



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
- Patrick MONGILLON, Pilote du Think Tank

P.3

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.



1 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 BEJAOU, et le Pôle Jeunes générations pour la relecture.

SOMMAIRE

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 devra-t-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 :

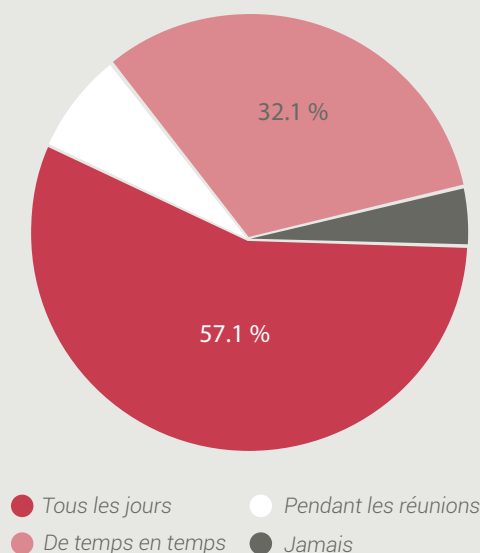
LES QUESTIONS

1/ QUELLE EST VOTRE FRÉQUENCE DE CONTRIBUTION AU SMQ ?

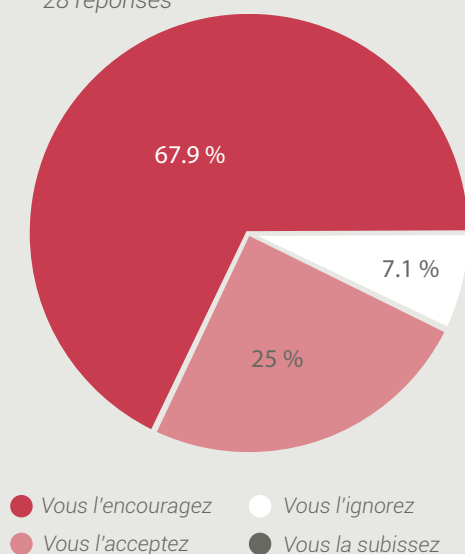
Cette question permet de vérifier si la participation au SMQ est consciente ou pas. Les salariés y contribuent quotidiennement mais n'en ont pas conscience. Cette question est importante pour savoir d'où l'on part. En effet, si les salariés n'ont pas conscience de faire quotidiennement de la qualité, 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



1^{ère} mesure :
28 réponses



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.

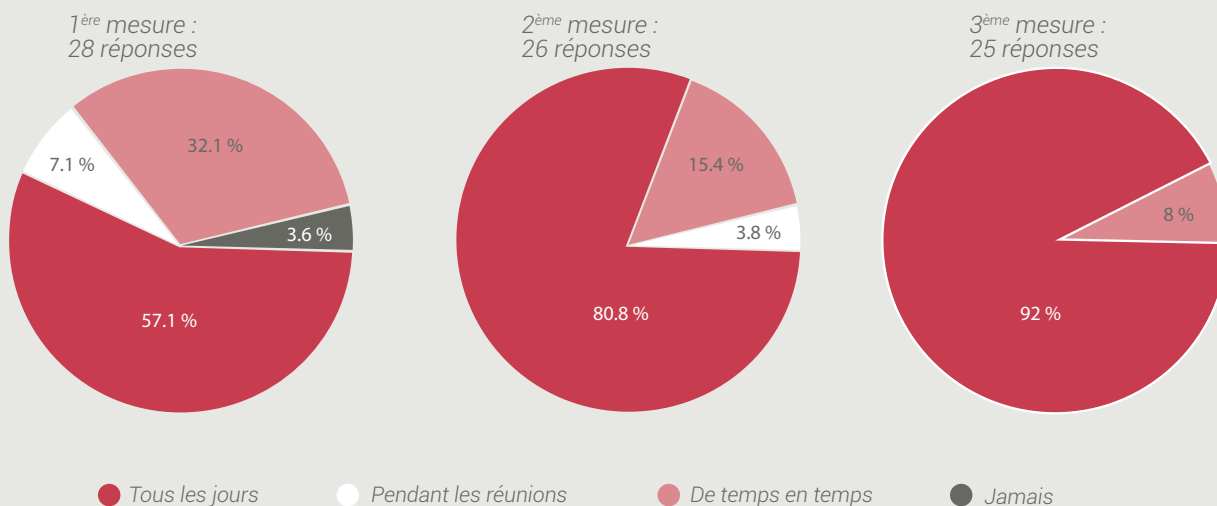
Cependant, concernant le nuage de mots, le constat est le même : des évidences mises en avant telles « amélioration continue » et « satisfaction client », mais également des irritants comme « inconnu », ou encore « subie ».



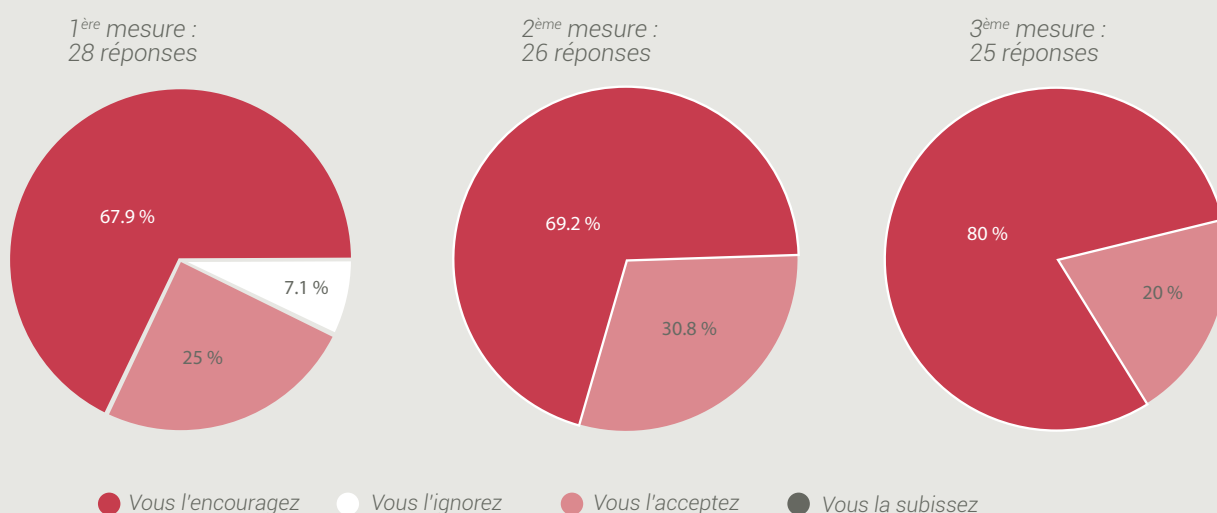
— Nuage de mots établi après la première enquête

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'entreprises 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 se 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 qualitatif, 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 qualitatif. 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 qualitatifs, 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 RASSINOX)	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



I. LA QUALITÉ RELATIONNELLE : UN LEVIER VERS LA PERFORMANCE GLOBALE

PAR MARC BAZINET

Comme vous le savez, le monde change et les systèmes de management des organisations doivent s'adapter. La Qualité au sens le plus large, incluant aussi la Qualité Relationnelle - un thème trop peu abordé -, évolue fortement.

Dans ce nouveau monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA), les femmes et les hommes qui ont ou qui auront la responsabilité de diriger, d'animer, de piloter des projets de transformations, des démarches de progrès, devront élargir leur champ des possibles et être plus globaux, participatifs, innovants, et pragmatiques.

Tous les acteurs campés sur des fondamentaux antérieurs se doivent eux aussi bien évidemment d'évoluer vers plus d'intégration, plus de fédération, plus de simplicité, plus d'agilité, et plus de relationnel.

De fait, **la Qualité Relationnelle s'inscrit naturellement dans la promotion de la Nouvelle Qualité portée par France Qualité** auprès de ses membres et des structures associées.

UN CHANGEMENT DE VISION...

Oui, ces dernières années, les organisations ont constamment bougé en fonction du contexte économique et des évolutions du marché, et ce n'est pas fini ! Être toujours en ligne avec les besoins et les attentes des organisations est une nécessité, y répondre est un devoir.

Aujourd'hui, nous observons, entre autres, une anticipation de ces besoins, une intégration des risques et opportunités, une maîtrise de la chaîne de valeur, une volonté forte de mettre en perspective la complémentarité entre la qualité et la responsabilité sociétale (RSE).

La Nouvelle Qualité évoquée précédemment donne cette image d'ouverture et de modernité.

Anticiper, s'adapter, se projeter, réaliser des sauts de performance, développer l'agilité et l'innovation, sortir du cadre et repenser les modèles conventionnels, ... quel changement de vision !

Cette vision disruptive est un bien nécessaire pour un changement d'image dans l'esprit collectif. Retrouver un nouveau souffle, une nouvelle respiration, pour mieux correspondre

à la réalité quotidienne des organisations, en se centrant sur le sens et la valeur ajoutée.

La vie, voire la survie, la compétitivité durable des organisations se jouent dorénavant dans l'intégration, le sens et la cohérence des approches. L'avenir appartient à ceux qui savent où ils veulent aller, avec qui et contre qui, avec des objectifs et des engagements volontaires cohérents soutenus par des collaborateurs motivés et engagés¹, en synergie avec des partenaires choisis et bien évidemment relayés par des processus opérationnels efficaces et alignés sur le but à atteindre.

Voilà le chemin de la création de valeur dans une vision globale, pragmatique, innovante et participative.

Clairement, c'est ce chemin qui fait gagner un plus sur ses compétiteurs, qui augmente les chances de survie dans un monde incertain et fait réussir là où tout le monde vous aurait donné perdants.

Si la Nouvelle Qualité englobe l'ensemble des leviers qui permettent à l'organisation d'être performante, **l'urgence de la situation actuelle requiert de mettre l'accent sur le triptyque suivant : RSE/Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), Processus, et Qualité Relationnelle, sans lequel il sera compliqué d'être compétitif.**

LA QUALITÉ RELATIONNELLE, UNE ÉVIDENCE...

En temps normal, mais encore davantage en situation de crise, l'absence de Qualité Relationnelle dans les organisations impacte les esprits (doute, incompréhension, perte de confiance, démotivation...), dégrade le climat social (tension, susceptibilité, agressivité...), perturbe le travail (baisse d'efficacité, d'initiative, risque d'erreur, service minimum...).

A l'inverse, la Qualité Relationnelle renforce le respect, la valorisation, le sentiment d'appartenance, l'émulation collective, l'entraide..., bonifie une ambiance d'échanges et de partages respectueuse, bienveillante, sympathique..., et stimule l'engagement par

l'esprit d'initiative, la capacité de remise en question, l'attractivité, la fidélisation..., pour créer plus d'efficacité individuelle et collective et in fine une performance économique accrue.

Ce constat est généralement partagé, mais - faute de balises - les dirigeants, les directeurs RH et les représentants de la fonction Qualité sont parfois hésitants sur la marche à suivre.

Si la Qualité Relationnelle n'est pas inscrite dans la culture de l'entreprise, si elle n'est pas portée par les dirigeants et les managers, les risques et conséquences sont importants.

Un lien fort existe bien entre la Qualité Relationnelle et la performance opérationnelle. Cette conviction est largement renforcée au quotidien par l'actualité et les efforts de chacun pour se relancer après les différentes crises que nous avons vécues et que nous vivons.

UN NOUVEAU PARADIGME...

Alors, dans le contexte actuel, il est essentiel **d'avoir une vision intégratrice de l'ensemble des éléments de la performance dans une démarche d'excellence managériale. Cette dernière ne peut prendre corps qu'à partir d'une démarche d'excellence opérationnelle et dotée d'une démarche d'excellence relationnelle.**

« Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin. » dit le proverbe africain.

La volonté d'intégrer l'ensemble des exigences des différents domaines de management Qualité, Sécurité, Environnement, Développement Durable, Maîtrise des Risques, Contrôle Interne, ... y compris la nécessité incontournable de prendre en compte la dimension humaine, représente un vrai changement de paradigme.

Clairement, cela doit permettre aux organisations une plus grande lisibilité, de la simplification, de la rationalisation, de l'harmonisation, et, n'en doutons pas, de la motivation et de l'engagement.

De fait, l'évolution des compétences des acteurs clés concernera davantage des thématiques liées à la posture et aux comportements que des outils

¹La 4^{ème} édition de Quali'Bord 2022 révèle que l'engagement des collaborateurs dans les entreprises françaises est au plus bas avec 7 %, très loin du numéro 1 européen l'Islande 22 %, et encore plus loin du numéro 1 mondial les USA avec 34 %. Comment rester insensible et ne pas réagir ?

et méthodes. Les compétences relationnelles seront multiples et plus mises en avant, telles qu'être leader, communicant, pédagogue, pragmatique ; en fait, un ambassadeur crédible, légitime, et pourquoi pas en matière de Qualité Relationnelle.

EN CONCLUSION...

Alors oui, **la Qualité Relationnelle est un levier incontournable au sein des organisations, un lien entre les différents acteurs et parties prenantes, à la recherche de résultats remarquables.**

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts » - Isaac Newton.

Faire émerger avec bienveillance une Qualité Relationnelle qui se vit plus qu'elle ne s'apprend sera l'une des clés de réussite de la relance.

Il est essentiel que les dirigeants, les directeurs RH, les représentants de la fonction Qualité jouent leur rôle au sein des organisations, dans une dynamique de transversalité, centrée sur l'accompagnement et la conduite du changement, avec un savoir-être certain et des capacités d'adaptation. **Il n'y a pas de démarche de Qualité Relationnelle portée au sein des organisations sans l'exemplarité des dirigeants.** Par ailleurs, l'encadrement se doit d'être force de propositions constructives, d'oser et de prendre des initiatives face à toutes les situations rencontrées.

Les valeurs humaines, la qualité d'écoute et un sens de la communication feront de ces derniers - chacun à leur niveau - des relais privilégiés, **des ambassadeurs incontournables pour faire rayonner la Qualité Relationnelle, en apportant une vraie valeur ajoutée au service de la performance globale de leur organisation.**



Formulons le rêve d'une prise de conscience et d'un élan vers la performance globale et durable : que toutes les organisations quels que soient leur taille, leur secteur d'activité, se retrouvent sur le chemin de l'Excellence Relationnelle et de la Responsabilité Sociétale, pour ainsi disposer de ce coup d'avance.

La recherche de l'excellence, qu'elle soit managériale, opérationnelle ou relationnelle, n'est pas un voyage en terre inconnue, mais bien une destination à forte valeur ajoutée.

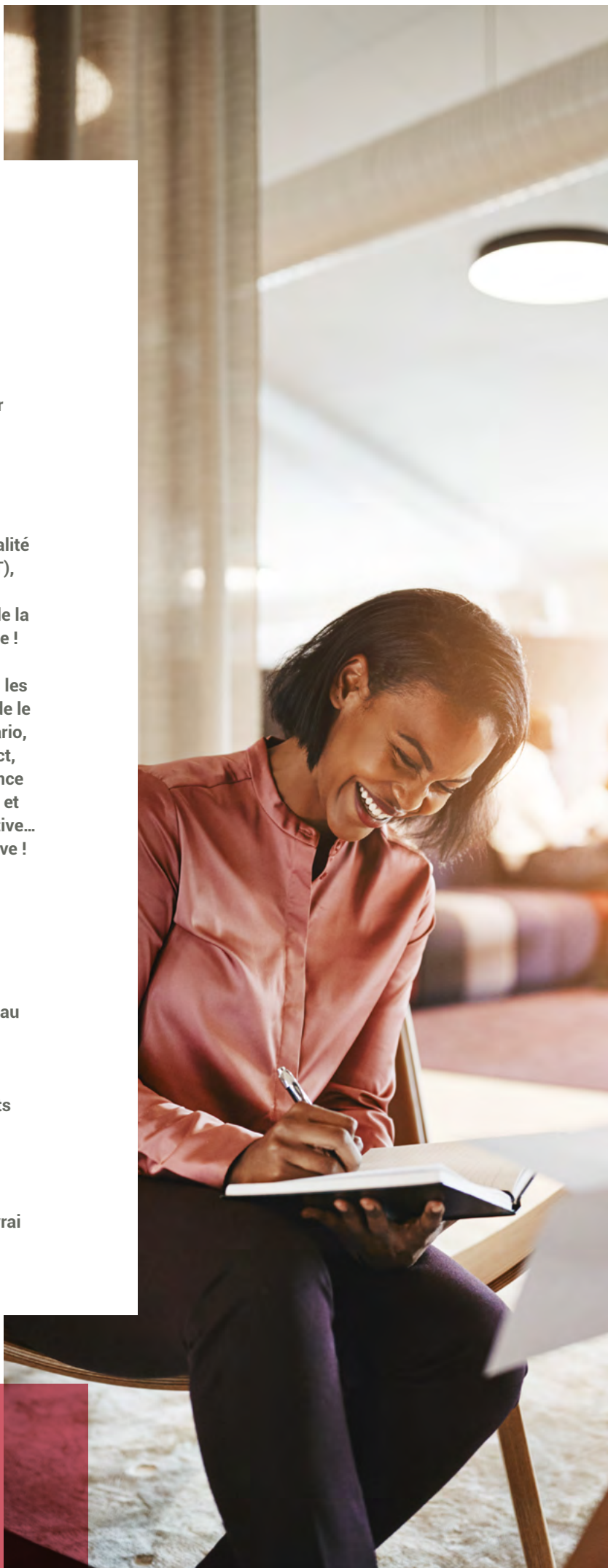
Poursuivons ce chemin ensemble en **Concordance**, afin de relever les défis d'aujourd'hui et ceux de demain, là où la Qualité Relationnelle sera un connecteur essentiel pour une performance globale, un monde meilleur, un monde durable et humainement profitable.



L'ESSENTIEL

À RETENIR :

- Inscrire la Qualité Relationnelle dans la culture de l'entreprise. Elle doit s'appuyer sur des relais privilégiés : l'exemplarité des dirigeants et la force de propositions constructives des managers... un changement de vision !
- Mettre l'accent sur le triptyque RSE/Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), Processus, et Qualité Relationnelle, afin d'être compétitif au regard de l'urgence de la situation actuelle... une évidence partagée !
- L'absence de Qualité Relationnelle dans les organisations impacte les esprits, dégrade le climat social, perturbe le travail. A contrario, la Qualité Relationnelle renforce le respect, l'émulation collective, bonifie une ambiance d'échanges et de partages respectueuse, et stimule l'engagement par l'esprit d'initiative... source d'efficacité individuelle et collective !
- Disposer d'une vision intégratrice des éléments de la performance dans une démarche d'excellence managériale ancrée sur une démarche d'excellence opérationnelle et dotée d'une démarche d'excellence relationnelle, voilà un nouveau paradigme !
- La Qualité Relationnelle est un levier incontournable, un lien entre les différents acteurs et parties prenantes, apportant une vraie valeur ajoutée à la recherche de résultats remarquables au sein des organisations pour un monde meilleur, durable et humainement profitable... un vrai défi à relever !



II. CE QU'ACCOMPAGNER VEUT DIRE ? LE SAVOIR-FAIRE DU SAVOIR-ÊTRE

PAR FABRICE SCHWALM

Qui n'a jamais expérimenté l'effort sur soi qu'implique l'accompagnement d'un autre que soi, au travail, d'un collègue, d'un collaborateur, d'un client, dans sa vie personnelle, d'un ami, d'un proche, de son enfant ? Quelle exigence ! Quelle responsabilité ! Et quelle frustration, bien souvent, d'éprouver le sentiment de ne pas y arriver aussi bien qu'on le voudrait.

A défaut d'être un professionnel (et parfois même lorsque l'on en est un), nous manquons de boussoles pour se repérer, comprendre et agir à bon escient en toutes situations.

C'est que la notion est protéiforme. Il y a autant d'accompagnements que de situations vécues, que d'individus à accompagner, que de savoir-faire d'accompagnants.

C'est que la posture, tant pour l'accompagné que pour l'accompagnant, est hautement impliquante. Accompagner et être accompagné touche à quelque chose d'intime, d'intime dans sa relation à l'autre, d'intime dans sa relation à soi-même.

Accompagner, quelle qu'en soit sa forme, conseil, formation, coaching, mentorat, parrainage, tutorat, monitorat... consiste, par définition et par essence, à se mettre en chemin avec l'autre. Etymologiquement « accompagner » signifie : ad - aller vers ; cum - être avec ; pane - partager (symbole du pain).

« Être avec », il s'agit de se rendre complètement

disponible à l'autre, d'ouvrir un espace-temps de présence pleine et entière, de mobiliser toute sa capacité d'écoute et d'attention. L'accompagnant écarte toute forme de posture qui resterait à distance de, en surplomb. Il va au-delà d'un simple accueil distancié de l'autre (et de sa problématique). Là où beaucoup s'arrêtent bien souvent. L'enjeu pour l'accompagnant est de véritablement se connecter à la personne singulière qui est en face de lui. C'est loin d'être simple.

« Aller vers », c'est se mettre au service de l'élan de celui que l'on accompagne. C'est partir de ce que l'autre vise. C'est l'aider à prendre conscience de ce qu'il veut réellement (challenge qui ne se dévoile bien souvent qu'après beaucoup d'allers-retours et hésitations). Le travail d'accompagnement s'articule précisément dans ce cheminement introspectif. Par un questionnement éclosif, une attitude d'ouverture, une écoute concentrée, l'accompagnant encourage l'accompagné à objectiver ses perceptions, le pousse à déconstruire ses myopies interprétatives, l'autorise à accueillir ses états émotionnels. C'est une compétence à maints égards difficile à acquérir. Certains en ont fait leur métier.

« Partager », la relation accompagnant-accompagné est bilatérale. Pour que son action soit pleinement impactante et efficace, l'accompagnant doit se mettre en jeu. Il est partie prenante de la relation. Il ne peut rester en dehors. Il se positionne dans une relation

de proximité-distante. A côté de sans être trop dedans, dedans sans être trop à côté, c'est là toute la difficulté de la juste distance qu'il doit trouver en permanence. Il reçoit et il apporte, il donne et il accueille, il implique et il s'implique, c'est la condition sine qua non pour installer la confiance mutuelle indispensable à ce que quelque chose se passe.

Le rôle de l'accompagnant est de créer les conditions d'une distanciation susceptible de produire le décalage fécond qui permet à l'accompagné d'accéder tout à la fois à une nouvelle image de la réalité et à une considération objectivée de soi-même. Le cadre doit être accueillant (considérer l'autre tel qu'il est), sécurisant (créer un climat de confiance), soutenant (positiver, encourager, autoriser), stimulant (challenger avec bienveillance), repérant (éclairer les balises clés de la situation).

Dans la forme la plus pure de l'accompagnement, c'est l'accompagné qui fixe lui-même le but, se détermine, trace la trajectoire et impulse le rythme. Le rôle de l'accompagnant est de faciliter la progression. Avec humilité, il résiste absolument au travers (trop) humain à vouloir prendre le pouvoir de la relation, à user de son autorité de sachant, à interférer dans le processus d'assimilation de l'autre. L'émancipation et l'accession à l'autonomie de la personne qu'il accompagne doivent conduire l'action de l'accompagnant du début à la fin de son intervention. Finir par se rendre dispensable, cet enjeu porte la raison d'être même de sa démarche. Il en va de son éthique personnelle. La responsabilité est immense (beaucoup ne

le mesurent pas toujours, professionnels y compris).

Si accompagner est avant tout une question de style personnel, tous les accompagnants se doivent à eux-mêmes une exigence d'être : « Sois une belle personne ». C'est l'injonction bienveillante que Maria Montessori, immense pédagogue et humaniste du XX^{ème} siècle, formulait à ses éducateurs.trices. Mettant des propos sur sa pensée, elle aurait pu le dire ainsi : « Aime les autres. Campe-toi sur des dispositions morales fortes, incarne-les réellement dans tous tes faits et gestes. Prends la mesure de ta responsabilité. Sois un gardien protecteur de l'environnement. Ton rôle est de montrer la voie, d'inspirer l'action, d'écarter les obstacles et de réguler les interactions sociales du groupe. Dégonfle ta figure d'autorité, gagne en humilité, défais-toi de la fausse croyance d'être un sachant supérieur. Contiens ton inclination à être directif et intrusif. Agis dans la frugalité. Retire-toi dans l'ombre de l'observation dès que ton aide n'est plus explicitement sollicitée. »

L'accompagnant fait si peu et tant à la fois...

Quelle noble tâche que la sienne.

Les lecteurs interpellés trouveront matière à aller plus loin dans la publication CONCORDANCE « Ce qu'accompagner veut dire » qui a porté ce trop court article.

Dans ce contexte, deux options : Procrastiner ou Agir, <https://concordance-cer.fr/>.



A GARDER AVEC SOI...

Cette pensée d'Emmanuel Levinas :

« Pouvoir être soi-même dans le regard de l'autre »

- Reconnaître l'autre dans sa singularité, sans jamais le juger unilatéralement
- Faire confiance dans la capacité de chacun à se déterminer par lui-même
- Savoir écouter et questionner pour partir réellement au-devant de la pensée de l'autre.

III. QUEL EST L'IMPACT DE LA NON-QUALITÉ RELATIONNELLE ?

PAR GÉRARD VAËL

Vous êtes-vous déjà trouvé dans l'une ou plusieurs de ces situations ?

- Au sein de l'équipe de direction, difficultés ressenties pour prendre une décision consensuelle, à partir d'un débat libre et contradictoire avec une vision partagée.
- Dans le cadre d'une transformation, d'une réorganisation, le constat de réticences, peurs et freins au changement proposé.
- Dans la préparation d'une fusion/acquisition, au-delà des facteurs économiques, la prise en compte insuffisante du facteur humain pourtant prépondérant pour la réussite.
- Des recrutements opérés dans l'urgence sans réel processus d'intégration, ce qui impacte directement la Qualité Relationnelle de la prise de fonction
- Dans le cadre des interactions multiples entre les acteurs de l'entreprise, un manque de coopération manifeste qui traduit la persistance de silos et l'insuffisance de cohésion et de liens d'interdépendance.
- La difficile reprise d'une situation antérieure où la confiance a été bafouée avec des promesses non tenues.
- La difficulté des responsables à désamorcer les tensions. La prise en compte tardive de situations conflictuelles.
- La qualité de l'accueil qui forge la première impression s'est dégradée. Si l'on voit clairement les défauts de l'accueil chez les autres, il faut y remédier pour notre organisation, en présentiel, au téléphone, en ligne...
- Le sentiment d'appartenance se délite. Analyse

nécessaire pour comprendre et y remédier en réinsufflant sens et envie.

- Face à des clients peu fidèles, la relation est à revisiter, à bonifier et les liens à renforcer...

LE CONSTAT

Beaucoup de difficultés rencontrées au sein des entreprises sont de nature relationnelle. L'attention à l'autre, la compréhension, la considération, l'intérêt, le respect, la confiance et la reconnaissance, sont-ils toujours au rendez-vous ? L'être humain est complexe. Il est capable d'embellir la vie mais aussi de la ternir.

Le principal fait générateur des tensions et des conflits, c'est la non-Qualité Relationnelle : revendication d'ego, lutte de pouvoir, frustration, jalousie, blessures d'amour propre... Nos caractères sont changeants, nos attitudes contradictoires et ambivalentes, et notre humeur influe sur la qualité de nos relations.

LA CONVICTION

Les collaborateurs malheureux ne s'engagent pas.

Promouvoir la Qualité Relationnelle constitue une clé de succès majeure pour se réaliser, progresser et bien « vivre ensemble ».

En rester au vœu pieu, à la déclaration d'intention ? Certainement pas. Comment réfléchir et agir ensemble ?

Voici nos retours d'expériences vécues lors des interventions et missions réalisées...

Item	Risques et conséquences de la non-Qualité Relationnelle	Apports et bénéfices de la Qualité Relationnelle
État d'esprit	Perte de confiance, doute, incompréhension, défaut de reconnaissance, crainte, frustration, amertume, désengagement, sentiment d'injustice, dévalorisation, démotivation, repli sur soi, isolement, voire dépression...	Liens de confiance, respect, reconnaissance, valorisation, critique constructive, sentiment d'appartenance, implication, satisfaction, engagement, désir d'évolution, émulation collective, entraide, voire communauté solidaire...
Climat social	Tension, irritabilité, susceptibilité, incompréhension. Incommunicabilité, suspicion, reproche, agressivité, conflit, dégradation contagieuse...	Ambiance sympathique, convivialité, échanges et partages, dynamique de groupe, communication, disponibilité, cordialité, esprit de service...
Travail	Baisse d'efficacité, d'implication, d'envie, d'engagement, perte d'initiative, risque de négligence, d'erreur, difficulté à communiquer, critique permanente, jugement et invective, collaborateurs désengagés, tentés de « se réaliser ailleurs », passivité, « service minimum », démission...	Efficacité, implication, capacité de remise en question, niveau d'exigence, esprit d'initiative, force de proposition, feedback, accompagnement et soutien managérial, tutorat, mentoring, coaching, performance accrue, attractivité employeur, fidélisation...

Marguerite Yourcenar (mémoires d'Hadrien) :
« Puisque la haine, la sottise, le délire ont des effets durables, je ne voyais pas pourquoi la lucidité, la justice, la bienveillance n'auraient pas les leurs. »

Aujourd'hui, le superficiel, le sensationnel, l'éphémère priment souvent sur le sens. Avec la Qualité Relationnelle, nous sommes sur le fond et le pérenne : bien entrer en relation, la cultiver, la bonifier.

Du SAVOIR-ETRE dépend la qualité de notre vie sociale.

Pour l'essentiel 3 dimensions sont à promouvoir :

1. La relation entre les personnes : pratiquer un management bienveillant, la cordialité et le savoir-être.

2. L'intelligence collective : enrichir les interactions, coopérer plus et mieux.

3. Le liant dans l'organisation : décroïsonner et fluidifier la communication.

C'est ce dessein que nous partageons avec les organisations prêtes à s'engager.

A la clé : la performance véritable, **économiquement profitable parce qu'humainement profitable.**

L'intelligence collective et la coopération sont mobilisées pour expérimenter, déployer et accompagner une approche différente de mise en action du **savoir-être**. Telle est notre **création de valeurs** auprès des entreprises.



IV. DÉMISSION DES TALENTS PENDANT LA PÉRIODE D'ESSAI ! A CÔTÉ DE QUOI ÊTES- VOUS PASSÉ ?

PAR FRANÇOIS HUMBLLOT

La guerre des talents est de plus en plus d'actualité dans le marché de l'emploi des cadres.

Les entreprises doivent rivaliser de séduction pour attirer les collaborateurs dont elles ont besoin.

Avec un taux de chômage des cadres de 3 % le marché n'a jamais été aussi tendu depuis 2000 et il y a une guerre entre les entreprises pour attirer les meilleurs. Malgré cela, curieusement, une fois l'embauche effectuée, de nombreuses entreprises n'attachent pas suffisamment d'importance à l'étape de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Pourtant les faits sont là : **depuis la reprise qui a suivi la crise COVID, le turn-over a augmenté dans les entreprises et en particulier celui des nouveaux embauchés.** La crise actuelle (Ukraine, inflation, pénurie de matières premières) n'a eu pour l'instant que très peu d'influence sur ce phénomène. Né aux Etats-Unis en 2021, il se répand de plus en plus en Europe et les dirigeants et les directions des ressources humaines ont commencé à s'intéresser au sujet.

En effet, les premières semaines qui suivent

l'entrée en fonction d'un nouveau collaborateur sont celles de tous les dangers : la nouvelle recrue a signé sa lettre d'embauche en tenant compte de tous les signaux positifs qu'elle a détectés pendant le processus de recrutement et les premières semaines vont lui permettre de s'assurer qu'elle a fait le bon choix. Si elle a le moindre doute, elle sera tentée de reconsidérer sa position et elle le fera d'autant plus que, dans cette période de tension du marché de l'emploi, elle aura peut-être encore d'autres opportunités de poste.

Lorsqu'un cadre se met en situation de recherche active, il lance un maximum d'actions et au bout de quelque temps, il suit simultanément plusieurs pistes. Chaque processus de recrutement ayant son propre rythme, le candidat est souvent obligé de faire un choix avant d'avoir mené à leur terme toutes les opportunités qui s'offrent à lui. Il peut très facilement prendre une décision positive pour un poste sans se désengager immédiatement de tous les autres processus.

Même s'il a le désir d'être honnête vis-à-vis de son nouvel employeur, il sera évidemment très sensible et attentif à tous les signes de bienvenue et de Qualité Relationnelle témoignés à son égard et se forgera une opinion sur son

nouvel employeur et sur l'intérêt du poste qu'il occupe. Si le salarié ne se sent pas à l'aise dans son nouveau job, il sait qu'il a six mois pour trouver autre chose.

Un recrutement ne peut être considéré comme réussi que s'il est suivi d'une intégration qualitative du nouvel embauché.

La chose paraît évidente mais ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Consultant en recrutement depuis plus de quarante ans, j'ai hélas reçu de nombreuses fois en entretien des salariés qui avaient quitté leur job pendant leur période d'essai ou pendant leur première année de fonction, à leur initiative !

Les causes de ces départs prématurés sont bien sûr diverses mais, **dans la majorité des cas, ce sont des erreurs de comportements chez le nouvel employeur qui sont à l'origine de l'échec**, commises pendant les premiers jours ou les premières semaines. À la charge de l'employeur on trouve :

- Un accueil médiocre, voire très mauvais du nouvel embauché. Il est déçu et inquiet dès les premiers jours. Livré à lui-même, il se met à douter et va écouter avec attention les sirènes de l'extérieur et continuer à avoir des contacts avec d'autres entreprises.
- Une mauvaise communication ou une absence totale d'information sur la culture de l'entreprise, ses règles de fonctionnement et les procédures internes. Le collaborateur commet des erreurs et commence à se discréditer. Il perd confiance et préfère partir dès qu'il voit passer une autre opportunité.

- Un manque de suivi de l'intégration par le N+1 et les RH : personne n'a vu que le nouvel embauché rencontrait des difficultés et on l'a laissé se noyer, alors que des solutions auraient pu être trouvées si la situation avait bien été évaluée à temps.

Ce sont les entreprises qui sont aujourd'hui sur la sellette et qui sont notées par leurs salariés.

Il y a des sites internet comme Glassdoor par exemple où les employés actuels et anciens d'entreprise évaluent leur environnement de travail de manière anonyme. Chaque entreprise se retrouve avec une note qui est bien sûr regardée de très près par les futurs salariés.

Le recrutement d'un nouveau collaborateur est un investissement lourd et engageant, tant pour celui qui recrute que pour le nouvel embauché.

En cette période de tension du marché du travail et de pénuries de compétences, les entreprises ont tout à gagner à se doter d'un processus d'intégration des nouveaux collaborateurs de plus en plus qualitatif et plus généralement à investir sur l'amélioration de leur climat social et des conditions de travail.

C'est pour cela que nous avons créé la SCIC CONCORDANCE, une coopérative d'intérêt collectif dédiée à l'accompagnement des entreprises pour valoriser le savoir-être des collaborateurs, développer l'intelligence collective et la coopération transversale, sources durables de réussite économique.



Au-delà de la création d'un processus d'intégration qualitatif les clés de l'intégration réussie sont :

- Pratiquer un management bienveillant, soucieux de développer la qualité des relations dans les équipes,
- Accompagner les nouveaux embauchés et être à l'écoute de leurs besoins,
- Intégrer les nouvelles recrues dans le projet collectif de l'entreprise.

V. INCLUSION ET INTELLIGENCE RELATIONNELLE ONT PARTIE LIÉE

PAR VIRGINIE RASSINOUX

Si les organisations aujourd'hui déploient tous leurs efforts pour se montrer les plus inclusives possibles, force est de constater que cette politique bute parfois sur des enjeux humains.

Quand bien même les organisations ne seraient pas ouvertes spontanément à l'inclusion, celle-ci s'impose à elles de multiples façons : évolution des viviers de recrutements du fait des mouvements migratoires, mondialisation, réglementation du travail, travail à distance, allongement prévu de la durée du travail qui implique de mobiliser plusieurs générations, évolution des attentes des salariés pour plus d'équilibre personnel ou de sens ou encore exigences renforcées d'engagements RSSE.

Il est indispensable d'améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail pour engager l'ensemble des collaborateurs à contribuer à la performance de leurs organisations. Il s'agit de permettre à chacun d'exprimer son plein potentiel en étant lui-même, sans avoir à occulter une dimension de son identité, en se sentant respecté, équitablement traité et écouté.

En luttant contre tous les types de discriminations (de genre, d'âge, d'origine sociale, de handicap, d'orientation sexuelle, de religion...), l'inclusion s'inscrit dans la stratégie et la politique de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale des organisations (RSSE). Elle vise à intégrer une personne au sein d'un groupe afin de lui offrir la place qu'elle mérite, au même titre que tous les autres membres.

Une organisation inclusive fait souvent preuve d'une certaine ouverture d'esprit et de bienveillance à l'égard de ses employés. En se sentant impliqués et non rejetés pour leurs différences, ceux-ci vont ressentir un bien-être stimulant la confiance en soi et le sentiment de reconnaissance. De plus, un employé qui se sent bien dans l'organisation qui l'a embauché aura bien plus de chances d'y rester et de contribuer à sa bonne réputation.

L'inclusion, c'est aussi tout simplement pour l'organisation de ne se priver d'aucun talent, quelles que soient ses singularités. La diversité des profils contribue à la qualité décisionnelle, à la créativité ou à la recherche de solutions nouvelles qui s'enrichissent de regards croisés. Cette richesse est devenue indispensable au regard des transitions multiples que vivent les organisations, comme le dérèglement climatique ou la révolution digitale qui bouleversent beaucoup de modèles économiques.

Faire le choix de l'inclusion dans une organisation semble donc idéal et nécessaire. Mais ce n'est pas toujours simple. Travailler ensemble quand on est différent ne va pas toujours de soi et peut générer des conflits.

L'évolution humaine dans nos sociétés ne nous a pas paramétré pour accepter facilement la diversité et l'inclusion. C'est par exemple, le rejet du handicap visible, symbole de fragilité, les stéréotypes, les préjugés, les croyances ou la préférence pour son propre groupe social, le rejet de l'étranger, symbole de danger...

Réussir la diversification et l'inclusion des profils, repose d'abord sur la qualité managériale. Pour pratiquer un management réellement inclusif, il est indispensable que le manager soit capable de mobiliser son Intelligence Relationnelle et de prendre en considération la « dynamique comportementale » de chacun de ses coéquipiers. Cette dynamique comportementale peut-être encore accentuée lorsque les RH et l'ensemble de l'organisation sont impliqués.

L'inclusion est un sujet hautement sensible.

La Qualité Relationnelle en est le levier d'action le plus transformant.

Elle est à la fois la source, le moyen et le but : « coopérer pour bien vivre ensemble ».

VI. L'ÉQUATION GÉNÉ-RELATIONNELLE, QUELLE EST LA SOLUTION... ?

PAR FRÉDÉRIC PELOUX

Comme nous le chantait Brassens « Quand on est con, on est con ».

« Petit con de la dernière averse, vieux con des neiges d'antan ».

Que l'on soit un vieux (une vieille) c..., ou un (une) jeune c... on est toujours le c... de quelqu'un ... !!! Bel adage qui traduit bien toute la complexité mais aussi l'atout formidable que représente la diversité générationnelle.

Au-delà, de nos talents multiples en « connardise », nos intelligences activées ou potentielles sont aussi riches, singulières et prometteuses.

Il s'agit en effet de faire collaborer la richesse et les certitudes de l'expérience avec la vision croissante d'un monde virtuel en mutation

permanente tant sur ses valeurs que sur son rapport au temps. L'une des mutations les plus marquantes est sans doute l'évolution progressive du plaisir de l'avoir, de posséder vers le savoir, l'usage. Posséder est une valeur éphémère liée à l'obsolescence, avoir l'usage une source continuelle et intemporelle de renouvellement. Ainsi le travail n'est plus une valeur mais le moyen de répondre à ses besoins. Les vicissitudes économiques successives ont contribué à modifier son image de fondement. Pour ce qui est du temps et sans remonter à la découverte du feu qui a progressivement structuré notre rythme circadien en allongeant notre période d'éveil et contribué à notre socialisation en facilitant les moments d'échanges, on peut évoquer l'hyper-connexion permanente et planétaire. Tout, tout le temps et tout de suite, on ne mange plus des mandarines



qu'à Noël, c'est l'intemporalité, on a tous vu les tours du World Trade Center s'écrouler en direct, c'est l'immédiateté, on regarde lentement fondre les icebergs sous le regard des ours blancs... C'est la banalisation de l'essentiel. On est en surcharge pondérale d'information, et si nous ne dormions pas pour des raisons biologiques... peut-être serions-nous en overdose. Enfin l'être, il est devenu important d'exister dans l'instant, d'exprimer sa singularité en respectant au mieux celle des autres, d'être accessible en permanence.

Les réseaux sociaux ont remplacé les missives enflammées, on like, on partage... !!

On est maintenant dans le hors limites pas le sans limites, elles sont repoussées en permanence, bousculées, ajustables mais plus immuables. Le lieu, le temps, l'espace, le partage des valeurs, l'engagement, ne sont plus les seuls référents communautaires d'harmonisation. L'empreinte générationnelle forte de cette mutation, de cette accélération, est donc l'une des composantes majeures à prendre en compte. On est passé en moins d'un siècle d'une génération apprenante et communautaire à une génération prescriptrice et tribale. Le maréchal-ferrant, l'instituteur, le médecin étaient des figures emblématiques du savoir et de la connaissance, c'était le fruit d'un long apprentissage qu'ils mettaient au service de la communauté et leur donnait une aura de respectabilité reconnue par tous. Aujourd'hui, le savoir est accessible à tous, ce qui accélère le

progrès mais aussi l'obsolescence, la volatilité de la connaissance. L'abondance est telle qu'ont surgi les Influenceurs, ils font le tri pour nous, des chefs de tribu, pourvoyeurs de nos futurs biais cognitifs. On peut y ajouter bien sûr la mondialisation et le multiculturalisme qui ont distendu le sentiment d'appartenance.

Il s'agit donc de mettre du liant, de l'intelligence sur des valeurs communes, universelles. Citons le bonheur, le plaisir de travailler ensemble, sans angélisme, sur des temps courts mais intenses. Valorisons la réussite, reconnaissons l'expérience, autorisons l'échec, acceptons le pourquoi, jouons la transparence. Car le défi est bien d'atteindre un même objectif, les missions de l'entreprise, et la réalisation des individus avec des valeurs individuelles qui peuvent être différentes mais qui se retrouvent, sur les valeurs humanistes universelles. C'est bien l'émergence de valeurs disruptives qui a fait naître le miracle de la Silicone Valley, et la révolution numérique. Le moteur était la passion, le plaisir de travailler ensemble, de partager un projet commun dont l'atout principal était d'être fédérateur.

La Qualité Relationnelle est le moteur de l'intelligence collective. Elle a la capacité et permet de relier tous les moteurs motivationnels. Elle génère naturellement l'empathie et l'harmonie.

Retours d'expériences certes un peu manichéens...

Item	Risques et conséquences de la non-Qualité Relationnelle	Apports et bénéfices de la Qualité Relationnelle
État d'esprit	Démotivation, négativisme, Incompréhension, dénigrement, vagabondage, j'entends mais je n'écoute pas.	Se mettre à la place de l'autre, éviter l'affrontement, pratiquer une écoute active et attentive, échanger pour construire.
Climat social	Discordance des équipes, rivalité, perte du sens commun, retour à l'individualisme, cloisonnement générationnel.	Veiller au mélange intergénérationnel des équipes, être attentif à la passation du savoir-faire et du savoir-être.
Travail	Perte d'efficacité et de cohésion, absence d'intelligence collective, remise en question permanente des objectifs, perte de sens.	Capter les valeurs communes et mobilisatrices, valoriser la performance collective et la richesse des ressources individuelles.

« La nouvelle génération est épouvantable, j'aimerais tellement en faire partie ! »

Oscar Wilde

C'est toute l'ambiguïté de la cohabitation des générations qui est évoquée dans cette citation. La difficulté de se positionner entre le rejet et une forme de reconnaissance des vertus de la jeunesse, de la candeur, de la liberté des engagements, de la créativité, et des provocations dont elle est capable. Toutes ces vertus régénérantes pour les organisations, doivent faire l'objet d'une attention particulière, d'une Qualité Relationnelle constante. Le mixage générationnel est naturel et vital, c'est le catalyseur qui assure l'ouverture, le dynamisme, l'équilibre émotionnel des organisations et donc leur pérennité.

« L'avenir m'intéresse, c'est là que je compte passer mes prochaines années. »

Woody Allen



VII. LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES EST SECOURÉE PAR L'INCERTITUDE

PAR THOMAS LEJEUNE

Ah qu'il était bon le temps où les entreprises considéraient qu'il fallait mettre en place un programme de transformation tous les 5 à 10 ans ! Le but était de se réinventer en faisant un benchmark de la concurrence et du marché et de trouver LA bonne voie pour continuer la croissance. C'était comme conduire sur l'autoroute.

Aujourd'hui la transformation est en continu et surtout contrariée par des événements exogènes à l'entreprise. Avec la COVID, la guerre en Ukraine, l'augmentation des matières premières, le risque de pénurie d'électricité cet hiver, le réchauffement climatique, la multiplication des règlements/lois/directives... il est impossible de préparer un plan de transformation ultra cadré qui roule comme sur une autoroute à quatre voies.

Le plan de transformation doit lui-même se transformer de semaines en semaines (un comble). C'est un casse-tête pour les dirigeants et encore plus difficilement compréhensible pour les collaborateurs qui se sentent ballotés de toute part. L'autoroute d'antan se transforme en échangeur géant où il ne faut pas rater la sortie, ni forcément choisir le chemin le plus direct. Il s'agit bien de trouver la voie la plus efficace qui permette d'avancer tout en contournant

les ralentissements et contrariétés de dernière minute.

L'exemple de la crise énergétique que nous traversons en est la parfaite illustration. Telle cette entreprise dont le contrat d'électricité vient d'être renouvelé et qui, après âpres négociations, va voir sa facture annuelle multipliée par... 12 !!!

D'autres comme Duralux ont décidé d'arrêter leur production durant l'hiver et de mettre leurs personnels au chômage technique.

Enfin, ce torréfacteur français (grand consommateur de gaz pour brûler le café), dont la production est vendue dans tous les supermarchés de France et de Navarre, se demande comment il va pouvoir encaisser l'énorme facture qui ne manquera pas de pointer son nez après la renégociation du contrat en 2023. « Nous ne pourrions pas répercuter l'ensemble des hausses des matières premières à nos clients. Ils ne comprendraient pas ».

Lorsque nous effectuons un trajet en voiture, fini le temps de la bonne carte routière que l'on déplaçait souvent au mauvais endroit et qui nous servait de seule aide à la décision sans avoir l'état du trafic.

Nos habitudes ont changé et nous utilisons de plus en plus une aide extérieure que sont les applications comme Waze, Via Michelin, Tomtom ou Google maps qui donnent des indications en direct. Il s'agit d'une aide à la décision, rien ne nous empêche de choisir une autre route que celle proposée.

Pour l'entreprise, il devient essentiel d'avoir une aide à la décision bien plus poussée que les bonnes vieilles méthodes de transformation qui justement n'ont pas su se transformer.

Dans le contexte d'aujourd'hui, il s'agit de rebondir face à une situation inédite dont on ne possède pas tous les paramètres.

Voici quelques conseils et outils pour vous aider à transformer votre entreprise dans la tempête :

Acceptez la réalité et appropriez-vous le nouvel environnement

Le premier risque lors d'un changement majeur est de nier les faits et penser que cela va finir par s'arranger. Ne vous inquiétez pas, cette posture est normale car il est plus facile de s'accrocher à ce que l'on connaît que de se lancer dans l'inconnu.

D'ailleurs n'est-il pas amusant de voir des personnels refuser des changements avec véhémence (jusqu'à faire grève parfois) pour défendre une situation qu'ils ont fermement combattue quelques années auparavant ? Il est donc vital de faire partager cette réalité à vos équipes, car ne l'oubliez pas chacun de vos collaborateurs aura la même première réaction que vous. En acceptant la réalité et en la partageant avec une explication claire du nouveau contexte vous rendez service à votre entreprise et lui permettez d'aller de l'avant.

Identifiez les facteurs qui alimentent la peur

Pour s'adapter, il faut identifier les paramètres qui peuvent vous effrayer ainsi que vos collaborateurs. Quand on connaît les éléments qui alimentent la peur, il est plus facile de

les intégrer dans les solutions proposées et d'adapter le discours pour minimiser ces craintes bien légitimes. Cela vous permettra également d'agir plus rapidement et éviter la propagation des rumeurs à la vitesse de l'éclair, surtout dans ces situations anxiogènes. Autre avantage, dans le cas (malheureusement quasi systématique de nos jours) où vous devrez, une nouvelle fois, effectuer des changements, vous saurez, à l'avance, sur quoi travailler. Vous saurez mettre en place l'évolution appropriée de vos processus. Analysez bien tous les facteurs indispensables au bon fonctionnement de votre activité et n'en négligez aucun !

Pour vous aider à identifier ces points clés, n'hésitez pas à mettre en place un baromètre permettant d'évaluer distinctement le ressenti des trois niveaux managériaux de votre entreprise que sont les dirigeants, les managers et les salariés.

Pour cela utilisez les baromètres et les profils relationnels de CONCORDANCE. Il suffit de remplir un questionnaire flash en ligne d'une durée de dix minutes, qui permet d'identifier rapidement les thèmes prioritaires à traiter.

Faites appel à vos aptitudes et expériences

Votre entreprise fait face à des changements internes et externes majeurs, mais votre savoir-faire est toujours intact. Il ne faut donc pas céder à la peur, car si le cadre dans lequel l'entreprise évolue change, le travail reste le même. Inspirez-vous des personnes qui ont déjà vécu de grosses situations de crise dans votre entourage interne et externe à l'entreprise. Appuyez-vous sur vos forces plutôt que d'essayer de corriger vos faiblesses. En général, en cas de crise, le temps passé à corriger ses points faibles est infiniment plus long et moins efficace que celui propre à renforcer ses points forts. Cela ne veut pas dire qu'une fois la tempête passée il ne faut pas s'améliorer sur certains points. Ayez en tête ce motto, il vous apportera plus que vous ne le pensez : face à chaque menace, il existe des opportunités !

Faites le choix d'agir et de ne pas attendre

Pour faire face à un (des) grand(s) changement(s) de situation, vous n'avez que deux choix possibles : subir ou agir. Si vous décidez de prendre la posture de l'autruche, c'est-à-dire de ne rien faire ou d'attendre, vous mettez votre entreprise en danger et risquez de la faire disparaître. Inversement, si vous faites le choix d'agir et de prendre les choses en main, vous pourrez changer la donne et maintenir à flots votre entreprise. Mais attention, pas n'importe comment....

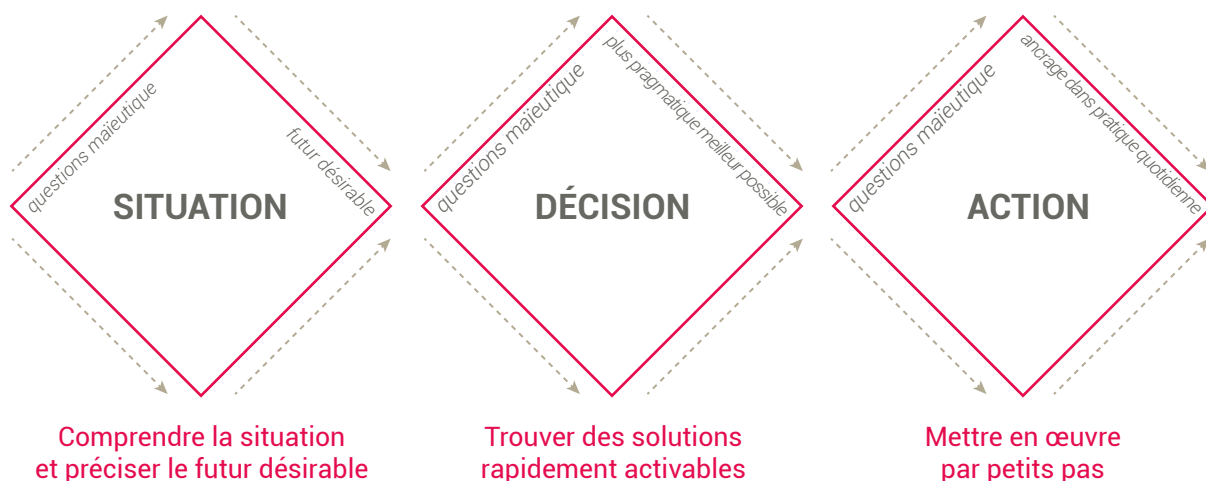
Avant tout, partagez avec les autres pour mieux cerner la situation

N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul dans votre entreprise et que le meilleur général ne gagne la guerre que s'il écoute et sait mobiliser ses troupes. Invitez des membres de votre personnel à réfléchir avec vous. Une bonne séance en atelier de 3 à 4 heures bien menée permet de tester vos idées en laissant les participants s'exprimer librement. Cela assure une prise de conscience et l'intelligence collective permet de trouver des solutions que vous n'auriez pas imaginé tout seul. Appliquez la méthode CONCORDANCE du triple diamant SDA : Situation - Décision - Action.

Enfin, la meilleure équipe est celle qui sait gérer l'excellence relationnelle

L'adaptation au changement ne se fait pas en un jour ! Elle entraîne des évolutions d'organisation, des adaptations dans les processus internes. Chacun de vos collaborateurs doit venir travailler en connaissant l'apport de son action à la nouvelle stratégie de l'entreprise. Il doit connaître clairement les actions attendues et savoir avec qui il les met en place. Les indicateurs de mesure de valeur du travail fourni doivent être partagés et les succès reconnus. Cette situation de « crise » nécessite de travailler à la fois sur la relation interpersonnelle, l'intelligence collective, tout en privilégiant le décloisonnement au sein de l'organisation.

Vous l'aurez compris, l'apport de l'efficacité du management par la qualité, conjugué avec les connaissances que nous avons sur l'intelligence émotionnelle fait de la méthode CONCORDANCE un accompagnement unique et efficace pour votre entreprise en cas de vents contraires. Elle permet, une fois la route tracée, de s'assurer de la bonne compréhension de tous notamment à travers des référents qui auront été accompagnés par une formation qualifiante. En clair, seul ou juste avec votre comex, vous risquez la sortie de route. C'est à vous d'initier la démarche et d'associer ensuite vos équipes, vous aurez ainsi plus de chance d'arriver à destination.



VIII. AÏE ! AÏE ! AÏE ! COMMENT ALLEZ-VOUS ?

PAR BRUNO LANCEMENT



« Ça fait mal, ça fait peur et ça va probablement changer plein de choses. »

Voilà ce que j'ai répondu à mes collègues qui s'inquiétaient de mon état, pour donner suite à un accident du travail.

Le 21 juin 2022, au cours d'une opération de manutention parfaitement normale, que j'avais effectuée de nombreuses fois depuis mon arrivée dans l'entreprise, l'essentiel de la dernière phalange de mon index droit a fini au sol.

Dans l'ambulance, il y avait débat : le coordinateur QSE de l'entreprise expliquant posément à la victime que je n'étais pas le premier dans l'entreprise. Qu'il comprenait et était désolé et surtout que l'entreprise me soutenait dans cette épreuve. Qu'on analyserait en profondeur l'accident et qu'on mettrait en place un plan d'action si nécessaire...

Ce débat aurait pu très mal tourner, quand la victime a répondu au QSE de la boîte : « Non mais c'est ton doigt dont on parle en réalité, je le sais très bien qu'à l'échelle de l'organisme on est sur un accident insoluble, ça fait quatre ans et demi que tu te casses la tête avec un ou deux accidents à la main par an ! Gravité faible, occurrence faible ! C'est ça la réalité à l'échelle de l'organisme ! Ça perturbera l'organisation, ça va choquer, sans être bloquant. Le cœur de notre métier c'est de taper avec des marteaux sur des cercles en acier pour tordre des planches... Et ça tu ne peux pas y toucher... »

En revanche mon cher qualitatif, avec quoi tu vas tenir un stylo ? ».

A l'échelle d'un organisme, il existe des risques très sérieux, qu'on se doit d'évaluer et de maîtriser. Mais cette aventure me fait comprendre qu'aussi bien à l'échelle personnelle qu'à celle de confrères, nous nous laissons peut-être piéger par un biais très humain : nous préférons les risques majeurs aux opportunités, W.E. DEMING avait consacré plusieurs pages au sujet. Mais surtout, nous négligeons très souvent ce qui se produit sous nos yeux, le reléguant dans les catégories « faute à pas de chance » et « erreur humaine ».

Lors du premier confinement, beaucoup d'entre nous ont ajouté la case « pandémie » à des Documents Uniques d'évaluation des risques déjà bien chargés.

« La COVID-19 nous a coûté 50 000 € de plomberie », c'est ce qu'en dit à quiconque un ami qui a découvert à ce moment-là que son usine était largement hors norme sur les règles sanitaires les plus élémentaires...

Nous nous intéressons de très près au risque, mais souvent au travers de prismes particuliers. En cadrant le pire, s'intéresse-t-on vraiment à ce qui est courant ? Dans le monde qualitatif, il est question davantage de « Risques & Opportunités » que d'« Opportunités & Risques ». Pourquoi les séparer ?

Un concept regroupe les deux, la chance ! Nous ne souhaitons pas « bonne chance » aux autres pour rien, ce n'est pas un pléonasme ! La chance nous parle autant du mauvais que du bon. Peut-être gagnerait-on à plus s'intéresser aux cas où tout se passe bien, pour y découvrir ce qui n'était

pas la « marche normale », ou souhaitée des événements, et a justement permis que tout se passe bien...

La NASA va avoir besoin de chance pour qu'un joint que nous ne savons pas encore produire de manière fiable, tienne le temps de remplir un réservoir. On analyse le risque là où analyser la chance nous ferait peut-être gagner quelques points dans la grande balance de la performance. Mais surtout modifierait notre paradigme.

Je ne connais pas de système dans lequel on envisage le risque d'après. La conséquence de ces accidents sur les salariés et la Qualité Relationnelle. « Personne n'est irremplaçable ! », c'est vrai même pour une phalange. Il le faut ! Cependant, remplacer se fait à un prix que l'on n'envisage pas forcément ! A l'échelle de l'organisme, c'est un ensemble de petites choses peu visibles justement attachées à la chance qui partent, beaucoup de tacite qu'il faudra compenser « sur le tas ».

Pour le salarié accidenté, passer d'une activité quotidienne à une convalescence quotidienne n'est pas anodin. Hormis la partie douleur et soin, le fait de tourner en rond dans une vie qu'on n'a pas construit pour, dans laquelle on vit une expérience différente, dans laquelle on n'est pas non plus en mesure de faire ce qu'on rêvait de faire lorsqu'on aurait du temps libre... est quelque chose d'assez violent ! Tout autant que dans de nombreux cas, la mise à l'écart du projet d'entreprise, car des choses changent rapidement en votre absence... Seuls face à la douleur, les gens changent aussi, ont d'autres interactions, prennent d'autres habitudes... Ce genre de pause imposée peut mettre en lumière d'autres pathologies du travail, burn outs en tête de file.

Ces risques-là font partie de ceux que les qualitiens aiment moins, les risques psychosociaux, plusieurs d'entre nous se battent avec le sujet sans trop savoir comment le traiter depuis la sortie du rapport Notat, qui semble être le point de départ de notre prise de conscience. On sait qu'ils existent, on les voit et parfois même on les vit, mais il reste énormément à faire pour commencer à les traiter. Pourtant les outils commencent à se mettre en place.

La démarche CONCORDANCE constitue un point d'entrée solide pour traiter ce genre de sujet. La Qualité Relationnelle revient au cœur du monde professionnel, et sur des sujets comme celui-ci peut vraiment être décisive.

Les accidents arrivent à tout le monde ! Et bien que le propre de l'accident soit d'être imprévisible, la façon dont on se comporte face à la victime est déterminante. Le comportement de l'organisme face à ses absents peut lourdement jouer sur la Qualité Relationnelle de ceux qui restent, car au fond tout le monde pourrait être concerné un jour... Et tout le monde le sait ! Dans quelle mesure ces événements provoquent-ils une réévaluation de l'engagement de certains salariés au vu de l'engagement que l'organisme a montré pour quelqu'un qui s'est blessé en son sein ?

Prenez votre téléphone, faites le numéro d'un salarié en arrêt pour accident de travail et laissez-vous guider, c'est simple et tout va bien se passer :

« Bonjour, comment allez-vous ? »

Et après vous être laissé guider par la victime comme si pendant cet appel l'intéressé était devenu plus important que tout le reste à vos yeux, vous aurez peut-être des pistes pour répondre aux questions suivantes :

- Quels sont ses besoins et en quoi l'entreprise peut le soutenir ?
- Comment peut-on, sans être intrusif, permettre à cette personne de maintenir son lien d'appartenance, de conserver ou retrouver un engagement ?
- Comment aborder le sujet en interne, briser les tabous et réellement utiliser l'événement pour s'améliorer ?
- Et la question fatidique qu'on évite la plupart du temps : Dans quelle mesure est-il bon d'envisager un retour au poste ?
- Comment l'accompagner, voire l'anticiper ? Pourquoi subir quand on peut agir, surtout sur un élément qui impacte toujours la Qualité Relationnelle dans l'entreprise ?
- Avons-nous réellement la moindre raison de ne pas nous emparer du sujet ?

IX. LA DÉMARCHE QUALITÉ ET LE RISQUE QUALITÉ RELATIONNELLE

PAR MARIE-CLAUDE LARGENTON-DONADIEU

La maîtrise des risques est un des piliers de la démarche Qualité. Il est en effet nécessaire pour une entreprise d'identifier et de prévenir les risques auxquels elle est exposée afin de garantir le maintien de son activité. Le risque social en fait partie et il est multifactoriel.

En effet, comme le modèle de risques SHELL le décrit, l'opérateur est au cœur d'un système qui comprend les procédures (Software), le matériel (Hardware), le milieu (Environnement), et les autres individus (Liveware). Au-delà des risques qui lui sont propres (fatigue, stress...) l'opérateur interagit avec ses collègues au sein d'une organisation et avec son environnement. Ces interfaces sont créatrices de risques dont certains dépendent fortement de la Qualité Relationnelle existante et du niveau de coopération entre les différents acteurs. Ce risque est éminemment transverse car il se retrouve dans les différents domaines de risques et lorsqu'il se réalise, il peut conduire à l'apparition de non-qualités (incompréhensions, non-respect des procédures, démotivation...), jusqu'à la création de situations de conflits, des blocages, la perte d'une vision commune et la remise en cause de la cohésion du groupe ou de l'organisme.

Il n'existe pas de méthode unique pour résoudre ces difficultés. Chaque situation doit être appréciée et évaluée en fonction du contexte et des caractéristiques qui lui sont propres. Ainsi dans le cas d'un nouveau projet de changement, l'implication et l'engagement de tous les acteurs est nécessaire, y compris aux interfaces avec les autres services. La compréhension des enjeux et du rôle de chacun est importante bien sûr mais la confiance, la disponibilité, la dynamique de groupe, l'émulation collective et donc la Qualité Relationnelle le sont tout autant !

Comme pour les autres domaines de risques, la première étape est toujours l'identification et la prise de conscience commune du risque (et donc des problèmes existants). Cela passe par la libération de la parole qui prend du temps - mais il s'agit d'un temps indispensable. Engager cette réflexion, c'est déjà créer les conditions d'un partage pour une meilleure performance opérationnelle.

Dans cette approche, le rôle de la Direction est essentiel, car elle donne l'impulsion de la réflexion et en assume la responsabilité. La ligne managériale, en soutien, porte les actions mises en œuvre pour prévenir la réalisation du risque.



Une bonne cohésion et une compréhension des attentes réciproques entre la Direction, le management et les collaborateurs sont donc nécessaires.

De nombreuses entreprises qui se trouvent face à ces difficultés n'hésitent pas à se faire accompagner. Ce type de missions s'inscrit précisément dans les domaines d'intervention de CONCORDANCE.

Rappelons enfin que le risque Qualité Relationnelle comme le risque social peut être évalué. En effet, la non-Qualité Relationnelle a un coût, et lorsqu'elle conduit, par exemple, à un conflit social, celui-ci peut être considérable pour l'entreprise ! Les arbitrages économiques relatifs aux investissements dont éventuellement le recours à un accompagnement spécifique doivent être rendus dans cette perspective.

La prise en compte de la dimension relationnelle est une démarche au service des collaborateurs mais elle est aussi économiquement bénéfique pour les organismes, leur développement et parfois même leur survie.

X. ACTUALITÉS DE LA COMMISSION « SAVOIR-ÊTRE ET QUALITÉ RELATIONNELLE »

PAR GÉRARD VAËL

Cette Commission a rejoint le Think Tank en septembre 2019.

Nous vous en rappelons la finalité :

valoriser le savoir-être, la Qualité Relationnelle et la coopération, car :

- ils conditionnent l'engagement,
- ils fondent la confiance et construisent la reconnaissance,
- ils nourrissent l'envie d'agir ensemble, le goût de la performance et de l'excellence opérationnelle.

CHAMPS DE RÉFLEXION

À niveau technique comparable (produits et services, organisation, gestion, technologie...), la différence est « l'humain ». Dans le champ concurrentiel, entre experts métiers qui maîtrisent et progressent dans les savoirs et les savoir-faire, nos attitudes et nos comportements traduisent le savoir-être et la Qualité Relationnelle. La cohérence entre nos pensées, nos paroles et nos actes est ainsi primordiale.

Lorsque nous sommes « bien », il s'agit du « bien-être ». Notre savoir-être et notre Qualité Relationnelle se mobilisent naturellement et se bonifient : disponibilité, cordialité, bienveillance et optimisme.

A l'inverse, contrariété, préoccupation, tension traduisent le « mal-être » et nous portent au repli sur soi, au pessimisme, associés à l'irritabilité, la susceptibilité, l'incompréhension, l'incommunicabilité, le reproche, parfois jusqu'à l'agressivité, la colère.

Les bénéfices notables :

- Mieux vivre ensemble
- Interagir sur l'état d'esprit, le climat et le travail
- Fiabiliser les engagements
- Tisser des liens durables, harmoniser les relations et mieux traiter les tensions et conflits
- Développer la coopération.

CONTRIBUTIONS

- Publication du Livre blanc hors-série Savoir-être et Qualité Relationnelle en septembre 2020
- Publication du livre L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE-Passeport pour une entreprise humainement profitable
- Animation de deux 5à7 France Qualité en octobre 2021 et septembre 2022
- Premier Parcours qualifiant sur la Qualité Relationnelle. Certifié QUALIOPI. Mise à disposition des entreprises pour former ses animateurs et ambassadeurs de la Qualité Relationnelle.



— Les membres

Je suis heureux de saluer leurs contributions à ce nouveau Livre blanc :

- La Qualité Relationnelle : un levier vers la performance globale par Marc BAZINET
- Ce qu'accompagner veut dire ? Le savoir-faire du savoir-être par Fabrice SCHWALM
- L'impact de la non-Qualité Relationnelle par Gérard VAËL
- Démission des talents pendant la période d'essai ! A côté de quoi êtes-vous passé ? par François HUMBLLOT
- Inclusion et intelligence relationnelle ont partie liée par Virginie RASSINOUX
- L'équation géné-relationnelle, quelle est la solution ? par Frédéric PELOUX
- La transformation des entreprises est secouée par l'incertitude par Thomas LEJEUNE
- Aïe ! Aïe ! Aïe ! Comment allez-vous ? par Bruno LANCEMENT
- La démarche Qualité et le risque Qualité Relationnelle par Marie-Claude LARGENTON-DONADIEU.

Ils sont membres et parties prenantes de CONCORDANCE, Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Vous êtes sensible et motivé par cette thématique. La Commission vous est ouverte. Si vous ressentez une envie irrésistible d'apporter votre contribution, prenez contact avec nous sur <https://concordance-cer.fr>.

4

COMMENT DÉVELOPPER LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

Par JADE PLANTIN

Notre monde évolue vite, change de plus en plus rapidement. Et pourtant, nous restons, individuellement et collectivement, à la recherche de stabilité et d'homéostasie. Une véritable contradiction dans le monde VICA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) d'aujourd'hui. Dès lors, la culture de la transformation apparaît comme une compétence clé pour aborder cet environnement mouvant.

Une étude Ipsos pour Logica et la Chaire ESSEC du Changement, réalisée en 2022, fait ressortir les points suivants :

- **Saturation des salariés face au nombre croissant de changement** : 96 % des salariés interrogés ont vécu un changement dans leur entreprise, avec une moyenne de 6.4 changements.

- **Bénéfice du changement** : plus de 60 % des salariés considèrent que les projets de changement n'atteignent généralement pas les bénéfices escomptés.

- **Rythme du changement** : 60 % estiment qu'il y a trop de changement. 73 % estiment que les changements s'enchainent à un rythme soutenu et sont plus longs que prévu. Pour 66 %, la fréquence, le nombre et la complexité

des changements se sont accrus depuis deux ans, le nombre et la durée des changements semblant mettre en péril leur succès. Déjà en 2011, la même étude pointait que le nombre de changements avait été multiplié par 3 en 15 ans et que le temps pour réaliser un projet de changement avait été divisé par 2 en 15 ans.

- **Capacité à changer des salariés** : si 8 salariés sur 10 estiment avoir une bonne capacité à changer au travail, 76 % d'entre eux ne comprennent pas toujours la nécessité de ces changements et 82 % précisent fournir des efforts pour la réussite du changement proposé.

- **Rôle du management** : Le support de l'équipe managériale n'a été perceptible que pour 1 personne sur 4.

Ces chiffres interpellent tant sur la multiplication des projets de changement que sur la capacité d'une organisation ou d'un individu à changer. Si l'on peut avoir l'impression que le moindre projet est maintenant qualifié de changement, accroissant ainsi le nombre même de projets de changement, il n'en demeure pas moins une réalité : à l'évidence, notre monde VICA pousse les organisations à mettre en œuvre des transformations à un rythme de plus en plus

soutenu. Comment expliquer cela ? Mondialisation, concurrence, nouvelles technologies, innovation, recherche de performance, souci d'excellence opérationnelle, évolutions sociétales, modifications réglementaires et législatives, crises et autres pandémies... apportent autant de réponses que de prismes différents.

Le changement semble ainsi devenu permanent : c'est une composante sociétale et organisationnelle qu'il nous faut intégrer dans notre quotidien. Il constitue une réalité dans les entreprises, qui s'efforcent de l'intégrer dans leurs pratiques au quotidien puisqu'il devient un avantage concurrentiel. Savoir changer rapidement pour ancrer la performance constitue un levier stratégique. Mais cela requiert la maîtrise d'outils, de techniques, processus et

compétences spécifiques. Dès lors, il convient de se pencher sur les moyens et méthodes pour développer une flexibilité face au changement, chez les individus et dans nos organisations.

Le changement semble devenu une constante dans un monde impermanent : un véritable paradoxe !

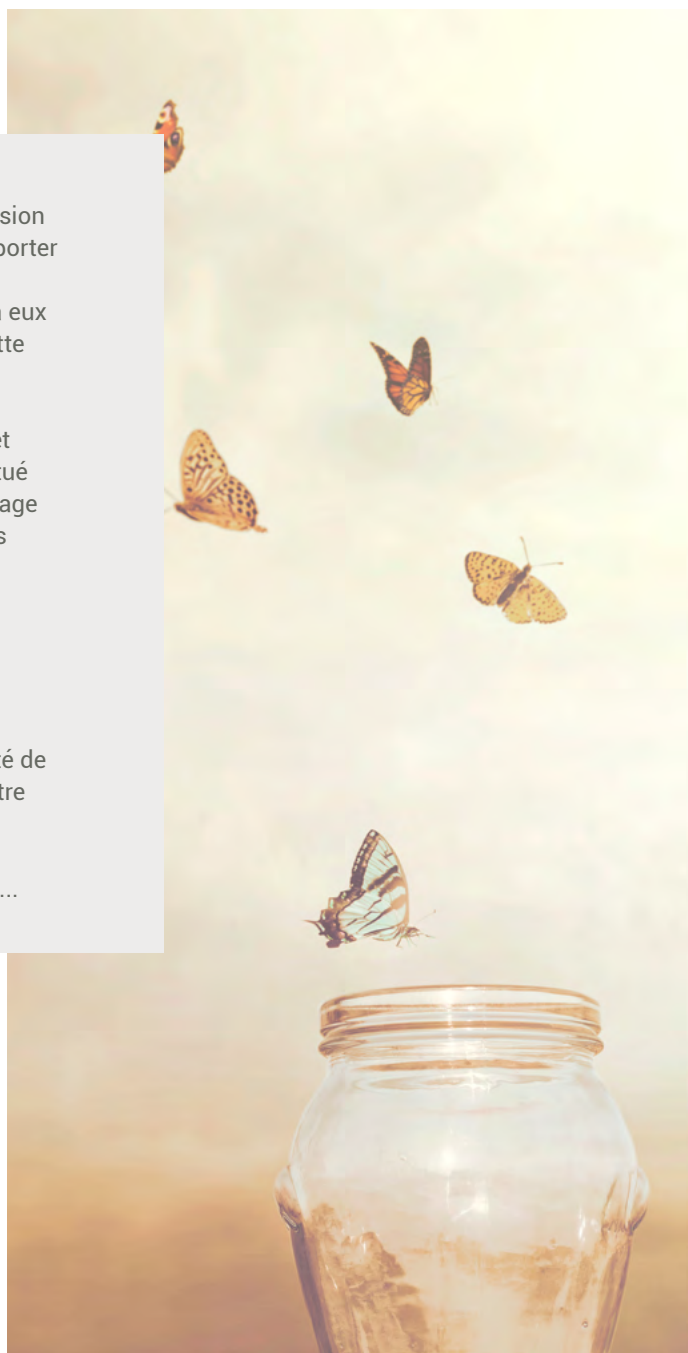
La capacité à absorber le changement, voire à l'impulser, pourrait donc représenter un enjeu concurrentiel majeur pour nos organisations. Dès lors se pose une question : comment amener des individus réputés résistants au changement à l'accepter plus facilement ? Et donc, comment développer une culture de la transformation en entreprise ?

Au sein du Think Tank Made in Qualité, la Commission dédiée à la Culture de la Transformation vise à apporter des réponses, forte de l'expérience riche de ses membres et de la diversité de leurs profils. Merci à eux pour leur confiance et pour m'avoir suivie dans cette folle aventure collective.

Durant un an, nous avons réalisé des recherches et des interviews, étudié des cas d'entreprises, effectué des recherches théoriques pour apporter un éclairage concret et opérationnel. Nous avons confronté nos points de vue, débattu lors d'échanges fournis et fructueux.

A notre humble niveau, nous espérons vous ouvrir quelques pistes de réflexion sur ce nouvel enjeu stratégique que représente la Culture de la Transformation. Vous pourrez retrouver l'intégralité de nos travaux dans un hors-série au premier semestre 2023.

En attendant, voici une synthèse de nos réflexions...



I. LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION : MAIS C'EST QUOI ?

De la Culture à la Culture de la Transformation

Selon le Larousse, la Culture est l'ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation (ex.: la culture occidentale versus la culture orientale).

Il s'agit donc principalement d'éléments implicites, véhiculés au travers de mythes, croyances, codes sociaux, règles, modes de communication... transmis de générations en générations. Ils créent un cadre de référence inconscient mais commun. De sa bonne maîtrise dépend le fait d'être accepté et intégré dans le groupe ou non. Carl Gustav JUNG appelait cela l'Inconscient collectif.

Si l'on transpose cela au contexte de l'entreprise, comme l'a fait Elliot

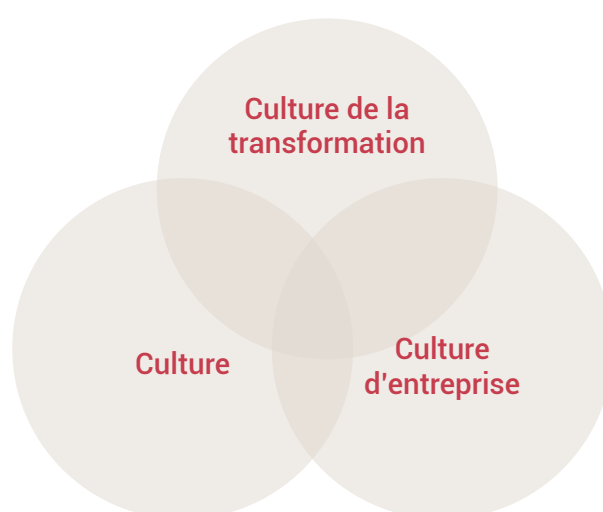
JACQUES, la culture d'entreprise serait un ensemble de connaissances, valeurs et comportements utiles au fonctionnement de l'organisation car partagés par la plupart des collaborateurs.

Tout nouveau collaborateur se doit donc d'appréhender cette culture d'entreprise rapidement pour s'intégrer facilement et être bien accepté. Parce qu'elle est intangible mais incarnée et partagée, la culture d'entreprise constitue un socle précieux pour développer un sentiment d'appartenance fort.

Cette culture d'entreprise permet donc à une entité de se distinguer des autres, par son apparence, son fonctionnement et sa manière de réagir aux situations, courantes ou non, auxquelles l'entreprise est confrontée dans son quotidien.

A la lumière de ces deux notions, nous pourrions définir la Culture de la Transformation ainsi :

Ensemble des valeurs et comportements qui tendent à favoriser une certaine flexibilité face au changement au sein des équipes et des individus, voire à ancrer le changement au sein des habitudes.





Cinq points clés permettraient de matérialiser cette culture de la transformation :

- Confiance et partage d'un objectif commun,
- Fierté / sentiment d'appartenance,
- Entente, coopération / entraide entre collègues,
- Encouragement à se former régulièrement et à sortir du cadre,
- Promotion de l'amélioration continue pour challenger régulièrement les pratiques.

Pourtant, la conduite du changement reste délicate car elle se heurte à des résistances : peur d'opérer la transformation, difficulté à se projeter, réticence à vouloir faire. Changer, c'est abandonner un existant connu pour un avenir justifié par un progrès : perte de routines, repères ou habitudes, effort d'apprentissage pour faire autre chose et créer ce qui n'existe pas. Cela suppose d'accepter de se tromper tout en apprenant.

La diffusion de la culture de la transformation nécessite d'être accompagnée par des théories, méthodes et outils, afin de faire émerger, développer et renforcer cette nouvelle

compétence. Il s'agit d'opérer un changement complet et durable de paradigme dans les esprits pour faire du changement une opportunité et non plus une contrainte.

Quelle différence entre changement et transformation ?

Les deux termes changement et transformation sont fréquemment employés pour évoquer les mêmes choses ou les mêmes projets en entreprise. Néanmoins, ils recouvrent une réalité différente selon nous.

Le changement consiste en une modification graduelle de nos façons de faire, de travailler. Il y a une forme de continuité. Les choses évoluent progressivement, dans une logique d'amélioration continue.

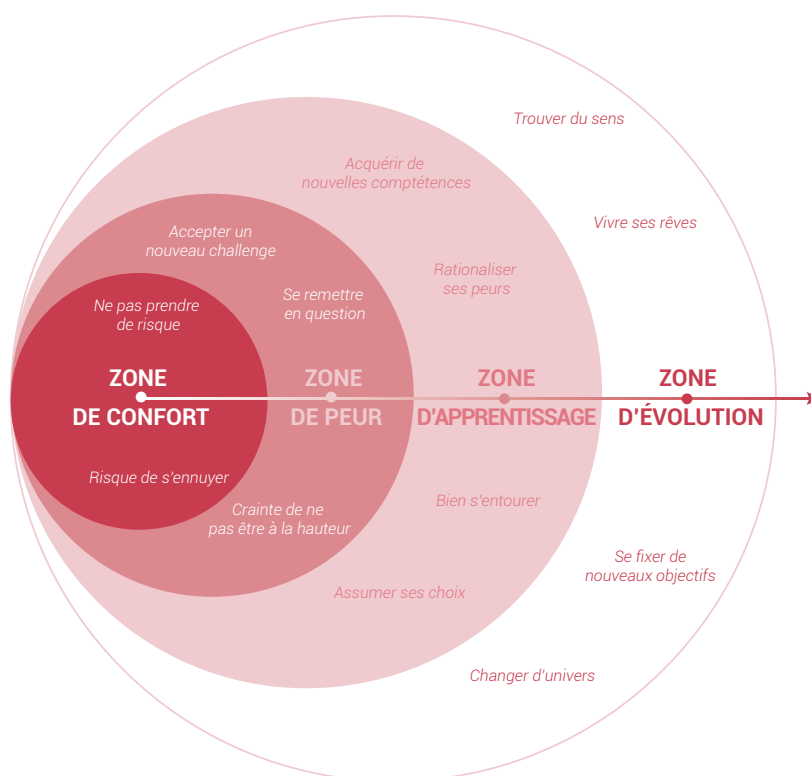
La transformation, quant à elle, implique une rupture, parfois brutale, de nos organisations et de nos fonctionnements. Elle semble donc plus radicale dans sa remise en question de l'existant.

CHANGEMENT		TRANSFORMATION
S'inscrit dans une vision	VISION	Définit la vision
Règle les problèmes passés et présents	TEMPS	Crée le futur
Poussé par des tactiques Planification claire et réfléchie visant des résultats court terme	STRATÉGIE	Poussé par la stratégie Plan d'actions global visant l'atteinte d'un objectif long terme
Focalisé sur les méthodes et les outils	FOCUS	Focalisé sur les croyances et les états d'esprit
Peut subir une influence externe forte	INFLUENÇABILITÉ	Peu influençable en externe
Différence physique ou matérielle claire et mesurable Passer d'un état actuel connu à un état futur connu	CARACTÉRISTIQUES	Modification radicale et extrême, ouvrant une nouvelle perspective Passer d'un état actuel connu à un futur hypothétique
Prise d'initiatives cadrée et canalisée	OUVERTURE	Opportunité de se réinventer, d'innover
Plus, plus grand, mieux	RÉSULTATS	Motivation, épanouissement, innovation

Néanmoins, un point commun ressort entre changement et transformation : dans les deux cas, il s'agit de sortir de sa zone de confort pour oser affronter un inconnu, surmonter nos peurs, lever nos barrières mentales, expérimenter et apprendre avant de retrouver un nouvel équilibre. Mais comment faire pour opérer cela ? En apprenant à sortir de sa zone de confort aussi simplement que nous avons appris à marcher.

Nous partons d'une phase d'équilibre avec les deux pieds joints. L'incertitude arrive dès que je lève le pied droit, car je ne sais pas vraiment où ni sur quoi je vais le poser. Parfois j'ai des bonnes surprises avec

un sol plat, moelleux et agréable. Parfois je tombe sur un caillou, je me cogne les orteils : c'est la zone de turbulence et de peur. Une fois que j'ai posé le pied droit, je suis toujours en déséquilibre : le droit à l'avant et le gauche à l'arrière. Maintenant il s'agit de bouger le pied gauche pour qu'il rejoigne le droit : avec l'expérience, j'apprends à deviner et éviter les pièges pour venir le poser sans encombre à côté du pied droit. C'est la zone d'apprentissage. Et je finis donc par retomber sur mes deux pieds côte à côte. Dans une nouvelle situation, car j'ai avancé d'un pas et je peux voir les choses de manière différente : nous sommes maintenant dans la zone d'épanouissement.



Pour résumer, le changement vise à intervenir sur quelque chose de spécifique au sein de l'entreprise pour le modifier, afin de générer plus de valeur et de performance. La transformation suppose un impact plus en profondeur sur l'organisation et son fonctionnement, car elle favorise une réinvention se diffusant dans toute l'entreprise.

Développer une culture de la transformation apparaît ainsi comme un soutien, un levier clé pour la réussite d'une transformation : elle permettrait de préparer les mentalités à cette réinvention, à cette rupture, pour faciliter la projection dans un futur à créer.

Pourquoi parler de culture de la transformation maintenant ?

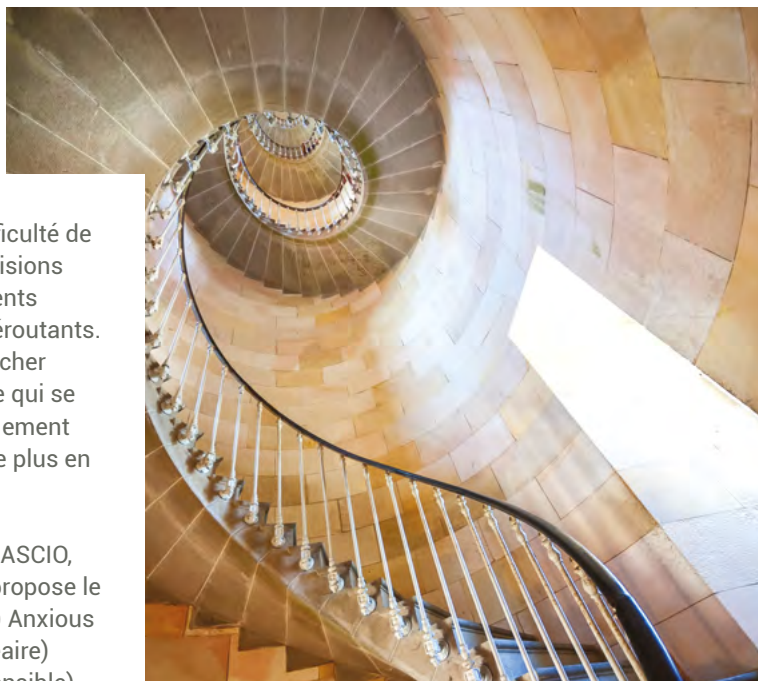
Notre environnement se trouve en mutation, du fait des évolutions technologiques, de la mondialisation, de l'émergence de nouveaux acteurs venant bousculer les marchés établis, de l'évolution des modes de consommation et attentes des clients, de l'automatisation des productions et des contraintes réglementaires et légales croissantes. Sans parler des crises de type pandémie ou guerre comme nous en connaissons depuis trois ans...

Cet environnement en constante évolution confronte organisations et entreprises à

plus de complexité, liée aux nombreuses incertitudes à gérer, à une volatilité accrue des demandes et besoins des différentes parties prenantes, lesquelles sont parfois contradictoires. C'est l'émergence d'un monde VICA (VUCA en Anglais), en remplacement d'un environnement précédent plus linéaire et prévisible.

Cet acronyme est apparu dans l'armée américaine dans les années 1980. Il s'est répandu dans la sphère économique au tournant des années 2000 et a été popularisé en France à partir de 2005. Il est maintenant couramment utilisé pour décrire les transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales.

	CARACTÉRISTIQUES	EFFETS	RÉPONSES
VOLATILE	• Amplification de la vitesse et de l'amplitude des changements • Dynamique • Rapidité des changements sans possibilité de les anticiper	• Risques • Instabilité • Modification des flux	• Être en action • Tester les changements
INCERTAIN	• Non prédictibilité et difficulté à prévoir les événements à venir avant d'y être confronté • Surprises potentielles • Insuffisance de l'expérience acquise	• Surcharge d'informations et de données à gérer, conduisant à une forme de paralysie • Résultats incertains	• Ouvrir les points de vue pour une compréhension plus large • Saisir des perspectives différentes • Expérimenter pour apprendre a posteriori
COMPLEXE	• Analyse et compréhension des situations devenues difficiles • Augmentation du volume d'informations • Interdépendances multiples	• Dualités et contradictions • Baisse de productivité • Difficulté à identifier toutes les conséquences d'un changement	• Focus clair sur une vision partagée • Flexibilité face aux évolutions pour les intégrer plus rapidement • Créativité
AMBIGU	• Contradiction entre l'idéal et la réalité, paradoxe • Mauvaises interprétations, confusion, interprétations multiples • Absence de rapport évident entre les causes et les effets	• Remise en cause des croyances • Doute, défiance • Prise de décision plus lente	• Innovation • Expérimentation itérative



Le modèle VICA souligne la difficulté de pouvoir prendre de bonnes décisions dans un contexte de changements fréquents, brutaux et parfois déroutants. Néanmoins, il commence à toucher ses limites pour comprendre ce qui se passe dans un monde non seulement imprévisible mais instable et de plus en plus incompréhensible.

Pour répondre à cela, Jamais CASCIO, membre de l'Institut du Futur, propose le concept BANI – Brittle (Fragile) Anxious (Anxieux) Non Linear (Non Linéaire) Incomprehensible (Incompréhensible)...

- La fragilité interroge la résilience de nos systèmes actuels : dans quelle mesure sommes-nous prêts à accepter les transformations et à les considérer comme des opportunités pour mieux rebondir ?
- Le monde s'avère anxieux car fragile et saturé d'informations : mésinformation, désinformation, fake news ne font qu'amplifier le phénomène. Cela nous invite à plus d'empathie et de prise de recul, favorisée par la pleine conscience.
- La non-linéarité brouille les cartes et rend nos raisonnements habituels caduques ; nous ne savons plus que dire, penser ou faire, dans un monde où les liens de cause à effet demandent des années, voire des décennies, pour être établis. Elle requiert contextualisation et flexibilité.
- L'incompréhensible provient d'une crise grave, telle que la pandémie de COVID-19. Aucune analyse, donnée, explication rationnelle ne parvient à lui redonner du sens. La situation frise l'absurde. Seules la transparence et l'intuition nous permettent de rebondir.



Le concept BANI ne s'oppose pas au monde VICA. Il vient compléter l'analyse en mettant un nom sur une angoisse sous-jacente, individuelle et collective. Il témoigne que la situation n'est pas une phase transitoire ni temporaire. Il est le signe qu'une ère nouvelle s'ouvre et dont les composantes requièrent de notre part davantage de flexibilité par rapport aux transformations. Il nous impose l'urgence de développer et renforcer notre culture de la transformation pour nous préparer à cette nouvelle perspective.

II. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES APPROCHES POUR ABORDER LA TRANSFORMATION ?

Pour évoluer dans ce monde VICA et BANI, les entreprises cherchent à rester performantes. Cela les oblige à questionner leurs fonctionnements et leurs organisations pour les rendre plus flexibles, adaptables. Cela les amène à expérimenter de nouvelles manières de travailler ensemble. Elles doivent donc recourir à des actions de conduite du changement pour mener à bien ces projets.

Dans cet environnement en évolution constante, les organisations ont besoin de mettre en place des actions de conduite du changement pour développer leurs performances.

Depuis le 19^{ème} siècle, plusieurs approches se sont succédées, venant se compléter les unes les autres.

1940

Kurt LEVIN

*Conduite du
changement*

1970-80

**Rosabeth
MOSS KANTER**

*Trois grands leviers
de conduite
du changement*

1996

John KOTTER

*Implication
des managers
comme relais*

2005

**David AUTISSIER
et Jean-Michel
MOUTOT**

*Expérimentation du
changement*

Approche de Kurt LEWIN

Dans les années 1940, les travaux de Kurt LEWIN ont fait émerger la notion de conduite du changement. Ce psychosociologue américain a mené des études sur le changement de comportement alimentaire durant la seconde guerre mondiale.

Parmi ses constats :

- Il est plus facile de faire changer un groupe qu'un individu.
- Les échanges au sein du groupe permettent de faire évoluer plus facilement les normes.
- Un individu isolé n'est pas le miroir de l'intérêt de changer.
- Il existe une résistance au changement.

Il modélise la conduite du changement en trois étapes, symbolisées par la métaphore du bloc de glace :

- **Unfreeze (Dégel)**, phase de prise de conscience d'un changement urgent et inéluctable.
- **Change (Modification pour donner la forme voulue)**, phase de mise en place de nouvelles pratiques.
- **Refreeze (Solidification)** : phase de stabilisation et de consolidation des nouvelles méthodes de travail.

Il soulève ainsi un paradigme sociologique dans le changement : le travail de groupe facilite la levée des résistances, par le biais d'une intervention sociologique. Il met en évidence le rôle de la dynamique de groupe comme facteur de responsabilisation et d'influence. Le changement serait donc une

donnée sociologique véhiculée au travers du fonctionnement du groupe.

L'intérêt de la dynamique de groupe pourrait résider dans sa contribution à diffuser une culture de la transformation.



Approche de Rosabeth MOSS KANTER

D'abord professeur de sociologie, cette américaine est devenue professeur de management des entreprises à la Harvard Business School en 1987. Elle est connue pour ses travaux sur le management et la conduite du changement.

Ses travaux posent la notion moderne de conduite du changement à la fin des années 1970 - au début des années 1980. Pour elle, la résistance au changement s'avère naturelle et prévisible, s'expliquant par :

- L'incertitude sur l'issue du changement,
- La peur de perdre le contrôle, la face ou d'être stupide,
- Le manque d'information,
- La confusion pouvant naître de trop de changement.

Pour contrer cette résistance, elle introduit trois leviers principaux de la conduite du changement, que les grands cabinets de conseil se sont rapidement appropriés :

- Communication,
- Formation,
- Accompagnement.

Elle permet l'émergence d'un modèle instrumental de conduite du changement. Ce dernier est devenu un objet de gestion avec des méthodologies, des outils et des compétences spécifiques. Cela correspond avec la mise en place généralisée d'ERP impactant les processus.

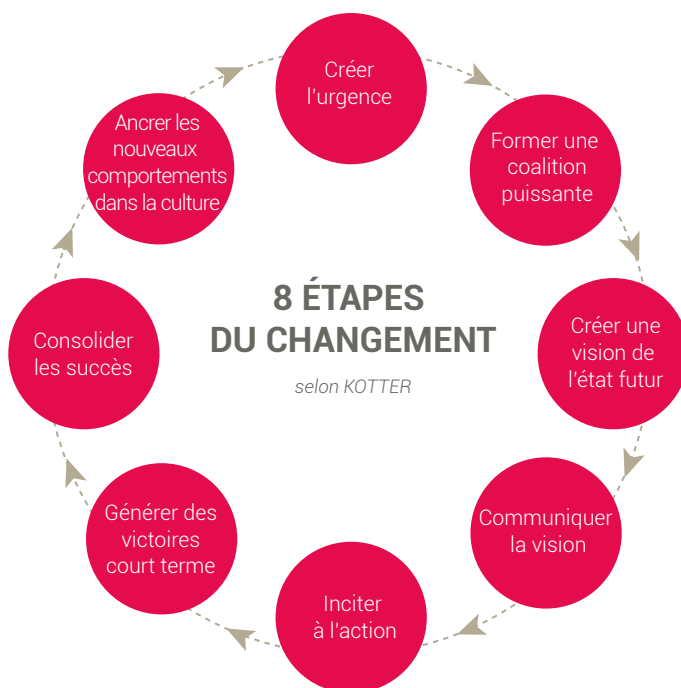


Ce modèle instrumental plaide pour une culture de la transformation, les trois leviers principaux touchant tous aux compétences et à l'état d'esprit.

Approche de John KOTTER

Professeur à la Harvard Business School, John KOTTER s'impose comme une figure de proue en matière de leadership et de changement.

Dans son ouvrage phare *Leading Change*, publié en 1996, il démontre les limites du modèle instrumental de Rosabeth MOSS KANTER et synthétise les huit étapes pour conduire le changement :



Le problème serait lié au manque d'implication des managers dans le changement. Selon John KOTTER, la personne la plus écoutée par un collaborateur est son supérieur hiérarchique. Donc former les managers permettrait de modifier en profondeur les pratiques de conduite du changement. Le manager devient ainsi un acteur légitime pour réaliser la conduite du changement.

Ce prisme conduit à un début d'internalisation de la conduite du changement, à partir de 2005. Les entreprises créent des cellules dédiées avec des spécialistes internes pour

accompagner le changement et construire des outils de pilotage du changement (tableau de bord, indicateurs, ...). Le changement prend ainsi une dimension stratégique.

Dans ce passage d'une démarche instrumentale à une démarche managériale du changement, former les managers en fait des relais et des co-constructeurs du changement. A ce titre, ils représentent des leviers précieux pour la diffusion d'une culture de la transformation.



Approche de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT

Depuis quelques années, un nouveau modèle apparaît : le modèle instrumental est critiqué pour son manque de co-construction. La rhétorique du changement déployée à travers la formation et la communication s'avère insuffisante pour embarquer les collaborateurs.

Plus expérientiel, le modèle émergent est porté par David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT. Ces deux professeurs proposent de faire vivre aux bénéficiaires du changement des expériences pour expliquer le changement et le mettre en œuvre. L'expérience permet de comprendre l'importance et les modalités de mise en œuvre du changement directement dans l'action. Elle facilite le passage de points de bascule : en vivant les choses, ce qui paraissait impossible devient possible et on voit plus facilement quoi faire. Ce qui favorise l'envie et la motivation à changer.

Ce modèle expérientiel suppose la diffusion d'une culture propice à l'expérimentation, donnant le droit à l'erreur, désormais considéré comme une opportunité d'apprentissage. Il plaide clairement pour le déploiement d'une culture de la transformation dans laquelle la logique d'essai-erreur trouve toute sa place.



L'ensemble de ces approches se superpose : elles sont complémentaires et non en opposition. Elles témoignent que les théories et outils de conduite du changement ne sont pas figés et évoluent selon le besoin et la maturité à réaliser le changement.





III. QUELLE PLACE POUR UN MANAGER DANS LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

Pour mener à bien ces actions de transformation et de changement, les entreprises ou les organisations s'appuient sur leurs cadres. Particulièrement exposés au changement, ils en assurent d'ailleurs bien souvent la conduite auprès des équipes, la responsabilité voire les échecs.

De nombreux projets échouent, entre autres, du fait d'un accompagnement inadéquat, d'un manque de communication, ou pire encore, d'un manque de vision ou d'imprécision des enjeux. Pourtant ces éléments sont essentiels pour créer une dynamique de changement fluide et performante. Dans les faits, les raisons de l'échec sont avant tout l'insuffisance de la prise en compte du facteur humain et les confusions

stratégiques. Paradoxalement, les raisons officielles avancées comme explication des échecs sont souvent d'ordre... technique. La "technologie" est une cause toute trouvée qui permet de cacher un manque de véritable leadership des projets de changement.

En effet, ces processus de changement impliquent pour les managers de maîtriser des outils et des méthodologies spécifiques, souvent complémentaires des compétences cœur de leurs fonctions ou métiers. Pour jouer pleinement leur rôle de « Change Maker » et contribuer à la diffusion d'une culture de la transformation, trois compétences clés sont recherchées chez les managers :



Une vision partagée

Avant toute chose, les managers doivent être alignés sur les enjeux et les orientations stratégiques de l'entreprise lorsque l'on arrive à la phase de déploiement du changement.

La première compétence recherchée chez un manager est **la vision partagée**.

Certes, la cible de la transformation est parfois floue. On ne peut pas toujours définir avec précision cette cible compte tenu d'un nombre trop important de variables à prendre en considération. Et même si dans le meilleur des cas, on arrive à définir une cible claire, les évolutions qui se présenteront en cours de route nécessiteront de s'adapter.

Que la vision reste floue ou adaptable ne représente pas un problème. L'essentiel, c'est qu'elle **existe**. Simon SINEK dit toujours 'Start with Why' – Commencer par le Pourquoi'. Expliquer aux équipes le Pourquoi et le Pourquoi d'une transformation, c'est les associer à une belle aventure, faire le pari de l'intelligence collective pour trouver un chemin pertinent vers un avenir durable.

D'autre part, cette vision agit comme une **boussole** qui guide le cheminement, même si la route n'est pas linéaire. A ce titre, il n'y a donc aucun problème à partager avec les équipes l'envie d'aller dans telle direction, sans savoir exactement et précisément ce que sera la cible. C'est aussi offrir la formidable opportunité de dessiner cette cible avec les équipes, de saisir toutes les opportunités de la co-construire avec les collaborateurs.

Enfin, donner du sens, partager une vision, c'est doter l'organisation d'une boussole qui va agir comme un **catalyseur**. Cela va permettre aux managers d'aider les équipes à se projeter, en aimantant les énergies et les ressources dans une seule et même direction. Ainsi les managers pourront répondre aux questionnements et

doutes propres aux périodes d'incertitude, montrant le cap à suivre et remobilisant les équipes vers un avenir prometteur.



Cette vision partagée constitue donc un point d'ancrage central dans une transformation : elle permet d'aligner les énergies, de rassurer face à l'inconnu, d'engager et de mobiliser les équipes. Elle redonne du sens à l'action dans les moments de doute. A ce titre, elle s'inscrit pleinement dans la culture de la transformation.

De l'authenticité

Toute modification de notre manière de vivre, de travailler, de communiquer déclenche une réaction émotionnelle. L'émotion fait partie intégrante de l'être humain : c'est le fondement de notre comportement et de toute relation. Cette réaction émotionnelle sera d'intensité différente selon l'enjeu affectif que nous y mettons, selon la crainte que nous pourrions avoir face à la situation.

Plusieurs types de pertes émergent :

- Perte d'illusion : c'est un retour brutal à la réalité,
- Perte relationnelle : 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 s'avère indépendante de l'objet et de sa valeur symbolique : elle est propre à nos schémas mentaux.

Les émotions marquent chaque étape de la courbe d'Elisabeth KUBLER ROSS. Pour réussir une transformation, l'idéal

est que ces émotions soient prises en compte et acceptées. Cela suppose une **conscience des perturbations émotionnelles à un double niveau**.

La difficulté pour un manager en phase de réorganisation, c'est qu'il doit à la fois gérer sa manière de traverser les perturbations et celle de ses équipes. Gérer le changement suppose d'abord d'entrer en relation avec soi-même : quel est mon ressenti, quelles émotions suis-je en train de traverser ? Il s'agit donc de descendre en soi-même pour accueillir et identifier son émotion.

Provoquer le changement nécessite d'entrer en relation avec l'autre : dialoguer, coopérer, mettre en commun. Que ressent l'autre ? quelles émotions l'animent ? vont-elles le bloquer ou le pousser à l'action ? Un espace d'expression neutre et bienveillant permettra de libérer la parole et de capitaliser sur l'énergie apportée par les émotions.

La qualité de la gestion des émotions représente une condition fondamentale de réussite dans la conduite du changement. Le manager ne peut pas s'attendre à ce que ses équipes s'ouvrent à lui si lui-même n'ose pas exprimer son ressenti. Il se prive ainsi de précieux atouts pour capter le

pouls du terrain et le faire remonter à la direction, permettant éventuellement de réorienter ou d'ajuster le plan de transformation pour tenir compte d'éléments nouveaux remontés par les équipes.

Être authentique pour un manager, cela suppose de déposer sa cape de super héros et d'oser exprimer ses émotions, tout en les maîtrisant. Certains le vivent comme une forme de vulnérabilité. Cela relève plutôt du bon sens : qui viendrait confier ses doutes et ses craintes à un manager n'exprimant aucune émotion.

La culture de la transformation s'ancre profondément dans cette compétence managériale.

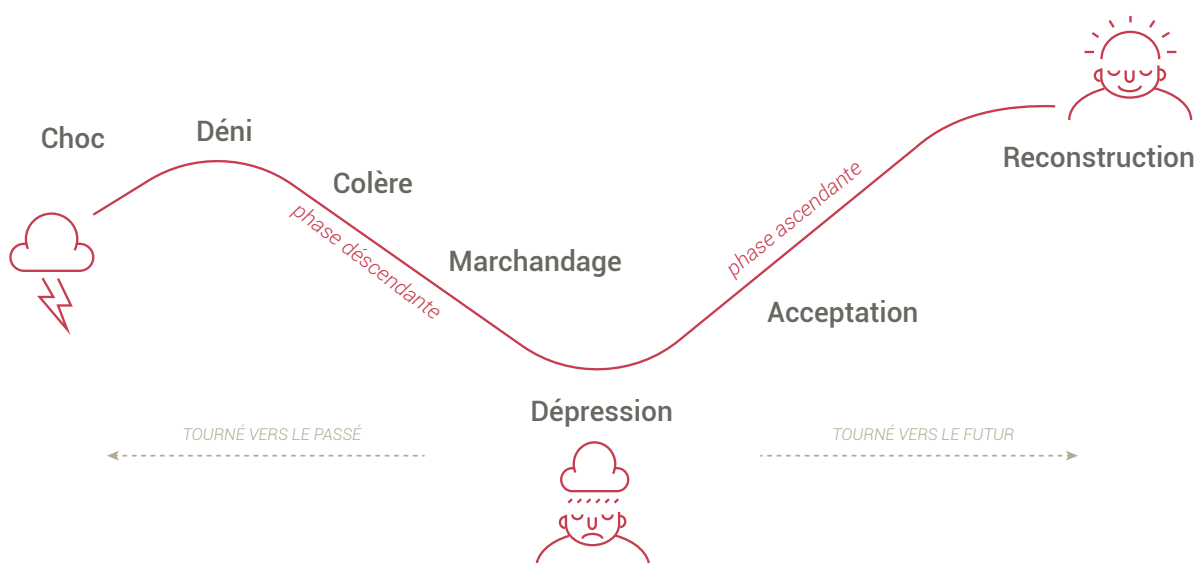


Empathie

Une transformation peut s'avérer délicate : cette situation de déséquilibre implique une perte de repères et une remise en cause de nos schémas mentaux.

La courbe du deuil de Elisabeth KUBLER ROSS, médecin américain, démontre bien les différentes phases émotionnelles traversées durant le changement.

LA COURBE DU DEUIL



Les managers sont souvent informés du changement avant les équipes. Dans certains cas, ils commencent même à travailler sur la conduite du changement dans sa phase de cadrage, bien en amont du déploiement. Ils ont donc le temps de se faire à l'idée et de s'appropriier les évolutions à venir.

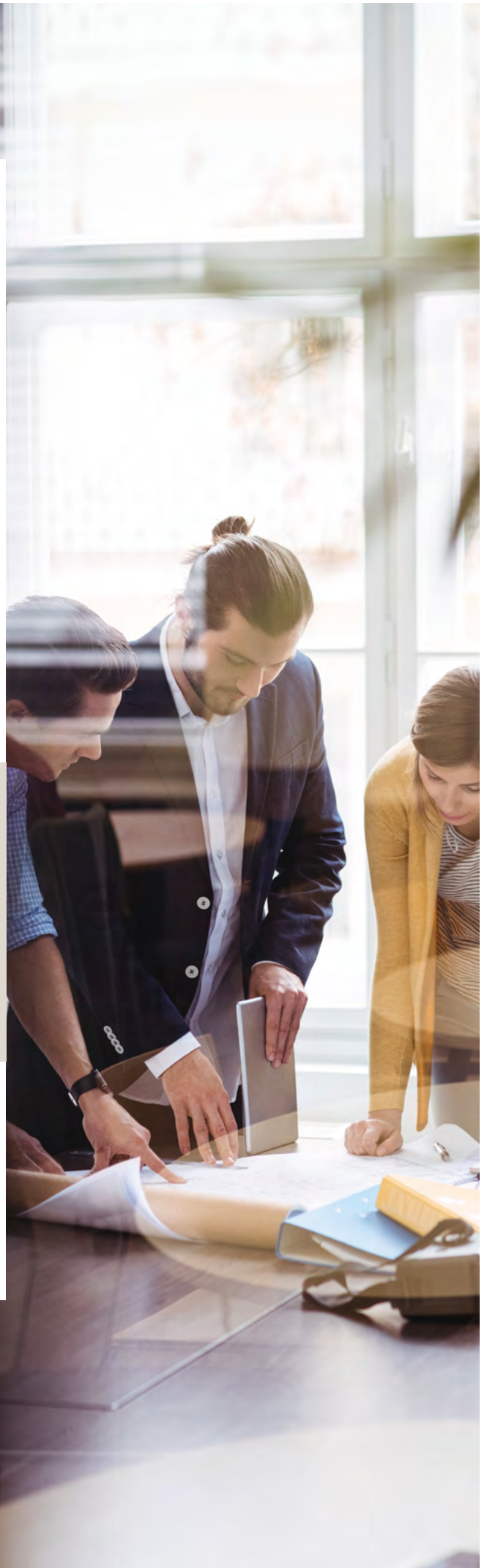
Paradoxalement, si les managers ont pu avoir le temps de se faire au changement, ils demandent aux collaborateurs de l'accepter rapidement. Certains sont même surpris par le manque d'enthousiasme des collaborateurs à l'annonce des changements.

S'attendre à ce que les équipes en soient au même stade alors qu'elles découvrent le projet, c'est manquer d'empathie. Cela suppose d'accueillir avec bienveillance et sans jugement l'émotion de ses collaborateurs pour capter leurs besoins et y apporter une réponse appropriée.



Connaître ce processus permet au manager d'identifier la phase où il se trouve et celle où en sont ses collaborateurs. Cela lui permet de mieux vivre la situation en sachant qu'elle n'est qu'une étape, de se préparer à la suite et surtout d'accompagner la progression de ses équipes en toute lucidité. Sans jugement et avec patience. C'est pourquoi l'empathie s'inscrit totalement dans une culture de la transformation.

Oser sortir de sa zone de confort s'avère à la fois simple et compliqué pour un manager : cela nécessite de donner du sens pour mobiliser, de prendre l'initiative de ralentir et laisser du temps d'une part et d'être authentique en se mettant à l'écoute des émotions d'autre part.



IV. QUELS APPORTS DES THÉORIES ET OUTILS PSYCHOLOGIQUES ?

Changement et psychologie sociale

La psychologie sociale étudie le comportement humain et les processus mentaux dans leurs composantes sociales. Elle s'intéresse notamment à l'influence d'autrui (réelle ou imaginaire), de la publicité et des campagnes de sensibilisation sur ce qui se passe dans la tête des gens. Elle part d'un postulat de base : les processus mentaux ont des conséquences sur les comportements.

Selon ALLPORT (1968), la psychologie sociale a pour vocation "d'expliquer comment les pensées, les sentiments, les comportements sont influencés par la présence imaginaire, implicite et explicite des autres". Néanmoins, de bonnes idées ne mènent pas nécessairement à de bons comportements. La consistance entre attitudes et comportements n'est pas forcément parfaite, comme le prouve l'expérience de MILGRAM.

Dans la conduite du changement, la psychologie sociale invite à prendre en compte les individus et leurs processus mentaux. Les individus ont une tendance naturelle à se comporter selon l'avantage personnel qu'ils peuvent retirer à ne pas respecter un accord mutuel ou des normes sociales. Cela permet de questionner ce qui va se jouer dans le changement : l'individu va-t-il primer sur le collectif ? Quels seront les enjeux ? Les bénéfices ? Quel sera le poids de l'influence sociale ?

La psychologie sociale pointe également le rôle essentiel de l'affect dans le changement : il constitue un élément clé à prendre en compte dans toutes les stratégies humaines. Elle permet d'aborder le changement en amont, en préparant les esprits via des processus psychiques. Elle pourrait parfaitement constituer un levier pour instaurer une culture de la transformation.

Changement et systémique

L'environnement VICA demande à l'entreprise de résoudre des problèmes complexes, enracinés dans des systèmes interconnectés. Organisme vivant par excellence, l'entreprise constitue un réseau dense de relations entre les gens, les métiers, les départements et services, les différentes parties prenantes (clients ou fournisseurs). Le nombre de ces relations est difficile à saisir.

Développée par l'école de Palo Alto, l'approche systémique propose une manière nouvelle d'aborder les situations de changements en considérant une évolution comme un système, incluant des acteurs variés. Elle permet de cartographier les acteurs pour identifier les influences et les oppositions potentielles au changement, l'objectif étant de trouver la stratégie optimale pour les gérer au mieux.

Elle fait appel à :

- Une approche cartésienne, reposant sur des grilles de lecture ou des modèles afin de mettre en lumière les influences et jeux de pouvoir au sein du système ;
- Une approche globale de la complexité dans son caractère inaccessible et imprévisible pour se focaliser sur le sens des évolutions souhaitées ainsi que sur l'accompagnement nécessaire des acteurs de la transformation.

Dans cette logique, la réussite d'une transformation dépendrait principalement de la capacité des dirigeants et managers à agir sur le système : le lire pour mieux le comprendre, former pour mobiliser les acteurs et les engager vers une vision commune. A nouveau, elle ouvre des clés pour asseoir une culture de la transformation.



GOUVERNANCE

CONSTRUIRE UNE GOUVERNANCE PLURIDISCIPLINAIRE

CRÉATRICE DE LIENS, MOTEUR DE LA RÉDUCTION

DES RISQUES, ET DE L'ADAPTATION

AU SERVICE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES

Par Henri FRAISSE,
avec la contribution de Guillaume CANU, Denis DHYVERT, Lenny KESSLER et Michel ROGÉ.

SOMMAIRE

I. Identification des risques	P.61
II. Comment mieux gérer les aspects « durables » et se préparer pour les évolutions réglementaires	P.66
III. L'enjeu de la gouvernance	P.73
Conclusion	P.86
Notes	P.87



INTRODUCTION

Nous avons dressé dans le Livre blanc précédent un portrait global de la gouvernance, sa mise en perspective comme démarche majeure dans un monde VICA¹. Les événements internationaux survenus depuis n'ont fait que souligner le caractère VICA de notre monde actuel. Pour n'en citer que quelques-uns : la guerre en Ukraine, les menaces sur les processus démocratiques, l'explosion des prix de l'énergie, les tensions sur les limites planétaires, n'ont fait que s'amplifier. Quelle valeur ajoutée le Think Tank Made in Qualité peut-elle vous apporter ?

En cohérence avec les thématiques historiques du Think Tank Made in Qualité et en intégrant quelques domaines qui ont été au cœur des réflexions de ces douze derniers mois, nous proposons ici un focus qui se veut « plus opérationnel » autour de l'identification des risques (dimension de vigie), des réflexions en cours autour de la durabilité (technique, financière et réglementaire), tout en complétant certaines réflexions "conceptuelles" sur les apports de la gouvernance en particulier au niveau des territoires ou des collectivités (un laboratoire de micro et macro économie).

PLAN

1• Identification des risques : élargir le regard, apporter des éléments tangibles aux structures de gouvernance. Nous nous sommes rapprochés des professionnels de la gestion du changement, de l'audit et de l'assurance. Ils identifient par-delà la cybersécurité, cinq enjeux majeurs : ceux d'intégration des « risques ESG/Changement climatique et durabilité environnementale, de conformité aux exigences réglementaires, de développement de la gestion des données, d'optimisation des processus de gestion des risques, et ceux d'incertitude macroéconomique et géopolitique. Pour ce chapitre, nous avons reçu l'appui d'un expert de la gestion du changement, Guillaume CANU associé du cabinet CMI.

2• Comment mieux gérer les aspects « durables » autrefois appelés « extra-financiers » ? Quelles sont les évolutions réglementaires principales ? Quelles initiatives méritent d'être mieux connues et seraient sources d'inspirations ? Comment conduire une **transformation** responsable et durable ? Nous incluons dans cette approche les premiers retours de l'observatoire des entreprises à mission (loi PACTE). Pour ce chapitre, nous avons reçu l'appui d'un expert de la finance durable, Lenny KESSLER, fondateur du cabinet WHY².

3• La dimension territoriale est le meilleur lieu pour coconstruire des compromis durables et de nouvelles forces de gouvernance. Faciliter le bouclage entre évaluation et stratégie est un enjeu fort des nouvelles formes de gouvernance, en particulier ce que nous avons appelé la gouvernance de décision. Ce chapitre a été co-écrit avec Denis DHYVERT. Membre de la Société Française de Prospective.



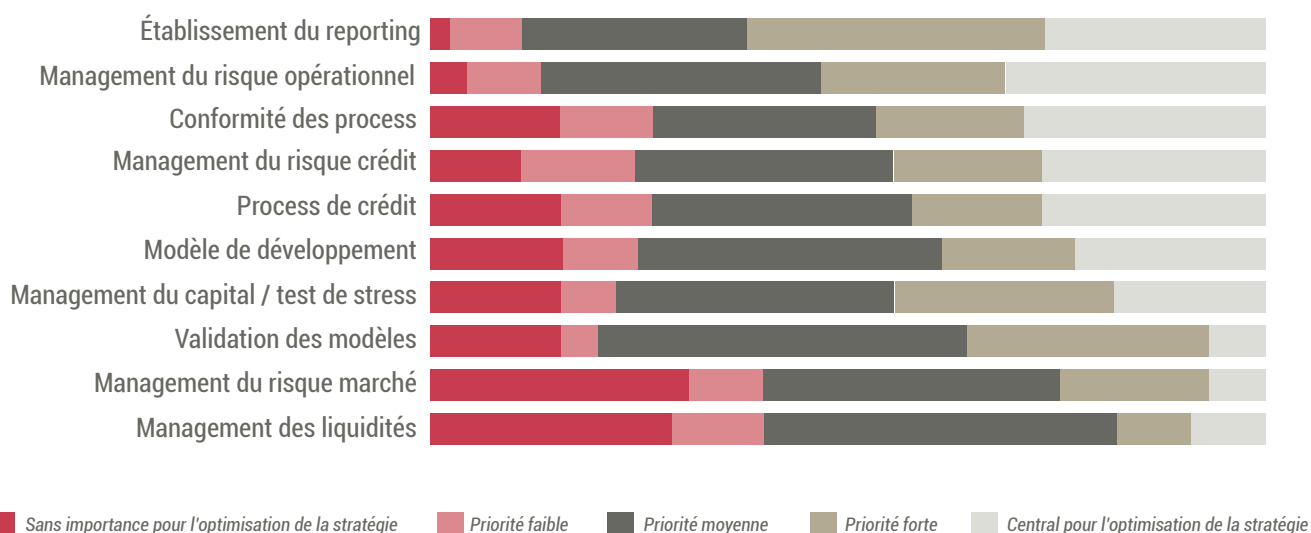
— ¹Les notes de cette partie sont à retrouver en page 87.

I-IDENTIFICATION DES RISQUES : ÉLARGIR LE REGARD, APPORTER DES ÉLÉMENTS TANGIBLES AUX STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Dans notre retour aux sources du mot de gouvernance³ (celui de gouvernail), nous avons l'année dernière insisté sur l'importance des veilleurs, des « chefs de quart » pour faciliter le travail du capitaine. Naturellement ces structures de veille et de gardiens du temple sont situées dans les directions d'audit, les directions financières ou des directions organisation et méthodes ; chacun se souvient de ceux qui ont décliné opérationnellement la loi Sarbanes Oxley⁴ après le scandale Enron. Les cinq principales sources de collecte des informations pour identifier les risques sont bien connues (rapport KPMG

2011⁵) : l'analyse des tendances du secteur, les rapports d'audit/assurance, les indicateurs de risque mis dans les process, les processus de dénonciation pour signaler les violations éthiques/fraudes mais aussi les ateliers de partage avec les employés.

Les enquêtes métiers éclairent régulièrement sur l'importance des processus dans l'optimisation de l'activité. Selon l'enquête KPMG, l'année 2021⁶ se caractérise par une augmentation des risques et une forte augmentation des incertitudes. Rajoutons que l'année 2022⁷ accroît la pression sur la maîtrise des coûts et les enjeux de trésorerie.



— Figure 1 : Quelle est l'importance des processus suivants dans l'optimisation de votre activité⁸ ? Traduction H. Fraisse 2022

Les risques opérationnels et juridiques (conformité) sont les plus importants. Globalement, le commentaire est que « La compréhension actuelle entre le risque et l'entreprise n'est pas assez mature pour répondre aux futurs besoins des clients » ; ceci est particulièrement vrai pour le secteur bancaire qui peut servir d'indicateur de tendances. De l'avis général, la nomination d'un « Chief Risk Officer » ou CRO a contribué à institutionnaliser les pratiques de gestion des risques. Cependant, parmi les entreprises qui ont un CRO, son rôle est encore assez transactionnel avec une implication claire sur les risques opération-

nels et au niveau des processus. Pour être plus efficaces, les CRO devraient devenir des **conseillers d'affaires stratégiques** du conseil d'administration et du chef de la direction en remettant en question et en validant les risques et les hypothèses en fonction de l'analyse comparative des concurrents et de l'industrie (contribution à la gouvernance de décision).

Nous souhaitons partager l'éclairage porté par la Confédération européenne des instituts des auditeurs internes (ECIIA) dans son étude mondiale « Risk in Focus 2022⁹ ».

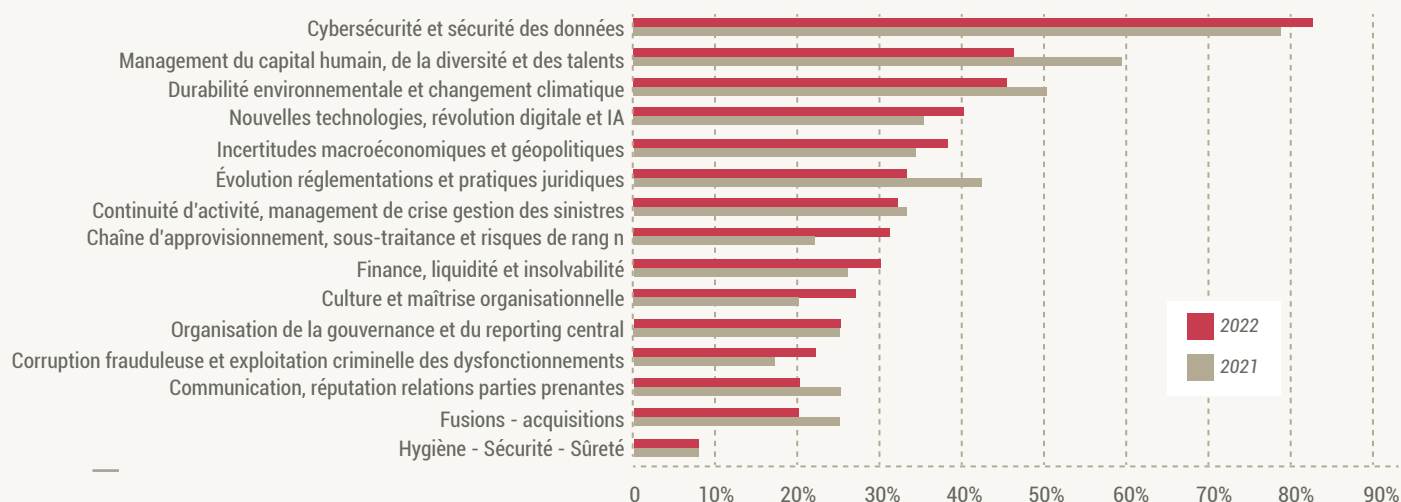


Figure 2 : Quels sont les cinq principaux risques auxquels votre organisation est actuellement confrontée ? Comparaison 2022/2021 - Traduction H. Fraisse 2022.

Le **risque de cyberattaque** arrive clairement en tête pour 2022, devant les **enjeux de changement de réglementation**. Il reste le risque majeur à horizon 2026 date à

laquelle le deuxième challenge est celui des **compétences et du management des talents**. Précédent de peu celui sur les **enjeux environnementaux** qui rejoint le top 3.



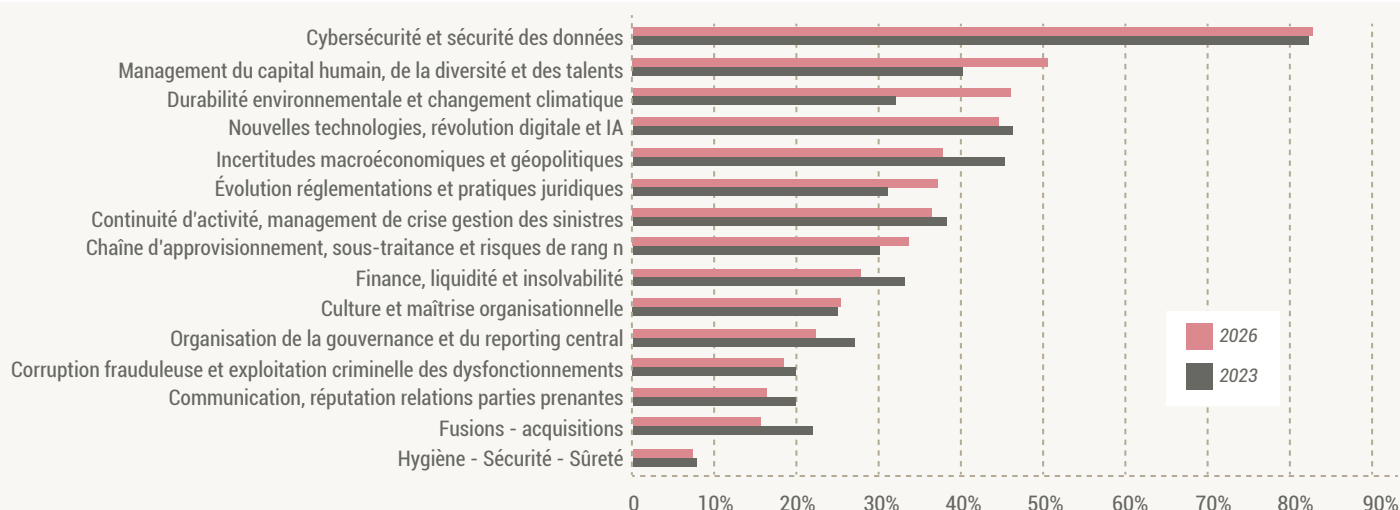


Figure 3 : Quels sont les cinq principaux risques auxquels votre organisation sera confrontée dans trois ans ? Comparaison 2023/2026¹⁰. Traduction H. Fraisse 2022.

L'approche OnRisk¹¹ est fondée sur une méthodologie innovante qui rassemble de manière unique les points de vue des principales parties prenantes de la gouvernance organisationnelle - le conseil d'administration (board), la direction générale (C-Suite) et les directeurs de l'audit (« chief audit executives » (CAE). L'harmonisation des points de vue de ces intervenants sur les connaissances personnelles, la capacité organisationnelle et la pertinence des risques constituent une étape importante vers une

gestion rigoureuse des risques à l'appui d'une gouvernance efficace. On retrouve le cyber risk en tant que risque considéré comme le plus important pour tout type de collaborateurs. L'écart entre la façon dont les acteurs de la gestion des risques évaluent la pertinence du risque et les capacités organisationnelles est alarmant pour la gestion des talents, l'innovation de rupture, la confidentialité des données, la cybersécurité et la culture.

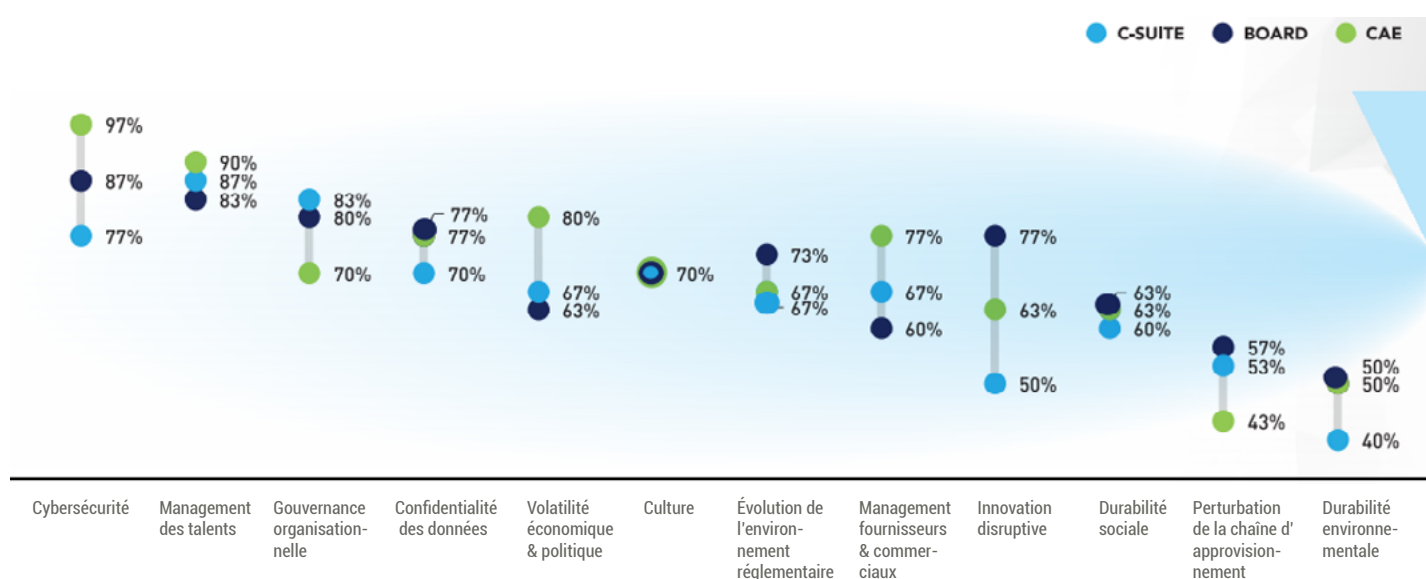


Figure 4 : Pourcentage des répondants par type de risques et selon la catégorie de personnel donnant une note d'au moins 6 pour un classement risque de 0 à 7. Traduction H. Fraisse 2022¹².

La méthodologie utilise des entrevues qualitatives. Le risque de durabilité est, ici, réparti en 2022 en trois volets : la durabilité sociale, la durabilité environnementale et la gouvernance organisationnelle.

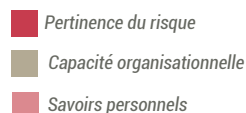
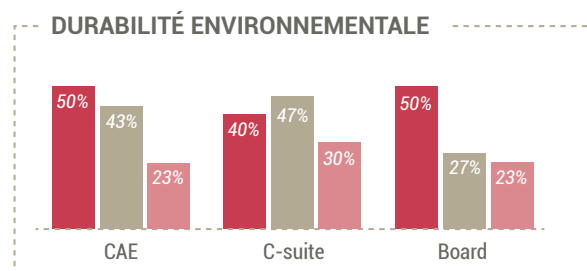
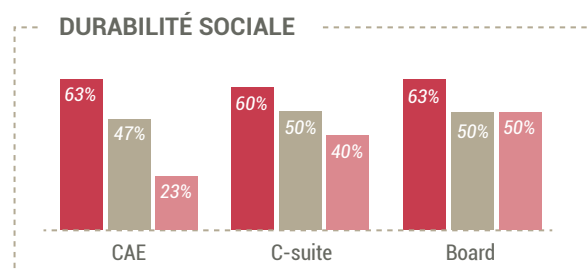
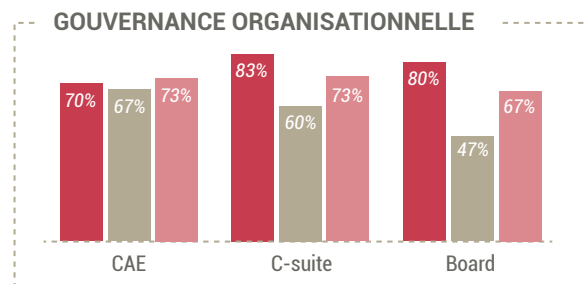
Durabilité sociale : de plus en plus, il est reconnu que les organisations ont une influence significative sur les personnes qu'elles emploient, qui travaillent dans leur chaîne de valeur, qui consomment leurs produits et services et qui vivent dans leurs communautés. Ce risque examine la capacité des organisations à comprendre et à gérer les impacts directs et indirects de leurs actions sur les individus et les communautés. Notation équivalente pour toutes les catégories de personnel : important pour 60 % des interrogés.

Durabilité environnementale : les organisations font face à une pression accrue de la part des parties prenantes, y compris les actionnaires, les organismes de réglementation, les clients et les employés, pour évaluer et divulguer leur impact sur l'environnement dans lequel elles opèrent. Ce risque examine la capacité des organisations à mesurer, évaluer avec précision et fiabilité leurs impacts environnementaux, mais aussi de savoir en rendre compte. Considéré comme le moins à risque des trois (la direction générale semble moins sensible sur ce sujet).

Gouvernance organisationnelle : la gouvernance englobe tous les aspects de la façon dont une organisation est dirigée et gérée – le système de règles, de pratiques, de processus et de contrôles par lequel elle fonctionne. Ce risque permet d'examiner si la gouvernance des organisations aide ou entrave l'atteinte des objectifs (transverse par rapport aux gouvernances de décision et d'exécution). C'est le risque plus élevé des trois, le moins bien connu, le moins bien maîtrisé, sauf pour les auditeurs dont c'est le métier !

Les perceptions de la pertinence du risque varient considérablement d'une composante ESG à l'autre (Environmental, Social and Governance factors).

Il est intéressant de creuser ces écarts en distinguant la perception de la pertinence du risque, l'affichage des risques autour des savoirs personnels et de la perception de la capacité organisationnelle.



— Figure 5 : Évaluations ESG - Comparaison pertinence, savoirs et capacité à faire face.
 Légende : pourcentage des réponses notées de 6 à 7 sur une échelle de risqué de 1 à 7. Source Ibid note 12.
 Traduction H. Fraisse 2022.

Bien que l'harmonisation entre les trois groupes soit relativement forte sur ces risques, la gouvernance organisationnelle est beaucoup plus à risque pour les répondants que la durabilité sociale et la durabilité environnementale : un vrai sujet considéré comme mal maîtrisé.

Nous recommandons à chacun de faire ce petit exercice au sein de sa propre organisation.

Il existe des écarts importants entre la pertinence des risques et l'évaluation des capacités organisationnelles pour plusieurs types de risques.

La pandémie a révélé des possibilités d'améliorer la gestion des risques organisationnels. La COVID-19 n'a peut-être pas amélioré la capacité de prédire les risques, mais elle a accru la confiance de beaucoup dans la réaction aux risques. Pour d'autres, elle a fourni un signal d'alarme sur la façon dont sont gérés les risques et les défis supplémentaires associés, en particulier dans des conditions décentralisées ou cloisonnées.

Les cadres supérieurs et les conseils d'administration souhaitent élargir la portée des services d'audit interne. Les répondants estiment que leurs services de certification actuels sont adéquats, mais suggèrent certaines améliorations dans les rapports de certification. « Cela offre l'occasion de démontrer la valeur d'une assurance indépendante dans un plus large éventail de risques ».

Les dimensions sociale et environnementale sont considérées comme floues et non prioritaires pour les PME et TPE¹³.

« La résilience organisationnelle représente la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, réagir et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines, de manière à continuer d'exister et de prospérer. »

Pratiquement, la gouvernance doit s'ajuster en fonction de la maîtrise des compétences/connaissances personnelles de façon à assurer au mieux l'évaluation et la maîtrise des risques.

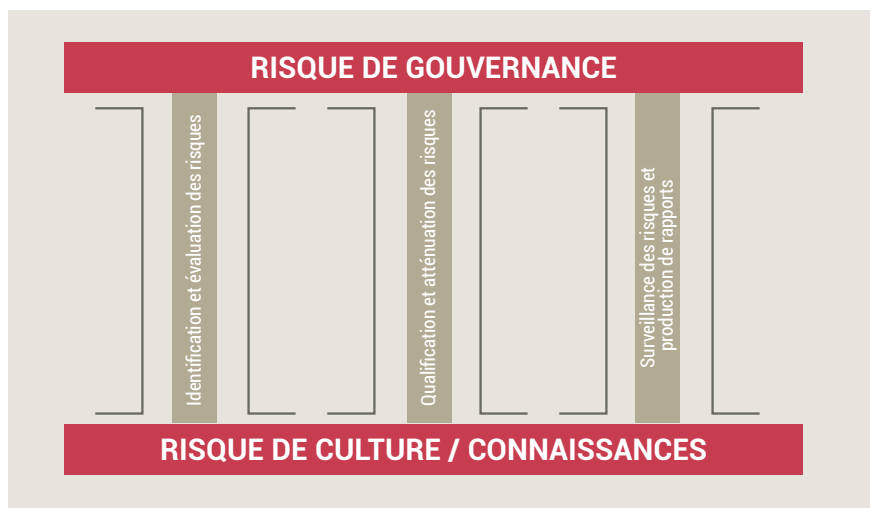


Figure 6 : Dynamique de management des risques, Schéma Henri FRAISSE adapté de la référence KPMG 2011.

Cette dimension est critique car elle permet de mieux appréhender les liens entre la résilience individuelle et celle organisationnelle. Et ils ne fonctionnent pas de la même façon en phase de stratégie, d'exécution et d'évaluation.



II. COMMENT MIEUX GÉRER LES ASPECTS “DURABLES” ET SE PRÉPARER POUR LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Évolutions réglementaires en place ou à venir, en Europe

Rappelons d'abord l'ambition européenne et son vaisseau amiral le « Green Deal », ou « pacte vert pour l'Europe »¹⁴, complété du plan de relance dénommé « NextGenerationEU » : volonté affichée de faire de l'Europe un exemple reconnu de développement durable (définition 1987). Ces efforts transnationaux à large financement public sont complétés par des plans nationaux, tels que, en France, le plan de relance.



— Figure 7 : Correspondance ambition européenne et ODD (Objectifs de Développement durable)¹⁵

C'est sur la base du plan d'actions 2018 que le législateur s'est engagé avec un rythme soutenu dans la construction d'un cadre réglementaire en matière de finance durable, axé sur trois éléments constitutifs, à savoir : la taxonomie de l'UE, la transparence et la clarification des définitions/outils.

De nombreuses publications et articles ont abordé ces sujets en particulier lors des élections présidentielles en France¹⁶. Concernant le volet finance durable, le rapport rédigé par l'ORSE et PWC, publié en juillet 2022¹⁷, est une mine d'information.

Vers la mise en œuvre de la « durabilité »

L'idée ici est de sensibiliser les opérationnels aux nouvelles attentes de la Société (via les Institutions, la société civile...) en termes de durabilité, terme qui remplace progressivement l'appellation domaine « extra-financier ». L'union économique européenne a initié des démarches importantes pour nettoyer les incohérences et le laxisme actuels autour de l'appellation finance durable. Ce travail est en cours ; il convient d'en comprendre l'esprit.

Nous nous contentons ici d'éclairer de façon simple les volets taxonomie et transparence via de nouvelles exigences de reporting. Comprendre ces tendances mais aussi leur limite est indispensable pour structurer une bonne gouvernance (appelons ça les conditions météorologiques !).

La taxonomie¹⁹ constitue un système de classification des activités économiques jugées nécessaires (approche par thématiques) pour atteindre les objectifs environnementaux et sociaux de l'Union Européenne. Elle se voulait simple et évidente, ce qu'elle n'est malheureusement pas comme vous avez pu le lire dans la presse. Restons à haute altitude pour la comprendre...

La taxonomie environnementale est

construite autour de six objectifs considérés comme prioritaires. Les deux premiers sont déjà publiés et donc exigés ; les quatre suivants arriveront prochainement :

- Atténuation du changement climatique,
- Adaptation au changement climatique,
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines,
- Transition vers une économie circulaire,
- Prévention et réduction de la pollution,
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

La structuration de la taxonomie sociale n'est pas encore établie mais sera basée sur trois objectifs :

- Travail décent, salaire décent et non-discrimination...
- Niveau de vie décent et bien-être des utilisateurs finaux : accès à l'eau, au logement, à l'éducation, à des produits de qualité...
- Communautés et société inclusive et durable : toutes les activités qui contribuent à apporter à des publics cibles des infrastructures et services auxquels ils n'ont pas accès.

Précisons que la taxonomie définit également trois catégories d'activités :

- **Les activités « durables »**, qui contribuent directement à la réalisation d'au moins un des objectifs cités précédemment ;
- **Les activités « habilitantes »**, qui y contribuent indirectement en habilitant d'autres activités à contribuer à l'un des objectifs ;
- **Les activités « transitoires »**, pour lesquelles il n'existe pas encore d'alternative bas carbone, mais dont les émissions de gaz à effet de serre correspondent aux meilleures performances du secteur (on y trouve le gaz et le nucléaire).

Enfin, consciente qu'une classification a priori des projets d'investissement dans des boîtes prédéfinies avait ses limites, la Commission a été amenée à préciser la mise en œuvre du principe DNSH « Do Not

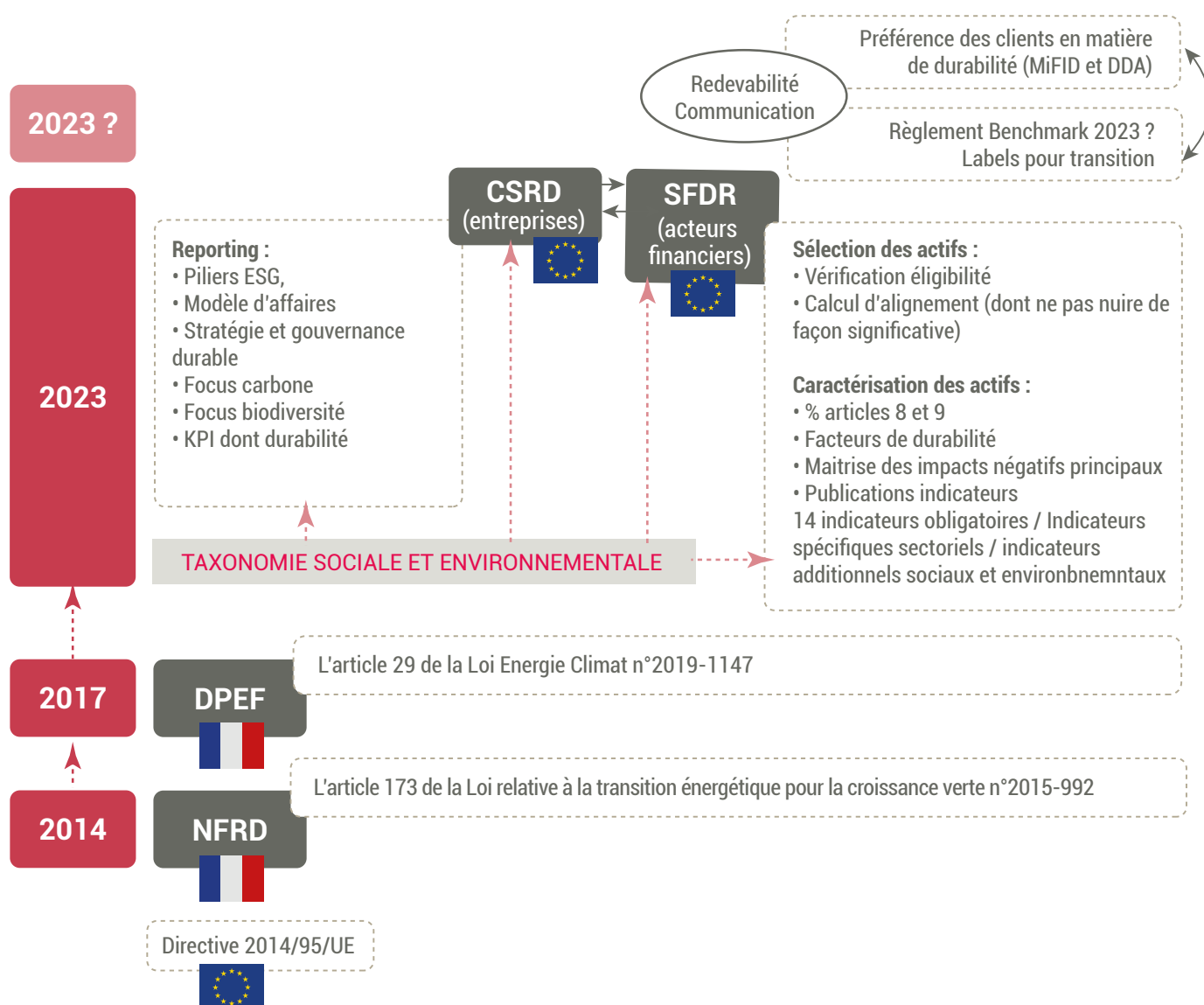
Significant Harm », ou « ne pas causer de préjudice important ». Concrètement, une activité économique doit contribuer à l'un des objectifs environnementaux, mais ce n'est pas suffisant : elle doit également ne pas nuire aux autres objectifs et respecter un certain nombre de critères sociaux.

Finalement, les textes permettent de préciser notamment ces notions :

- Facteur de durabilité¹⁹ : concerne les enjeux sociaux, environnementaux, droits de l'homme et lutte contre la corruption ;
- Risque en matière de durabilité : incidence négative sur l'investissement ;
- Incidence sur les facteurs de durabilité : incidence des décisions d'investissement sur les enjeux « ESG » ;
- Principe du « comply or explain²⁰ » : appliquer les obligations du règlement ou expliquer pourquoi on ne l'applique pas.

Les outils de la transparence correspondent aux règles de divulgation (Disclosure) et de reporting.

Dressons un schéma global de la nouvelle réglementation européenne en lien avec les activités financières, mettant en cohérences les informations entreprises, les informations financières et les mécanismes d'ajustement entre les choix des investisseurs et les transformations réelles.



— Figure 8 : Schéma des réglementations européennes pour une meilleure transparence des données de durabilité. Dispositif de lutte contre le Greenwashing. Conception H. Fraisse 2022.

C'est dans le fameux "article 29" que se trouve le focus français sur la biodiversité.

Les critères de reporting²¹ sont directement en lien avec la taxonomie, et les investisseurs doivent mettre en évidence les indicateurs d'« impact négatif principal » (Principal Adverse Impact - PAI en anglais) associés aux activités.

Notion de transparence : l'exigence de reporting multivariables.

Un certain nombre d'obligations d'information applicables aux entreprises financières et non financières ont été définies, elles sont structurées en matière de durabilité dans le secteur financier en vertu du règlement SFDR dit « disclosure » et pour tout type d'activité par la directive CSRD.

La directive indique déjà un changement d'ambition, l'acronyme **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** remplace **NFRD (Non Financial Reporting Directive)**.

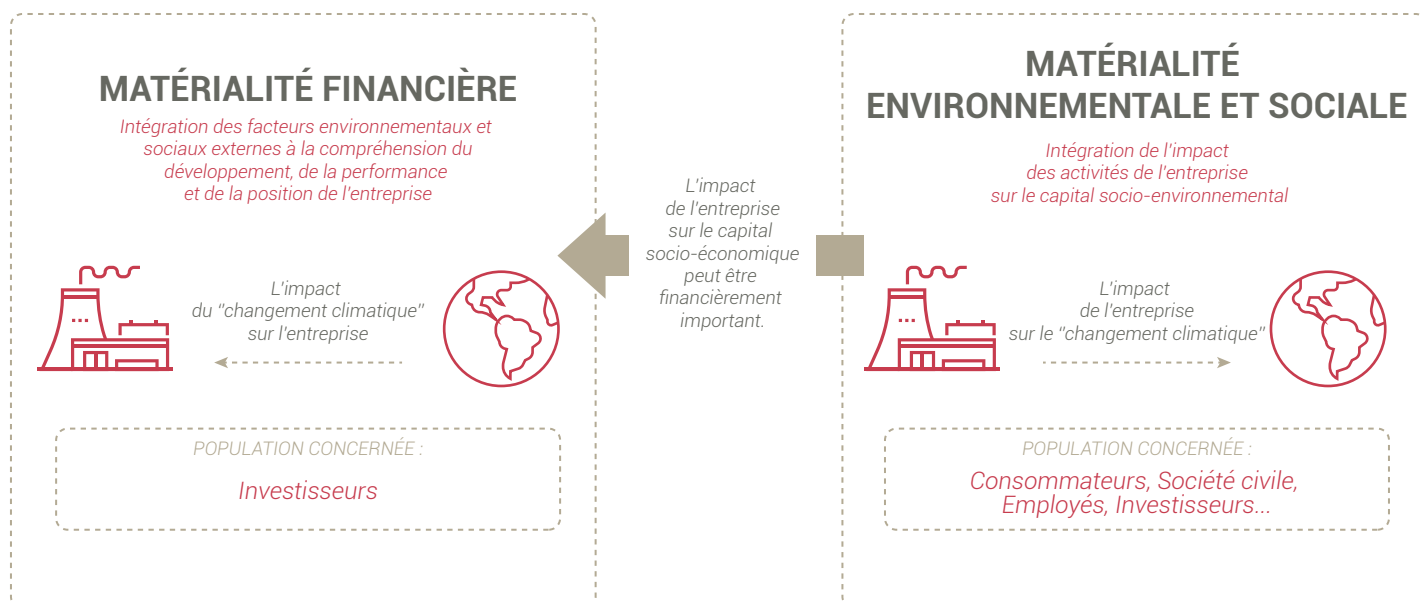
On voit ici un effort d'intégration des approches stratégiques et de reporting, mais dont l'opérabilité reste à démontrer au niveau des entreprises. Les axes de progrès souhaités sont :

- Une approche plus stratégique : dans l'actuelle DPEF, c'est surtout la description du modèle d'affaire qui incite les entreprises à expliquer, de manière très synthétique, leur politique en matière de développement durable. Dans la nouvelle approche, les entreprises devront **détailler**

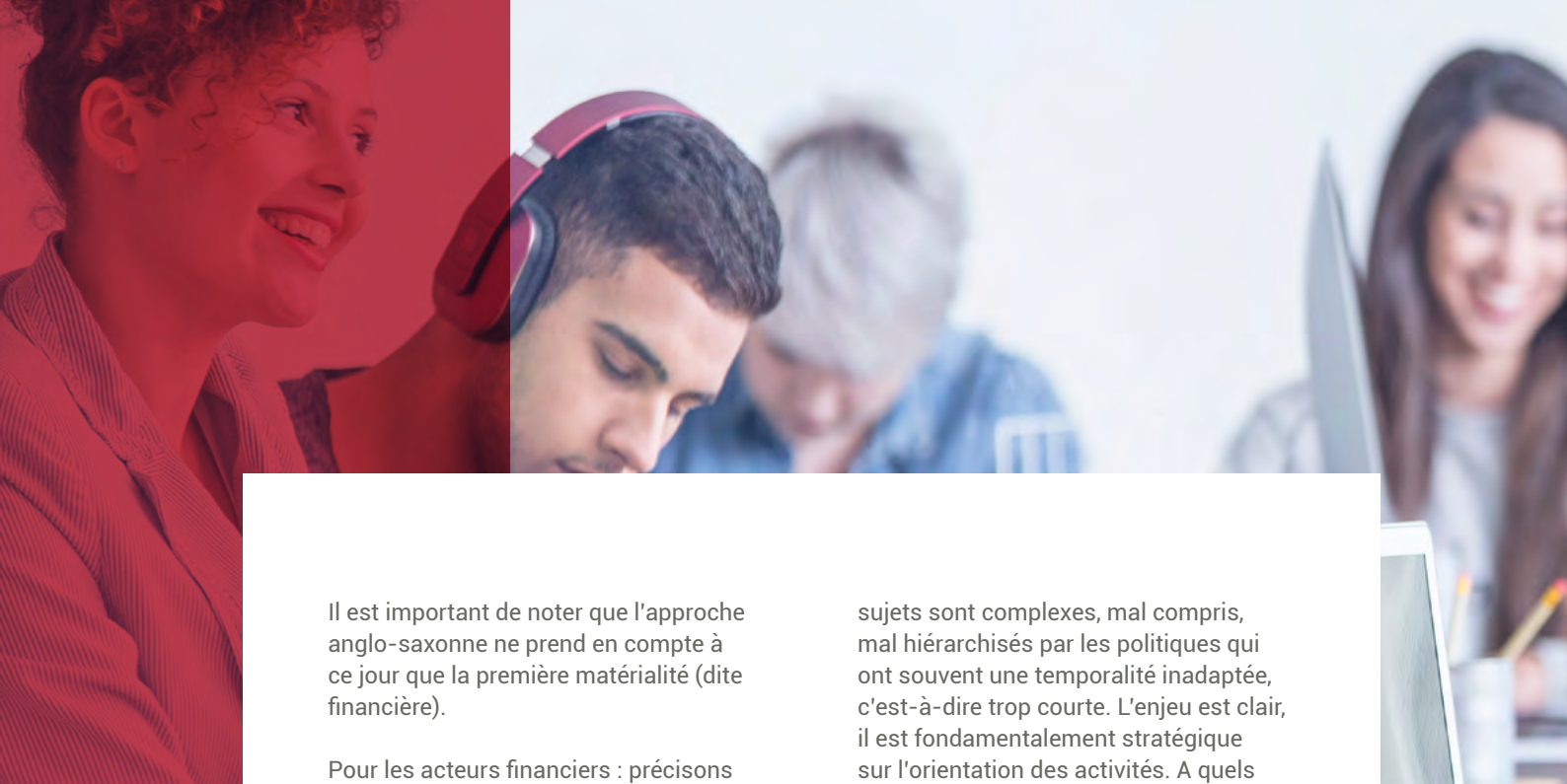
leur stratégie sociale et environnementale, et préciser quelle **gouvernance** elles prévoient pour mettre en œuvre cette stratégie ;

- Un reporting plus détaillé : le **contenu** du reporting sera enrichi = changement climatique (atténuation et adaptation), ressources en eau et marines, utilisation des ressources et économie circulaire, pollution, biodiversité et écosystèmes. Sur ces différentes thématiques, les entreprises devront notamment fixer des objectifs...
- Un périmètre beaucoup plus large avec près de 50 000 entreprises concernées : cette nouvelle réglementation concernera désormais les entreprises de plus de **250 salariés** (de plus de 500 salariés actuellement pour la DPEF) et s'appliquera également aux **SAS et SARL**, ainsi qu'à **presque toutes les entreprises cotées** (à partir de dix salariés), à l'exception des sociétés en commandite.
- Et une obligation d'audit.

L'analyse des conséquences négatives devra être plus détaillée. Les informations données devront être conformes à des **standards européens**, en cours d'élaboration. C'est l'EFRAG²² qui pilote ce travail de normalisation, dont un premier rendu a été effectué mi-novembre 2022. Par ailleurs, le **principe de double matérialité**²³ est renforcé. Cette double matérialité prend en compte l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société.



— Figure 9 : Schéma double matérialité inspiré du document Communauté européenne 2021. Adaptation Henri Fraisse 2022.



Il est important de noter que l'approche anglo-saxonne ne prend en compte à ce jour que la première matérialité (dite financière).

Pour les acteurs financiers : précisons enfin que le règlement européen « Disclosure » (SFDR, Sustainable Finance Disclosure Regulation) sur « la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers », est entré en vigueur le 10 mars 2021 avec l'impératif de caractérisation des facteurs de durabilité. Il concerne les enjeux sociaux, environnementaux, droits de l'homme et lutte contre la corruption, première matérialité avec le risque en matière de durabilité et seconde matérialité avec l'incidence sur les facteurs de durabilité.

Analyse et recommandations

Il s'agit donc d'évaluer « (i) les impacts significatifs de l'entité déclarante en matière de durabilité sur les parties prenantes concernées (y compris l'environnement) et (ii) les risques et opportunités significatifs en matière de durabilité pour sa propre création de valeur. »

Le législateur habille son approche par l'exigence de reporting qui n'est pas encore complètement finalisée mais à notre avis, l'entreprise prendrait un risque important en se contentant de viser le minimum réglementaire. Il faut être vigilant, ces

sujets sont complexes, mal compris, mal hiérarchisés par les politiques qui ont souvent une temporalité inadaptée, c'est-à-dire trop courte. L'enjeu est clair, il est fondamentalement stratégique sur l'orientation des activités. A quels besoins répondent-elles ? Comment sont-elles exercées ? Il est du rôle de la gouvernance de l'entreprise de veiller à ce que le sujet soit pris de **façon pertinente et efficace** et surtout de **façon globale et décloisonnée**. Il convient d'éviter de se jeter sur les solutions mais bien de s'attaquer aux problèmes à régler pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les interactions entre les différents défis nécessitent la mobilisation et le dialogue de tous, d'où l'importance de la transversalité portée par les acteurs Qualité ! Nous sommes à un point de bascule, à un carrefour critique à négocier en pleine connaissance et pleine conscience, au-delà du seul éclairage économique. La succession répétée des différentes crises plaide pour le renforcement de la résilience avant, pendant et après les événements perturbateurs. C'est-à-dire pour le fait de développer de réelles capacités d'adaptation et non seulement répondre à une exigence administrative. Les ODD sont un bon point de repère pour aider à dessiner la trajectoire. Les bonnes pratiques intégrées dans les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (Global Compact²⁴, ISO 26000²⁵, EFQM²⁶...) sont un socle des leviers incontournables de mise en œuvre.

Évolutions réglementaires en place ou à venir, en France

Loi PACTE, éléments de retour d'expérience et points de vigilance

Rappel : les apports de la Loi PACTE et bref état des lieux

La loi PACTE : une fusée à trois étages



— Figure 10 : Les apports de la Loi PACTE 2019 - Source : Activation Territoires 2021

1

PREMIER ÉTAGE : la loi considère que toute entreprise a « un **intérêt social**, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » et inscrit cette affirmation dans le Code civil (article 1833) et dans le Code de commerce, dont les articles L. 225-35 et L. 225-64 prescrivent respectivement au conseil d'administration ou au directoire de « déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

2

DEUXIÈME ÉTAGE : la raison d'être. Comme le précise l'article 1835 du code civil modifié par la loi PACTE, « il est loisible d'insérer dans les statuts de toute société une raison d'être ». L'intérêt de la raison d'être est de permettre aux dirigeants, en lien avec les salariés, les représentants du personnel et des actionnaires, et de toutes autres personnes qu'il paraît utile de consulter, d'engager une réflexion globale sur les valeurs de l'entreprise, l'influence sociétale de son activité, le contexte présent et à venir dans lequel celle-ci s'inscrit et plus généralement sur le message de responsabilité qu'entend porter la société.

3

TROISIÈME ÉTAGE : la société à mission. La loi PACTE insère dans l'article L. 210-10 du Code de commerce la possibilité pour toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, d'officialiser dans ses statuts sa qualité de « société à mission ». L'entreprise souhaitant opter pour cette possibilité devra non seulement avoir défini sa raison d'être dans ses statuts, mais aussi se doter d'objectifs sociaux et environnementaux, mettre en place un comité de mission (composé d'au moins un salarié), faire vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) et déclarer sa qualité de société à mission au greffe du tribunal de commerce. Celui-ci contrôlera avant toute publication la conformité des nouveaux statuts par rapport aux exigences du Code de commerce.



Les premiers éléments d'analyse sur les sociétés à mission mises en œuvre conformément à la loi PACTE

Les éléments présentés ici rassemblent des informations issues du rapport de France Stratégie et en particulier de son annexe de septembre 2021²⁷ et aussi les premiers éléments d'analyse sur la mise en œuvre de la loi PACTE²⁸.

→ Construction de la mission

Les parties prenantes externes sont encore insuffisamment impliquées. Parmi les entreprises interviewées, rares sont celles à avoir impliqué des parties prenantes externes dans la rédaction de la mission (raison d'être et objectifs...). Recommandation : il serait utile d'étudier plus systématiquement les différences entre les parties prenantes concernées par l'activité (notamment usagers, bénéficiaires...) et celles envers qui les engagements sont pris (salariés, clients directs). A ce stade, elles ne coïncident pas nécessairement. Les personnes interrogées présentent la mission comme un outil d'alignement important, qui rend certains éléments implicites explicites, discutés et partagés par tous. Cet exercice permet parfois de prendre des engagements plus ambitieux que ceux initialement imaginés et est souvent reconnu comme un vrai support dans la prise de décisions.

→ Évaluation et contrôle

Un constat général émerge : à l'exception des plus grandes entreprises, les modalités de contrôle et d'évaluation relèvent d'un futur très peu défini et sans dispositif structuré. S'il est trop tôt à ce stade pour fournir un retour d'expérience exhaustif, certains points ont été identifiés : des objectifs opérationnels prudents, une complémentarité entre labels et société à mission, la définition du rôle et de la composition du comité de mission et le rôle de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI).

Comité de mission : une grande diversité dans la composition et le rôle des comités de mission. Il n'y a pas un modèle unique de composition de comité à mission, ce dernier reflétant l'identité et l'ambition de chaque entreprise, ainsi que la singularité de sa mission. Le

choix de ses membres et la définition de son rôle restent un exercice complexe, comme la formulation de la raison d'être et des objectifs. Globalement, si la définition de la mission s'élabore essentiellement en interne, la composition du comité de mission fait la part belle à l'externe : 4 entreprises sur 5 ont intégré au moins une partie prenante externe dans la gouvernance de la mission.

Organisme Tiers Indépendant : encore beaucoup d'interrogations. L'Organisme Tiers Indépendant est considéré comme positif en tant qu'entité externe qui vérifie l'alignement entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Nombre d'entreprises considèrent d'ailleurs encore cette étape comme conceptuelle et ne se sont pas encore projetées dans l'exercice. La capacité des OTI à intégrer une évaluation qualitative de la mission, et ainsi éviter l'écueil d'une normativité qui s'éloignerait de l'esprit de la loi PACTE, est une source d'incertitude qui a été relevée à plusieurs reprises. Un dialogue constructif avec l'OTI est attendu, de même qu'un coût adapté à toutes les tailles d'entreprise (dont les micro-entreprises et petites PME). Il y a sûrement une réflexion de mutualisation ou d'approche croisée (comme les audits croisés HSE²⁹...) qu'il conviendrait d'enrichir. L'expérience des qualitiens (interne ou externes à l'entreprise) pourrait être mieux utilisée.

III. L'ENJEU DE LA GOUVERNANCE

Réflexion sur les liens entre gouvernance et stratégie.

Définition et raison d'être

(apport des démarches de prospective).

Nous restons évidemment avec le sens premier de la gouvernance, associé au pilotage d'un bateau - mais ce mot a évolué avec le temps. C'est ce qu'indique le Dictionnaire Larousse en ligne³⁰, qui mentionne que « gouvernance » provient de l'anglais « governance », art de gouverner indépendant de l'autorité étatique (soucieuse de souplesse, de transdisciplinarité et du respect des enjeux environnementaux, elle repose sur la participation de différents acteurs de la société civile.).

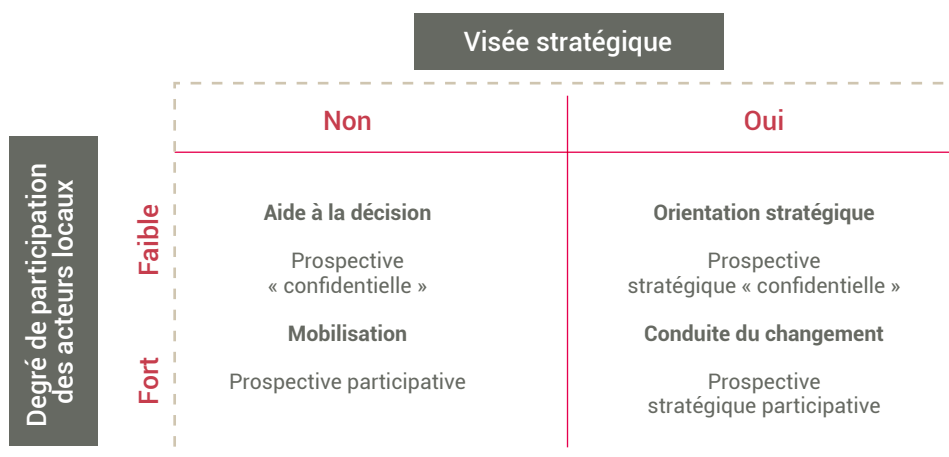


La réflexion sur la gouvernance territoriale

Référons-nous au document rédigé par Denis DHYVERT³¹. Le terme a donc couvert une évolution temporelle de cette notion, bien que le contenu étymologique de gouverner soit resté, et ait pu devenir un qualificatif générique qui englobe en réalité plusieurs natures distinctes de mise en œuvre et de contenu. Ainsi, par exemple, quelle que soit l'échelle territoriale, les acteurs ont à scinder leur démarche en deux phases : en premier lieu, celle de l'élaboration d'une vision, d'une stratégie, qui est de nature politique (dans tous les sens du terme) puis, en second lieu, celle de la construction et du déploiement des projets destinés à rendre cette stratégie opérative. Si, dans les deux étapes, les techniques de gouvernance permettent de mieux construire le projet commun et de mieux le réaliser, elles ne font toutefois pas nécessairement appel aux mêmes interlocuteurs (en fait pas dans les mêmes rôles !), l'élaboration de la vision et la conduite du projet relevant du politique et la gouvernance de projets relevant des acteurs techniques et opérationnels.

Cette approche duale d'une gouvernance territoriale, à finalité stratégique d'une part et opérationnelle d'autre part, reboucle avec le Livre blanc précédent où nous avons distingué la notion de gouvernance de décision et celle de gouvernance d'exécution. Dans les enquêtes présentées dans le chapitre 1, l'ensemble est regroupé sous le nom de gouvernance organisationnelle.

Cette approche duale permet de faire le lien avec ce qui est fait dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche prospective quand on distingue les différentes formes de gouvernance en fonction de l'intensité stratégique de la démarche qu'elle sous-tend. Comme le montre le schéma ci-dessous, son objet dépend du fait que celle-ci aura ou non une visée stratégique ou qu'elle aura ou non comme ambition une large participation locale :



— Figure 11 : Schéma simplifié de différentes natures de prospective

Source : d'après Jean-Philippe BOOTZ « Prospective et apprentissage organisationnel » - 2001³²

Par conséquent, à chaque nature ou objet d'une gouvernance à construire, correspondra un périmètre d'acteurs du territoire et une méthode d'organisation collective. Ainsi, la phase de vision stratégique peut être rapprochée des périmètres de l'aide à la décision ou de l'orientation stratégique présentée dans le schéma ci-avant, pendant qu'une gouvernance de nature technique sera, par analogie, plus proche des thématiques de la mobilisation ou de la conduite du changement. Comme nous l'avons montré dans le Livre blanc précédent, dans un environnement complexe, il convient de mettre en place une gouvernance emboîtée à plusieurs niveaux (multi scalaire). Nous avons en annexe illustré un schéma de gouvernance polycentrique telle qu'imaginée par E. OSTRÖM, dans laquelle la convergence centrale n'est pas nécessaire...

Par ailleurs, si la gouvernance apparaît à juste titre comme pouvant renforcer le lien social et le lien politique entre l'ensemble des acteurs sociétaux, et donc pouvant permettre de produire du politique, du social et du sociétal sous certaines conditions, elle ne saurait être un outil de substitution du politique³³. La raison d'être de la gouvernance est cependant de développer de la démocratie locale, du lien social et sociétal, de la solidarité à l'intérieur des territoires, mais aussi entre les territoires. Pour sa part, la gouvernance d'exécution s'appuie sur une très forte participation des acteurs de terrain (les faiseurs), qui sont les plus concernés par la définition opérationnelle et la mise en œuvre des projets, et les plus aptes à évaluer la qualité d'exécution. Au niveau d'une entreprise, elle gagnera à être élargie à des confrères de même profession, extérieurs à elle, pouvant, par exemple, être issus d'un réseau de partenaires du même secteur économique et géographique. Par analogie avec la gouvernance territoriale

opérationnelle et selon la taille de l'entreprise et la nature de l'objectif poursuivi, elle pourra aussi être étendue à certains des acteurs locaux de l'écosystème (cf paragraphe suivant). L'efficacité du fonctionnement dépend de la capacité de ces instances à ajuster les trajectoires et moyens en fonction de l'évolution du contexte et des aptitudes de la structure. L'évaluation des performances, indicateurs de moyens, de résultats et d'impact sera d'autant plus efficace et pertinente que différentes compétences auront été mobilisées de façon cohérente tout au long des process. Cette notion de savoir (knowledge) a été mise en évidence dans l'approche des risques dans le secteur privé, dont l'entreprise, au chapitre 1.



« Stratégie – gouvernance » et conditions de réussite en entreprise

Ce point fait l'objet de plus en plus de réflexions - la synthèse réalisée par France Stratégie³⁴ en relation étroite avec la plateforme RSE mérite d'être connue.

VALORISATION/ RECONNAISSANCE

Reconnaître, certifier et valoriser la détention et l'acquisition de compétences

- Évaluer la compétence en situation de travail
- Évaluer et reconnaître la compétence collective
- Envisager la valorisation de la compétence (en veillant à l'écueil d'une trop grande individualisation des rémunérations)
- Construire des parcours qualifiants offrant de réelles mobilités professionnelles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation
- Généraliser la reconnaissance des compétences des salariés :
 - Recours au CEP
 - Fléchage des fonds vers les formations qualifiantes (ProA ou CPF transition professionnelle)
- Accès à une VAE simplifiée (reposant sur les blocs de compétences)*



EMPREINTE SOCIALE DANS LE TERRITOIRE

Faire de l'entreprise le cœur de l'écosystème territorial

- S'appuyer sur l'écosystème (entreprises, acteurs institutionnels, branches professionnelles...)
- Soutenir la mutualisation des initiatives compétences (branches, clusters, pôles de compétitivité)
- Encourager les démarches relevant de la Responsabilité territoriale des entreprises**



**La compétence,
une construction
collective**

PERFORMANCE

Intégrer la composante « compétence » comme une variable stratégique

- Formaliser un projet d'entreprise
- Mettre en cohérence la mobilisation et le développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise
- Intégrer l'ensemble des fonctions à la définition de la stratégie (viser l'implication de tous les salariés et de leurs représentants dans le projet stratégique)
- Affirmer l'importance de l'évaluation, en lien avec les parcours professionnels
- Relier le développement des compétences individuelles et collectives (RH) et les conditions de réalisation de l'activité (stratégie, organisation du travail, etc.)



* Une expérimentation étant menée à ce propos (voir page 76)

** Voir Plateforme RSE (2018), « Vers une responsabilité territoriale des entreprises : avis de la plateforme RSE », juillet

ORGANISATION DU TRAVAIL

Encourager les organisations du travail apprenantes / capacitantes

- Expliciter la stratégie et le rôle de chaque partie prenante
- Mener des actions de communication à destination du management de proximité et de la population-cible
- Créer des espaces / temps dédiés à une réflexivité sur les pratiques de l'entreprise (cf. AFEST)
- Miser sur les démarches de co-construction : espaces de dialogue, échanges entre pairs, approche bottom-up, etc.
- S'appuyer sur une instrumentation en prise avec la spécificité du contexte de l'organisation

MANAGEMENT

Accompagner le management de proximité, acteur du développement des compétences

- Repositionner les managers (et les pratiques managériales) comme le cœur du système créateur (ou non) de compétences
- Intégrer le développement des compétences dans les objectifs et l'évaluation du management
- Partager de manière claire le rôle du management de proximité et des RH dans l'analyse des compétences
- Accompagner le management de proximité dans l'utilisation de l'instrumentation de gestion des compétences

FORMATION

La formation comme investissement immatériel : placer l'individu au cœur du processus de changement

- Favoriser l'initiative personnelle en informant les salariés de leurs droits en matière de formation
- Inciter à une hybridation du développement des compétences (formations formelles / informelles)
- Optimiser et soutenir les pratiques de formation en situation de travail
- Valoriser les pratiques de formation informelles et accompagner leur montée en qualité
- Développer des mécanismes de formation en interne, afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques des salariés

La compétence,
une construction
collective



— Figure 12 : Enjeux d'une entreprise responsable et formes de compétences à développer

Cette représentation réalisée par France Stratégie se veut un cadre de référence à destination des entreprises, mais pas que ! Elle résume bien les challenges et la nécessité d'une approche systémique de la « compétence » à l'échelle d'une entreprise ou d'un territoire. De cette étude France Stratégie, il faut retenir (et nous l'avons partiellement appréhendé dans le Livre blanc Tome 1 concernant l'approche Big Data) que les pratiques relevant de la compétence au sein de l'entreprise sont de deux ordres : des pratiques relevant de processus

RH (recrutement, accompagnement des parcours professionnels, mobilités, formations, etc.) ; des pratiques relevant de l'activité de travail qui ne sont pas identifiées comme relevant de la compétence et qui recouvrent des processus peu ou pas formalisés. C'est bien l'articulation de ces deux dimensions, trop souvent considérées de façon dissociée, qui fonde ce que l'on

pourrait nommer un système holistique de management par les compétences. Dans cette période de « grande démission », c'est fondamental à comprendre. Les conditions de réalisation de chacun (l'atteinte des objectifs) sont la clé de la réussite (très proche de la notion de capabilité d'A. SEN³⁵).

En particulier auprès des entreprises de taille modeste, pour qui l'introduction d'une gestion des compétences formalisée est souvent inaccessible.

« La mission des acteurs évoluant dans l'écosystème institutionnel du champ de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle devrait être davantage orientée vers l'encouragement de pratiques qui, combinées, contribuent à créer un système producteur de compétences pour les individus (compétences individuelles), mais aussi au service de l'organisation

toute entière (compétences collectives et stratégiques). En effet, il s'agit de considérer que la compétence n'est pas de la seule responsabilité de l'entreprise. Celle-ci est au cœur de la démarche puisqu'elle en est le lieu d'expression, mais les enjeux de compétences, individuels comme collectifs, se jouent aussi à une échelle plus large (secteur, filière, bassin d'emploi, territoire, etc.). Cela conduit à réaffirmer le rôle essentiel joué par l'« accompagnement ». Ce point n'est plus contesté et est la clé de la réussite de

l'insertion professionnelle et à une autre échelle un des messages phare de l'ODD 17 et de la logique d'alliance.

Les conditions de production de la compétence deviennent un véritable processus, créateur de valeur réciproque, qui vise à améliorer l'efficacité d'utilisation des ressources mais aussi à créer des externalités positives comme renforcer les capacités relationnelles et la production d'« impact sociétal³⁶ ».

Si on poursuit l'analogie aux processus et au fameux PDCA, la notion de bouclage est évidente et le monde complexe décrit dans le Livre blanc précédent impose une approche collective que l'on peut résumer ainsi...

- Nécessité d'une valorisation des **boucles de rétroaction** positives entre l'entreprise et ses collaborateurs, l'entreprise et son territoire, le travail et le professionnel, le système de formation et d'accompagnement. Ces processus de bouclage sont bien connus et largement maîtrisés par les praticiens de la Qualité. Ils peuvent être mis en œuvre dans un système élargi : géographique, temporel et pluridisciplinaire comme souvent évoqué en RSE³⁷ (voir ci-dessous).
- Nécessité d'une coordination locale des acteurs économiques et de l'accompagnement : réseaux consulaires, conseillers d'orientation, prescripteurs



(Pôle Emploi, Mission locale), conseil aux entreprises (OPCO...). Il est central ici de renforcer autour des entreprises un véritable écosystème de proximité qui embarque les acteurs publics de l'emploi, de la formation et de l'orientation afin d'accompagner la prise de conscience du facteur développement des compétences individuelles et collectives comme clé de la réussite de l'entreprise, d'identifier ses besoins en compétences et de co-construire des outils et des plans d'action partagés par les équipes³⁸. Ce faisant, l'empreinte sociétale de l'entreprise se développe et augmente dans le territoire. On parle alors d'ancrage territorial.

Gouvernance et management sous le regard des enjeux de durabilité

Nous avons rassemblé quelques témoignages et recommandations d'experts lors du séminaire de la plateforme nationale RSE sur « La RSE et au-delà, questionner la stratégie, la gouvernance et le management » (séminaire du 10 janvier 2019³⁹).

Pour Fleur LARONZE, il convient d'allier, dans la dynamique du dialogue parties prenantes, *« démocratie économique et nouvelles instances de conciliation d'intérêts divergents. Le principe d'une démocratie économique, allant plus loin qu'une simple codétermination ou cogestion et permettant aux salariés de voir leurs intérêts pris en compte de manière égale à ceux des actionnaires dans la gestion de l'entreprise. La création de nouvelles instances (à la manière des commissions RSE qui émergent dans les entreprises ou des formes d'audit sociétal légal, d'intervention d'agence de notation publique) qui contribueraient à la conciliation des intérêts divergents en anticipant la survenance des conflits par un dialogue institutionnalisé et interne à l'entreprise ou en régulant les conflits ne pouvant être évités, via un arbitrage spécifique »*.

Christophe REVELLI recommande de *« s'appuyer sur la réglementation pour faire avancer la finance et considérer la RSE comme une opportunité. D'engager la durabilité comme transversale dans la mission finale de toutes les pratiques financières, type investissement, financement, contrôle de gestion... ce qui est en cohérence avec la loi PACTE et les statuts, la mission et la raison d'être de l'entreprise »*. Ceci nous renvoie directement à notre chapitre 2.

Selon Gilda SIMONI, il est indispensable de *« requestionner la responsabilité individuelle au niveau des ressources humaines. D'inclure des enseignements sur la responsabilité individuelle dans les cours de management, en abordant les principaux apports de la psychologie sociale en termes de dynamique de groupe, et de discuter notamment de l'orientation valeurs comme axe de management responsable. De développer et diffuser des connaissances en termes de responsabilité relationnelle en questionnant le rapport des individus à certains outils de gestion, comme l'évaluation du travail »*.

Elle recommande de *« réfléchir au développement d'outils d'évaluation basés sur les valeurs »*. De notre expérience personnelle, l'exercice sur les valeurs est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, mais son message sur le développement des compétences et une vision 360° est un beau plaidoyer pour la Nouvelle Qualité.

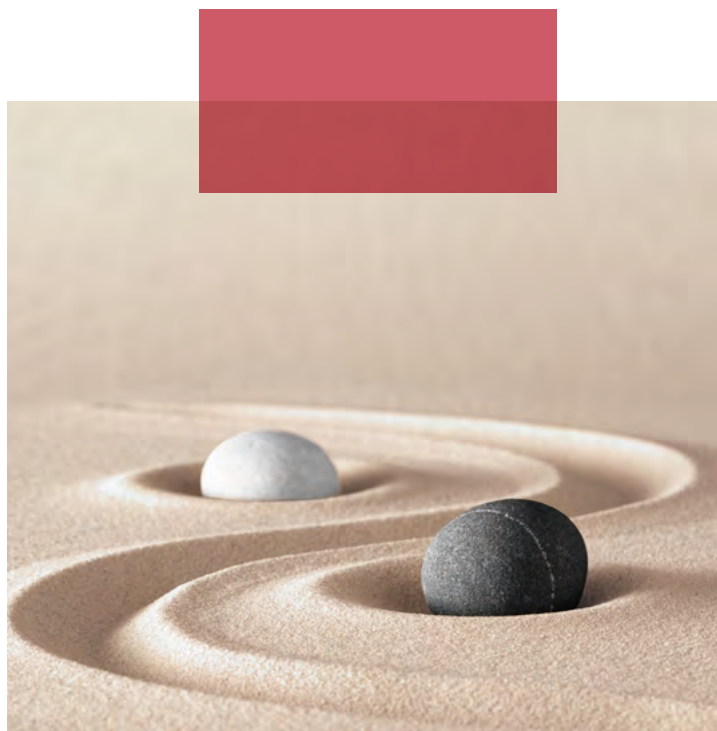
Terminons avec Catherine KUSZLA qui milite pour construire, maintenir une trajectoire et *« revenir aux fondamentaux économiques d'une activité responsable avec le contrôle de gestion. Cesser de dissocier performance financière et performance stratégique pour diverses parties prenantes. Repenser la modélisation de la création de valeur, y compris la modélisation comptable. Introduire risques et opportunités dans le processus de pilotage des business responsables. »*

Essai de généralisation

Au terme de cette analyse, il semble que l'on puisse décrire le principe général de la gouvernance comme étant « la capacité des sociétés à créer les régulations - en leur sein, avec les voisins, avec leur environnement - nécessaires à leur survie et à leur épanouissement »⁴⁰.

En complément et pour caractériser plus en détail le contenu ou la mise en œuvre d'une démarche de gouvernance, il est possible de s'appuyer sur les travaux de Gerry STOCKER, qui fut professeur de sciences politiques à l'Université Strathclyde et qui identifie les cinq caractéristiques suivantes⁴¹ :

- La gouvernance fait intervenir un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement,
- En situation de gouvernance, les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique,
- La gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective,
- La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes,
- La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État. Celui-ci a pour rôle d'utiliser des techniques et des outils nouveaux pour orienter et guider l'action collective.



Pour sa part, Pierre CALAME⁴² attribue six grandes fonctions à la gouvernance :

- La construction de la communauté et de la cohésion : l'entretien du désir et de la capacité de vivre ensemble, de construire une société harmonieuse ; le processus par lequel se forme la volonté collective ;
- La légitimité de l'exercice du pouvoir qui inclut son contrôle et le respect des règles convenues ; le lien intime entre l'éthique et la gouvernance ;
- L'équilibre entre le moi et le nous, le couple indissociable des droits et des responsabilités, la capacité à produire, au service du destin commun, à la fois plus de diversité et plus d'unité, plus d'autonomie et plus de cohésion ;
- La capacité à assurer à la fois la permanence et l'évolution de la société ;
- La capacité à gérer les relations ;
- L'aptitude concrète à produire des institutions, des procédures, des politiques et des modes de faire capables de construire la convergence des intérêts autour de solutions prenant en compte les différentes facettes de la réalité.

Retour vers la dimension territoriale

Pour certains observateurs, la mise en dynamique de ces diverses fonctions, que ce soit dans une perspective d'élaboration d'une vision stratégique ou dans celle d'une gouvernance technique, peut utilement s'appuyer sur la notion de créativité territoriale.

Celle-ci peut être définie comme étant « la capacité pour un territoire à anticiper, se ré-inventer, trouver des solutions nouvelles et adaptées aux besoins, spécificités et ressources de ce territoire »⁴³. Elle renvoie au concept de stratégie adaptative, entendue comme l'ensemble des moyens, individuels et collectifs, qui permettent d'assurer la survie dans un environnement susceptible de se transformer et s'appliquent aussi bien à l'individu, la population ou la biocénose.

La créativité (lien avec le process créativité en entreprise ou démarche systémique) trouve son sens en dépassant les seules notions d'innovation, de compétitivité et de marketing territorial. Cette aptitude à générer du changement pourrait être orientée/cultivée dans la recherche du bien commun, du vivre ensemble, d'un progrès sociétal fait de dialogue, de collaboration féconde, de prospérité partagée, ou encore de simplicité volontaire (Elgin, 1981)⁴⁴. En d'autres termes, la créativité territoriale doit être guidée par un système de valeurs, comme doit l'être une gouvernance (voir la conclusion de cette note) et supporte une finalité identique en termes de méthode (démarche collaborative) et d'objectifs (faire ensemble dans l'intérêt de tous et de chacun).

Le bon fonctionnement d'une gouvernance territoriale nécessite, comme cela a été souligné dans le premier chapitre, le dépassement des oppositions de principe au profit de l'élaboration d'une synthèse dynamique.

La gouvernance apparaît comme un besoin récurrent, comme une expression subliminale ou inconsciente d'un « modèle traditionnel basé sur des structures de conseils représentant des familles, des tribus ou autres pour définir les obligations de tous envers le bien commun de la collectivité ... »⁴⁵, qu'il convient de réinventer époque après époque.

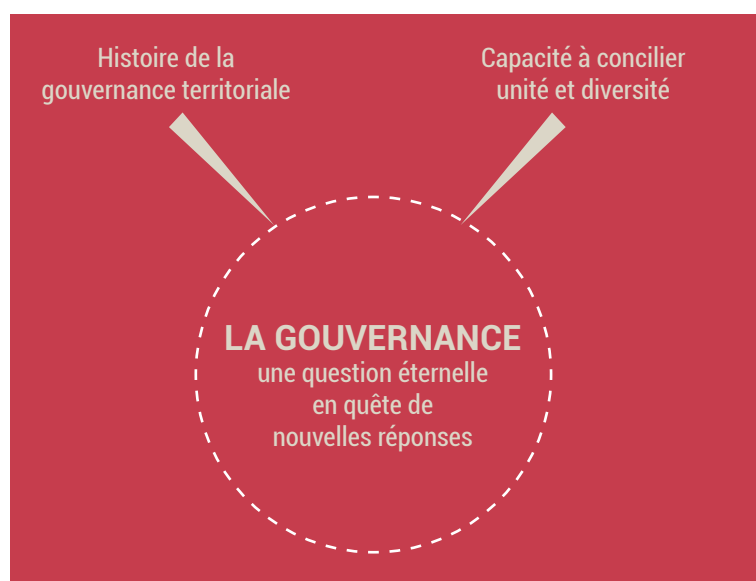
Les modalités de sa mise en œuvre doivent s'adapter aux défis auxquels la société est confrontée et au contexte culturel de chaque territoire d'application. En effet, « la culture d'un pays (...) influence la façon dont il est gouverné. Cependant, fondée dans un monde nouveau où il est possible d'emprunter les moyens les plus efficaces d'organisation et de fonctionnement, aucune société n'est plus limitée face aux possibilités infinies de choisir la mise en œuvre de la meilleure opportunité »⁴⁶. Il est donc du libre arbitre des acteurs de dépasser une logique essentiellement administrative, programmatique et contractuelle, car celle-ci « ne permettra pas une action unifiée à même de relancer globalement l'économie... Cette construction des politiques publiques est à la recherche d'un équilibre entre un État dirigiste qui n'est plus et une autonomie des collectivités locales qui n'a pas suffisamment permis un rééquilibrage territorial »⁴⁷.

Par conséquent, il ne suffit pas que des règles existent car « la chose la plus importante à cet égard est la façon dont elles sont mises en œuvre par les parties prenantes de la gouvernance »⁴⁸. Ceci conforte l'analyse selon laquelle il ne

saurait y avoir un modèle de gouvernance mais autant de pratiques qu'il y a de cas, car « dans un système hétérarchique par opposition à un système hiérarchique, la norme n'existe pas - ce qui crée à la fois de l'ambiguïté et une marge de liberté »⁴⁹.

Celle-ci doit être mise à profit pour éviter d'éventuelles logiques d'affrontement ou des logiques dominantes qui pourraient émaner d'acteurs économiques importants, des administrations nationales, déconcentrées et locales ; pour dépasser les intérêts particuliers, trouver les équilibres et les dynamiques par la négociation sans céder aux risques ou à la facilité d'un consensus mou.

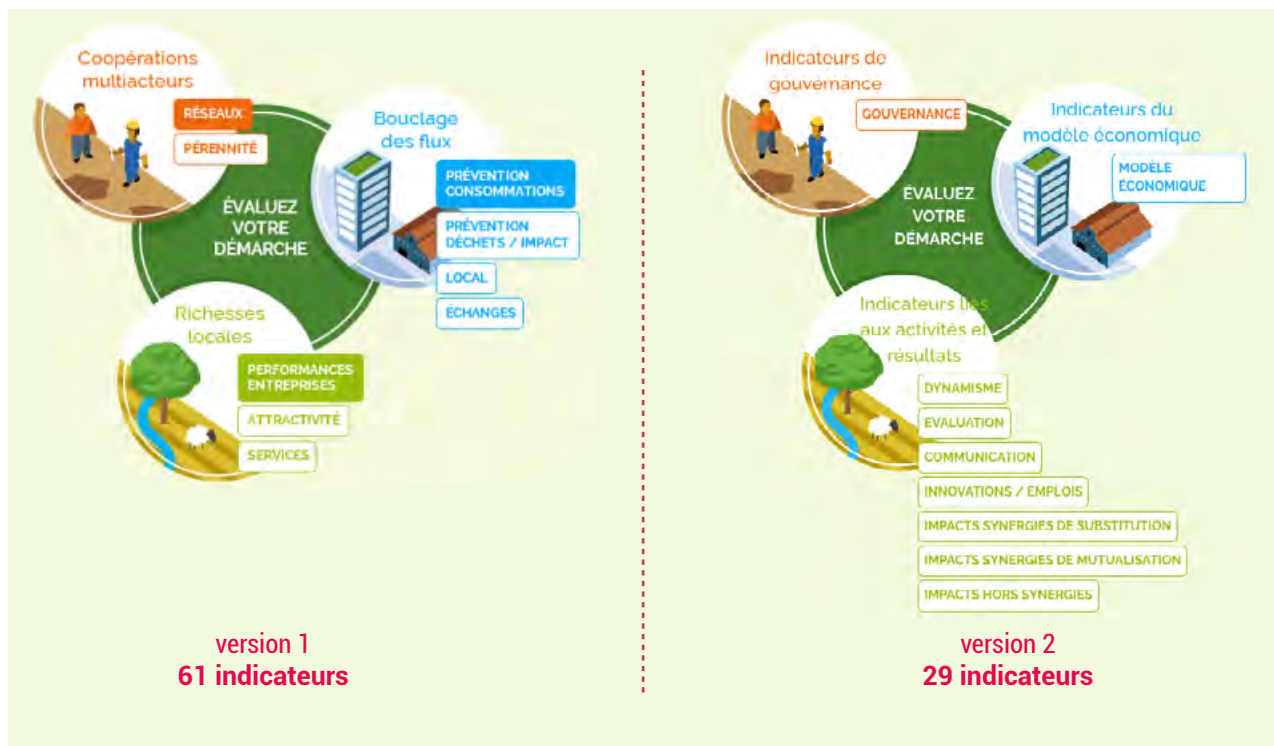
Au-delà des règles méthodologiques d'établissement et de fonctionnement d'une gouvernance territoriale, la réponse à ces différents enjeux suggère donc la mise en place et le **partage d'une éthique par les parties prenantes**. Des règles morales, issues du contexte et de la culture dans le cadre desquels la gouvernance va être activée, sont ainsi à ajouter aux règles pratiques. Ces règles morales ont même probablement plus d'importance que les autres.



— Figure 13 : Gouvernance : rien n'est jamais acquis !



La version 2022 est orientée « pourquoi, pour qui » avec un rôle clé de la gouvernance. C'est la recherche de sens qui est le moteur de la démarche, partageable par tous et pas exclusivement l'affaire de spécialistes. Ceux-ci restent les indispensables garants des méthodes, des modèles. Les hypothèses, les fonctions à couvrir, les éléments de valorisation sont à construire ensemble.



— Figure 14 : Comparaison des deux versions du référentiel ELIPSE

L'intégration avec les process de l'entreprise, les créations de richesses partagées deviennent plus palpables, comme on peut le suivre dans la nouvelle architecture du référentiel. La notion de changement d'état, de transformation durable long terme c'est-à-dire d'impact,

est décomposée selon la nature des initiatives/actions (réduction du besoin, substitution, mutualisation...), mais peut être caractérisée selon les types de bénéficiaires (entreprises, communauté d'entreprise et territoire)...

ARCHITECTURE DU REFERENTIEL



Gouvernance : Portage, animation, implication des acteurs, inscription dans les stratégies locales

Modèle économique : Budget annuel, sources de financements, évolution du modèle économique

Dynamisme : nombre de rencontres mises en place, les actions menées, leur fréquence, outils utilisés

Evaluation : évaluation de la démarche et des synergies identifiées, leur fréquence, les outils

Communication : locale et nationale : la stratégie et les outils utilisés

Innovation/emplois : opportunités de marchés, nouvelles activités, nouvelles entreprises, synergies innovantes depuis le lancement de la démarche

Impacts synergies de substitution : identifiées, mises en œuvres et leur caractérisation (nature, quantités, €, teqCO2 évités...)

Impacts synergies de mutualisation : identifiées, mises en œuvres et leur caractérisation (nature, quantités, €, teqCO2 évités...)

Impacts hors synergies : actions de réduction des consommations , suivi annuel des consommations

— Figure 15 : Architecture simplifiée du nouveau référentiel ELIPSE Orée-ADEME

Pour une nouvelle dynamique de pilotage...
Ce changement d'objet du projet (sa finalité profonde de vecteur de transformation durable) donne du sens à la démarche, facilite son appropriation par tous. Il nourrit la dynamique, facilite le déploiement des boucles de rétroactions (mutuelles) déjà évoquées. Il n'est donc pas étonnant de trouver, pour caractériser la maturité de la gouvernance, un indicateur permettant d'évaluer la dynamique collective. Citons les cinq autres indicateurs retenus pour caractériser la gouvernance :

- Évaluation des objectifs
- Recensement du type d'acteurs impliqués
- Identification des soutiens
- Anticipation du changement de modèle de gouvernance
- Ancrage de la démarche dans les stratégies locales.



CONCLUSION

On voit émerger autour de la notion de gouvernance une approche méthodologique de la gestion des tensions (réduire les peurs⁵⁷, nourrir les confiances⁵⁸...) et la capacité d'identification des attentes différenciées. La question de l'évaluation (de quoi parle-t-on ? Comptons-nous ce qui compte ?) n'est jamais très loin car il faut se doter de moyens de pilotage quantitatif ou qualitatif. Le « G » tel qu'il est pratiqué dans les approches ESG n'est qu'une très pâle copie de ce que devrait être la gouvernance.

Se nourrissant de l'état des lieux, de l'analyse des tendances et d'une cartographie partagée des risques, la gouvernance doit être ce « supplément d'âme » différenciant. Mais surtout la gouvernance et les démarches méthodologiques associées vont permettre de faire émerger des visions et faciliter leur convergence. Les règles de fonctionnement doivent être définies et respectées.

C'est une gouvernance en situation, en veille et en éveil permanent. La cartographie des acteurs potentiels actuels ou à venir, institutionnels, économiques et sociétaux ne peut être négligée. L'importance du facteur humain est critique dans la mise en œuvre d'une gouvernance et de l'éthique comme principal moteur des interventions mises en œuvre. La gouvernance doit pouvoir établir un équilibre entre l'État central et les collectivités locales, comme dans le cas des communes. La stratégie doit tenir compte des différents niveaux, aux différentes échelles (départementale, régionale, nationale et européenne). Elle doit permettre la coopération entre les différents acteurs locaux puis nationaux. Ce n'est pas une simple somme d'actions mais une perspective dynamique, ce qui implique une convergence d'acteurs, de projets de développement basée sur l'identité, les ressources, les territoires, qui intègre les dimensions économiques, sociales et culturelles.

1 VICA : volatil, incertain, complexe, ambigu

2 <https://www.whyio.fr/qui-sommes-nous>

3 Voir les apports clés de notre Livre blanc n°5 <https://www.fidarec.eu/download/valeur-ajoutee-dune-bonne-comprehension-des-notions-de-gouvernance-et-dimpact/>

4 <https://sarbanes-oxley-act.com/>
<https://daytona.fr/glossary/sox/>

5 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2011/07/Risk-Management-Survey-A-Driver-of-Enterprise-Value-in-the-Emerging-Environment.pdf>

6 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/sg/pdf/2021/02/IA-brochure-key-risks.pdf>

7 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2022/risk-transformation-paper.pdf>

8 Source : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2022/risk-transformation-paper.pdf>

9 <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Risk-in-Focus-2022-V11.pdf>

10 Source : <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Risk-in-Focus-2023>

11 <https://iia.no/wp-content/uploads/2021/10/2022-OnRisk-Report.pdf>
et l'institut des auditeurs internes <https://www.theiia.org/>

12 Source : <https://iia.no/wp-content/uploads/2021/10/2022-OnRisk-Report.pdf>

13 <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/09/FINAL-Risk-in-Focus-2022-V11.pdf>

14 https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr

15 Source : <https://www.open-diplomacy.eu/>. Voir aussi articles et conférences H Fraisse <https://www.activationterritoires.com> ou <https://www.fidarec.eu/nos-publications/>

16 <https://www.lafabriqueecologique.fr/app/uploads/2022/03/20-Le-pacte-vert-europeen.pdf>

17 <https://www.orse.org/nos-travaux/orse-pwc-guides-de-la-finance-durable>

18 https://france.representation.ec.europa.eu/informations/taxonomie-verte-mode-emploi-2022-01-13_fr

19 Risque durabilité : un événement ou une situation dans le domaine environnemental, social ou de la gouvernance qui, s'il ou si elle survient, pourrait avoir une incidence négative importante sur la valeur d'un investissement.

20 Le « comply or explain » (« appliquer ou expliquer ») est un principe clé d'origine anglo-saxonne en matière de gouvernement d'entreprise, selon lequel les sociétés volontairement soumises à un code de gouvernance doivent en appliquer les dispositions. Cependant, en vertu de ce principe, elles peuvent y déroger, auquel cas elles doivent motiver leur choix de façon claire et précise.

21 Dolores Larroque, Bientôt des normes européennes de reporting développement durable, article du 13 mars 2021, <https://blog-materiality-reporting.com/2021/03/13/bientot-des-normes-europeennes-de-reporting-developpement-durable/>

22 EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group (Groupe consultatif européen sur l'information financière), association internationale sans but lucratif créée en 2001 afin de développer et promouvoir la voix Européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales (IFRS) et de s'assurer que celle-ci soit prise en considération par l'IASB (International Accounting Standard Board). Pour le projet de reporting européen voir [https://www.efrag.org/Assets/Download/draft ESRS S4 Consumers end users 15 nov 2022.pdf](https://www.efrag.org/Assets/Download/draft_ESRS_S4_Consumers_end_users_15_nov_2022.pdf)

23 On parle de matérialité pour caractériser tout élément dont l'ignorance pourrait affecter l'évaluation de l'activité.

24 <https://pactemonial.org/>

25 <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

26 <https://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-modele-d-evaluation-efqm>

27 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/les_societes_a_mission_-_suivi_de_la_loi_pacte_-_annexe.pdf

28 <https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2022/07/Gouvernance-Responsable-Rapport-de-mission-2021.pdf>

29 Audit couvrant les dimensions Hygiène Sécurité et Environnement, s'appuyant idéalement sur un système de management intégré mais pas toujours !

30 Dictionnaire Larousse en ligne, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouvernance/37692>, consulté le 2 novembre 2021

31 Denis Dhyvert, La Gouvernance territoriale : approches et enjeux, les Cahiers du CEDIMES n° 3/2022

32 https://www.researchgate.net/publication/44104225_Prospective_et_apprentissage_organisationnel/link/578c7f0408ae254b1de37024/download

33 Pierre Dommergues, professeur à Paris VIII, directeur de l'École Française d'Excellence territoriale, Christine Delfour, Maître de conférences, La gouvernance et le politique, 2003, archives personnelles de M. Claude Broudo (le document n'est plus disponible en ligne).

34 <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-rapport-rec-place-competences-avril.pdf>

35 Capabilités A. Sen, voir <https://www.economie.gouv.fr/facileco/amartya-sen>

36 Classiquement, le mot social couvre les relations entre employés et employeurs régies par une forme contractuelle, le sociétal couvre les relations entre tout type d'acteurs ou de structures. N.B. : en anglais souvent le terme « social » englobe toutes ces notions.

37 Voir les chapitres Qualité et RSE dans Livres blancs de la Qualité. Coordination Gérard Cappelli.

38 C'est par exemple l'esprit des dispositif TRANSCO.

39 <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-actes-10-janvier-2019-rse.pdf>

40 Pierre Dommergues, professeur à Paris VIII, directeur de l'École Française d'Excellence territoriale, Christine Delfour, Maître de conférences, La gouvernance et le politique, 2003, archives personnelles de Claude Broudo (le document n'est plus disponible en ligne)

- 41** Cité par Pierre Dommergues, ibid
- 42** Pierre Calame, ancien haut fonctionnaire, Président de l'association CITEGO et administrateur de l'Association de promotion de la Fabrique des transitions, 2005, http://www.citego.org/bdf_fiche-document-203_fr.html
- 43** Lazzeri Yvette, Mesini Béatrice, « Créativité, territoire créatif, créativité territoriale », 2^{èmes} Rencontres du CEDITER, les Cahiers du CEDIMES n° 1/2020
- 44** Yvette Lazzeri, ibid, y associe cinq valeurs : « simplicité d'ouvrage, autodétermination, échelle humaine, conscience écologique, croissance personnelle ».
- 45** Youcef Benabdallah et Nadia Chettab, « des politiques d'aménagement standard pour des territoires diversifiés », 5^{èmes} Rencontres du CEDITER (Bari 2021)
- 46** Msc.Vanesa Sulmina, "The role of local government institutions in the organization of the territory", 5^{èmes} Rencontres du CEDITER (Bari 2021)
- 47** Institut Montaigne, « rééquilibrer le développement de nos territoires », rapport mars 2021
- 48** Msc.Vanesa Sulmina, ibid
- 49** Pierre Dommergues, ibid
- 50** Commoners = membre d'une structure gérant des biens en commun.
- 51** Msc.Vanesa Sulmina, ibid
- 52** Délégué général à la DATAR
- 53** Henri Fraisse conférence Pollutec. Oct 2021 <https://www.activationterritoires.com/download/comment-agreger-les-actions-locales-eparses-dans-une-demarche-globale-plus-visible-mieux-comprise-et-reproductible/>
- 54** Henri Fraisse Forum International du Bien Vivre ensemble Grenoble 2022
- 55** http://www.oree.org/source/_CP_ELIPSE.pdf
- 56** Annonce de Mme Elisabeth Borne première ministre de la France le 17 novembre 2022
- 57** Travaux de Gilles Le Cardinal. <https://www.cooprex-international.com/categorie-produit/livres-de-gilles-le-cardinal/>
- 58** Fabrique territoriale des confiances. <https://www.fidarec.eu/download/livreblancconfiances-ftc/>

LEAN MANAGEMENT ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

CERTIFICATION, BENCHMARK & TRANSMISSION

Par Philippe CAVALLI

SOMMMAIRE

I. Les avancées de la Commission Lean et Excellence Opérationnelle en 2022	P.92
II. Les perspectives et les projets pour 2023	P.96
ANNEXES	P.98





INTRODUCTION

La Commission Lean Management et Excellence Opérationnelle est l'une des sept commissions qui composent le Think Tank Made in Qualité de France Qualité.

Il y a un an, j'avais pu avec le Livre blanc de 2021, expliquer et développer la raison d'être de cette Commission au sein de France Qualité. Je vous avais présenté les grandes idées que nous avons envie de réaliser ainsi que les actions engagées depuis la genèse de cette Commission, début 2021.

Pour rappel, le rôle de cette Commission est principalement de mener des réflexions et des actions autour des méthodes Lean Six Sigma pour la performance et l'Excellence Opérationnelle.

De façon plus détaillée, les actions majeures de cette Commission Lean sont les suivantes :

- Assurer une veille sur les tendances et les évolutions des démarches Lean Six Sigma au sein des entreprises,
- Écouter et comprendre les besoins des entrepreneurs, particulièrement des PME, en termes d'organisation, de fonctionnement et de performance,
- Créer du lien entre les professionnels, qu'ils soient dirigeants, managers, experts, consultants, formateurs, certificateurs, de tous les secteurs industriels et de service,
- Mieux communiquer pour contribuer à une meilleure information vers l'ensemble des activités professionnelles et notamment en région,
- Valoriser les démarches de l'Excellence Opérationnelle comme levier de la performance globale, auprès des chefs d'entreprise,
- Offrir un lieu d'échanges sur les thématiques du Lean Six Sigma, de l'Excellence Opérationnelle, et de toutes autres démarches pour l'amélioration, l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise, quelle qu'elle soit.

I. LES AVANCÉES DE LA COMMISSION LEAN EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE EN 2022

Une Commission renforcée

Démarrée en février 2021, la Commission Lean a initié ses réflexions lors d'une première réunion en visioconférence réunissant initialement six experts du Lean Six Sigma convaincus et motivés. Depuis, le groupe s'est largement agrandi, réunissant aujourd'hui plus d'une quinzaine de passionnés venant d'entreprises de différents secteurs d'activités, de taille PME ou grande entreprise, et avec des expériences multiples. Beaucoup ont eu l'opportunité de travailler aussi bien dans des grands groupes internationaux que pour des TPE et PME locales, renforçant d'autant les savoirs et les compétences de chacun.

Cette Commission se compose donc de salariés et de chefs d'entreprise venant du réseau régional de France Qualité. Ils sont chefs d'entreprise, doctorant universitaire ou manager de grandes entreprises nationales et internationales.

Cet élargissement et cette richesse des membres participatifs a permis d'accélérer les travaux de réflexion et donc de développer une multitude d'idées à concrétiser.

A ce jour, une vingtaine d'actions simples et porteuses sont en cours. Certaines ont été mises en œuvre en 2022, dont la reconnaissance des compétences Lean Six Sigma que je me propose de vous présenter au chapitre suivant.

Le pilotage de ces actions est revu mensuellement lors de nos réunions en visioconférence.



Création d'une certification Lean Six Sigma France Qualité

Dans le cadre de la reconnaissance des compétences à la personne, France Qualité a engagé une démarche de certification des méthodes d'amélioration continue Lean Six Sigma.

L'objectif est de reconnaître un niveau de connaissances et de compétences d'une personne, membre d'une activité, d'une association ou salariée d'une entreprise, engagée dans un projet d'amélioration, d'une organisation, d'un fonctionnement ou d'une activité de production industrielle ou de service, utilisant les outils Qualité de la méthode Lean Six Sigma et les principes de résolution de problèmes du mode projet DMAIC.

Cette certification est attribuée selon trois niveaux de compétences.

- Lean Belt ou Yellow Belt Lean
- Green Belt Lean Six Sigma
- Black Belt Lean Six Sigma.

Ces niveaux de compétences Lean et Six Sigma sont connus et reconnus internationalement et très recherchés par les recruteurs. De plus en plus d'écoles de l'enseignement supérieur en France initient aux bases de ces méthodes Lean et Six Sigma.

Pour la reconnaissance de ces niveaux, l'AFQP s'appuie sur les référentiels normatifs français, européens et internationaux existants, soit les suivants :

- **NF EN ISO/CEI 17024** / Septembre 2012
Exigences générales pour les organismes de certification procédant à la certification de personnes
- **NF X 06-091** / Avril 2011
Démarches Lean, Six Sigma et Lean Six Sigma
Exigences des compétences des chefs de projets d'amélioration et des animateurs d'ateliers
- **ISO 13053-1 et ISO 13053-2** / Septembre 2011
Méthodes quantitatives dans l'amélioration de processus - Six Sigma -
Partie 1 : Méthodologie DMAIC
Partie 2 : Outils et techniques
- **ISO STANDARD 18404** / Décembre 2015
Méthodes quantitatives pour l'amélioration des processus - Six Sigma - Compétences pour le personnel clé et l'organisation en relation avec la mise en œuvre du Six Sigma et du Lean.

France Qualité a donc créé un comité de certification Lean Six Sigma. Les travaux de réalisation ont été menés et pilotés par les membres de la Commission Lean. C'était une des priorités des actions phares de la Commission en 2022.

L'objectif de ce comité de certification est de vérifier le savoir-faire et le savoir-être d'un candidat :

- Le savoir-faire est vérifié en examinant la capacité à utiliser les outils du Lean Six Sigma à bon escient, juste ce qui est nécessaire et ce qui doit être utilisé pour traiter une problématique.
- Pour le savoir-être, le comité s'assure de plusieurs points essentiels très orientés valeurs et valorisation de l'Humain.

→ Le candidat doit avoir :

- De la bienveillance et de la pédagogie pour mener à bien un projet en équipe
- Une approche pragmatique et globale de la méthode et de l'entreprise
- Une bonne compréhension de l'approche DMAIC.

→ Le candidat doit savoir :

- Fédérer une équipe autour d'un projet
- Communiquer de façon simple et efficace
- Prendre du recul et de la hauteur
- Piloter et gérer le changement lié au projet
- Coacher à son tour, les nouveaux pilotes de projets futurs.

Je vous propose ci-dessous, le détail du processus complet pour l'obtention de la certification Lean Six Sigma AFQP. La Commission Lean s'engage à communiquer ce processus et la démarche de certification, vers les entreprises, TPE, PME, ETI voire grands groupes et en s'appuyant sur les réseaux de communication existants et disponibles, c'est-à-dire auprès des, et/ou via :

- Les adhérents,
- Les contacts,
- Les clubs Lean en région,
- Les réseaux sociaux.

La Commission Lean proposera également un calendrier annuel de dates prévisionnelles de tenue des comités de certification.

Qui peut être candidat ?

Toutes personnes ayant suivi une formation Lean ou Lean Six Sigma en référence avec une norme, française, européenne ou internationale et ayant mené un projet abouti de résolution de problèmes d'une entreprise ou d'une activité.

Tous candidats ayant déjà acquis un niveau de compétences Lean Six Sigma et souhaitant obtenir un niveau supérieur :

- Niveau Green Belt Lean Six Sigma,
- Niveau Black Belt Lean Six Sigma.

1 SÉLECTION DES CANDIDATS

L'identification des candidats potentiels se fait par le réseau France Qualité national et régional.

Le candidat envoie à France Qualité sa demande avec une synthèse de son projet via un support type « Power Point » de trois pages maximum, présentant le projet, le nom de l'entreprise, le nom du commanditaire, le nom du coach. Une maquette « exemple » sera fournie au candidat.

Après lecture par le comité de certification, une réponse est donnée au candidat sur la retenue ou non de son dossier. En cas de refus par le comité, une note de motivation ainsi que les axes d'orientation pour assurer une validation ultérieure, seront fournis au candidat.

Si le candidat est retenu pour une présentation de son projet en certification, le comité envoie au candidat la liste des pièces à fournir, à savoir :

- Un rapport du projet d'une quarantaine de pages. Ce dossier doit être construit selon l'approche projet DMAIC
- La fiche du projet format A3
- Un questionnaire à « livre ouvert » sur les connaissances théoriques, Lean ou Lean Six Sigma
- Une fiche de synthèse du projet format A4, en français et en anglais
- La présentation du déroulement du jury
- Une grille des critères d'évaluation. inscrivent.

2 PRÉPARATION DU COMITÉ DE CERTIFICATION

Le comité de certification est composé d'un président et de plusieurs experts du Lean Six Sigma. Ces experts sont au nombre de trois minimum :

- Un Master Black Belt Lean Six Sigma qui organise et anime le comité
- Deux ou trois Black Belts Lean Six Sigma qui participent à l'évaluation du projet du candidat.d'entreprise.

3 DÉROULÉ DU PROCESSUS DE CERTIFICATION

Voir le graphique ci-contre.

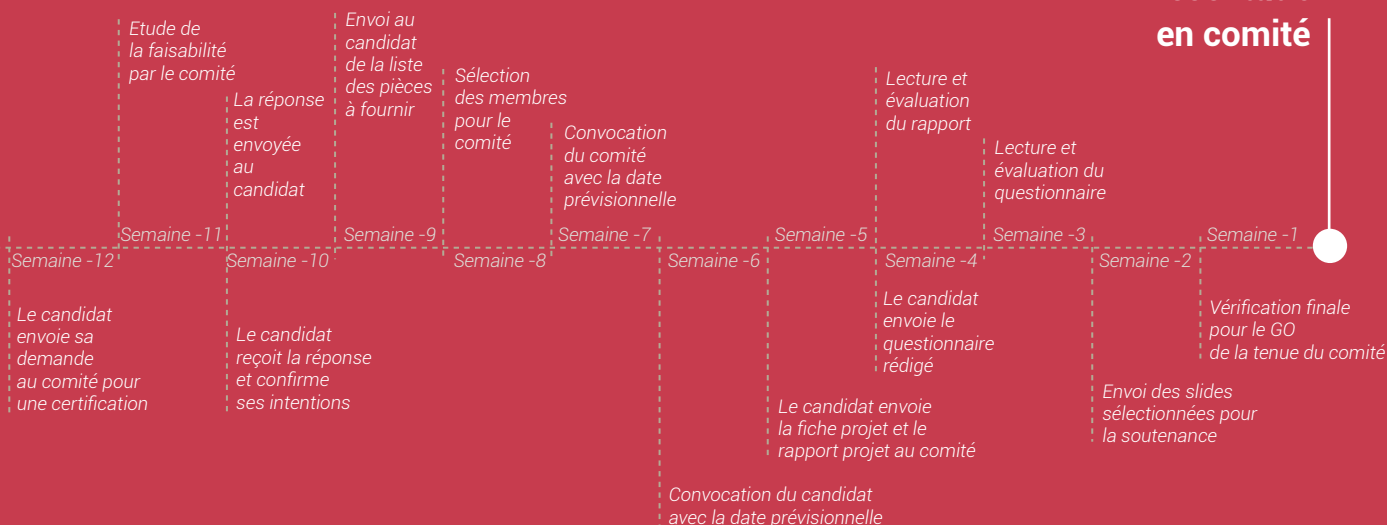
C'est le Master Black Belt, pour le comité, qui est garant de l'organisation et du pilotage des étapes avant la séance de certification, selon le planning présenté ci-dessus et au regard des grandes séquences suivantes :

- Sélection des membres du jury
- Confirmation de la date de la séance
- Convocation du jury et du candidat, de son commanditaire ainsi que de son coach
- Restitution par le candidat de son rapport et de la fiche projet
- Lecture du rapport par les membres du jury
- Envoi si besoin au candidat des axes d'amélioration de son dossier
- Évaluation du questionnaire théorique par le Master Black Belt
- Envoi par le candidat des slides de sa présentation pour la séance de certification
- Préparation de la séance si toutes les conditions sont réunies.



Pour toutes informations complémentaires, écrivez à l'adresse suivante :

leansixsigma@francequalite.fr.



4 DÉROULÉ OPÉRATEUR DE LA SÉANCE DE CERTIFICATION

Le comité de certification est organisé en demi-journée, soit en matinée ou en après-midi. Quatre projets maximum sont présentés durant cette demi-journée. Les séances se déroulent en visioconférence, via le système Zoom ou Teams.

Pour chaque candidat, la séance est organisée en quatre phases :

1. Présentation du projet par le candidat : 20 minutes
2. Questions / réponses : 20 minutes
3. Délibération des membres du jury : 5 minutes
4. Restitution au candidat : 5 minutes.

Lors de la délibération, une note est attribuée au candidat. La réussite à cet examen de certification est soumise à une note finale minimale de 120/200 points.

Confidentialité des données : la présentation Power Point, le rapport, le questionnaire statistique ainsi que tous les documents relatifs au projet pour la certification seront archivés dans un support informatique de France Qualité confidentiel avec accès restreint. Les membres du jury seront signataires d'une charte de confidentialité si besoin.

5 REMISE DES CERTIFICATS

Le pilote de projet ayant :

- clôturé son projet en comité projet dans son activité,
 - réussi l'examen final de certification avec une note minimale de 120 sur 200,
- se verra remettre son diplôme lors d'un événement de France Qualité national et/ou régional. Lors de cette remise de diplôme, une synthèse de son projet sera présentée et une interview du candidat et de son commanditaire réalisée, en forme d'échange sur le retour d'expérience du projet et des apports de la méthode.

Une première session test réussie s'est tenue le 25 octobre 2022 avec un premier candidat venu nous présenter son projet de traitement d'une problématique d'organisation logistique.

Cette première séance nous a permis également d'avoir un retour d'expérience avec des actions d'amélioration à mettre en œuvre pour les prochaines sessions (communiqué de presse sur ce lien : <https://www.qualiteperformance.org/espace-presse>).



Création d'un Club National AFQP Lean Excellence Opérationnelle

Ses objectifs sont les suivants :

- Réunir les clubs régionaux
- Créer du lien inter-régions et inter-entreprises
- Échanger sur les idées d'amélioration de la performance
- Partager les bonnes pratiques de la Qualité.

Depuis septembre 2022, le démarrage d'un Club National Lean Excellence Opérationnelle est effectif, réunissant les clubs des régions françaises. C'est pour l'instant cinq régions qui ont lancé ou relancé leur propre club Lean Excellence Opérationnelle :

- AFQP Hauts-de-France : animateur Charles ALBERGE
- AFQP Bourgogne-Franche-Comté : Jérôme JAFFLIN
- AFQP Provence-Alpes-Côte d'Azur : Jean-Jacques BUONO
- AFQP Grand Est : Philippe FRACHE
- AFQP Occitanie : Valérie MARTINENT.

2023 verra d'autres clubs régionaux rejoindre le groupe.

L'objectif des Clubs Lean Excellence Opérationnelle en région est de fédérer les dirigeants d'entreprise et les experts autour de la thématique de la performance et de l'Excellence Opérationnelle.

Pour les dirigeants, c'est pouvoir trouver une instance de réponses à leurs problématiques et

pouvoir ensemble partager les bonnes idées et les meilleures solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration simple et durable des processus de fonctionnement.

Lors de la réunion de la Commission Lean Excellence Opérationnelle, le représentant de chaque club régional présente les actions du moment et partage les bonnes idées et bonnes pratiques d'amélioration. C'est également lors des séances mensuelles de cette instance, que des réalisations de benchmarking de diverses entreprises sont proposées, afin de visualiser concrètement les bonnes pratiques intéressantes et pertinentes mises en œuvre, voire d'en appréhender le contenu in-situ.

II. LES PERSPECTIVES ET PLAN D'ACTIONS POUR 2023

Communiquer davantage vers les PME en régions

Un des enjeux majeurs de la Commission Lean et des associations France Qualité régionales est de communiquer mieux et davantage à destination des chefs d'entreprise.

Nous allons de fait, donner la priorité en 2023, aux supports de communication qui vont permettre d'atteindre les entrepreneurs régionaux et plus particulièrement les dirigeants de PME. Nous travaillons actuellement sur les solutions suivantes.

Les podcasts

Nous allons proposer dès janvier 2023 des podcasts, à l'instar de ce qui a été réalisé par la Commission Manager Qualité du futur. Nous avons en préparation une série de podcasts avec les sujets explicatifs de ce qu'est le Lean/ l'Excellence Opérationnelle ainsi qu'un éclairage de la fonctionnalité des outils principaux de l'amélioration continue de la performance.

Nous utiliserons pour la diffusion de ces podcasts Lean, tous les supports utilisés par France Qualité. Bien entendu, nous allons nous appuyer principalement sur les Clubs Lean Excellence Opérationnelle en régions mais également sur les supports existants, le site web, Facebook, LinkedIn, Twitter, ... ainsi que les différents liens existants en région avec les entreprises, au travers des CCI, Clubs d'entrepreneurs, instances patronales, du MEDEF...

En complément de ces podcasts, nous souhaitons développer et proposer un guide de compréhension des méthodes et des outils Lean et Six Sigma à destination des PME.

Le support sera numérique, permettant une diffusion multiple via les réseaux internet.

Pour 2023, nous avons également en préparation sur le site France Qualité Performance, une page qui sera dédiée au Lean et à l'Excellence Opérationnelle. Le contenu reste encore à travailler, mais l'idée est de proposer des choses simples et ludiques. L'objectif est de vulgariser le Lean et le Six Sigma et de permettre de rendre facile l'accès à ces explications. Cela renforcera davantage la visibilité par les chefs d'entreprise.

Un guide des écoles francophones existantes

Toujours pour 2023, nous souhaiterions proposer un guide des écoles francophones existantes.

Dans un premier temps, il s'agirait d'offrir une visibilité avec une liste exhaustive des écoles existantes et de leurs offres de formations et d'accompagnements.

Une telle proposition pourra très certainement intéresser ces mêmes écoles qui souhaiteraient rejoindre ce répertoire.

Dans un deuxième temps, avec une perspective plutôt 2024, nous aimerions faire évoluer cette liste vers un guide plus détaillé sur le modèle du « guide Michelin ». L'idée est de proposer une évaluation des écoles permettant ainsi de valoriser le sérieux de leurs formations, de l'adéquation de leurs offres avec les exigences des normes existantes et de reconnaître la valeur associée par un label France Qualité. De fait, France Qualité pourrait devenir à terme, l'organisme de surveillance et de vérification des écoles labellisées, comme recommandé dans la norme ISO 18404.

Pour conclure, j'espère que ces quelques lignes vous auront éclairés davantage sur les travaux engagés par la Commission Lean Excellence Opérationnelle et également sur les projets à venir. Vous l'aurez compris, cette Commission a de belles perspectives de développement et de travaux à venir.

Je vous donne rendez-vous pour le prochain Livre blanc 2023. Nous nous ferons une joie de communiquer à nouveau notre conviction méthodologique avec de nouvelles informations pertinentes et utiles, pour l'amélioration de la performance d'entreprise.



ANNEXE

Acteurs incontournables d'un projet :

- Pilote de projet : anime et coordonne toutes les phases du projet en définissant et en s'assurant de la mise à disposition des ressources et des compétences nécessaires.
- Commanditaire : commande le projet de résolution de problème et/ou l'amélioration du processus.
- Coach projet : référent méthodologique, il assure conseil, assistance, information et formation auprès du pilote de projet.

Niveau des experts Lean et Six Sigma :

- MBB - Master Black Belt
- BB - Black Belt
- GB - Green Belt.

Catégories d'entreprises :

- TPE - Très Petite Entreprise ou Micro-Entreprise. Effectif inférieur à 10 salariés
- PME - Petite et Moyenne Entreprise. 10 à 249 salariés
- ETI - Entreprise de Taille Intermédiaire. 250 à 4999 salariés
- GE - Grande Entreprise. 5000 salariés et plus.

PROCESSUS

ET SI LES PROCESSUS ÉTAIENT LES MEILLEURS AMIS DU PARCOURS CLIENT ?

Par Fabrice SCHWALM, Xavier FENARD et Arnaud VIGNE.

*Cette contribution est le fruit du travail d'un atelier conjoint
France Qualité - France Processus.*

INTRODUCTION

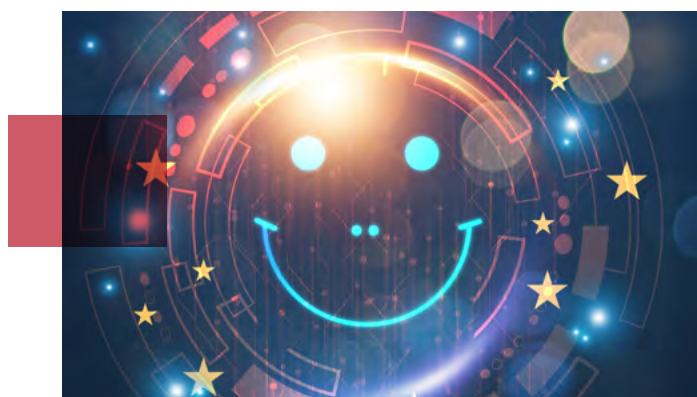
« Pas de parcours client réussi sans une bonne maîtrise des processus ». Si cette affirmation paraît catégorique, la prise de conscience des entreprises et de leurs managers, étonnamment, est aujourd'hui pour beaucoup balbutiante. Ces deux champs d'action ont historiquement été confiés à des départements aux enjeux très différents, le parcours client au marketing ou à la direction de la relation client, les processus aux chargés d'organisation ou aux responsables qualité.

Les démarches parcours clients sont souvent présentées comme orthogonales aux démarches processus. C'est, à notre sens, oublier deux constats d'évidence :

- Derrière chacune des étapes du parcours client, l'entreprise exécute des processus.

- Le parcours client peut lui-même être vu comme un processus transverse qui vise à prospecter, satisfaire et fidéliser les clients.

Le présent article souhaite démontrer que parcours clients et processus ont partie liée. Notre ambition est d'inviter l'entreprise à adopter ce double regard dans sa quête de la satisfaction de ses clients.



LA SYMÉTRIE DES PARCOURS

Le parcours client

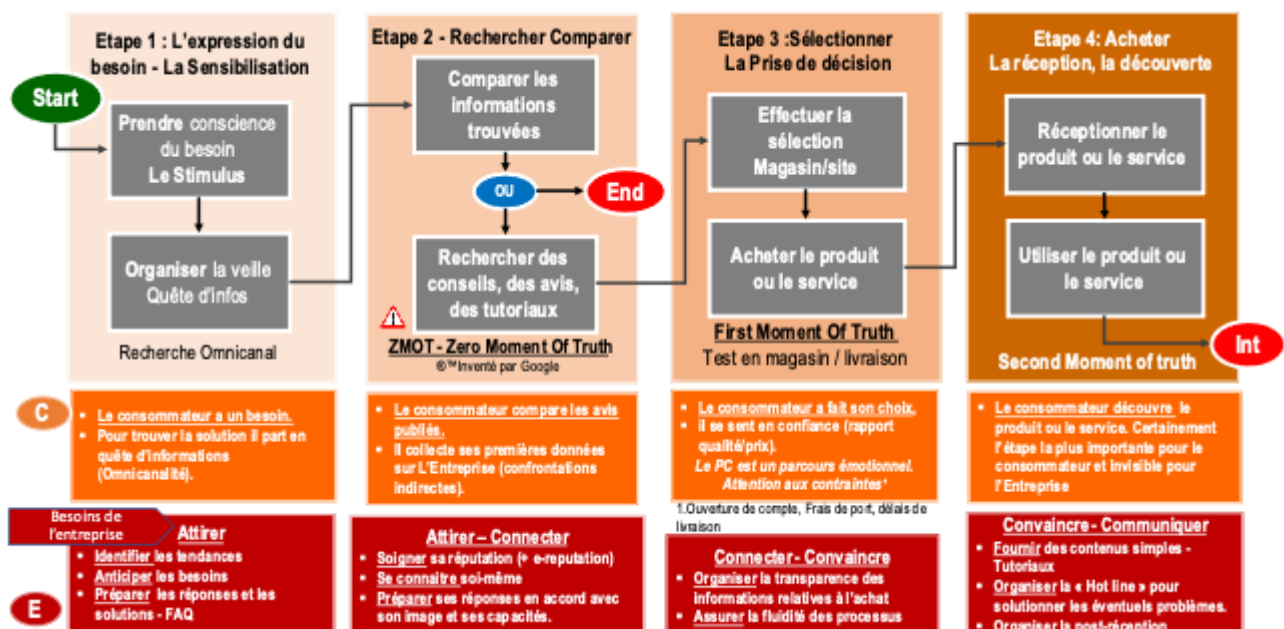
Le parcours client, comme son nom l'indique, désigne le parcours type qu'un client ou utilisateur emprunte tout au long de sa relation avec l'entreprise. La notion est plus large que celle de « parcours d'achat ». Le parcours client inclut en effet les étapes préachat mais aussi et surtout les étapes post-achat.

Si chaque entreprise est unique, les parcours clients suivent globalement toujours la même orchestration.

Le parcours client peut être décrit comme l'enchaînement de huit étapes réparties en deux phases : le processus d'achat et l'usage.



LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 1^{ÈRE} PHASE : LE PROCESSUS D'ACHAT



D'aucuns pourraient objecter à cette présentation en huit étapes que chaque entreprise est singulière et qu'il y a autant de parcours client et de moments de vérité associés que d'entreprises et de situations.

Face à une satisfaction client identifiée, face à des désirs exprimés par les clients, une entreprise y répond selon ses enjeux et ses capacités. C'est le distinguo entre Valeur attendue et Valeur voulue². Pour autant, la vue parcours client en huit étapes proposée ici est suffisamment générique pour s'appliquer à tous les cas de figure. La différence ne se joue pas dans l'enchaînement des étapes du parcours client, mais dans les attentions particulières que l'entreprise déploie au sein de chaque étape. C'est précisément là que les processus entrent en jeu.

LES PROCESSUS QUI SUPPORTENT LE PARCOURS CLIENT

Nombre de processus organisationnels supportent les étapes du parcours client. Nous nous sommes appuyés sur le référentiel APQC (American Productivity & Quality Center) pour en dresser une liste illustrative (forcément non exhaustive). Nous en avons identifié une bonne cinquantaine. Une mise en perspective détaillée est proposée en annexe.

Trois constats :

1

Profondeur d'impact : Dans le référentiel APQC, nous avons listé 144 processus contenant le mot « client » dans leur libellé. Ils impactent six des treize domaines de processus du référentiel. 1.0 Develop Vision and Strategy ; 3.0 Market and Sell Products and Services ; 5.0 Deliver Services ; 6.0 Manage Customer Service ; 8.0 Manage Information Technology (IT) ; 9.0 Manage Financial Resources.

La mise en regard que nous proposons en annexe identifie une dizaine de processus contributeurs pour chaque étape du parcours client (nous avons élargi le scope des six domaines précités pour aller chercher des processus dans d'autres domaines de processus du référentiel APQC).

Le parcours client consomme donc beaucoup de ressources processus.

2

Transversalité : Le parcours client n'apparaît pas si transversal que cela dans les organisations. Deux départements Marketing et Relation Client, concentrent à tort ou à raison, 80 % des 144 processus contributeurs cités.

3

Pilotage dédié : Il nous est apparu que plusieurs processus mériteraient un pilotage très opérationnel orienté spécifiquement sur les enjeux propres du parcours client (ils ne sont d'ailleurs pas tous référencés dans le référentiel APQC).

Citons pour exemple :

Etape 1 - Suivre les consultations FAQ et les mettre à jour

Etape 2 - Accompagner le client dans son choix (valorisation des avis positifs, recommandations « push »)

Etape 3 - Informer proactivement le client sur le statut de sa commande

Etape 4 - Assister le client dans la première utilisation

Etape 5 - Déclencher les actions correctives suite aux avis clients

Etape 6 - Informer le client sur la résolution de sa réclamation

Etape 7 - Récompenser et fidéliser le client

Etape 8 - Pratiquer des analyses prédictives big data couplées à de l'IA (afin de mieux cerner le besoin client et faire du « push »)

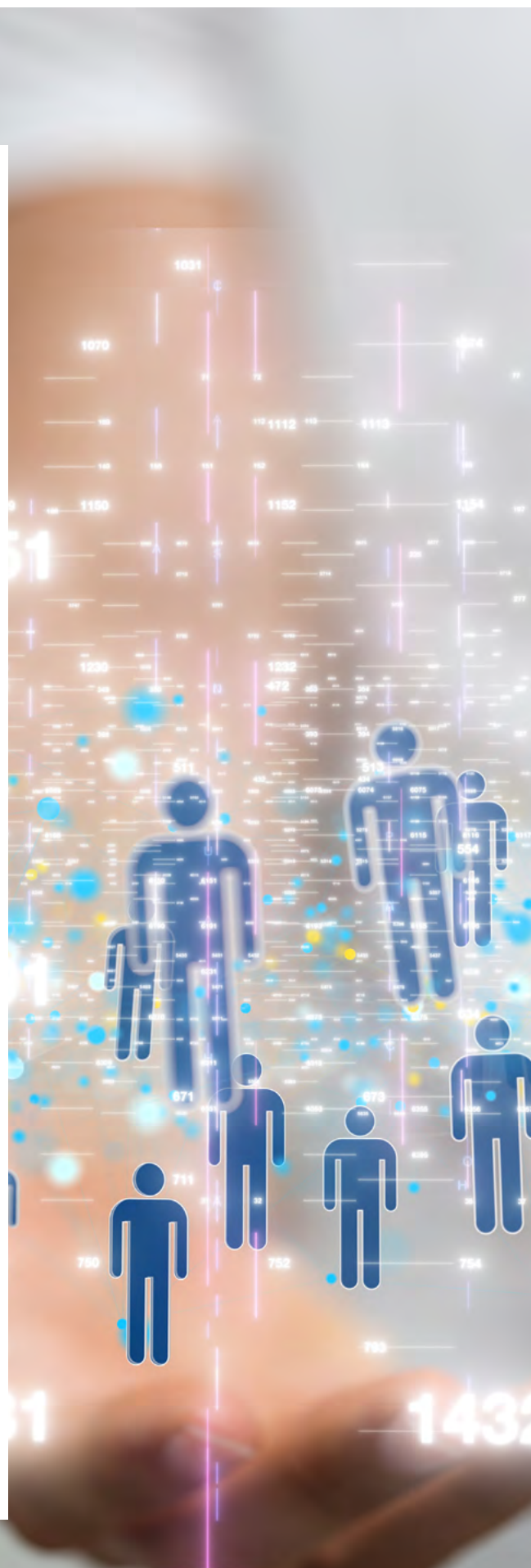
Il y en a bien sûr bien d'autres... Ce qui laisse à penser que le référentiel APQC va très certainement s'enrichir !

L'ESSENTIEL SE JOUE DANS L'OMBRE

Une part importante de la satisfaction client échappe à l'entreprise. Le client traverse en effet beaucoup d'expériences de consultation et d'usage hors de la vue de l'entreprise, sans que cette dernière n'en soit jamais informée. L'entreprise ne constate bien souvent l'insatisfaction de ses clients qu'indirectement, a posteriori, par une baisse des ventes, un taux de résiliation en augmentation ou une remontée négative à une enquête de satisfaction, sans savoir réellement quelle en est la cause.

Les exigences portent donc à deux niveaux : sur les interactions directes avec le client mais aussi sur les contributions indirectes des processus aux critères attendus par le client, précisément pour anticiper et répondre à cette part d'ombre.

Des processus invisibles pour le client s'exécutent en interne et contribuent à la réussite du parcours client. C'est ainsi que l'entreprise objective des besoins parfois subjectifs. Mais les contributions indirectes des processus à la satisfaction client sont parfois/souvent négligées. Un produit mal fabriqué, de mauvaise qualité, qui ne correspond pas au savoir-faire et aux exigences de qualité de l'entreprise ruine l'image de cette dernière et en conséquence le parcours client. **Un parcours client qui répond aux attentes des clients requiert certes des processus associés efficaces. Mais cette part que l'organisation maîtrise, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante. Une attention excessive est régulièrement portée aux contributions directes. L'entreprise éclairée porte également une vraie attention aux moments de vérité qu'elle n'a pas sous son contrôle direct. L'enjeu est alors, précisément, de réfléchir à la mise en place de nouveaux processus.**



RECOMMANDATIONS

Après avoir mis en évidence les contributions des processus au parcours client, nous proposons des recommandations pour bien faire. Cinq pistes de recommandations ont émergé de ce premier travail.



Connaissance et description

A l'instar de la cartographie de processus, une cartographie du parcours client s'avère essentielle. La vue parcours client en huit étapes proposée dans le présent article est une base utile pour comprendre comment cette « vue » traverse tous les processus de l'entreprise.

Les moments de vérité, les points de contacts et les processus contributeurs doivent être visibles et leurs interactions doivent être mises en évidence.

A défaut de modélisation spécifique du parcours client, a minima il semble indispensable d'ajouter des balises dans les modélisations des processus existants (avec des attributs point de contact ou moment de vérité).



Gouvernance

La transversalité est un principe de gouvernance pour lequel nous militons depuis des années au sein de l'association. Concernant le parcours client, l'enjeu est de rapprocher les équipes qui travaillent et qui contribuent à la réalisation de la satisfaction du client. Les entités Marketing et Relation Client, qui portent 80 % des processus contributifs, sont en position de leadership naturel.

Pour autant, nous appelons l'attention sur les dangers d'un tropisme dû au silotage. Le parcours client est éminemment transversal. Beaucoup de départements, directement ou indirectement, contribuent à la satisfaction, au parcours, client. Le



Marketing et la Relation Client ne portent que la partie émergée de l'iceberg. Ils ne sont en aucune manière les propriétaires de la vue parcours client. Le parcours client s'inscrit dans le prolongement de la valeur voulue (vision et stratégie) de l'entreprise vis-à-vis d'un besoin client. Le must en matière de gouvernance est de mettre en place une instance transverse de coordination du parcours client regroupant les représentants de tous les départements contributeurs, animée et pilotée par un pilote dédié (issu de la fonction Marketing, Relation Client... ou pas). Ce dernier doit idéalement avoir autorité sur les pilotes de processus métier.

A défaut, il convient de responsabiliser l'ensemble des pilotes de processus métier. Les livrables que leurs processus délivrent doivent prendre en compte la satisfaction client et être conformes aux objectifs et aux attentes client identifiées par le parcours client. L'excellence opérationnelle doit les intégrer et être au rendez-vous des moments de vérité du parcours client (conformité par rapport à la vision et la valeur voulue qui englobe la satisfaction client).

Une attention particulière est à réserver aux interfaces entre les processus qui contribuent au parcours.

Pilotage

Les tableaux de bord de processus doivent intégrer des indicateurs ad hoc spécifiques d'atteinte des exigences de satisfaction client. Les indicateurs sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, Temporellement définis). Pour les cibles liées aux indicateurs, il faut partir des attentes du client notamment dans les moments de vérité.

Le must est de piloter un tableau de bord spécifique parcours client, sous l'autorité du pilote « parcours client » de l'instance de coordination transversale présentée ci-avant.



Amélioration continue

Les collaborateurs ont un rôle à jouer éminemment important. Des collaborateurs satisfaits peuvent faire la satisfaction des clients. Des collaborateurs désengagés n'auront pas forcément envie de bien s'occuper des clients.

Il est important de promouvoir une réelle culture du service client au sein de l'organisation, de sensibiliser et de former les collaborateurs sur leurs contributions aux processus du parcours client.

La satisfaction client est un parcours inscrit dans une dynamique d'amélioration continue.

Le ressenti client doit ruisseler au travers de toute l'organisation. Il doit être objectivé, corroboré par la mesure interne. Dans les enquêtes de satisfaction, une attention particulière est portée aux moments de vérité client, le questionnement client est « orienté processus ». Idéalement, les questionnaires sont co-écrits avec les pilotes de processus métier, afin de renforcer le sentiment de co-responsabilité et d'anticiper la mise en œuvre des actions correctives.



Prise de recul

Enfin, si la voix du client est une voix à écouter, elle n'est qu'une voix parmi d'autres. La réflexion doit être systémique et considérer la prise en compte de la satisfaction client dans une approche intégrative globale aux côtés d'autres enjeux (parfois au moins aussi importants) : performance économique, satisfaction des collaborateurs, standards marché/concurrence, technologie/innovation... C'est tout l'enjeu de la valeur voulue. Les choix de l'entreprise seront à l'aune de ses orientations stratégiques et de sa capacité à faire.

CONCLUSION

Le parcours client notamment associé à la digitalisation est dans toutes les têtes et fait florès dans les publications professionnelles. Notre expérience des démarches processus, nous enseigne que les processus sont le « centre de gravité » de toutes les organisations. Notre intime conviction est que le parcours client est intimement lié à cette réalité.

D'autant plus qu'il y a des synergies de nature. Le parcours client peut être vu comme un macro-processus. Le parcours client consomme nombre de processus de l'organisation. Le parcours client manipule des objets processus. Une cartographie à même de lier les enjeux du parcours client et de la démarche processus s'avère cruciale. Elle reste à inventer.

Le BPM (Business Process Management) est la meilleure réponse pour modéliser, exécuter et piloter le parcours client.

L'approche par les huit étapes du parcours client et les pistes de réflexion présentées dans cette contribution ouvrent la voie...

PHASE 1

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 1^{ÈRE} PHASE : LE PROCESSUS D'ACHAT

Etape 1 : L'expression du besoin - La Sensibilisation

Prendre conscience
du besoin
Le Stimulus

Organiser la veille
Quête d'infos

→ E2

Recherche Omnicanal

- Le consommateur a un besoin.
- Pour trouver la solution il part en quête d'informations (Omnicanalité).

C

Attirer

- Identifier les tendances
- Anticiper les besoins
- Préparer les réponses et les solutions - FAQ

E

La contribution processus

Identifier les tendances

- 1.1.1 Évaluer l'environnement externe.
- 1.1.2 Enquêter sur les marchés et déterminer les besoins des clients

Anticiper les besoins

- 2.1.1 Gérer le portefeuille de produits et de services
 - Concevoir et diffuser l'information produit
- 2.1.2 Gérer le cycle de vie des produits et des services
 - Réaliser les campagnes de publicité et/ou de promotion

Préparer les réponses et les solutions

- 3.2.1 Définir l'offre et la proposition de valeur client
- 3.2.2 Définir la stratégie de tarification
- 3.2.3 Définir et gérer la stratégie des canaux (de distribution)
- 12.5 Gérer les relations publiques

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 1^{ÈRE} PHASE : LE PROCESSUS D'ACHAT

Etape 2 - Rechercher Comparer

Comparer les
informations
trouvées

E1 →

OU

Fin

Rechercher des
conseils, des avis,
des tutoriaux

→ E3

ZMOT - Zero Moment Of Truth
® Inventé par Google

- Le consommateur compare les avis publiés.
- Il collecte ses premières données sur L'Entreprise (confrontations indirectes).

Attirer - Connecter

- Soigner son e-réputation
- Se connaître soi-même
- Préparer ses réponses en accord avec son image et ses capacités.

La contribution processus

Soigner sa (e-)réputation

- 1.2.8 Élaborer une stratégie d'expérience client
 - Définir et valoriser l'image de marque
 - Maintenir le site web
 - Répondre aux demandes d'informations des clients
 - Produire les FAQ (Frequently asked questions - Foire aux Questions)
- 3.2.3 Définir et gérer la stratégie des canaux (de communication)

Se connaître soi-même

- 3.2.4 Analyser et gérer le rendement des canaux (de communication)

Préparer ses réponses en accord avec son image et ses capacités

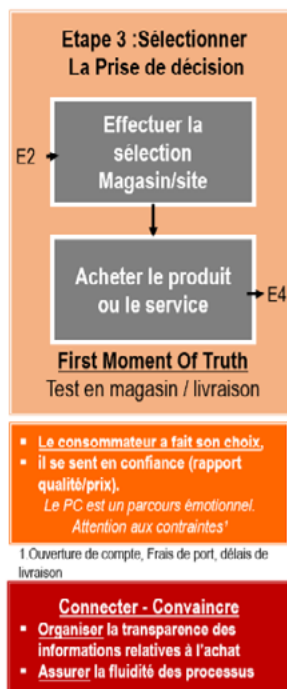
- 3.3.5 Suivre et faire évoluer les mesures de suivi de la clientèle (les indicateurs)
- 3.2.5 Élaborer une stratégie de communication marketing
 - Réaliser la campagne de pub / promotion
- 3.3.6 Analyser les commentaires, avis et réclamations de vue des clients et y répondre (à leurs attentes)

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 1^{ÈRE} PHASE : LE PROCESSUS D'ACHAT

La contribution processus



Organiser la transparence des informations relatives à l'achat

- 3.2.1 Définir l'offre et la proposition de valeur client
 - Accompagner le client dans son choix
- 3.2.2 Définir la stratégie de tarification
- 3.2.1 Définir l'offre et la valeur attendue par les clients
 - Produire l'offre au client
 - Assurer la transaction d'achat
- 3.5.4 Gérer les commandes

Assurer la fluidité des processus

- 8.1 Développer et gérer les relations digitales avec les clients. (en tant que prospect).

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 1^{ÈRE} PHASE : LE PROCESSUS D'ACHAT

La contribution processus



Fournir des contenus

- 5.1.1 Établir la Gouvernance de la prestation (Produits ou services) et sa mise à disposition
- 5.1.2 Élaborer la prestation et leurs accessoires (Produits ou services)
 - Délivrer la commande
 - Facturer /Encaisser

Organiser la « Hot line » pour solutionner les éventuels problèmes.

- 5.1.1 Établir la Gouvernance de la prestation (Produits ou services) et sa mise à disposition
 - Assister le client dans la première utilisation
- 5.1.2 Élaborer la prestation et leurs accessoires (Produits ou services)

Organiser la post-réception

- 6.1 Élaborer la stratégie de service à la clientèle

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

PHASE 2

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 2^{ÈME} PHASE : L'USAGE

La contribution processus



Simplifier l'étape de l'utilisation pour favoriser le passage de la conversion à la fidélisation,

- 6.2.2 Gérer les problèmes, les demandes et les commentaires et les réclamations de la clientèle.
 - Gérer les avis / opinions client
 - Collecter les avis et réagir
 - Déclencher les actions correctives suite aux avis
- 8.1 Développer et gérer les relations digitales avec les clients.

Collecter les verbatim clients

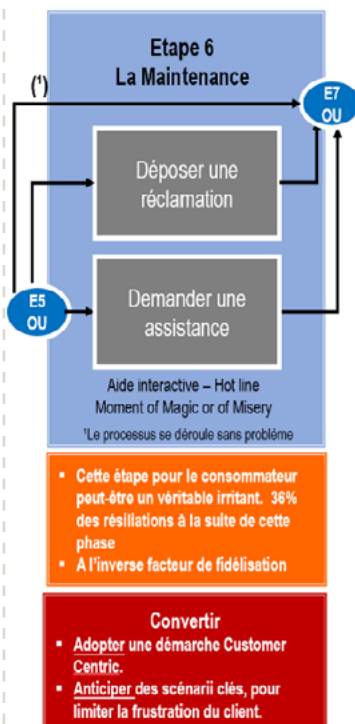
- 13.2 Gérer le portefeuille, les programmes et les projets (13.2.1/13.2.2/13.2.3)
- 13.3 Gérer la qualité
- 13.4 Gérer l'Amélioration continue et la conduite du changement
- 13.6 Mesurer et comparer la performance (indicateurs)
- 13.8 Élaborer, gérer et produire des analyses et des statistiques

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés)
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 2^{ÈME} PHASE : L'USAGE

La contribution processus



Adopter une démarche Centrée Client

- 6.1.2 Définir le service à la clientèle (A partir des informations de la clientèle)
- 6.1.4 Définir les politiques et procédures de service à la clientèle
- 6.1.6 Définir et mettre en place l'offre de garantie et l'assistance à la clientèle (le niveau de service)
- 8.1 Développer et gérer les relations digitales avec les clients.

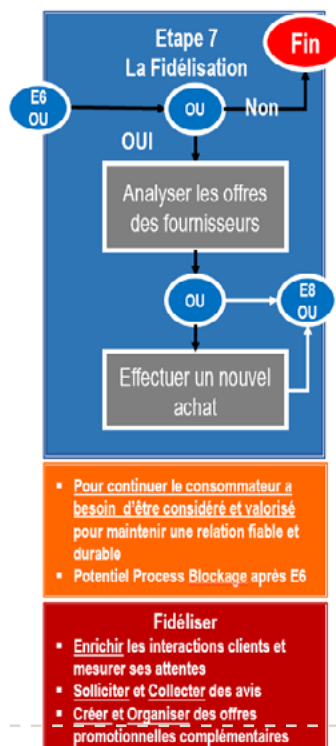
Anticiper des scénarii clés, pour limiter la frustration du client.

- 6.2.2 Gérer les problèmes, les demandes et les commentaires et les réclamations de la clientèle.
- 6.2.3 Gérer les réclamations des clients (Analyser les causes, déclencher les actions correctives etc.)
- 6.3.2 Traiter les demandes de garantie (ou les engagements de niveau de services)

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 2^{ÈME} PHASE : L'USAGE



La contribution processus

Enrichir les interactions clients et mesurer ses attentes

- 13.6 Mesurer et comparer la performance (indicateurs)
- 13.8 Élaborer, gérer et produire des analyses et des statistiques

Solliciter et Collecter des avis

- 6.5 Évaluer les opérations de service à la clientèle et la satisfaction des clients (6.5.1 et 6.5.2).
 - Recueillir le feedback client
 - Gérer les espaces d'expression et de diffusion des feedbacks clients

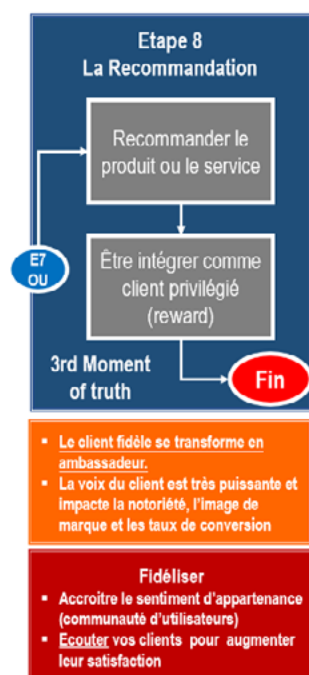
Créer et Organiser des offres promotionnelles complémentaires

- 2.3.1 Concevoir et élaborer des nouveaux Produits et/ou services
- 2.3.2 Tester des produits et services (nouveaux ou améliorés)- concevoir des incitations pour fidéliser les clients ex: Ventes privées, Chèques cadeaux, etc.

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

LES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENTS - 2^{ÈME} PHASE : L'USAGE



La contribution processus

Accroître le sentiment d'appartenance (communauté d'utilisateurs)

- 1.1 Définir la stratégie et la vision.
- 1.3.2 Évaluer les initiatives stratégiques
- 2.3 Élaborer des produits et des services
- 3.5.2 Gérer et fidéliser les clients
 - Développer la relation client
 - Récompenser et fidéliser le client

Écouter vos clients pour augmenter leur satisfaction

- 6.5 Évaluer les opérations de service à la clientèle et la satisfaction des clients (6.5.1 et 6.5.2).
 - Recueillir le feedback client
 - Gérer les espaces d'expression et de diffusion des feedbacks clients
- 13.2 Gérer le portefeuille, les programmes et les projets (13.2.1/13.2.2/13.2.3)
- 13.3 Gérer la qualité
- 13.6 Mesurer et comparer la performance (indicateurs).

Légende

- Les références numérotées correspondent aux processus de l'APQC (Dans la traduction nous avons été amenés à préciser certains libellés).
- Les autres correspondent à des ajouts de la commission pour zoomer sur un processus qui mériteraient un pilotage dédié très opérationnel.

08

RSE

INTÉGRER LA RS DANS UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Par Gérard CAPPELLI

AVANT- PROPOS

La Commission Qualité-RSE du Think Tank de France Qualité s'est, le temps d'un ouvrage, transformée en « club » Qualité-RS. Celui-ci s'est donné comme mission de rédiger deux documents sur l'intégration de la RS (Responsabilité sociétale) dans un SMQ (Système de management de la qualité) : le présent article et un document approfondi. La Commission Qualité-RSE initiale sera consultée pour commenter ou amender le document approfondi.

Celui-ci fera l'objet d'un Livre blanc hors-série en 2023. Les lignes qui suivent en constituent donc une synthèse qui adopte la même structure que le futur ouvrage. Cette structure, bien connue par les pratiquants des systèmes de management, est la fameuse HLS (High Level Structure) proposée par l'ISO en 2012 et révisée en 2017.

Le groupe de travail du club Qualité-RS est composé, dans l'ordre alphabétique des prénoms, de Barbara DZIAMSKI, David CLÉRO, Ewa HAJDUS, Jean-Louis GRANDIN, Martial GODARD, Pascoal DA SILVA, Philippe DUBOIS-MOZET, et il est animé par Gérard CAPPELLI.



INTRODUCTION

Alors que le management de la qualité est pratiqué depuis l'après-guerre, et a été normalisé dès la fin des années 1980 (ISO 9001), la responsabilité sociétale (RS dans la suite) était déjà abordée dans la littérature américaine des années 1950, et a été conceptualisée au début des années 2000. Puis elle a fait l'objet d'une norme internationale de lignes directrices en 2010 (ISO 26000).

Les entreprises (et organisations en général) ont en place un système de management de la qualité (SMQ) plus ou moins structuré, conforme au modèle de la norme NF EN ISO 9001 (certifié ou pas) ou simplement existant sous la forme d'un dispositif « maison ». Ce système ou dispositif leur permet de manager la qualité afin de délivrer des produits ou services conformes aux attentes de leurs clients, et donc capables de les satisfaire et même d'accroître, progressivement, leur satisfaction. L'opportunité d'y intégrer les aspects de RS est, selon notre groupe de travail, avérée.

En effet, la RS se développe depuis quelques années, notamment avec l'évolution de la réglementation nationale et communautaire en la matière : Devoir de vigilance pour les grands groupes, loi PACTE, directive CSRD et taxonomie européenne. Les entreprises concernées incitent leurs sous-traitants à s'engager en RS. De plus, la transition énergétique, accélérée par la guerre en Ukraine, va intensifier les plans de décarbonation des sites d'entreprises et organismes. Nul doute que le management de l'efficacité énergétique de ces sites, porté par la

norme NF EN ISO 50001, va contribuer au plan national de sobriété...

L'intégration globale de la RS, et plus largement sa mise en place dans une organisation, est un choix politique. Idéalement, ce choix concrétise les valeurs du dirigeant : éthique des affaires, contribution de son organisation au bien commun, vision d'un modèle économique équilibré... En outre, il sert l'intérêt de l'organisation à satisfaire certaines parties prenantes : clients ou salariés demandeurs d'une démarche de RS par exemple. Pour les grandes entreprises, le reporting extra-financier est une obligation. Les recommandations qui suivent seront donc à adapter à ces différents contextes. Pour les PME/TPE en particulier, l'intégration de la RS tient compte des ressources disponibles et donc du temps nécessaire pour acquérir un certain niveau de maturité.

En tout état de cause, le rôle de la gouvernance (ou du leadership) est fondamental dans les deux démarches qualité et RS. En PME/TPE par exemple, le dirigeant doit s'approprier les nouveaux concepts et pratiques (par exemple la QVCT, Qualité de Vie et Conditions de Travail) et, plus globalement, l'élargissement de la notion de qualité. Celle-ci, au-delà des produits et services, va s'appliquer à toutes les décisions, activités et tous les impacts de l'organisation.

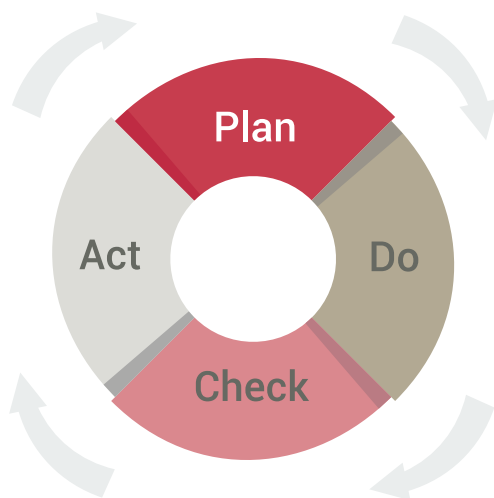
Hormis l'annexe SL (structure HLS) d'ISO, qui nous fournit les sept têtes de chapitres relatifs à la Qualité, notre groupe de travail a choisi, dès le début de la rédaction, de s'appuyer sur les normes ISO qui font référence dans les deux domaines concernés :

- NF EN ISO 9001 pour le système de management de la qualité ;
- NF EN ISO 26000 pour la responsabilité sociétale (considérée par ISO comme une « norme de management »).

Les textes de ces deux documents, enrichis par les expériences de terrain des membres du groupe, nous ont permis de structurer le futur ouvrage selon la logique suivante :

- 1 Ce qui existe dans le SMQ ;
- 2 Ce qui est à ajouter pour la RS ;
- 3 Les outils à utiliser.

Pour chaque partie de la démarche Qualité-RS - correspondant à une section de la HLS, par exemple 4.1, 4.2, 5.1, etc. - une fiche précisera le contenu des trois points qui précèdent. La présente synthèse résume ces multiples fiches en les regroupant selon les quatre quadrants du PDCA.



PLANIFIER

Les articles correspondants de la HLS sont le contexte (§ 4), le leadership (§ 5) et la planification (§ 6). Ces trois domaines sont liés :

- Le contexte est celui de l'organisation, à la fois pour sa stratégie (à l'égard des enjeux et des parties intéressées) et son système de management (périmètre et processus).
- Le leadership concerne les acteurs et les modes de décision (engagements, politique, responsabilités et autorités).

- La planification opérationnelle est celle des actions permettant de traiter les risques et opportunités et d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Contexte de l'organisation

→ Ce qui existe dans le SMQ :

L'organisation a déterminé ses enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité (vision à long terme, raison d'être ou mission) et à son orientation stratégique (axes clés). Ces enjeux ont été sélectionnés selon leur influence (impact positif ou négatif) sur la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs de son SMQ.

De même, elle a déterminé ses parties intéressées (ou prenantes) pertinentes quant à leur effet, réel ou potentiel, sur la capacité de l'organisme à fournir des produits ou services conformes. Il s'avère que toute partie prenante pertinente (autrement dit importante) est liée à des enjeux pertinents (autrement dit importants).

A titre d'exemple, si l'organisation s'est fixée comme enjeu d'accroître sa part de marché, elle va s'intéresser à ses clients et segments de marché stratégiques, à ses prescripteurs qui jouent un rôle d'influenceurs, à ses salariés afin que leurs actions soient « orientées clients », etc.

Ces deux éléments de contexte stratégique vont cadrer le système de management, pour fixer à la fois son périmètre et la finalité de ses processus.

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

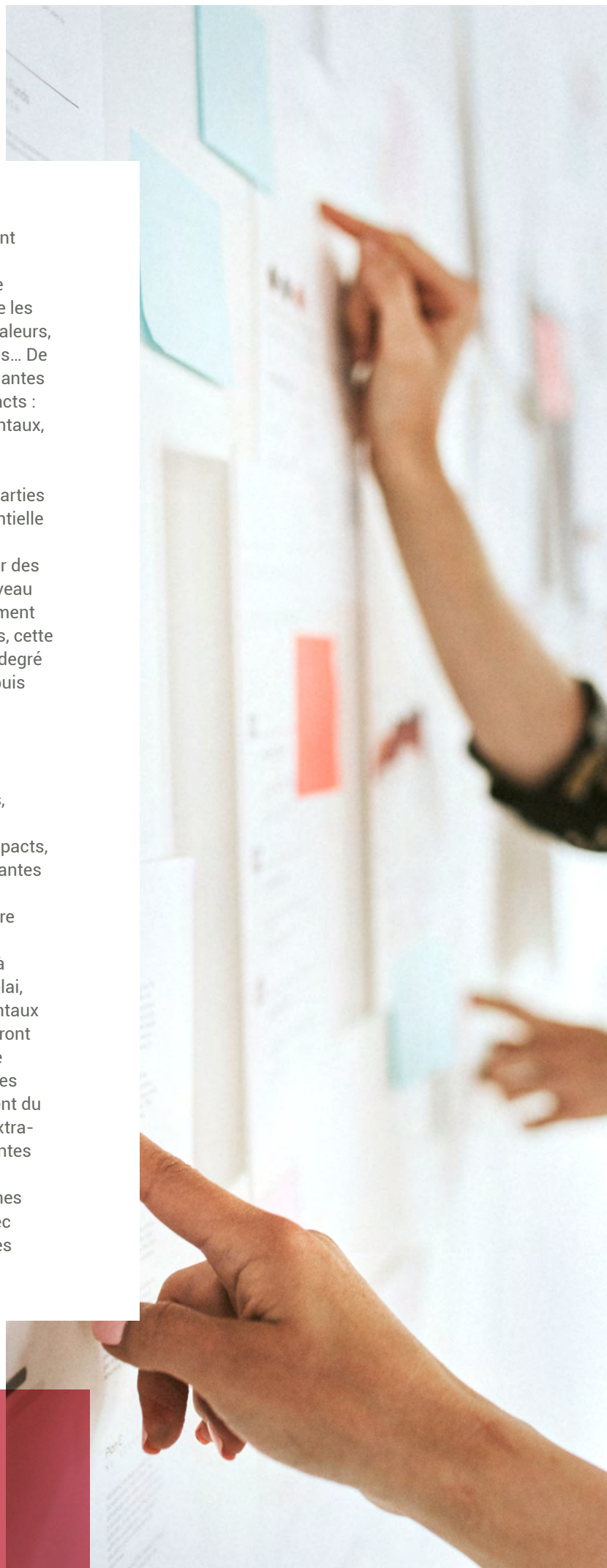
Le champ du contexte est élargi par la RS. D'une part, aux enjeux du SMQ s'ajoutent d'autres enjeux pertinents liés aux impacts des décisions et activités de l'organisation sur la société et l'environnement. D'autre part, d'autres parties intéressées (disons « parties prenantes » dans la suite) complètent celles qui étaient prises en compte pour le SMQ. Leur pertinence se détermine au regard de leurs impacts sur l'ensemble de l'organisation, et réciproquement.

Les critères de pertinence sont donc plus larges que ceux retenus pour le SMQ. Pour

les enjeux de RS, c'est l'environnement global (au sens de l'écosystème de l'organisation) qui est pris en compte (voir outil PESTEL ci-après), ainsi que les aspects internes de l'organisation : valeurs, culture, connaissances, performances... De même, la pertinence des parties prenantes se mesure à l'aune de multiples impacts : économiques, sociaux, environnementaux, sociétaux et de gouvernance.

La détermination des enjeux et des parties prenantes est une composante essentielle de la stratégie. Elle nécessite une sélection, et donc une priorisation sur des critères que se fixe l'organisation (niveau d'impact, contribution au Développement Durable...). Pour les parties prenantes, cette priorisation s'opère à deux niveaux : degré de pertinence de la partie prenante, puis degré de pertinence de ses attentes.

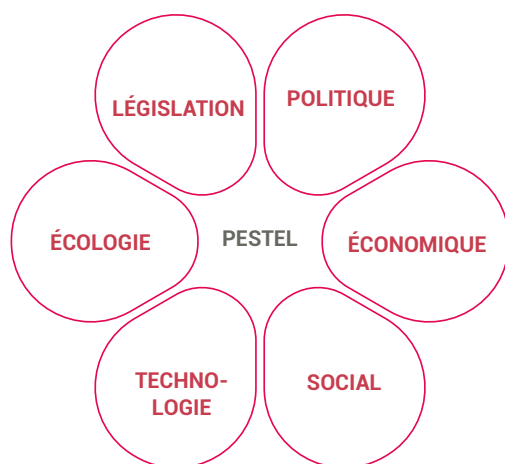
Prenons pour exemple une PME qui a retenu comme parties prenantes prioritaires pour son SMQ ses clients, ses salariés, ses fournisseurs et ses actionnaires. Après une analyse d'impacts, elle confirme ces quatre parties prenantes et en ajoute d'autres à considérer. En intégrant la RS, les attentes des quatre issues du SMQ sont plus larges. Par exemple, certains clients ajouteront à leurs exigences de qualité, coût et délai, des critères sociaux et environnementaux à respecter ; certains fournisseurs feront l'objet d'attention particulière dans le cadre des « achats responsables » ; les actionnaires recevront, en complément du rapport financier, des informations extra-financières. Les autres parties prenantes que celles du SMQ pourront être des associations, des ONG, des organismes de collecte de déchets communs avec des entreprises voisines, elles-mêmes devenant partenaires de la PME, etc.



La « sphère d'influence » est également prise en considération : ensemble des parties prenantes sur lesquelles l'organisation peut exercer une influence dans le sens d'un comportement responsable et de la contribution au Développement Durable. Cette notion d'influence est également abordée dans les systèmes de management de l'environnement et de la santé-sécurité. Elle se distingue de la notion de maîtrise (cf. ISO 14001) ou de contrôle (cf. ISO 45001). Par exemple un sous-traitant stratégique est sous maîtrise ou contrôle de son client. Celui-ci peut se permettre de simplement influencer son fournisseur (non stratégique) de fournitures de bureau en lui recommandant de pratiquer la RSE, sans pour autant lui imposer.

→ Les outils à utiliser :

Les enjeux peuvent être déterminés à partir des listes d'un SWOT à quatre quadrants (forces/faiblesses/opportunités/menaces »). Une grille PESTEL et ses six colonnes thématiques (Politique/Economique/Social-Sociétal/Technique/Environnemental / Légal) permettent, dans un groupe de travail, d'élargir la réflexion. Enfin, la norme NF X30-029 est un guide de priorisation des domaines d'action de RS, basé sur quatre grilles de hiérarchisation et deux matrices de criticité (priorités d'action). Pour les parties prenantes d'une organisation, des listes indicatives sont proposées en annexe des normes NF X30-029 et FD X50-179.



Note relative au système de management :

Dans la structure HLS, les sections 4.1 et 4.2 de l'article 4 sur le contexte ont trait respectivement aux enjeux et aux parties intéressées, qui évoluent significativement avec l'intégration de la RS. Les deux autres sections concernent le système de management (§ 4.4) et son périmètre (§ 4.3). Le périmètre défini pour le SMQ peut évoluer en intégrant la RS puisqu'il est lié aux enjeux et parties prenantes considérés.

Quant aux processus du SMQ, il n'est pas nécessaire d'y ajouter d'autres processus pour l'intégration de la RS. Il est plutôt recommandé d'intégrer les aspects de RS dans les processus existants.

Par exemple, la loyauté des pratiques (une des sept questions centrales de la norme ISO 26000) est prise en compte dans le processus commercial et marketing : respect des engagements à l'égard du client, du droit de la concurrence et, en BtoC notamment, clarté des informations sur le produit. Les processus de production et de logistique feront l'objet d'une analyse d'impacts environnementaux (économie d'énergie, non-pollution...). Et le processus d'achats est clairement concerné par une évolution progressive des comportements à l'égard des fournisseurs (« achats responsables »). Les comportements requis vont au-delà des exigences du SMQ (§ 8.4 de NF EN ISO 9001).



Leadership

L'engagement de la direction des systèmes de management, devenu « leadership » dans les nouvelles versions, est un élément fondamental de la réussite du système et de son amélioration. Le mot utilisé en RS est « gouvernance », question centrale principale selon NF EN ISO 26000, et qui couvre l'ensemble des éléments de décision : acteurs et leur structure, modes et dispositifs, processus...

Un risque commun aux deux démarches Qualité et RS est un engagement superficiel, au pire un non-engagement réel. En management de la qualité, la proportion de dirigeants ayant souhaité une certification à la demande de clients et qui délèguent totalement le pilotage du système à un collaborateur est importante. Dans ce cas, le SMQ est « plaqué » sur la vraie vie de l'entreprise, le management des processus n'est pas efficient, et toute l'organisation « fait semblant ».

Hélas, cette pratique cosmétique peut également se produire en RS, sous forme de green- ou de social-washing. Certes les audits externes (ou évaluations en RS) peuvent souvent révéler ces mauvaises pratiques, mais le meilleur conseil à apporter à un dirigeant sur ce point est de s'engager réellement dans la démarche... ou d'y renoncer. Il est le premier responsable du SMQ et ne peut se départir de cette responsabilité suprême. Le retour d'expérience des audits Qualité menés depuis la version 2015 de NF EN ISO 9001 a fait apparaître un bon nombre de non-conformités (parfois majeures) sur le § 5.1.

→ Ce qui existe dans le SMQ :

NF EN ISO 9001 liste dix exigences en termes de leadership et d'engagement de la direction. Elles peuvent être résumées en trois parties :

- Responsabilité : de l'efficacité du SMQ et, indirectement, de celle des autres managers à qui il doit apporter un soutien ;
- Assurance : de la cohérence et de l'alignement de la politique, des objectifs et du système avec le contexte et la stratégie, ainsi que l'intégration aux processus métiers, de la disponibilité des ressources et de l'atteinte des résultats ;
- Promotion : des approches processus et risques/opportunités, du SMQ, de ses exigences et de son amélioration, notamment par un mode managérial d'incitation et de soutien.

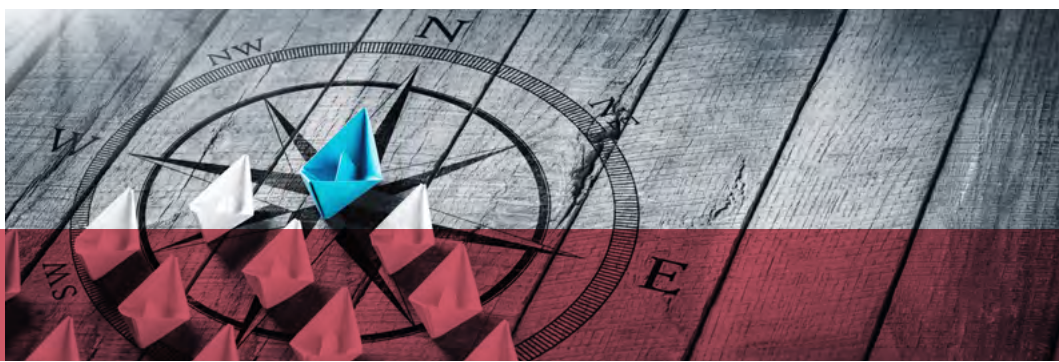
La direction est garante de l'orientation client de l'organisation par :

- La satisfaction des exigences déterminées ;
- Le traitement des risques et opportunités déterminés ;
- L'accroissement de la satisfaction client.

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

Tous les points ci-dessus peuvent être repris :

- En remplaçant client par « parties prenantes pertinentes » et exigences par « attentes pertinentes » ;
- En élargissant les enjeux qui impactent le SMQ par l'ensemble des enjeux de RS ;
- La direction ou gouvernance étant garante du respect des principes, il convient de prendre en compte les sept principes de la Qualité et les sept principes de la RS.



→ Les outils à utiliser :

Le guide FD X30-031 a listé six domaines d'action de gouvernance (qui constituent un complément au texte de NF EN ISO 26000) :

- Mission, vision, valeurs et principes de RS
- Relation avec les parties prenantes // Analyse des enjeux, stratégie, priorités
- Structure et processus de prise de décision
- Pilotage, mise en œuvre et surveillance
- Responsabilité de rendre compte et communication.

Ces six points sont cohérents avec ceux qui concernent la Qualité, notamment les aspects de pilotage et surveillance, fondamentaux dans un système de management.

Note relative au leadership :

Dans la structure HLS, les sections 5.2 et 5.3 de l'article 5 sur le leadership ont trait respectivement à la politique et aux responsabilités et autorités. Les textes sont génériques et sont repris dans les normes de systèmes de management, notamment dans NF EN ISO 9001. Ces textes sont totalement applicables à une démarche de RS.

C'est ainsi que « la politique qualité, qui est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique [...] » peut, en intégrant la RS, devenir une politique générale qui fournit un cadre pour l'établissement des objectifs. De même, « les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises » dans un SMQ et, a fortiori, dans une démarche globale Qualité-RS.

En fait, les éléments des systèmes de management relatifs au leadership conviennent parfaitement à la gouvernance d'une démarche de RS : engagement politique pour l'amélioration continue,

communication de la politique (mise à disposition des parties intéressées demandeuses), suivi de la performance par la direction, etc. Par ailleurs, la version 2015 de la norme de Qualité, structurée selon la HLS, définit un leadership partagé. Le mode de gouvernance d'une démarche de RS est dans le même esprit.

Les exemples sont multiples. Prenons celui d'un nouveau DG qui remplace le précédent, fondateur de la PME familiale. Il est présenté par son prédécesseur lors d'une réunion plénière. Dès son arrivée, il organise une série d'entretiens avec managers et salariés, et découvre une organisation correctement gérée, mais très verticale, due à l'ancien DG plénipotentiaire. En accord avec un groupe de managers, il propose une redéfinition de la gouvernance et du management tenant compte des différentes sensibilités (jeunes/anciens, etc.). Il crée un comité de direction (jamais imaginé lors de la direction précédente), sur une feuille de route coconstruite. Il lance le projet « Mieux faire ensemble », comprenant :

- Un séminaire de synthèse de l'existant et des souhaits ;
- Un plan de formation, basé sur les fondamentaux du management ;
- Des séances de coaching individuel ou collectif.

Les suites opérationnelles comprennent notamment une mise à jour du SMQ et l'intégration d'une démarche de RS, objet d'un nouveau projet qui vise pour l'entreprise une performance à la fois économique, sociale et environnementale.

Planification opérationnelle

Ce terme, qui pourrait évoquer des réflexions « hors sol » et d'un autre temps, peut simplement être remplacé par « plan d'action ». La structure HLS s'appuie sur une approche systémique qui permet de lier tous les éléments entre eux : les aspects stratégiques du § 4 (enjeux, parties intéressées ou prenantes) sont en cohérence avec les risques et opportunités déterminés en § 6.1 ; d'autre part, ils peuvent faire l'objet d'actions. Celles-ci permettent donc d'atteindre les volontés stratégiques du leadership (§ 5) tout en prenant en compte les éléments de contexte. Ainsi, la partie opérationnelle est « alignée » avec la stratégie de l'organisation.

Autrement dit, il est important de traduire, décliner et concrétiser les axes stratégiques en actes les plus concrets possibles. En management des ressources humaines par exemple, thème qui concerne tous les systèmes de management mais également la démarche de RS, un constat de démobilitation ou désengagement des salariés (risque important pour le fonctionnement de l'organisation) peut conduire à revoir les modes managériaux d'une façon générale et, sur le terrain, à améliorer la phase d'accueil, la communication interne opérationnelle. Dans cette situation, la solution ne sera pas « top down », mais systématiquement le fruit d'une co-construction.

→ Ce qui existe dans le SMQ :

Dans tout système de management selon la HLS, l'organisation coordonne deux plans d'action :

- un premier lié aux enjeux, parties intéressées et risques-opportunités : garant de l'efficacité du SMQ, de son amélioration et, globalement, de l'optimisation des effets ;
- un autre destiné à atteindre les objectifs Qualité des différents processus, objectifs cohérents avec la politique, les exigences, la conformité, l'amélioration de la satisfaction du client ; ils sont mesurables,

suivis, communiqués (documentés) et mis à jour.

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

Comme pour le leadership, les composantes du SMQ relatives à la planification opérationnelle sont toutes utilisables pour la RS :

- Les risques-opportunités liés aux enjeux et parties prenantes font l'objet d'actions potentielles. L'amplitude du champ social-environnemental-sociétal impose de prioriser la liste des actions. L'implication des parties prenantes pertinentes est importante, et pas uniquement en interne (exemples : DREAL pour l'environnement, Médecine du travail pour la santé-sécurité, etc.) ;
- Comme pour les objectifs de la Qualité, les objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux sont déterminés, en lien avec la politique-stratégie globale. Les actions pour les atteindre sont à mettre en cohérence avec celles relevées pour les enjeux (domaines d'action) et parties prenantes.

Les actions liées à la RS sont intégrées aux processus et elles sont proportionnées aux impacts sur la qualité des produits et services, mais aussi sur toute l'organisation et son écosystème de parties prenantes. Elles sont régulièrement évaluées. Il est à remarquer que certains risques ou opportunités nécessitant des actions concernent à la fois la Qualité, l'environnement, la santé-sécurité au sein de l'organisation mais également en dehors. A titre d'exemple, un feu massif de forêt (tel que ceux de l'été 2022) est un risque majeur pour une entreprise située à proximité. Et un tel événement néfaste induit aussi des coûts pour la collectivité, un manque à gagner pour les acteurs locaux, une dégradation de la biodiversité, une pollution de l'air, un risque pour la santé publique, un traumatisme pour les habitants du secteur, riverains de l'entreprise.

→ Les outils à utiliser :

Les outils classiques de gestion de projet et de planification opérationnelle (qui fait quoi quand, avec qui, comment, etc.) conviennent à la fois au SMQ et à la démarche de RS. Ils précisent les ressources, responsabilités, temporalités et objectifs des plans d'action.

L'exemple d'un imprimeur, membre d'un groupement professionnel, est intéressant car il montre qu'un plan d'action peut être aussi la conséquence d'une évaluation RSE. Il s'agit d'une PME familiale de 49 salariés, non certifiée en ISO, mais en PEFC et Imprim'Vert, et ayant initié un suivi d'indicateurs RSE préconisés par son groupement professionnel. Il a sollicité une évaluation de performance globale (Qualité-RSE) qui lui permet d'être attributaire d'un label.

L'évaluation a permis d'identifier des points forts de l'organisation (cohésion actionnariale, forte orientation client, innovation et intégration de la RSE) et des axes de progrès (système de management non structuré, management environnemental incomplet et ancrage territorial insuffisant). Parmi la vingtaine d'actions générée lors de l'évaluation, l'entreprise a priorisé les suivantes :

- Consolider le système de management (défini comme liant politique-stratégie-objectifs-actions-résultats-amélioration ou PDCA) ;
- Mettre en place un comité de direction (organisation des réunions opérationnelles ordinaires et consolidation du plan stratégique) ainsi qu'un tableau de bord équilibré : financier / extra-financier, avec des indicateurs pertinents (dont certains préconisés par le groupement professionnel) ;
- Inclure l'environnement et la RS en général dans le système de management intégré, et donc analyser les aspects

environnementaux significatifs (dont GES) et les attentes sociales ;

- Développer les relations locales (mairie, CCI, associations...).

Une des conclusions souriantes de l'expérience est le constat, par la mise en œuvre et l'évaluation de la RS... d'un management de la qualité !

Note relative à la planification opérationnelle :

Dans la norme NF EN ISO 9001, la section 6.3 de l'article 6 traite de la planification des modifications. C'est une section qui ne figure pas dans d'autres normes de systèmes de management (ni NF EN ISO 14001, ni ISO 45001). Elle serait pourtant applicable pour une démarche de RS, avec des recommandations similaires à celles applicables à un SMQ : définir l'objectif des modifications, ses conséquences possibles, valider la disponibilité des ressources nécessaires, la (ré)attribution des responsabilités et autorités, ainsi que la préservation de l'intégrité de la démarche de RS.

DÉPLOYER

De la prise en compte du contexte (phase politique et stratégique) à la planification opérationnelle, en passant par le leadership, c'est la phase « P » (Plan) du PDCA qui prépare la phase de déploiement opérationnel. Celui-ci, qui comprend les activités de l'organisation, ses plans d'action et ses projets, ne peut s'opérer sans support ou ressources. C'est pourquoi les articles 7 (Support) et 8 (Réalisation des activités opérationnelles) de la HLS sont bien les parties intégrantes du « D » (Do).



Support

→ Ce qui existe dans le SMQ :

L'organisation identifie et met à disposition les ressources internes et externes nécessaires au fonctionnement et à l'amélioration du SMQ. Il s'agit des ressources humaines, des infrastructures, de l'environnement (matériel et immatériel) des processus, des ressources de surveillance et mesure, et enfin des compétences (savoir-faire et savoir-être) et des connaissances (savoirs) de l'organisation.

Pour un SMQ, tout ce qui concerne les échanges d'informations et leur appropriation par le personnel de l'organisation a de l'importance : la sensibilisation, la communication et la documentation (au sens large des supports d'information).

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

L'ensemble des éléments de support et d'échange d'informations nécessaires à un SMQ l'est également pour une démarche de RS. L'intégration de la RS au SMQ impacte chacun de ces éléments et nécessite une adaptation (voir note qui suit, relative au support).

En outre, la prise en compte des attentes des parties prenantes et le dialogue avec elles étant une pratique fondamentale en RS, le temps à consacrer à ce dialogue est à prendre en compte. Le dialogue social, les échanges avec les clients, les fournisseurs et les autorités réglementaires par exemple font partie des activités d'un SMQ. Avec la RS, ces dialogues peuvent s'intensifier et d'autres dialogues avec les associations, les partenaires du territoire, collectivités, etc., s'ajouter.

→ Les outils à utiliser :

Les outils (ou documents) de gestion des ressources classiques dans une organisation suffisent : gestion des ressources humaines (dont fiches de postes, plan de formation, gestion des compétences...), gestion des immobilisations...

Par exemple, une PME du secteur mécanique adhérente de l'UIMM avait, pour une certification ISO 9001, dressé la liste de ses ressources internes (humaines, matérielles, immatérielles) et les gérât en fonction de sa charge et des projets en cours. Ayant décidé d'intégrer la RSE à son SMQ, elle a fait appel à sa Chambre UIMM territoriale pour un état des lieux et une aide en RSE.

Concernant ses ressources, elle en a identifié de nouvelles en externe : son syndicat

professionnel FIME et ses services, les conseillers juridiques et industriels de l'UIMM locale, l'évaluateur RSE de l'UIMM nationale, des collectivités territoriales, etc. Son responsable Qualité étant intéressé par la RSE, a demandé une extension de sa fonction. Le poste de responsable Qualité-RSE lui a été accordé. A la suite des échanges avec ces parties prenantes, différents projets ont été lancés : mise en œuvre de la RSE avec le suivi d'un comité ad hoc, mutualisation de moyens avec des partenaires de la zone industrielle, lancement d'un bilan GES pour un projet d'économie d'énergie...

Note relative au support :

La question est souvent posée du coût d'intégration de la RS dans le système de management d'une organisation. Comme précisé précédemment, cette intégration nécessite a minima une adaptation des ressources en place et, selon l'ambition de l'organisation, un probable accroissement. A titre d'exemple, les grandes entreprises soumises au reporting réglementaire depuis le début des années 2000 ont créé des services dédiés et développé leurs ressources de mesure et surveillance des aspects sociaux et environnementaux. Dans une PME, un responsable Qualité – voir exemple qui précède – ou QSE peut être chargé également de la RSE. Dans une ETI, un poste de responsable RSE peut être créé. Les ressources matérielles et d'infrastructures peuvent également être affectées, par exemple avec la mise en place de panneaux solaires, l'installation d'équipements de gestion d'énergie ou, à la demande des salariés, des espaces dédiés aux « pauses détente ».

La RSE est considérée comme une démarche d'investissement rentable à moyen ou long terme. Pour que cette rentabilité soit effective, il importe de réellement intégrer les éléments de RS dans les processus concernés, c'est-à-dire d'adapter ces processus au nouveau cadre politique et stratégique. A titre d'exemples, le processus de management des RH va mieux prendre en compte l'enjeu de dialogue social (au-delà des impératifs réglementaires), de Qualité de Vie et de Conditions de Travail, de partage de la valeur, etc. Le processus achats va évoluer vers la mise en œuvre des achats responsables. Le processus de S.I., le cas échéant, va intégrer la sobriété numérique, etc.



Réalisation des activités opérationnelles

Dans les normes de système de management, l'article 8 relatif à la réalisation des activités opérationnelles est celui qui varie le plus d'une norme à l'autre. En ce qui concerne NF EN ISO 9001, il est le chapitre le plus étayé. Il décrit l'ensemble des exigences à tenir pour satisfaire le client tout au long du cycle de réalisation du produit ou service attendu. Par transposition, ces exigences sont applicables aux finalités de la RS :

- Deux d'entre elles sont des exigences générales (§ 8.1 et 8.7) ;
- Les cinq autres correspondent à des activités de l'organisation : du marketing à la libération des produits, en passant par la conception-le développement, les achats et la production.

Globalement, le cadre opérationnel de l'organisation, en termes d'activités et de processus, ne change pas. Les actions de maîtrise des processus ne sont pas spécifiques à la Qualité, mais à un ensemble de risques et opportunités : exigences juridiques, besoins et attentes des parties intéressées, suffisance des mesures préventives, des réflexes attendus et disponibilité des ressources si un événement se produit, etc. Il s'agit donc d'intégrer les éléments de RS dans chaque activité et processus tout en assurant la maîtrise globale du système de management intégré (SMI).

→ Ce qui existe dans le SMQ :

Globalement (§ 8.1 de NF EN ISO 9001), la finalité du SMQ est de satisfaire aux exigences (réglementaires et client) en délivrant un produit ou service conforme. A cette fin, l'organisation planifie, met

en œuvre et maîtrise ses processus. En cas de non-conformités (§ 8.7), elle doit identifier celles-ci et les traiter par les actions appropriées.

Chacun des cinq processus classiques (§ 8.2 à 8.6 de NF EN ISO 9001) pour la fourniture de produits ou services fait l'objet d'exigences de définition, planification et maîtrise, dont certaines sont documentées (exigences des clients, données d'entrée et de sortie de la conception-du développement, libération des produits). Un de ces cinq processus concerne les activités externes (fournisseurs et prestataires).

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

En résumé, comme déjà mentionné précédemment dans la note relative au système de management (dans la partie consacrée au contexte de l'organisation), les aspects de RS sont à prendre en compte dans chacun des processus. Cette recommandation est fondamentale, notamment dans les processus de réalisation des activités. S'il fallait une image pour illustrer cette recommandation, ce serait de considérer un pilote de processus comme le pilote suprême de son « affaire ». A l'instar du dirigeant d'organisation qui, s'il décide d'intégrer la RS, en met en œuvre les deux pratiques fondamentales, le pilote de processus assure l'effectivité de ces deux pratiques :

- Identifier sa RS, en termes de domaines d'action pertinents pour son processus (selon leur niveau d'impact) ;
- Identifier les parties prenantes pour son processus et dialoguer avec elles.

Cette recommandation vaut pour chacun des cinq processus de réalisation. Elle élargit évidemment la définition et le

contenu de ces processus, en termes de résultats attendus, risques et opportunités pris en compte, etc.

Pour les exigences relatives aux produits ou services, les spécifications du SMQ sont plus que jamais d'actualité : communication avec les clients, revue des exigences et modifications. De fait, aux exigences classiques QCD (qualité-coût-délai) s'ajoutent les exigences sociales et environnementales du client, sociétales également et de gouvernance. Ainsi, les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants sur la façon dont leurs fournisseurs et sous-traitants managent leur démarche de RS sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits et services. Pour la conception et le développement des produits et services, le SMQ impliquait déjà la participation des clients et utilisateurs et une des recommandations de NF EN ISO 9001:2015 consistait à prendre en compte les attentes non seulement des clients, mais également des parties intéressées pertinentes. Pour ce processus en effet, et pour l'ensemble des processus de réalisation, les pilotes et les acteurs de l'organisation ont à élargir leur sphère de dialogue pour intégrer la RS.

Prenons l'exemple d'un vendeur de goodies (objets publicitaires) aux entreprises. Son offre standard répond bien aux demandes des clients en termes de variété, de fonctionnalité, de prix et de délai. Ayant eu des réactions de quelques clients et associations sur l'origine de ses produits et sur sa démarche de RS, le vendeur a créé une seconde gamme : les goodies « responsables ». Parmi les arguments de valorisation de cette nouvelle gamme, il souligne : le fait

d'éviter le gâchis, par des produits utiles et recyclables ; la production en France, notamment dans des établissements de l'ESS (Economie sociale et solidaire), alors que certains goodies étaient fabriqués dans des pays à bas coût, dans des conditions difficilement contrôlables ; l'optimisation des transports en amont et en aval de la production et les partenariats avec des associations caritatives. Cet exemple fait apparaître la prégnance de nouvelles parties prenantes dans le processus, ainsi qu'une certaine forme d'éco-socio-conception, nouvelle formule qui confirme la prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans les processus de R&D.

C'est sur les processus, produits et services fournis par les prestataires externes qu'actuellement les exigences de RS sont les plus visibles. Deux raisons à ce constat : d'abord parce que la part des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises a fortement augmenté, en raison de l'externalisation croissante ; ensuite parce qu'une démarche de RS est inclusive. Une bonne pratique de RS consiste, pour une organisation, à promouvoir la RS dans sa chaîne d'approvisionnement. Sur le plan opérationnel, il s'agit, au moins avec les fournisseurs et sous-traitants stratégiques, d'élargir la démarche RS de l'organisation. Cela revient à intégrer des critères de RS dans les spécifications d'achat, mais aussi à recommander au fournisseur ou sous-traitant de mettre en place une démarche de RS globale. Celle-ci comprend la continuité de la « chaîne de valeur RS », qui signifie que le fournisseur de l'organisation va recommander lui-même une démarche de RS à son propre fournisseur.

Par exemple, une PME a été, à la demande d'un grand client, évaluée et notée par EcoVadis. Elle a eu une note médiocre, surtout à cause du thème Achats responsables (un des quatre du référentiel EcoVadis). Elle n'était déjà pas très à l'aise avec les exigences du § 8.4 de NF EN ISO 9001. Elle se fait aider par un consultant local pour mettre en place les A.R. Elle formalise une charte fournisseurs en précisant les critères de RS, en particulier sur le Devoir de vigilance (en rang 1, 2...) quant aux droits de l'Homme et aspects sociaux et environnementaux. Elle l'envoie à ses principaux fournisseurs et leur demande un retour sur un questionnaire simple. Après analyse des retours, elle planifie des entretiens (directs ou par visioconférence) pour initier les premiers plans de progrès. Moins d'un an plus tard, la nouvelle note EcoVadis est bien meilleure et son client satisfait.

Pour les autres processus de réalisation, la règle évoquée précédemment est aussi de mise :

- Identifier les aspects de RS, et les traiter au sein des processus ;
- Identifier les parties prenantes et leurs attentes, et optimiser la réponse à ces attentes en fonction des impacts réciproques entre ces parties prenantes et le processus.

Ainsi, pour la production ou prestation de service, l'ensemble des bonnes pratiques de Qualité est à préserver en intégrant la RS, mais de nouvelles pratiques vont être mises en œuvre. Celles-ci sont liées aux aspects sociaux, environnementaux, sociétaux et de gouvernance.

Par exemple, une PME industrielle a sollicité une association pour un diagnostic RS à blanc. Elle n'a pas encore initié sa démarche RS et souhaite faire les premiers pas. Lors de la visite de l'usine, l'évaluateur va s'intéresser aux enjeux de RS les plus importants :

- En social : santé-sécurité des salariés, ergonomie, QVCT, conditions de travail (pause, local repas...) ;
- En environnement : impacts carbone, gestion de l'eau pour les processus industriels, risque de pollution ;
- En sociétal : projets avec les acteurs industriels locaux, partenariats avec des écoles, associations...
- En gouvernance : évolution du mode de management par davantage d'autonomie, de délégation et d'attention à apporter aux collaborateurs.

La perception des acteurs d'un processus industriel est celle d'une démarche d'excellence (au sens du vocable historique de l'EFQM®), c'est-à-dire une démarche de qualité totale incluant notamment des conditions de travail optimisées et le respect de l'environnement.

Concernant la « libération » des produits ou services avec intégration de la RS, elle est opérée selon les critères du SMQ, simplement en élargissant les critères pris en compte. Sa traçabilité va donc intégrer des parties prenantes complémentaires à celles qui sont impliquées au titre du SMQ, par exemple des évaluateurs RSE mandatés sur site par un grand client, ou une association de consommateurs qui a été autorisée par le directeur industriel à vérifier les nouvelles formes d'étiquetage informatif.





→ Les outils à utiliser :

Les outils permettant de mettre en œuvre la RS ont été cités précédemment, notamment la norme NF X30-029 pour la hiérarchisation des domaines d'action de RS et le fascicule documentaire FD X30-031 qui détaille les six domaines d'action de gouvernance. Un pilote de processus opérationnel a le choix entre deux possibilités :

- Utiliser la liste des enjeux ou domaines d'action retenus pour son entreprise ou organisation, et sélectionner ceux qu'il considère (en consultant son équipe) comme les plus pertinents pour son processus ;
- Ou utiliser les outils précités pour identifier les domaines d'action de RS les plus pertinents pour son processus.

Pour le processus achats, le meilleur guide de recommandations est la norme NF ISO 20400 sur les achats responsables.

Note relative aux processus de réalisation :

La section de texte qui précède révèle une forte nécessité en cas d'intégration de la RS dans l'organisation : la formation du personnel. En effet, le dirigeant qui décide de lancer une démarche de RS, soit parce qu'il est convaincu de son intérêt, soit parce qu'il y est amené par un grand client, souhaite en général compter sur un responsable opérationnel (interne ou externe) pour coordonner la démarche. Celui-ci est déjà formé en RS ou va souhaiter l'être. Il est peu fréquent que l'ensemble du personnel le soit. Ce qui est vrai pour un système de management l'est pour une démarche de RS : il est recommandé que les pilotes de processus, à l'instar du responsable Qualité-RS (et du dirigeant !), soient formés sur la RS et sa mise en œuvre. Idéalement, tout le personnel doit au moins y être sensibilisé.

ÉVALUER

Comme les systèmes de management, une démarche de RS se déroule selon le PDCA. La norme NF EN ISO 26000 ne mentionne pas l'acronyme mais en liste (surtout dans l'article 7) toutes les composantes. La planification stratégique et opérationnelle est le préalable aux actions (en ligne avec la stratégie) qui donnent des résultats. Cette logique est la même quel que soit le système de management (qualité, environnement, santé-sécurité...) et elle s'applique en RS. Le suivi des résultats, en comparaison avec les objectifs, leur analyse et leur évaluation, sont la base de l'amélioration, quatrième phase du PDCA qui est un cycle continu, puisque l'amélioration peut conduire à une nouvelle planification.

→ Ce qui existe dans le SMQ :

Comme tout système de management, le SMQ comprend un dispositif de surveillance, mesure, d'analyse et évaluation. Celui-ci s'appuie sur deux outils essentiels : l'audit interne et la revue de direction. Le premier permet de vérifier la conformité et l'efficacité du SMQ, et fait l'objet d'un processus de réalisation rigoureux. La revue de direction est également gérée comme un processus, avec données d'entrée et de sortie précisément définies. D'autres méthodes de surveillance, mesure, d'analyse et évaluation complètent ces deux outils, notamment au sein des processus, pour suivre régulièrement la conformité, l'efficacité et la satisfaction des clients externes et internes.

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

Les fondamentaux du dispositif de surveillance, mesure, d'analyse et évaluation sont utiles également pour la RS. Les bases sont la politique et la stratégie desquelles découlent le plan d'action et les objectifs fixés en RS pour l'organisation et ses processus. Les audits internes de conformité sont, en RS, remplacés par des évaluations internes de pertinence, d'efficacité et de maturité de la démarche de RS. La revue de direction a tout son intérêt en élargissant son cadre de revue qui traite à la fois la Qualité et la RS et, idéalement, la démarche globale de l'organisation.



Par exemple, une PME presque ETI (220 personnes) veut améliorer son tableau de bord. Elle avait opté, en son temps, pour un suivi de type BSC (Balance ScoreCard), avec un suivi sur quatre axes : Finance / Client / Processus-organisation / Apprentissage-développement humain. Ayant mis en place une démarche de performance globale inspirée d'EFQM® 2020, elle décide de restructurer son tableau de bord sur sept axes, en deux parties :

- Performances stratégiques et opérationnelles : avec indicateurs dédiés ;
- Perception des parties prenantes : clients, personnel, actionnaires, société, fournisseurs.

Cette démarche a permis de faciliter l'équilibre entre les aspects financiers et extra-financiers. Elle a également amené l'entreprise à être proactive à l'égard des parties prenantes, par exemple en valorisant sa démarche de RS auprès des clients non naturellement demandeurs.

→ Les outils à utiliser :

Tous les outils de la Qualité pourront être utiles en les adaptant pour la RS. A titre d'exemple, un audit externe, de certification ISO 9001 par exemple, sera remplacé par une évaluation externe par un OTI (organisme tiers indépendant) sur la base d'un référentiel de RS approprié. Certains certificateurs proposent à présent de combiner l'audit de certification ISO 9001 avec l'évaluation de maturité RS.

Note relative à l'évaluation des performances :

Les référentiels de RS crédibles s'appuient sur NF EN ISO 26000. Certains, structurés en sept thèmes, suivent exactement la structure de l'article 6 de la norme. D'autres, dits de performance globale, sont cohérents avec les principes et pratiques de NF EN ISO 26000, mais sont structurés différemment, en traitant notamment les aspects économiques de l'organisation. Le modèle EFQM® aborde à la fois les aspects de la Qualité et de la RS, et ce depuis son origine.

AMÉLIORER

Dans son introduction, la norme NF EN ISO 9001 rappelle les fondamentaux d'un SMQ : les sept principes de la Qualité, l'approche processus, le cycle PDCA et le management des risques et opportunités. La finalité même du SMQ est, outre la conformité des produits et services, l'accroissement de la satisfaction du client. Jusqu'à la version 2015, la norme prônait l'amélioration continue. Depuis cette version, elle l'inclut dans un cadre plus général d'amélioration qui intègre, par exemple, le changement par rupture, l'innovation ou la réorganisation. Une démarche de RS n'échappe pas à ce principe des systèmes de management. L'amélioration est évoquée 107 fois dans la norme NF EN ISO 26000.

→ Ce qui existe dans le SMQ :

Pour améliorer le SMQ, l'organisation doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration pour mieux répondre aux exigences du client et accroître sa satisfaction. L'amélioration concerne : les produits-services, la prévention et le traitement des effets indésirables, la performance et l'efficacité du SMQ. Par ailleurs, NF EN ISO 9001 confirme la notion d'« action corrective » à mener face à une non-conformité (relative aux produits-services ou au SMQ de façon générale).

→ Ce qui est à ajouter pour la RS :

Comme pour la Qualité, le principe d'amélioration est de mise pour la RS. Ce sont les impacts des décisions et activités de l'organisation qui sont à améliorer, et les attentes des parties prenantes en général qui sont à mieux satisfaire. En RS, les opportunités d'amélioration peuvent être déterminées par les parties prenantes pertinentes et par l'organisation elle-même. A un instant donné, elles peuvent être détectées par une analyse d'impacts aboutissant à des priorités d'actions. Celle-ci est donc régulièrement réitérée. En PDCA, applicable à la RS, toute action est liée à un constat (mesure d'une grandeur ou perception, expression d'une information...).



→ Les outils à utiliser :

Pour cette phase du PDCA comme pour les précédentes, les outils de la Qualité sont toujours utiles... en les adaptant aux principes et pratiques de la RS. En complément, les deux matrices de criticité de la norme NF X30-029 sont fort utiles pour définir les priorités d'action concernant les enjeux (domaines d'action) et l'interaction avec les parties prenantes. Ces actions de fond, menées sur plus d'une année en général, sont à distinguer des actions ponctuelles et des actions d'urgence qui nécessitent plutôt agilité et réactivité.

Note relative à l'amélioration :

En RS, le champ des actions d'amélioration, ainsi que leur sélection, sont également liés à la maturité de l'organisation en RS. Pour une organisation qui n'avait pas de démarche de RS structurée et qui l'initie, un état des lieux est utile. A l'issue de ce pré-diagnostic, il n'est pas obligatoire de mettre en œuvre un plan d'action exhaustif qui risquerait de décourager les équipes concernées et démobiliser l'ensemble du personnel. A ce stade, un plan réduit de quelques actions phare - dont une choisie par l'organisation qui la juge motivante - peut suffire.

Par exemple, une PME décide de lancer très progressivement sa démarche de RS. Son plan de progrès existe en Qualité, basé sur l'analyse des risques-opportunités, des idées d'amélioration des produits et des enquêtes de satisfaction clients. L'idée de la responsable Qualité (et bientôt RS) est de focaliser sur certaines questions centrales et parties prenantes. Le choix qui a été fait est : Relations et conditions de travail & Environnement (deux questions centrales) / Salariés & ADEME (deux parties prenantes).

Les actions ajoutées au plan d'amélioration Qualité sont les suivantes :

- en relations et conditions de travail : mise à jour du DUERP et plan d'action SST ; investissement sur l'ergonomie des postes à risques TMS (troubles musculo-squelettiques) ; relance du projet de crèche mutualisée sur la zone industrielle ;
- en environnement : analyse des AES (aspects environnementaux significatifs) par un stagiaire en master Environnement / bilan GES.

CONCLUSION

« Intégrer la RS dans un SMQ ». Nous avons fait le choix de ne pas placer d'adverbe dans notre titre : pourquoi, comment, quand... Les quelques pages qui précèdent répondent pourtant à ces adverbes, ainsi qu'aux pronoms de questionnement : qui, et quoi, bien sûr. La RS n'est pas un nouveau « quoi » ; de tous temps, les enjeux sociaux, environnementaux, sociétaux et de gouvernance ont concerné les organisations. S'ils sont mis en exergue depuis quelques années, c'est tout simplement parce que les voix et les pressions du « qui s'exprime » s'amplifient : consommateurs, salariés, jeunes générations, société civile (associations, ONG...), fournisseurs, sous-traitants et Etats. Le « pourquoi » et le « quand » pourraient être résumés par ce constat et par le fait que la nécessaire adaptabilité des organisations les amène à répondre, en permanence, aux attentes de ces parties prenantes.

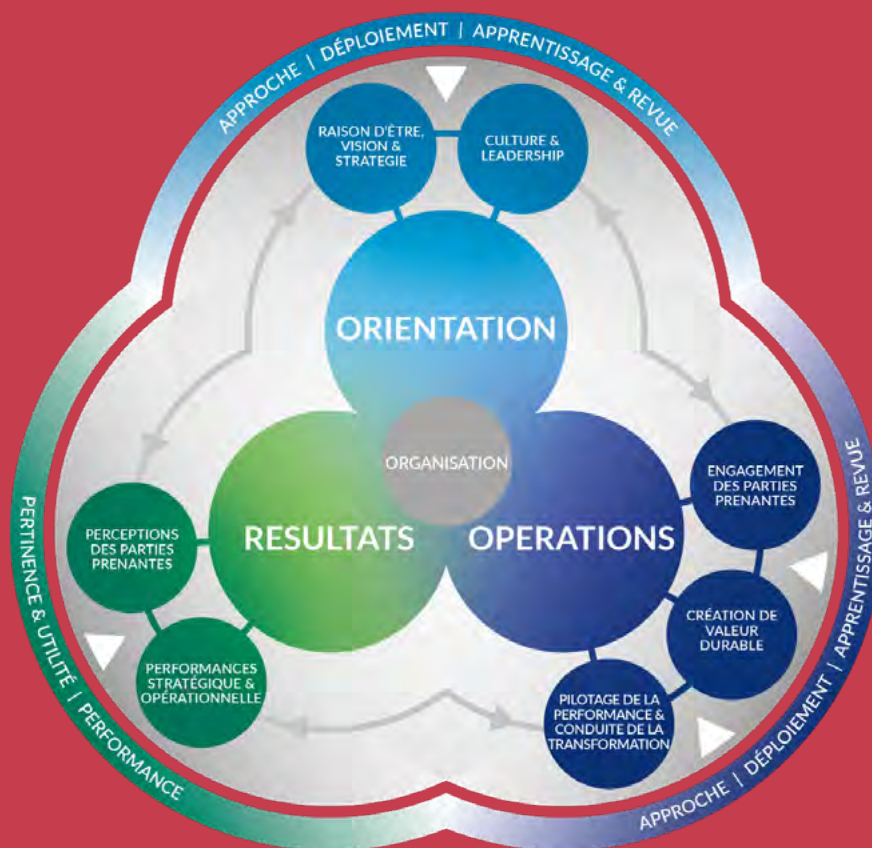
Nous avons proposé quelques recommandations de bon sens sur le « comment » intégrer la RS. La structure HLS - mentionnée à plusieurs reprises - facilite cette intégration... dont la principale actrice n'apparaît qu'à l'article 5 de la structure. Il s'agit de la direction, bien sûr, cheffe d'orchestre de la mise en œuvre (dans tous les sens du terme) de la RS. Elle déclenche la démarche, elle s'y engage, elle la soutient en permanence. Elle est garante de sa fusion dans la politique, la stratégie, les enjeux et les actions de l'organisation.

« La direction », c'est d'abord, bien sûr, la ou le responsable de l'organisation, mais également toutes les actrices et acteurs des décisions. Les pilotes de processus et de projets ont donc un rôle majeur pour l'intégration de la RS dans leurs propres activités. Chaque membre de ce leadership ouvert et partagé s'assure de la prise en compte des enjeux de RS,

et de ses sept principes (ajoutés aux sept de la Qualité). Le « qui » interne est donc clair et multiple. Et la réponse à la question « où cela se passe-t-il ? » est évidente : partout dans l'organisation ! L'adverbe de questionnement existentiel, « combien », a été abordé en filigrane dans les pages qui précèdent. La norme de RS (NF EN ISO 26000) considère qu'il convient de l'aborder « dans les sept questions centrales lorsque cela est approprié ». Et pourtant, les grandes entreprises par exemple ne publient pas toutes un rapport intégré, et elles distinguent donc le financier et l'« extra-financier » souvent assimilé à la RS. Si elles intégraient la RS à leur SMQ, elles seraient de fait dans une démarche de performance globale, c'est-à-dire à la fois financière, sociale, environnementale et sociétale. La performance de gouvernance et management ne serait pas en reste, car elle est une des conditions essentielles d'un SMQ efficient !

La conclusion de notre article est en forme de double clin d'œil :

- Le premier est d'en inciter les lectrices et lecteurs à promouvoir l'intégration de la RS dans les SMQ des entreprises et organisations. Ce thème sera développé dans le hors-série qui sera publié en 2023, avec des exemples d'outils, de documents et de cas pratiques.
- Le second clin d'œil consiste à rappeler que l'intégration systémique, base de l'excellence et de la performance globale, était déjà proposée aux organisations à la fin des années 1980, et le modèle du genre en Europe était l'EFQM® (European Foundation for Quality Management)...



BIG DATA

SANS DONNÉES, PAS DE PILOTAGE

Par Henri FRAISSE

L'animation du groupe de travail Big Data se révèle d'année en année un exercice délicat, entre l'immensité croissante des sujets couverts par le numérique et ses différentes facettes possibles (positives et négative). Nous observons :

- Une numérisation croissante des procédures et des interfaces entre citoyens et administration publique (génératrice d'une véritable fracture sociale) mais également au sein des entreprises (avec toutes les interrogations autour de la valeur ajoutée du télétravail),
- Une diffusion galopante de l'information (ou désinformation) en temps réel,
- L'intégration plus ou moins réussie d'analyses et de prises de décisions multivariées en milieu incertain (changement climatique, ...).

Mais il ne faut pas oublier que l'homme est un animal social et que les informations et les modèles sont souvent très peu robustes. Rajoutons les doutes introduits par tous les coûts non pris en compte¹ comme les émissions GES associées au numérique² (du même niveau que ceux de l'aviation mais eux en constante augmentation), une fiscalité inadaptée et des risques de cybersécurité croissants. Or nous sommes à une période de basculement (transition, basculement, transformation...), confrontés à des enjeux nouveaux qu'il faut piloter au plus près avec des frontières floues

entre privé et public. Le même mot est sur toutes les bouches : résilience, c'est-à-dire la capacité d'adaptation. Cela suppose de connaître, de mesurer, de comprendre les situations, de disposer d'informations pour choisir et être capable d'évaluer de façon à ajuster les trajectoires. Les datas sont partout et au-delà des notions classiques de fiabilité et robustesse, la Qualité doit intégrer la pertinence et le niveau de granularité permettant des agrégats de toute nature. Agrégats selon des critères économiques, fiscaux, organisationnels, des thématiques spécifiques, des logiques sociales ou communautaires... Cela suppose d'une part une organisation adaptative et modulaire (voir gouvernance³), et d'autre part un développement organisé des compétences selon des finalités partagées.

Désireux d'alimenter les autres commissions du Think Tank et de faire naître de nouveaux échanges au niveau de la Commission Big Data, nous proposons quelques éclairages structurants et/ou à forts enjeux sur trois grands sujets :

- Développer les points déjà travaillés en groupe de travail, dont l'importance se confirme.
- Anticiper les contraintes réglementaires.
- Contribuer à un numérique de Qualité.

— ¹ Les notes de cette partie sont à retrouver en page 134

DÉVELOPPER DES POINTS DÉJÀ TRAVAILLÉS DONT L'IMPORTANCE SE CONFIRME

La **maîtrise de l'énergie**, nous l'avons abordée en 2019⁴ et avons illustré comment une collecte pertinente de données et une chaîne de décision adaptée permettaient de significatives économies. Dans la période actuelle où le mot sobriété est sur toutes les lèvres (cf. le Prix du Livre 2019⁵), nos travaux avaient montré deux points : « pas de sobriété énergétique dans la durée sans efficacité énergétique » et « pas d'efficacité énergétique sans une gestion rigoureuse des données » et un véritable contrôle. L'efficacité des différentes aides CEE⁶, bouclier tarifaire, chèque énergie, est dépendante d'une bonne analyse, de la qualité de suivi des travaux et des conditions d'usage.

La crise COVID-19 a montré la fragilité de certains **systèmes et pratiques de santé**. Il est difficile de lister tous les apports du numérique aux enjeux de santé, entre les moyens de consultations à distances (y compris les bornes alternatives), les possibilités de croisement de données, les miracles de l'imagerie médicale, les opérations assistées par des robots. Des progrès à retombées directes sur les entreprises ou organisations sont également possibles par de véritables démarches de prévention dont l'efficacité sera suivie numériquement. C'est une contribution réelle à la QVCT et la réduction des arrêts maladies/accidents. La dimension santé a été largement illustrée lors des journées Qualité de Janvier 2019.

La **mobilité** elle aussi a été abordée par ce GT dans le cadre de la « smart city »⁷. L'optimisation des trajets et le « covoiturage » sont des leviers puissants, comme celui consistant à favoriser la mobilité douce (avec ses impacts santé). L'efficacité des plateformes numériques n'est plus à démontrer mais leur mise en cohérence reste à améliorer.

La limitation au maximum des pertes ou gaspillages est possible grâce au **partage en temps réel de données** pluridisciplinaires, à différentes échelles comme les jumeaux numériques⁸ ou l'open data.



ANTICIPER LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

Devant les dérives et la complexité d'intégrer les dimensions « extra-financières », le législateur prend des initiatives qu'il convient de comprendre et non pas de subir. En fait, la notion d'extra-financier disparaît et est remplacée par des exigences de durabilité dans le souhait que les informations financières, sociales et environnementales ne fassent plus qu'un, c'est-à-dire un pilotage global sous contraintes. Ces contraintes peuvent être de moins dégrader (vers un net zéro émission GES⁹ en 2050 ou avant) ou de reconstituer les patrimoines socio-environnementaux dégradés (entreprise net positive¹⁰). Évidemment, ceci doit être traçable.

En étroite liaison avec la Commission « Big Data », les travaux de la Commission « Gouvernance, organisation, Stratégie », de ces deux dernières années, qui ont porté sur les éléments de gouvernance partagée et multivariable, ont montré certes toute l'importance du local avec les approches territoriales, mais aussi leur nécessaire cohérence avec le global. Les ODD¹¹ sont un bon traceur de cette cohérence. Mais les données sont dispersées chez de nombreux acteurs. Sur quelles bases prendre les « bonnes décisions » ? L'alignement de bonnes pratiques ne suffit pas, les bénéficiaires, les financeurs et surtout les citoyens exigent des résultats. Et compte tenu de l'organisation actuelle du commerce, ces démarches doivent se penser à l'échelle européenne. Nous mettons en avant deux points de vigilance qui pourraient être approfondis : d'une part, **la compréhension des attentes pour les satisfaire** au mieux voire les influencer, et d'autre part **comment en tirer un éventuel avantage différenciant**.

Cela suppose de connaître les projets réglementaires européens en cours et les volontés politiques que nous résumerons en deux points clés : la « **standardisation des**

informations du reporting responsable des entreprises » CSRD / Corporate Sustainable Reporting Disclosure¹² et la création d'une **plateforme unique européenne de centralisation des données** European Single Access Point (ESAP)¹³, que nous illustrons en annexe A.

Ces tendances sont fortes et les éléments de mesures porteront également comme dans toute démarche de Qualité ou de gestion du changement, sur la cohérence des initiatives, la capacité d'engagement des collaborateurs. Tous les indicateurs des process d'innovation, de chasse au gaspillages (« tuer le muda ») du Lean management viendront nourrir la mise en œuvre de cette nouvelle façon d'exercer une activité.

Les risques d'erreur sur les données, de création d'indicateurs (intermédiaires ou finaux) erronés ou non robustes sont grands. Il faut s'y préparer à l'avance et ne pas s'interdire une première approche « à dire d'expert » pour caler les ordres de grandeur.

On voit bien que ces exigences européennes ne sont que la partie apparente de l'iceberg. La Commission européenne n'a pas osé s'attaquer à la refonte de la stratégie, mais c'est bien elle qui est visée. La conséquence, c'est que les entreprises vont devoir se prendre en charge pour faire cette transformation et savoir mobiliser les outils numériques permettant de construire à leur échelle une transition « juste » que nous préférons appeler **une transformation durable**. Les systèmes de management sont de plus en plus capables de répondre à ces exigences de système intégré. Moins souvent connus des qualitiens,

des outils numériques sont désormais disponibles pour accompagner la gestion du changement et faciliter la traçabilité et la reconnaissance de micro-tâches, de rôles. La transformation plus ou moins synchrone des processus, des indicateurs des comportements sous des contraintes de calendrier nécessite un suivi fin et réactif comme le permettent les open badges¹⁴. Utilisés pour l'éducation et la formation, ils peuvent se montrer efficace en entreprise, en particulier comme une étape vers l'évaluation.

La déclinaison de ces évolutions pour les collectivités territoriales (commune, EPCI, métropole) est également intéressante, avec la forte montée en puissance des équipes d'évaluation d'impact. C'est toute la réflexion sur l'évaluation des externalités qu'il convient d'alimenter en données et méthodologie. Et pour les praticiens et décideurs : quelle utilisation et quelles données pour éclairer des choix faut-il privilégier ? Comment décliner les modèles socio-éco associés à toutes les échelles et en particulier à l'échelle des territoires ? Comment piloter les subventions CRTE¹⁵ ?

Le niveau de maîtrise des flux physiques et des flux économiques est-il suffisant ? Les liens avec la Commission Gouvernance sont très forts (cf. Livres blancs précédents) pour identifier au plus tôt et avec les bons acteurs les changements en cours. Quelle qualité, quelle granularité des données, quelle façon de les utiliser (par qui / pour qui...) avec les bons enjeux de management (process, audit...) et de gouvernance/normalisation, ce sont les questions classiques de la Qualité.



CONTRIBUER À UN NUMÉRIQUE QUALITÉ

Enfin nous identifions une troisième famille de sujets qui pourraient nourrir quelques échanges au sein de France Qualité. Ce sont des réflexions sur quel numérique serait souhaitable. L'idée n'est pas de réinventer ce monde mais de construire la bonne vigilance et peut-être de porter un certain nombre de recommandations. Il semble que les qualitiens de terrain seraient les plus à même de les formuler. Le canevas de départ pourrait s'appuyer sur les travaux de la fondation FING¹⁶ décrits brièvement en annexe B.

CONCLUSION ET ESPOIR POUR 2023-2024

Au-delà de l'urgence du quotidien, il y a l'urgence d'un changement significatif pour de nombreuses activités. Essayons de les anticiper ensemble et d'identifier les points de vigilance structurants.

La data et son utilisation, même si elle n'est plus le vecteur d'amélioration de l'efficacité (gain de productivité) que l'on a connu il y a 10-20 ans, est en fait un vecteur de survie (pour les individus et toute forme d'organisation) et surtout de qualité de vie qu'il faut savoir utiliser.

Point d'accès unique européen des données financières et ESG

Le European single access point, ou point d'accès unique européen, devrait concentrer l'ensemble des données financières et ESG des entreprises. Ce dispositif, prévu pour 2024, doit permettre de fluidifier les marchés en facilitant l'accès aux informations des acteurs financiers. Il va également forcer les agences ESG à fournir des services plus qualitatifs à leurs clients.

La Commission européenne a présenté la proposition de règlement sur la création d'un point d'accès unique européen (ESAP) en novembre 2021. Les États membres sont parvenus à un accord sur la position du Conseil le 29 juin 2022. Les discussions au Parlement européen sont toujours en cours. Au plus tard le 31 décembre 2025, l'AEMF devrait veiller à ce que l'ESAP fournisse aux utilisateurs un ensemble minimal de fonctionnalités, à achever au plus tard le 31 décembre 2026. L'ESAP ne devrait donner accès aux informations soumises

qu'à partir du 1^{er} janvier 2026. À partir du 1^{er} janvier 2027, les informations relatives à la durabilité, fournies conformément au règlement sur la publication d'informations sur la finance durable (SFDR), devraient être disponibles dans l'ESAP. À partir du 1^{er} janvier 2029, la soumission volontaire d'informations à l'ESAP serait disponible.

À compter du 31 décembre 2029, l'AEMF veillera à ce que les informations soumises sur une base volontaire soient présentées de manière à pouvoir être clairement distinguées des informations obligatoires. Le comité mixte des autorités européennes de surveillance soumettra à la Commission les normes techniques d'exécution (STI) susmentionnées relatives à la fonctionnalité du PASE un an après l'entrée en vigueur du règlement ESAP. Des projets de normes techniques d'exécution visant à spécifier les métadonnées et les modèles pour les informations soumises sur une base volontaire, seront élaborés au plus tard le 30 juin 2028.

Le canevas global est décrit ci-dessous :

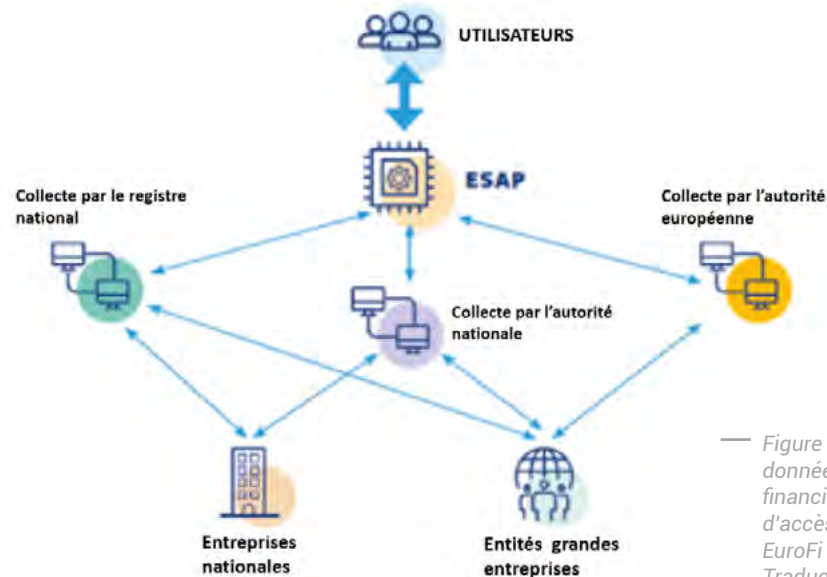


Figure 1 : Schéma de flux des données financières et extra-financières pour alimenter le point d'accès unique européen. Source EuroFi février 2022
Traduction ©Henri Fraisse

Il faut bien comprendre les raisons de l'Union Européenne. Cette volonté de reprise en main, doit être éclairée par le fait que l'économie numérique et l'intelligence artificielle ont brutalement reconfiguré l'échiquier géopolitique mondial¹⁷. Une nouvelle politique de puissance (power politics) s'installe entre la Chine et les États-Unis, avec, comme ambition, la domination des normes technologiques du nouveau système international. Sur

un plan purement technique, l'innovation, relativement homogène, n'est plus un critère suffisamment différenciant entre les forces en présence. Le combat technologique est surtout idéologique¹⁸. Les socles technologiques et algorithmiques ne sont en effet pas un simple empilement de fonctionnalités neutres. Leur conception, les arbitrages qui les précèdent, les finalités qu'ils poursuivent, sont porteurs d'une certaine vision du monde.

Pour un numérique de Qualité Le numérique que nous voulons !

Un état des lieux contrasté selon la cartographie réalisée par Fing Internet Nouvelle Génération, qui pourrait être complétée puis améliorée.

DOCUMENT FING - CARTOGRAPHIE - ÉTAT DES LIEUX



Figure 2 : Source FING¹⁶

Pour un numérique de Qualité et responsable, ébauche correspondance entre les qualités attendues et leur contribution aux 17 objectifs de Développement Durable.

Un premier travail sur « le numérique que nous voulons » a été réalisé par FING et est consultable¹⁹. Les sept qualités du numérique attendues : démocratique, capacitant, inclusif, protecteur, équitable, frugal et innovant. Ensemble, les thématiques proposées concernent 12 des 17 ODD :

- Numérique démocratique : ODD 4, 9, 16, 17
- Numérique capacitant : ODD 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12
- Numérique protecteur : ODD 3, 4, 9, 10
- Numérique non-discriminant : ODD 4, 5, 10, 8
- Numérique frugal : ODD 4, 7, 11, 12, 13.
- Numérique innovant : ODD 7, 8, 9, 11, 12, 13



Figure 3 : Les 17 ODD

1 Comptabilité écologique. Voir Jacques Richard Comptabilité et développement durable, Economica 2012. Jacques Richard et Alexandre Rambaud, Révolution comptable : pour une entreprise écologique et sociale, Editions de l'Atelier, 2020. C3D - ORÉE - ORSE - La comptabilité intégrée, un outil de transformation de l'entreprise à la portée de tous, novembre 2021, <https://www.orse.org/file/535ed8c38476b32dc5a1aea25e0abecd.pdf>

2 Voir l'analyse des risques dans le Livre blanc n° 6 - travaux de la Commission Stratégie et Gouvernance

3 Cf. les Livres blancs Tomes 5 et 6 - travaux de la Commission Stratégie et Gouvernance « Valeur ajoutée d'une bonne compréhension des notions de gouvernance et d'impact pour les entreprises et leur écosystème dans un environnement VICA »

4 Henri Fraisse « big data et transformation, quelle mise en œuvre dans la cité ? » : Livre blanc de la Qualité Tome 4 par France Qualité, <https://www.qualiteperformance.org/l-actualite-de-la-qualite/livres-blancs/livre-blanc-de-la-qualite-tome-4-vivre-la-nouvelle-qualite> p 7 à 36

5 Sobériser - <https://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-du-livre/le-palmares-2019>

6 CEE Certificat d'économie d'énergie approche technique <https://atee.fr/efficacite-energetique/club-c2e>
Exemple de mise en œuvre isolation calorifugeage <https://www.groupe-batiso.com>

7 Henri Fraisse « big data et transformation, quelle mise en œuvre dans la cité ? » Ibid note 4

8 Henri Fraisse « big data et transformation, quelle mise en œuvre dans la cité ? » Ibid note 4

9 « Net zéro » à un horizon défini (ici 2050), les émissions de gaz à effet de serre sont réduites à un niveau aussi proche que possible de zéro, les émissions restantes présentes dans l'atmosphère étant réabsorbées, par les océans et les forêts par exemple <https://www.un.org/fr/climatechange/net-zero-coalition>

10 Paul Polman et Andrew Winston
L'entreprise Net Positive ed Pearson 2022

11 Henri Fraisse <https://www.activationterritoires.com/download/odd-mise-en-perspective-et-etat-des-lieux-de-leur-appropriation/> (5à7 Qualité de France Qualité - Novembre 2022)

12 Forte évolution réglementaire bien décrite dans le document de juillet 2022 <https://www.orse.org/nos-travaux/orse-pwc-guides-de-la-finance-durable>

13 https://www.eurofi.net/wp-content/uploads/2022/05/eurofi_the-european-single-access-point-a-game-changer-for-esg-data_paris_february-2022.pdf

14 Un open badge, c'est un fichier numérique où sont enregistrées des informations (métadonnées) spécifiquement liées à des compétences, réalisations ou encore engagements de la personne qui le reçoit. On le visualise sous forme d'image digitale. Voir <https://openbadges.info/nuit-open-badge/>, <https://letshub.fr/> et <https://www.fidarec.eu/download/quel-capital-confiance-la-fabrique-territoriale-des-confiances-une-brique-manquante-de-la-dynamique-territoriale>

15 CRTE contrats de relance et de transition écologique. <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/crte-signes-840>

Ils peuvent devenir un vrai support pour les projets de territoire qui nous font défaut.
<https://www.activationterritoires.com/download/comment-agreger-les-actions-locales-eparses-dans-une-demarche-globale-plus-visible-mieux-comprise-et-reproductible>

16 <https://fing.org> Association pour la Fondation d'un Internet Nouvelle Génération

17 https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/23/numerique-une-cogouvernance-transatlantique-placee-en-dehors-des-institutions-etatiques-constituerait-une-avancee-politique-majeure_6085297_3232.html

18 Lire Asma Mhalla « Il est temps de nous préparer à la cyberguerre » publié par La Tribune le 13/10/2022

19 <https://fing.org/wp-content/uploads/2020/02/cahier-d-enjeux-fing-questions-numeriques-reset.pdf>



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.

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



www.qualiteperformance.org f in ▶



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 BEJAOU
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
Jérôme 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

