forme et le fond.

La crédibilité et la confiance

La stratégie d'une organisation d'opter pour un recrutement du stagiaire/alternant va contribuer au challenge (la théorie versus le terrain) et à l'évolution des pratiques de l'entreprise, notamment sur le dynamisme du service qualité, la protection de la connaissance, la transmission, l'ouverture, le développement, l'attractivité de l'entreprise... Ce placement au cœur de la stratégie (exemple : transmission de la connaissance), témoigne de la confiance que place l'entreprise en ses fonctions transitoires des apprentis et stagiaires. On constate, d'après les retours d'expériences, qu'il est difficile pour

les fonctions opérationnelles de proposer des missions aux personnes occupant le poste qui soient compatibles avec la formation. Cela va donner naissance à une dispersion du savoir et une mauvaise appréciation des enjeux pour l'alternant/le stagiaire. En effet, celui-ci s'aperçoit alors que ses missions ne sont pas en accord avec l'objet de ses études, et se retrouve rapidement confronté au choix d'arrêter sa mission. Dans la majorité des cas, il continue sa mission à cause de la lourdeur administrative des démarches pour retrouver une entreprise (surtout en cours d'année). Une alternative à cela est d'adapter son positionnement dans l'organisation et de mieux qualifier avec son manager des problématiques en lien avec son domaine d'expertise, lui permettant d'assurer des missions en lien avec l'objet de sa formation. Cela nécessite une maturité de l'étudiant, qui doit prendre le recul sur sa mission et oser poser les difficultés de son intégration à la mission, ainsi qu'une maturité de l'organisation donnant l'espace d'expression et de redéfinition des missions. Souvent, le support du maître d'apprentissage/de stage ainsi que le point de contact dans l'université s'avèrent cruciaux pour présenter à l'étudiant les leviers d'actions mis à sa disposition. La bonne qualification des missions données aux étudiants s'inscrit dans une vision à long terme pour l'entreprise qui crée des fonctions essentielles pour assurer la pérennité de l'organisation. Elle renforce les équipes sur des activités stratégiques et transverses. On observe notamment que certaines entreprises forment des alternants et stagiaires afin de travailler avec les sous-traitants et de veiller à l'application de leurs exigences. Cela montre par conséquent que les alternants et les stagiaires sont crédibles tout au long et à l'issue de leur formation.

III. L'INFLUENCE DU LEVIER CULTURE QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Les entreprises se différencient les unes des autres par leur culture. Cela revient à dire que les valeurs, les normes, les symboles, les comportements et les modes de fonctionnement sont des éléments propres à chaque entreprise. La culture d'entreprise est donc un ensemble de repères qui dictent la bonne façon d'agir des employés dans une entreprise, en lui permettant de garder toujours un caractère unique. Dans certains cas, la culture d'entreprise peut devenir un moyen d'attraction pour des personnes en recherche d'emploi, grâce à l'identité qu'elle leur renvoie. Par exemple, une entreprise ayant instauré une culture qualité et qui promeut l'amélioration continue au quotidien, sera sans doute sollicitée par des profils en adéquation avec de telles valeurs car il est plus facile de s'y projeter.

Pour parler de culture qualité, on fait souvent allusion à des connaissances communes et partagées de la qualité telles que la satisfaction des clients, la conformité, la norme, l'amélioration, les principes de la qualité, qui démontrent une appétence existante à la qualité. Mais la culture qualité ne se limite pas qu'à cela. Elle consiste également en la mise en place de nouvelles habitudes de comportement, de démarche d'amélioration continue de la qualité afin d'éviter les problèmes. Parfois, c'est le bon sens, l'écrit, qui vont se révéler être de véritables atouts organisationnels.

La culture qualité dépend pour beaucoup de la culture d'entreprise, mais plus particulièrement, elle dépend de l'adhésion à deux des sept principes essentiels à son bon développement : l'engagement de la direction et l'implication des salariés. C'est la combinaison de ces deux éléments qui va principalement être le levier de la culture qualité dans une entreprise. De plus, selon George Eckes, spécialiste américain de l'amélioration continue, l'adhésion combinée à la qualité renforce la performance globale de l'entreprise.

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



Freins de la culture qualité

- Le non-engagement des collaborateurs (la non-implication)
- Le manque de communication (l'absence des canaux d'information)
- L'absence de formation et de sensibilisation
- Le déficit d'engagement de la direction
- Le manque de temps ou de disponibilité des fonctionnels
- La mobilisation insuffisante de l'encadrement
- L'image de la qualité trop peu valorisée, trop administrative, centrée sur les dysfonctionnements.

Il est important de mesurer la culture qualité de l'entreprise dans laquelle le poste vient d'être pris, car ceci donnera à la fois un état des lieux et un point de départ vers l'amélioration continue. C'est un levier puissant qu'il faut savoir développer et protéger afin de faciliter notre mission en tant que managers de la qualité. Certaines entreprises ont recours à des enquêtes à grande échelle pour l'évaluer, notamment l'enquête Gartner qui permet en prime de se comparer à d'autres entreprises de même taille sur les mêmes questions. Mais à plus petite échelle, il est tout à fait acceptable de procéder

à une enquête plus locale. Dans cette enquête, les critères qui peuvent être évalués sont les suivants :

- Si l'on se base sur des enquêtes d'engagement du type des questionnaires GALLUP, on peut constater que l'engagement est mesuré sur plusieurs composantes qui doivent se cumuler pour déterminer si un salarié est engagé ou pas.
- L'adhésion à la qualité est une combinaison de trois aspects : avoir conscience que l'on travaille la qualité, encourager la qualité et comprendre ce qu'est la qualité. C'est cette combinaison qu'il faut mesurer par esprit de simplification afin d'éviter de lasser les collaborateurs.

Il est recommandé de réaliser cette mesure trois fois durant sa première année afin d'avoir un point de départ, une mesure intermédiaire et une mesure finale. La fréquence de cette enquête doit rester faible sans quoi le taux de participation risque de baisser. Voici les questions à poser :

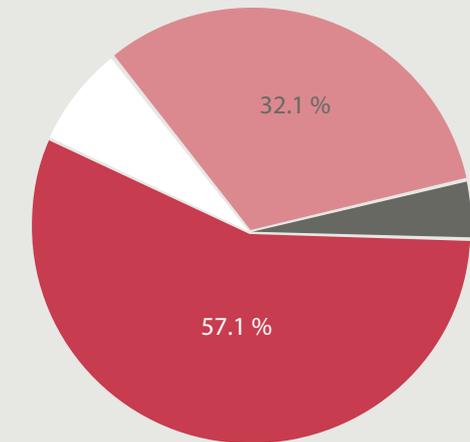
LES QUESTIONS

1/ QUELLE EST VOTRE FRÉQUENCE DE CONTRIBUTION AU SMQ ?

Cette question permet de vérifier si la participation au SMQ est consciente ou pas. Les salariés y contribuent quotidiennement mais n'en ont pas conscience. Cette question est importante pour savoir d'où l'on part. En effet, si les salariés n'ont pas conscience de faire quotidiennement de la qualité, c'est que leur vision n'est pas la bonne et il faudra travailler sur cette prise de conscience.

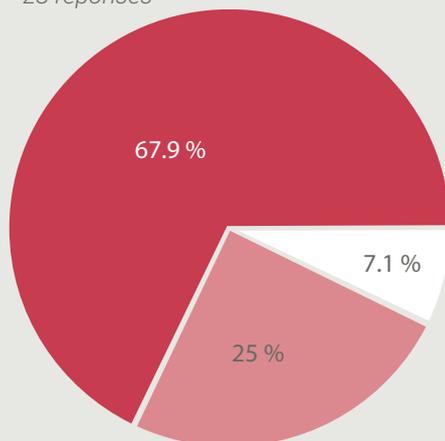
On constate via ce résultat qu'un peu plus de la moitié des salariés a conscience de faire de la qualité tous les jours. Ce résultat doit augmenter afin de renforcer l'adhésion à la qualité. Mon objectif est d'augmenter ce taux et d'atteindre 80 % de conscience de travailler la qualité tous les jours.

1^{ère} mesure :
28 réponses



● Tous les jours ● Pendant les réunions
● De temps en temps ● Jamais

1^{ère} mesure :
28 réponses



● Vous l'encouragez ● Vous l'ignorez
● Vous l'acceptez ● Vous la subissez

2/ QUEL EST VOTRE RAPPORT À LA QUALITÉ ?

Cette question permet de vérifier si la qualité est un irritant ou pas dans le service ; est-elle vécue comme une contrainte ? La tendance propre à cette question permettra d'ajuster le discours : dois-je majoritairement convaincre ou dois-je profiter d'un engouement déjà existant pour aller plus loin ?

67,9 % des salariés interrogés estiment encourager la qualité. C'est un résultat encourageant, mais mon objectif est d'atteindre au moins 80 % pour l'enquête finale.

3/ QUELLE EST VOTRE DÉFINITION DE LA QUALITÉ EN TROIS MOTS ?

La définition de la qualité des salariés est-elle correcte ? Là encore, il sera possible d'identifier des irritants via les nuages de mots qui sont créés à l'issue de l'enquête. C'est également l'opportunité de valider que la vision de la qualité est correcte et de cibler les futures communications pour corriger.

On peut constater dans le nuage ci-dessous que les mots proposés sont très divers, même si les expressions telles « satisfaction client » ou « amélioration continue » ressortent plus fortement. On peut toutefois trouver des irritants tels « contrainte », « paperasse », « long » ou « lourde ». L'objectif est d'éliminer les irritants identifiés à la première mesure, soit les notions de « long », « paperasse » et « lourd ».

Toutefois, avoir le point de vue des salariés interrogés n'est pas suffisant pour établir un point de départ. Il faut un point de comparaison, c'est pourquoi il est conseillé de lancer la même étude, dans un esprit de benchmarking de façon plus globale via un Google Form partagé sur LinkedIn. Les résultats de cette enquête

permettent de rationaliser ceux de l'enquête menée dans le service où l'on prend son poste et de les confronter à la réalité d'autres entreprises. C'est une façon de savoir si le point de départ de son entreprise est conforme ou pas vis-à-vis d'autres salariés.

« D'après cette enquête globale et sur les mêmes questions, voici les résultats obtenus en comparaison de ceux de l'entreprise où je prends mon poste... ».

On peut en conclure que les résultats de l'entreprise sont en-dessous de la moyenne en comparaison avec une enquête globale portant sur les mêmes questions. Le différentiel le plus flagrant concerne la première question avec un écart de 21,51 points et 9,67 points pour la seconde question.

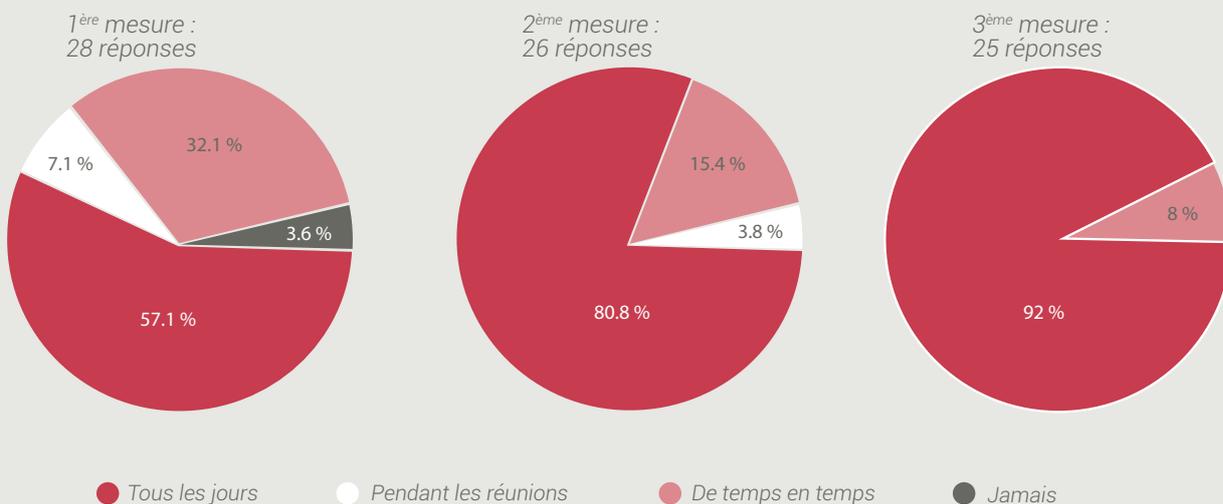
Cependant, concernant le nuage de mots, le constat est le même : des évidences mises en avant telles « amélioration continue » et « satisfaction client », mais également des irritants comme « inconnu », ou encore « subie ».



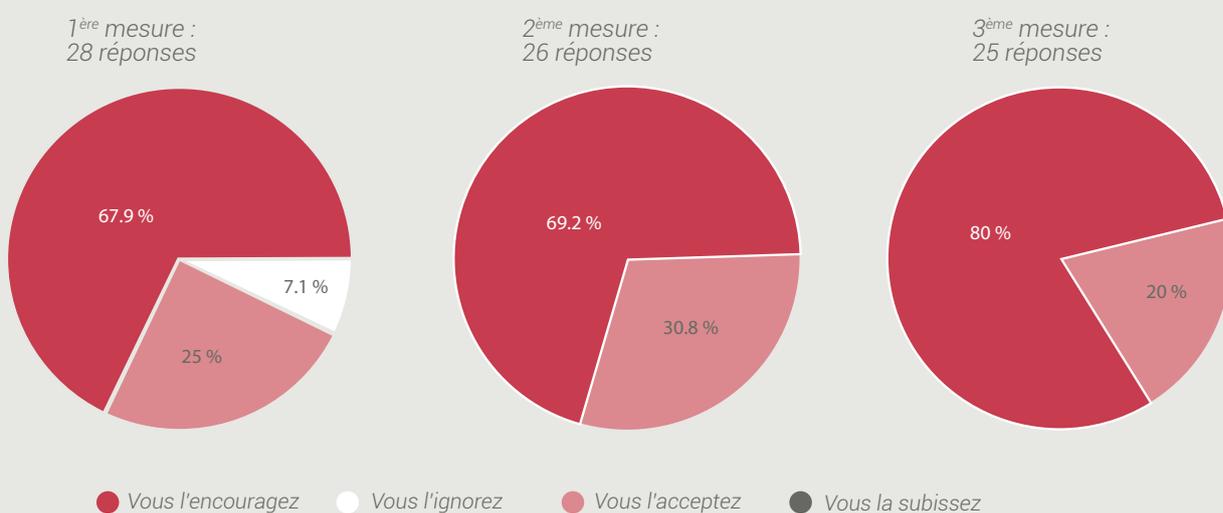
— Nuage de mots établi après la première enquête

AU BOUT DE LA TROISIÈME MESURE, VOICI LES RÉSULTATS QUE L'ON OBTIENT :

1/ QUELLE EST VOTRE FRÉQUENCE DE CONTRIBUTION AU SMQ ?



2/ QUELLE EST VOTRE RAPPORT À LA QUALITÉ ?



Ce genre d'enquête peut très facilement être réalisé via des formulaires de type Microsoft Form ou Google Form. Ils peuvent être anonymes ou nominatifs, néanmoins garder à l'esprit qu'une enquête anonyme libérera plus facilement la parole.

Il faut avoir conscience que si la culture qualité peut certes bénéficier de leviers, notamment la communication, elle peut également faire face à des freins, notamment le manque de connaissance de l'étendue du périmètre de la qualité et la résistance au changement. En effet, pour beaucoup de collaborateurs, la qualité se limite à un contrôle du produit. Il revient au responsable qualité de communiquer sur ses différents aspects et par là-même, de développer la culture qualité de l'entreprise en impliquant les salariés dans sa démarche. Plus l'on parlera de la qualité, et plus elle deviendra connue et acceptée. Il y a néanmoins des leviers positifs à la culture.

Leviers de la culture qualité

- La culture qualité garde les salariés motivés et impliqués.
- La culture qualité constitue un critère de taille lors des recrutements.
- Elle est un pilier de la communication interne de l'entreprise.
- La culture qualité détermine la personnalité et l'identité de l'entreprise.
- La culture qualité rend une entreprise unique et permet de la différencier de la concurrence et présente un atout considérable auprès des consommateurs.
- La culture qualité est une source de performance de l'entreprise.
- Grâce à elle, les clients ont une bonne image de l'entreprise.
- La culture qualité est garante de la fidélisation des clients.
- Avec une culture qualité, une entreprise est sûre d'attirer des talents (attractivité).

IV. COMMENT FACILITER LA PRISE DE POSTE EN QUALITÉ ?

Accepter son statut de débutant

La création d'un poste est avant tout le fruit d'une réflexion afin de satisfaire un besoin ponctuel ou à long terme. Lors de ce processus de réflexion sur le besoin de l'entreprise, les dirigeants définissent des exigences attendues et l'avenir du poste, la DRH réfléchit notamment à comment intégrer le nouveau collaborateur au sein de l'entreprise. Il ne suffit pas d'embaucher des individus et de les affecter dans une équipe de travail pour qu'ils aient le sentiment de faire partie de ce groupe.

Dans cette approche, le recruteur doit notamment vérifier l'adéquation exigence du poste et potentiel de l'individu qui peut être influencé par l'identification à la coopération. On peut alors considérer le recrutement comme un outil politique en concordance avec la politique qualité de l'entreprise. L'ISO 9001 dans sa version 2015 a notamment renforcé le rôle de la direction afin

d'être plus explicite sur la vision par la rédaction d'une politique qualité de l'entreprise lors de la mise en œuvre du système de management de la qualité. On attend de la direction qu'elle :

- Définisse les orientations de l'organisme.
- Assure la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs.
- Implique le personnel.

Ainsi l'organisme et tous les collaborateurs savent où ils doivent aller, en ont les moyens et l'envie. Lors d'une prise de poste en qualité, il est important de prendre connaissance des documents de référence, cela va permettre de connaître et comprendre où veut aller l'entreprise. La direction et les managers réalisent cela lors des réunions qualité régulières (revue de processus et direction, rapport d'audit), également lors de la communication de la direction pour encourager à la culture qualité. Cette approche a pour but de fédérer autour d'une même vision les collaborateurs.

On peut être recruté en tant que manager d'une équipe qualité, il faut rester ouvert en fonction des équipes de travail et envisager des solutions au travers d'autres types de management, si celui

adopté ne fonctionne pas. Le plus souvent, on est confronté à un management transversal qui nous fera intervenir dans plusieurs équipes, sans pour autant être dans une position hiérarchique de manager. C'est finalement la mise en pratique de l'approche processus, où toutes les activités de l'entreprise sont corrélées et où le responsable qualité joue un rôle central : il est la clé de voute du système et se doit d'avoir une posture orientée client. Les clients dans notre contexte sont les personnes internes et externes qui ont des attentes de nous.

S'informer sur l'entreprise

Afin de faciliter la prise de poste dans certaines entreprises ayant mis en place une démarche qualité, il est possible de servir d'outil existant tel que la cartographie des processus, qui va permettre de mieux appréhender l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Dans cette cartographie, les activités de l'entreprise sont divisées en processus qui sont imbriqués les uns dans les autres. Ils sont interdépendants et les données d'entrée des uns sont les données de sortie des autres et inversement. C'est cette dynamique d'entrée et de sortie qui permet de considérer les processus de l'entreprise comme des clients internes. La cartographie est généralement accompagnée de la définition des processus et des instructions associées.

Une fois la cartographie des processus connue, le SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers soit Fournisseurs, Entrées, Processus, Sorties, Clients) de chaque processus permet d'avoir une vision encore plus fine, puisqu'il détermine la carte d'identité du processus en spécifiant les fournisseurs et ses données d'entrée, la valeur ajoutée du processus (les activités) et enfin les clients ainsi que les données de sortie qu'ils récupèrent.

Identifier ses interlocuteurs clés

Les normes qualité exigent une analyse de l'information, des échanges et la mise en place d'actions afin d'optimiser l'organisation et atteindre les objectifs fixés. Le responsable qualité doit s'assurer régulièrement de l'efficacité des processus de l'entreprise comme au travers

des revues de processus ou des audits internes. Si un processus ne fonctionne plus correctement, il y aura des répercussions sur les autres processus de l'entreprise et la performance globale. Ces rapports sont une source importante d'information pour appréhender son environnement et connaître les postures et influences internes. Une fois les informations collectées, il sera possible, en fonction des projets et des objectifs, de se diriger vers les bons interlocuteurs qui vont porter le projet qualité ou avoir des objectifs similaires.

Se présenter aux autres

La vision de la prise de poste varie en fonction du positionnement, les personnes ayant une expérience antérieure au poste vont avoir a priori la maturité et une bonne posture au regard des exigences que demande la prise de poste. Dans ces circonstances, on peut constater deux cas de figure. Il y a ceux :

- Ayant confiance en leur capacité,
- Doubtant de leur capacité.

Face à ces deux prismes, les collaborateurs de l'entreprise peuvent adopter plusieurs postures :

- Le partage d'expérience,
- La considération et le respect mutuel,
- Le partenariat car les intérêts convergent.

Les autres positionnements sont : l'absence de position (la neutralité) ou le rejet. Cette posture du rejet est très souvent due à un conflit hiérarchique antérieur plus profond ou au sein des membres d'une équipe. Dans ce cas de figure, l'intégration est plus complexe, mais la posture de la personne qui prend le poste doit être la même, avec toujours un focus sur l'objectif de sa prise de poste : démontrer aux personnes ayant pris cette posture que le but souhaité est une relation mutuelle bilatérale.

Intégrer la culture, les valeurs de l'entreprise

La culture de l'entreprise est considérée comme un vecteur de l'intégration car elle est un facteur de cohésion au sein de celle-ci. Afin de réussir son intégration, il est donc primordial de pouvoir comprendre quels sont les valeurs de l'entreprise

et les moyens mis en œuvre afin d'inculquer cela aux nouveaux employés. Cette démarche va permettre d'avoir le comportement approprié en fonction des circonstances de la vie de l'entreprise. Il est possible de s'appuyer sur la politique qualité de l'entreprise afin d'éclaircir les horizons et la vision de la direction, mais la culture reste tout de même spécifique aux personnes qui composent l'entreprise. Cela reste un bon moyen de faciliter son intégration au sein de l'entreprise ou d'un groupe de travail.

Aller chercher l'information à la source

La prise de décision peut être complexe lors d'une première prise de poste, il est donc important de motiver sa décision car elle comporte toujours une certaine incertitude. La recherche de l'information implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. L'utilisation des outils de la qualité avant toute prise de décision est précieuse : diagrammes Ishikawa (causes-effets), 5P (5 Pourquoi), QQQQCCP (Qui, Quand, Où, Quoi, Comment, Combien, Pourquoi), Pareto (règle des 80-20)... Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés. Cela va permettre de réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives, où l'on regarde les causes pour comprendre les effets.

Les postes en qualité sont à la fois opérationnels et fonctionnels. Ces deux approches ne peuvent pas être performantes l'une sans l'autre car elles sont complémentaires. De plus, le fait de suivre la base des principes de la qualité permet de s'assurer que tous ces aspects sont pris en compte en s'aidant des outils et méthodes de la qualité. Néanmoins, il faut avoir conscience, en tant que jeune qualité, que l'aspect technique est loin d'être la seule approche à prendre en compte.

CONCLUSION

La période de prise de poste est une étape clé pour réussir sa mission de qualité. Elle nécessite d'avoir des connaissances fonctionnelles et opérationnelles en management de la qualité mais également certains soft skills pour faciliter l'intégration. Il est donc indispensable de maîtriser les outils et méthodes de la qualité standard qui permettront au nouvel arrivant de s'adapter rapidement, aussi bien sur la partie technique que sur la partie managériale. Néanmoins, les compétences personnelles comme la communication et l'écoute active sont également d'une très grande utilité pour faciliter la compréhension de l'environnement et des enjeux. Le stagiaire ou l'alternant qualité, bien qu'encadré par ses tuteurs académiques et industriels, peut facilement se démotiver pendant son intégration au poste. Il serait intéressant pour lui de choisir dès le départ une mission en rapport avec ses aspirations, afin de mener à bien son projet et rédiger avec engouement son rapport de stage. La culture qualité de l'entreprise présente à la fois des forces et des faiblesses, mais en tant que qualité, il nous incombe de faciliter la compréhension des enjeux de la qualité par les autres employés via de la formation, de la communication et de la sensibilisation. Le but est de briser ces difficultés afin de positionner la culture qualité comme un véritable atout organisationnel.

En résumé, voici nos 6 conseils pour la prise de poste en qualité :

- 1- Accepter son statut de débutant.
- 2- S'informer sur l'entreprise.
- 3- Identifier ses interlocuteurs clés.
- 4- Se présenter aux autres.
- 5- Intégrer la culture, les valeurs de l'entreprise.
- 6- Aller chercher l'information à la source.

03

SAVOIR-ÊTRE & QUALITÉ RELATIONNELLE

REGARDS CROISÉS

SOMMAIRE

- | | |
|--|-------------|
| I. La Qualité Relationnelle : un levier vers la performance globale (par MARC BAZINET) | P.21 |
| II. Ce qu'accompagner veut dire ? Le savoir-faire du savoir-être (par Fabrice SCHWALM) | P.25 |
| III. Quel est l'impact de la non-Qualité Relationnelle ? (par Gérard VAËL) | P.27 |
| IV. Démission des talents pendant la période d'essai ! A côté de quoi êtes-vous passé ? (par François HUMBLLOT) | P.29 |
| V. Inclusion et intelligence relationnelle ont partie liée (par Virginie RASSINOUX) | P.31 |
| VI. L'équation géné-relationnelle, quelle est la solution ? (par Frédéric PELOUX) | P.32 |
| VII. La transformation des entreprises est secouée par l'incertitude (par Thomas LEJEUNE) | P.35 |
| VIII. Aïe ! Aïe ! Aïe ! Comment allez-vous ? (par Bruno LANCEMENT) | P.38 |
| IX. La démarche Qualité et le risque Qualité Relationnelle (par Marie-Claude LARGENTON-DONADIEU) | P.40 |
| X. Actualités de la Commission (par Gérard VAËL) | P.42 |
-



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

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



Pour rejoindre le réseau et accéder aux ressources exclusives,
informations et adhésions via ce lien >>>
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

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 QVCT, 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 QVCT, l'Expérience client, la RSE, l'Excellence Opérationnelle et la Maîtrise des Risques. Au service des parties prenantes et pour la compétitivité.

France Qualité présente

Manager Qualité du futur



8 experts • 8 épisodes inédits



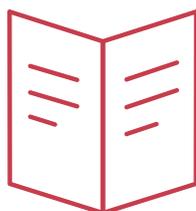


1950 ACTEURS

11     
ÉQUIPES RÉGIONALES    



300
EVENEMENTS
PAR AN



REVUE
TRIMESTRIELLE
« ÉCHANGES »



NEWSLETTER
MENSUELLE
« ÉCHANGE DIGITAL »



QUALI'BORD
TABLEAU DE BORD EXCLUSIF
DE RÉFÉRENCE



made in **qualité**
le think tank de France Qualité

THINK TANK
« MADE IN QUALITÉ »



LABEL
« REXCELYS »
PERFORMANCE
DURABLE



TROPHÉES
TROPHÉE LEADER
& PRIX QUALITÉ



PRISES DE
POSITION

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.

Club Qualité & RSE

Gérard CAPPELLI (*animateur*)
Consultant formateur, Référent RSE France Qualité

David CLÉRO
Quality & Network Coordinator, International Assistance Group

Pascoal DA SILVA
Directeur Général AFTCC

Philippe DUBOIS-MOZET
Directeur Responsable Qualité QSE RSE

Barbara DZIAMSKI
Conseil en évolution professionnelle, Missions DRH, Formatrice, Juriste

Martial GODARD
Référent Île-de-France, France Qualité

Jean-Louis GRANDIN
Professeur associé Qualité-QSE-RSE, CNAM ; Consultant interne, RATP

Ewa HAJDUS
Auditeur Qualité IRCA ISO 9001 v2015

Pôle Jeunes générations

Aymen BEJAOUI
Manager Qualité HSE RSE, Ingénieur Mécanique, Certifié IRCA ISO 9001

Ali BENALI
Consultant PMO, SPF Royaume de Belgique

Dominique BINTHA
Customer success manager, Airweb

Sarah BOUKHLIQ-CASCALES
Apprentie Correspondante Santé Sécurité Environnement, Safran Aircraft Engines

Ivan NOCHE DFOUBI (*animateur*)
Responsable Qualité et Maintenance, Poltrone Sofa

Eudes OBIANG
Ingénieur Qualité Produits et Process

Bénédicte REYNOLDS
MS Manager de la Qualité, ENSAM

Commission « Processus »

Jean-Louis BAUDUIN
Vice-président, AFQP Hauts-de-France

Maxime BERARD
CEO ACROME ; Consultant, Formateur

Bruno CITTI
Administrateur France Processus

Xavier FENARD (*animateur*)
CEO WEPILOT

Hugues MORLEY-PEGGE
Associé iQo ; Administrateur France Processus

Emilie ROUJAS
Process Community Manager, LATECOERE

Fabrice SCHWALM
Consultant indépendant, Administrateur France Processus, associé fondateur de CONCORDANCE

François VERSINI
Associé cabinet DigiLence ; CEO Keenturtle

Agnès VIGER
Administratrice France Processus

Arnaud VIGNE
CEO ICSE Consulting ; Expert BPM & GRC

Commission « Gouvernance organisation & stratégie »

Guillaume CANU
Associé CMI & Cepheid, fondateur Cepheid Consulting

Denis DHYVERT
Membre fondateur et Président, CEDITER

Henri FRAISSE (*animateur*)
Conseiller Activation Territoires, Président cofondateur Fidarec

Lenny KESSLER
Expert ESG, Fondateur CEO, Whyo

Michel ROGÉ
Maître de conférences, IAE Université de Lorraine

Commission « Lean Management & Excellence Opérationnelle »

Charles ALBERGE
Expert Lean et agilité, YouKaizen
Jean-Jacques BUONO - *Consultant*
Stanislas CALLOT
Expert Continuous Improvement ; Ingénieur
Philippe CAVALLI (*animateur*)
Fondateur et Dirigeant, JUST QUALITY
Assmaa ELABIDA
Directrice Excellence Opérationnelle, Takeda
Delphine FOUGEROUSE
Responsable Système d'Excellence et Supply Chain, RATP
Philippe FRACHE
Coach et expert de la performance, LEANEO Consulting
Mathieu GENDAJ
CEO & partner, The Lean Six Sigma Company
Jerôme JAFFLIN
Consultant Excellence Opérationnelle, APO
Alice LANGLET DECAUDIN
Référente Excellence Opérationnelle, SNCF
Valérie MARTINENT
Directrice Générale, SQUALEAN
Martine MENET LACAILLE
Doctorante en sociologie clinique
Agnès NICOLAS
DRH, Aéroport de Paris
Damien NORMAND
Expert Excellence Opérationnelle & Dirigeant, SNCF
Michael SOMERVILLE ROBERTS
Directeur Lean Europe Middle East Afrique, 3M
Franck VERMET
VP Excellence Opérationnelle, Safran Aircraft Seat

Commission « Culture & Transformation »

Jade PLANTIN
Directrice Associée, AQM Transformation

Commission « Big Data »

Henri FRAISSE (*Voir Gouvernance*)

Commission « Manager Qualité du futur »

Philippe BELOT
Directeur Délégué Qualité, Groupe Michelin
Ali BENALI (*voir Pôle Jeunes générations*)
Dominique BINTHA (*voir Pôle Jeunes générations*)
Frédéric BLAMOUTIER (*animateur*)
Directeur Qualité Corporate, Groupe RATP
Agnès DELDICQUE
Présidente de l'AFQP Hauts-de-France
Anne-Elisabeth de MONTAIGNAC
Directrice Qualité Groupe, Naval Group
Hubert DUCHATELLIER
Dirigeant, Duchat Conseil
Jean-Louis GRANDIN
Consultant interne, Groupe RATP ; Professeur Associé QSE RSE, CNAM
Coralie LACOMBE
Responsable RH, Transformation & Excellence
Ivan NOCHE-DFOUBI (*voir Pôle Jeunes générations*)
Hélène SCHMIDT
Présidente de l'AFQP Occitanie

Commission « Qualité Relationnelle »

Marc BAZINET
Délégué Général aux Prix de France Qualité Leader Qualité Européen 2018
François HUMBLLOT
Directeur Associé, Grant Alexander Conseil
Coralie LACOMBE
(voir Commission Manager Qualité du futur)
Bruno LANCEMENT - *Coordinateur QSE*
Marie-Claude LARGENTON-DONADIEU
Consultante en Management des Risques
Thomas LEJEUNE - *Consultant, Dirigeant Hydrate conseil*
Frédéric PELOUX - *Consultant, FP Horizon*
Virginie RASSINOUX
Consultante en RH, RSSE et Communication, Pythagore Conseil
Fabrice SCHWALM
Consultant indépendant (voir Commission Processus)
Gérard VAËL (*animateur*)
Président de CONCORDANCE

DÉJÀ PARUS...



Rédaction et réalisation : France Qualité. Crédits photos : Adobe Stock, sauf mention contraire.



France Qualité • AFQP
16 Boulevard Saint Germain • CS 70514
75237 Paris Cedex 05

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

