N°54

échanges

la performance en revue

DOSSIER

QUALITÉ & RESSOURCES HUMAINES

GRAND TÉMOIN

THOMAS FRIANG,
FONDATEUR DE L'INSTITUT OPEN DIPLOMACY

ENSEIGNEMENT

LA QUALITÉ, RÉCIT D'UNE AVENTURE OPÉRATIONNELLE ET ACADÉMIQUE

Qualite Performance

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

ÉDITO

Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Ressources Humaines

Nous vous proposons de commencer l'année 2023 de votre Revue Échanges avec un numéro largement consacré aux Ressources Humaines. Quoi de plus naturel en réalité, tant l'actualité économique et sociale illustre la portée des dimensions RH, comme souligné par Coralie Lacombe dans l'article de présentation du cadre contextuel ; et tant les métiers de la Filière Qualité & Performance s'avèrent porteurs en termes d'emploi.

D'ores et déjà, partageons ensemble quelques enseignements tirés de l'expérience collective de la communauté France Qualité.

Concrètement, la Qualité et l'Humain se révèlent indissociables. Les équipes, les femmes et les hommes, font la Qualité au quotidien, via l'engagement/le portage des managers, le service au client assuré par les opérateurs, ou la « symétrie des attentions » en interne notamment. Et l'importance du collectif transparaît, dès lors que l'on s'attache à consolider la transversalité des processus, l'interrelation avec les parties prenantes.

Au-delà, la Qualité met en valeur l'Humain. Bien entendu, les dispositifs de reconnaissance tels les Prix régionaux et nationaux, les labellisations, les certificats de compétences (Lean Six Sigma par exemple) le permettent. Mais nombre des méthodes et outils utilisés au titre des démarches de progrès y contribuent aussi : ateliers participatifs, programmes de suggestions, analyse de process en mode co-construction.

Fondamentalement, l'Humain est au cœur de la Nouvelle Qualité. On le voit au travers du caractère de plus en plus global de l'amélioration continue, faisant la part belle à la prévention Santé-Sécurité au travail, à la QVCT, à la RSE. Idem s'agissant du pragmatisme, de l'innovation : ce sont bien la créativité, l'apport des équipes qui se trouvent à la base de l'approche terrain, de toute dynamique partagée au sein de l'organisation.

Lire la suite page 4...

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- **ISSN** 2679-6600
Directeur de la publication : Pierre Girault -- **Coordinateur :** Michel Cam
Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Jérôme Cury, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Thomas Lejeune, Lucien Penalba, Melissa Rey, Valérie Robin, Hélène Schmidt
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby
Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org

FRANCE QUALITÉ

sommaire

5 LE DOSSIER
QUALITÉ & RESSOURCES HUMAINES

CONTEXTE
6- RESSOURCES HUMAINES & QUALITÉ

ÉCLAIRAGE
8- MANAGER LA RICHESSE HUMAINE

TENDANCE
13- L'HOLACRATIE, POUR CONJUGUER ESPACES D'INITIATIVES ET CLARTÉ DE L'ORGANISATION

EXPÉRIENCE
15- INNOVATION EN MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

INTERVIEW
17- LES HOMMES, LE CHALLENGE DES INDUSTRIES DE QUALITÉ

VISION
21- LES CINQ DÉFIS DU MANAGER QSE QUI VOULAIT DEVENIR MANAGER RSE

TÉMOIGNAGE
23- LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN PME

ZOOM
25- LE BAROMÈTRE « QUALITÉ RELATIONNELLE » DE CONCORDANCE

26 GRAND TÉMOIN
THOMAS FRIANG, FONDATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'INSTITUT OPEN DIPLOMACY

29 ENSEIGNEMENT
LA QUALITÉ, RÉCIT D'UNE AVENTURE OPÉRATIONNELLE ET ACADÉMIQUE

31 HOMMAGE
GUY CHADEBEC, AMBASSADEUR DE LA QUALITÉ

NOUVEAU
LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ
https://bit.ly/LivreBlancQualite-T6

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

ÉDITO

Suite de l'édito

Une autre évolution mérite l'attention des professionnels du réseau - en particulier des jeunes générations - que nous représentons... Très clairement, l'Humain fonde les compétences du Manager Qualité du futur. Vous allez bientôt, grâce aux prochains podcasts associés, réaliser combien savoir-être, capacité d'écoute/de conseil stratégique, vont « peser » demain. Sujets que les travaux Filière prennent également en compte.

Je vous souhaite, ainsi qu'à vos proches, au nom de tous les bénévoles et contributeurs du Comité de Rédaction de la Revue Échanges, une grande année 2023 !

Heureuse, satisfaisante, fertile - et sans nul doute RH !

Merci à

Coralie LACOMBE

Responsable RH, Transformation & Excellence
Coordinatrice Filière Qualité & Performance au sein de France Qualité,

Rédactrice en chef de ce numéro

Titulaire d'un master de droit et sciences du travail européen, Coralie Lacombe a entamé sa carrière par un poste de RH généraliste au sein de RM Ingénierie, société du groupe Cegedim.
Elle a par la suite pris en charge d'autres responsabilités et elle a notamment travaillé sur des thèmes tels que les refontes d'équipe de gouvernance et les réorganisations de services, l'harmonisation des pratiques et des bases contractuelles, la fidélisation des compétences...
Aujourd'hui en mission au Canada, elle commence une nouvelle activité.

DOSSIER :
Qualité et Ressources Humaines

©AdobeStock

contexte

Ressources Humaines & Qualité

Par Coralie LACOMBE, Responsable RH, Transformation & Excellence

Vous pourriez vous demander pourquoi la Revue Echanges a décidé de mêler sujets de Ressources Humaines et Qualité en ce début d'année !
Et bien les raisons sont si nombreuses que nous peinerions à les résumer toutes, mais l'équipe a souhaité vous proposer un panel de sujets d'actualité, tirés des apprentissages de la crise sanitaire ou de l'intégration dans les stratégies d'entreprise de thèmes émergents.
Il était difficile de ne pas en constater leurs impacts sur le monde du travail et de ne pas nous projeter avec l'évolution de notre société.

Ce numéro a pour ambition de vous emmener explorer des sujets variés, au travers de regards d'experts, professionnels de la filière RH ou des métiers Qualité & Performance.
Vous y découvrirez comment professionnels de la Qualité, managers, dirigeants ou RH nous invitent à réfléchir à l'impact d'évènements exogènes et à réinventer notre rapport à l'entreprise, au management ou encore à un monde du travail bouleversé, pour trouver les réponses adéquates aux enjeux actuels ou futurs.

En deux ans, la crise sanitaire a emmené avec elle de nouvelles nécessités se traduisant en nouvelles pratiques, dans toutes les structures, tous les secteurs d'activité.

Nous pouvons dire aujourd'hui que les contours de l'entreprise ne sont plus limités à un lieu de travail donné, où chacun des métiers, des niveaux hiérarchiques ou des échanges, étaient régis par des règles comme la présence sur site, les rencontres à la machine à café et où les dynamiques collectives ou les signaux faibles étaient plus facilement perceptibles.
La culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance sont deux facteurs qui ont largement contribué à diminuer ou à augmenter le turnover, l'absentéisme ou la performance en période de crise, selon la force du collectif, la communication et l'association des collaborateurs au déploiement de la stratégie des dirigeants et aux décisions managériales.

L'essor du télétravail, notamment, impose de nouvelles considérations et désormais nous constatons que les RH, dirigeants et managers considèrent et octroient des moyens à des questions qui n'étaient anciennement les préoccupations que des plus philanthropes d'entre eux : équilibre vie privée-vie professionnelle, QVCT, bonheur au travail, gestion des émotions et identification des signaux faibles, distance entre lieu de vie et lieu de travail, durée du travail, NWoW...

> « Les dirigeants et managers ont à trouver le délicat équilibre entre leadership et expertise métier... »

Mais ce sont aussi nos façons de consommer et de produire qui évoluent en raison des préoccupations climatiques, sociétales, sociales et géopolitiques, d'autant plus depuis le début de la guerre en Ukraine.
Les entreprises perçoivent l'intérêt de maitriser une chaîne de production dans son intégralité afin de limiter l'incertitude, les aléas de la sous-traitance et l'inflation.
Elles ne cessent de revoir leurs fonctionnements internes, de se structurer ou de se transformer pour allier performance économique, parts de marché, attractivité et fidélisation.

©AdobeStock

Les jeunes générations, arrivées ou entrant sur le marché du travail, ou les talents, portent aussi de nouvelles exigences et demandent aux entreprises d'aplanir les chaînes hiérarchiques pour responsabiliser, rendre autonome - et faire en sorte qu'elles deviennent des organisations apprenantes. Elles cherchent à s'enrichir en permanence, à percevoir le parcours de carrière que l'entreprise propose, à avoir un management à l'écoute. Elles recherchent des entreprises proposant des innovations non plus seulement sur les produits ou les services, mais aussi en termes de conditions de travail, managériales et RH. Elles sont curieuses de collaborations transverses, agiles et attendent une réciproque des organisations qui sont amenées à se transformer toujours plus vite pour allier performance commerciale, enjeux économiques et fidélisation des talents.

La communication RH interne et externe, la marque employeur, l'efficience de l'organisation interne, une rémunération alignée au marché, la vitesse de la prise de décision, les retours d'expérience, sont autant de sujets qui ne sont plus accessoires pour favoriser l'attractivité et booster le travail de plus en plus difficile des recruteurs, ou éviter le phénomène de la grande démission.

L'engagement en berne des salariés français (cf. Quali'bord 2022 de France Qualité) est une donnée qui, combinée au contexte de chaque structure, donnera des indications précieuses sur les chantiers prioritaires du management pour enrichir la dimension collective et individuelle.
Les dirigeants et managers ont à trouver le délicat équilibre entre leadership et expertise métier, management à distance et team building, réactivité et co-construction, responsabilisation et limitation de la charge de travail, intérêt individuel de la mission et ratio d'encadrement réadapté aux fins de diminution des couts...

Tous ces phénomènes et leurs conséquences en interne demandent du temps, le développement de compétences et de l'accompagnement, pour pouvoir se traduire positivement pour l'ensemble des parties prenantes et ne pas grever la performance de l'entité. Ce sont donc les métiers de dirigeants, RH, manager et responsable Qualité qui seront en première ligne pour gérer ces préoccupations en interne.

Tenez-vous prêts !
L'équipe de la Revue Échanges, que je remercie chaleureusement pour sa participation, a choisi dans ce prolongement, de traiter les thématiques suivantes :

- **Manager la richesse humaine**, par Daïna HERPE
- **L'Holacratie, pour conjuguer espaces d'initiatives et clarté de l'organisation**, par Jean-Michel GODE
- **Innovation en management de la sécurité,** par Hervé JEANS
- **Les Hommes, le challenge des industries de qualité,** par Eva ROTHER
- **Les cinq défis du Manager QSE qui voulait devenir Manager RSE**, par Christophe VILLALONGA
- **Le management des RH en PME**, par Guillaumette LECANTE
- **Le Baromètre Qualité Relationnelle**, par Gérard VAËL et l'équipe CONCORDANCE.

Toute l'équipe de la Revue Echanges vous souhaite une épanouissante et enrichissante année 2023 et une bonne lecture !

éclairage

Manager la richesse humaine

Par Daïna HERPE, Executive VP People and Change, Cegedim Santé

« Le plus grand bien que nous faisons aux autres hommes n'est pas de leur communiquer notre richesse, mais de leur révéler la leur. » Louis LAVELLE

Cette citation m'accompagne depuis plus d'une vingtaine d'années et servira de fil conducteur à cet article. Elle synthétise, à mon sens, la finalité à laquelle doit aspirer un bon manager ainsi qu'un bon leader. Même si la définition derrière les termes manager et leader diffère, la mission principale qui doit les porter est bien de réunir l'ensemble des conditions requises permettant de révéler la richesse des collaborateurs. Certains croiront, à tort, que ce message est une action de communication visant à attirer les talents. Sans les actes derrière le discours, sans le témoignage des collaborateurs, sans la culture incarnée par l'entreprise, cet affichage ne sera d'aucune valeur. La portée de cet engagement, s'il est tenu, est bien plus large que la simple attractivité des collaborateurs. Elle s'inscrit dans une démarche vertueuse durable pour l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, l'entreprise, les clients, les partenaires et l'ensemble de l'écosystème qui interagit avec l'organisation pour impacter la Société au sens large en agissant pour le bien commun.

L'ambition est certes louable, mais comment révéler la richesse de chacun ?
Pour y parvenir, plusieurs conditions se doivent d'être réunies.

1. LA CONFIANCE

Celle-ci constitue le prérequis majeur. Les collaborateurs doivent se sentir en confiance au sein de l'entreprise avec leurs managers, la direction, leurs collègues, les clients, les autres services et sites afin de proposer librement des idées, d'oser faire preuve de critique constructive, de challenger le modèle, d'être force de proposition.

Comment créer cette confiance ?

• Il faut pour cela offrir les conditions permettant aux sachants d'être apporteurs de solutions. Ce sont eux qui sont en lien direct avec les clients et les problématiques opérationnelles. Ils y sont confrontés au quotidien. Il s'agit là de favoriser le principe de subsidiarité. Les collaborateurs seront donc les plus à même d'apporter des solutions et d'escalader, si le champ d'intervention requis sort de leur niveau d'expertise. Ils deviendront ainsi les meilleurs ambassadeurs pour diffuser leurs bonnes pratiques auprès de l'ensemble des salariés.

• Certaines propositions seront couronnées de succès, mais bien d'autres nécessiteront réajustements ou seront classées sans suite car non probantes et concluantes. N'y voyez nullement une perte de temps ou un gaspillage financier. Bien au contraire, encouragez ces interactions qui auront permis d'expérimenter, d'interagir entre services, de confronter différents points de vue, de casser les silos, de créer de nouveaux liens et de favoriser la transversalité. Encouragez le droit à l'erreur qui développe l'autonomie, l'autorégulation, l'expérimentation, l'initiative. Le retour d'expérience inscrira les équipes dans une démarche vertueuse d'amélioration continue, un cheminement vers la progression, la créativité et l'innovation.

• Si vous mettez à disposition de vos collaborateurs une boîte à idées, veillez à en assurer le suivi afin d'éviter de générer déceptions et frustrations. Communiquez sur le déploiement des propositions retenues. Étendez votre communication à la démarche mise en œuvre pour favoriser cette initiative, les

©AdobeStock

équipes qui l'ont portée et valorisez-les en les mettant en avant via des témoignages sur leur approche, leurs succès, les difficultés rencontrées et l'enseignement tiré.

• Favorisez des espaces d'expression au sein desquels la parole est libérée, avec des actions concrètes qui en résultent sur du court, moyen ou long terme, afin de démontrer l'utilité de la démarche, créer de l'engagement et de la confiance de la part des collaborateurs, de la satisfaction et de la rétention des clients et, par voie de conséquence, générer de la performance durable de l'entreprise.

• En veillant à responsabiliser les collaborateurs, nous les plaçons dans une logique de contribution plutôt que de contrôle. En maximisant l'impact humain, en leur délégant des tâches ou la résolution de problématiques, nous contribuons à la mise en place d'une culture de l'autonomie effective, une culture entrepreneuriale. Celle-ci se doit d'être accompagnée dans son déploiement. Une telle démarche positionne l'humain comme facteur de différenciation majeur via une culture d'entreprise unique, créatrice de valeur durable et donc inimitable.
L'environnement de travail qui évolue favorise, de fait, cette relation de confiance, dans la mesure où les collaborateurs sont évalués sur leurs résultats et non plus sur les moyens ou sur leur présentéisme.
La confiance à l'égard du manager, de la direction, des collègues génère un cercle vertueux en termes d'engagement affectif et rationnel à l'égard de l'entreprise. Ces deux formes d'engagement associées sont indispensables à la prospérité durable de l'organisation.

2. IDENTIFICATION DE LA PALETTE DE TALENTS DE CHAQUE COLLABORATEUR

Chaque manager doit prendre le temps de consacrer une attention toute particulière à chacun des membres de son équipe pour échanger sur le plan personnel et professionnel, afin de mieux comprendre la situation de chacun et pouvoir, le cas échéant, réajuster sa charge ou ses missions. En parallèle, pour construire le projet professionnel de son équipe, le manager doit identifier avec chaque collaborateur ce qui le passionne, de manière décorrélée de sa fiche de poste, ce qu'il accomplit bien et ce qui est particulièrement utile à l'entreprise dans ses réalisations.

Le manager doit s'interroger sur l'adéquation du poste avec les aspirations du collaborateur mais également sur sa capacité à se détacher de la fiche de poste. Et ce, afin de permettre au collaborateur d'agir selon ses compétences, ses souhaits et la valeur ajoutée qu'il pourrait ainsi générer.

Est-ce que nous proposons des missions aux collaborateurs qui leur permettent d'élargir leur expertise et de développer leur employabilité ?
Les études démontrent que les entreprises ne capitalisent pas assez sur la valeur que les collaborateurs sont en mesure d'apporter à l'entreprise ; et cela génère un désengagement de leur part.

3. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

Chaque manager doit apporter sa contribution à la mise en œuvre d'une entreprise apprenante. Monter en responsabilité nécessite de monter au préalable en compétence. Il s'agit là de se centrer sur les compétences à acquérir pour bien mener sa mission, et non pas de gagner en expertise pour acquérir la compétence technique de ses collaborateurs. Un bon manager n'est pas un expert technique mais un chef d'orchestre, dont le rôle est d'embarquer et d'aligner les équipes, en donnant du sens à la stratégie, en avançant vers un objectif commun dans une démarche d'innovation, de culture client, de bien commun et de profitabilité durable.
Veillons à endiguer cette vision court-termiste qui incite certains managers, sous la pression de la direction, à refuser des formations continues aux collaborateurs au prétexte que cela va impacter la production et ralentir les ventes car ils seront sortis du terrain. C'est certes le cas sur les semaines où ils sont hors de production, mais sur la durée, les bénéfices sont multiples :

- Des collaborateurs engagés et valorisés, car l'entreprise a capitalisé sur eux pour les développer ;
- Des parcours professionnels mis en œuvre qui favorisent la rétention des collaborateurs ;
- Une employabilité accrue qui leur offre des perspectives d'évolution ou de mobilités ;
- Des salariés formés à être plus autonomes dans la recherche de solutions. Ils se montrent ainsi plus créatifs, innovants, prêts à se réinventer, à bousculer le statu quo voire même être disruptifs pour les plus audacieux. Responsabilisés, ils se sentent ainsi reconnus ;
- Des performances accrues à l'issue de la formation : non seulement en termes de productivité et d'efficience mais également en termes de satisfaction, et de rétention des clients pour en faire des prescripteurs et des ambassadeurs ;
- Une augmentation significative de la collaboration inter-sites et interservices du fait de la constitution de communautés diversifiées au sein des modules de formation, permettant ainsi de confronter divers points de vue et problématiques et de développer de nouveaux liens ;
- Une meilleure anticipation des compétences clés qui seront recherchées à l'avenir, afin de former les collaborateurs à la maîtrise de ces compétences différenciantes à mettre en avant pour assurer un avantage compétitif durable sur le marché.

Pour toutes ces raisons, il faut veiller à maintenir la capacité et l'envie de se former des collaborateurs via une culture de la formation continue en autonomie - et quand ils le souhaitent. Ces instances d'échanges et de co-construction lors des formations, via des études de cas réels, permettent d'essaimer les bonnes pratiques au sein des services.
Les approches proposées par l'entreprise en termes de formation, d'accompagnement, de développement et de coaching doivent permettre aux collaborateurs de trouver les clés qui les responsabilisent et leur permettent d'innover pour se projeter avec audace dans l'avenir.
A l'issue de telles formations, les collaborateurs doivent se sentir encouragés à aller au-delà de leur travail pour maximiser leur impact. Le rôle du manager est d'encourager et de valoriser le potentiel créatif et les talents de chaque salarié en montrant à chacun que son rôle est essentiel à la réussite collective.
A l'issue de ces formations, les collaborateurs doivent également être en capacité de décider en utilisant les leviers adéquats et en faisant appel aux ressources clés dans le cadre de groupes de travail collaboratifs, non pas par rapport à leur grade mais par rapport à leur maîtrise du sujet à traiter.

> « Chaque manager doit apporter sa contribution à la mise en œuvre d'une entreprise apprenante. »

4. LE COLLECTIF

Le manager doit veiller à développer la coopération au sein de son équipe, mais également entre les services et les sites en y intégrant les clients. Des ateliers de co-construction pourront être organisés afin de permettre à l'intelligence collective de mettre en lumière des idées innovantes.
Le manager se doit de créer les conditions d'émergence et d'exécution des plans d'action à déployer, issus des propositions des ateliers de travail, l'implémentation d'une culture agile au sein de l'entreprise devant permettre de se réinventer et libérer ainsi les énergies créatives.
Son rôle consiste, notamment, à créer et favoriser un tel climat, propice à la proposition de solutions nouvelles à des problématiques auxquelles l'entreprise est confrontée pour la première fois.

De plus, le manager doit encourager ses collaborateurs à sortir de leur zone de confort, à faire preuve de curiosité et d'ouverture pour effectuer un travail de veille sur le marché, participer à des think tank, des conférences, des learning expeditions, expérimenter la mise en place de certaines pratiques, les réajuster et les adapter aux besoins de l'activité, avant de les transposer dans leur entreprise si celles-ci s'avèrent concluantes.

Le pouvoir dont dispose chaque collaborateur vient notamment de l'étendue du réseau de chacun à tous les niveaux de l'organisation, sur les différents sites et au sein des différents services. Le rôle du manager consiste également à accompagner sun collaborateur dans le développement de son réseau.

Le collectif doit également s'étendre aux clients afin de les inscrire dans une démarche de co-construction et d'anticiper leurs besoins latents. L'entreprise se doit d'évoluer d'une culture produit vers une culture client.

Le collectif doit être régénéré à travers la mission de l'entreprise pour en faire un avantage concurrentiel durable.

5. LA COMMUNICATION

Le manager doit veiller à diffuser l'information individuellement et collectivement tout en la rendant accessible et compréhensible par tous. Il a donc à adapter son canal de communication et le dupliquer afin de s'assurer que les collaborateurs y auront accès selon le support choisi et qu'ils auront un moyen défini pour revenir vers leur responsable afin de lui poser leurs questions sans être jugés et avec un retour transparent.

Bon nombre de managers font de la rétention d'informations pensant, à tort, que c'est ce qui leur donne du pouvoir - car ils sont les seuls à détenir l'information. Or, le pouvoir vient de la capacité à faire circuler l'information plus que de sa détention.

Cette démarche de communication doit permettre à l'organisation d'être alignée sur le sens, la raison d'être, la mission, la déclinaison de la vision en stratégie, puis en plan d'action, sur les priorités, tout en cassant les silos entre les différents services pour apporter plus de cohérence et de fluidité.
Partager l'utilité de la mission de l'entreprise permettra d'aligner l'organisation pour donner de la cohérence aux activités et en accroître la valeur ajoutée.

Des KPIs pertinents doivent être définis et mis en place autour des indicateurs des salariés, des clients et de l'entreprise pour s'assurer d'une démarche vertueuse de suivi de la performance durable.

6. AGIR POUR LE BIEN COMMUN

L'ensemble de cette démarche autour de la confiance, de la détection des talents de chacun, de la formation, de la communication, du collectif n'a de sens que si elle s'inscrit dans la volonté d'agir pour le bien commun. Comment chaque collaborateur peut-il individuellement faire levier sur la trajectoire de l'entreprise vers une plus grande contribution à la Société et une plus grande durabilité ?
Les entreprises doivent se préparer à une transformation profonde de leur positionnement. La finalité ne pourra plus être uniquement financière, au risque de finir par disparaître. L'entreprise devra faire face à des enjeux de société majeurs visant à concilier les intérêts de l'ensemble des parties prenantes :

> *« Le principal défi pour les entreprises dans les dix prochaines années est de réussir à créer une cohérence entre leurs objectifs de survie qui passent par le profit et les objectifs de survie de l'humanité. »* Jacques ATTALI

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN AVRIL 2023

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

Une telle réflexion doit s'inscrire de manière durable dans la culture d'entreprise. Les managers doivent faire preuve d'authenticité et de sincérité... avec une capacité de chaque manager à s'approprier ces postures pour en faciliter les ancrages et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en embarquant les collaborateurs car ils en perçoivent les bénéfices pour chacun.

Le manager de proximité a donc un rôle majeur à jouer pour embarquer son collaborateur, le développer, l'amener à explorer tout son potentiel en toute confiance. Il est la pierre angulaire de l'organisation en lien avec les collaborateurs, les clients, la direction et les partenaires de l'entreprise.

« *Lorsqu'un collaborateur aime ce qu'il fait car il y trouve du sens, qu'il dispose d'une certaine autonomie lui permettant d'être un acteur impliqué, qu'il est considéré avec bienveillance, alors il devient spontanément un ambassadeur convaincu de son entreprise et noue avec les clients une relation sincère et chaleureuse.* »
Pasal DEMURGER, DG de la MAIF »

Cette citation, si besoin en était, prouve une fois de plus que la performance économique n'est pas une fin en soi mais une conséquence naturelle et vertueuse d'un management qui place l'humain au centre de sa stratégie pour en faire son atout concurrentiel majeur et permettre ainsi le développement pérenne des clients conduisant à la performance durable de l'entreprise.

Les entreprises, pour attirer les collaborateurs et les clients, doivent se concentrer sur l'intérêt général pour apporter une contribution positive à la Société. Cela induit une profonde transformation culturelle de l'entreprise.

« *« La raison d'être s'articule autour de deux axes fondamentaux : l'intérêt de l'actionnaire et l'intérêt du bien commun. Elle est le résultat d'une vocation business et d'une innovation sociétale. La raison d'être remplace désormais la vision stratégique de l'entreprise.* »
Harvard Business Review. […] La raison d'être devient ainsi « *un véritable moteur d'intelligence collective, de performance durable, et un incontestable accélérateur de création de business.* » […]
Et de conclure : « *C'est parce qu'une entreprise est utile qu'elle est prospère, et non l'inverse.* » Antoine FRÉROT, PDG de Veolia »

©AdobeStock

tendance

L'Holacratie, pour conjuguer espaces d'initiatives et clarté de l'organisation

Par Jean-Michel GODE, Dirigeant de Insider

Développée pendant sept ans dans une entreprise laboratoire pour rompre avec la traditionnelle structure pyramidale de l'entreprise, l'Holacratie ouvre des perspectives séduisantes pour redistribuer le pouvoir au sein des organisations. Exigeante à mettre en œuvre, elle séduit toutefois de plus en plus d'entreprises en quête d'innovation, d'agilité et de performance.

Organiser le travail à faire

S'appuyant sur une méthodologie précise, l'Holacratie définit un cadre de travail et clarifie qui fait quoi, qui décide de quoi, quelles sont les règles à mettre en œuvre… Dans ce contexte explicite, chacun organise son travail librement, dans le cadre des activités qui lui sont imparties.

Le rôle, unité minimale d'organisation

Au cœur du dispositif, le rôle est une sorte de « brique lego » minimale. Il se caractérise par :

- Un **nom**,
- Une **raison d'être** (mission), l'idéal que le rôle cherche à accomplir,
- Une ou plusieurs **redevabilités**, activités attendues par l'organisation et dont elle a besoin pour fonctionner,
- Un ou plusieurs **domaines**, sorte de « propriété privée » rattachée au rôle.

Exemple de rôle

Nom

Messager

Raison d'être

Des clients livrés en temps et en heure

Domaines

La camionnette de livraison

Redevabilités

- Livrer les commandes aux Clients
- Organiser les tournées de livraison
- Signaler les non-livrés au rôle @Suivi
- Faire le plein de carburant du véhicule
- Informer le rôle @Maintenance des opérations d'entretien à effectuer

L'idée à retenir : dans son rôle, une personne a toute autorité pour réaliser ses redevabilités et remplir sa mission tant qu'elle n'empiète pas sur un autre rôle.

Des rôles en inter-relation

Chaque rôle « élémentaire » peut se regrouper avec d'autres rôles pour constituer un « super rôle » doté de capacités plus élaborées. Au final, l'organisation de l'entreprise est encodée sous la forme de rôles autonomes connectés les uns aux autres, correspondant chacun à un niveau d'activité spécifique. Un travail de documentation explicite, généralement apprécié des spécialistes de la Qualité…

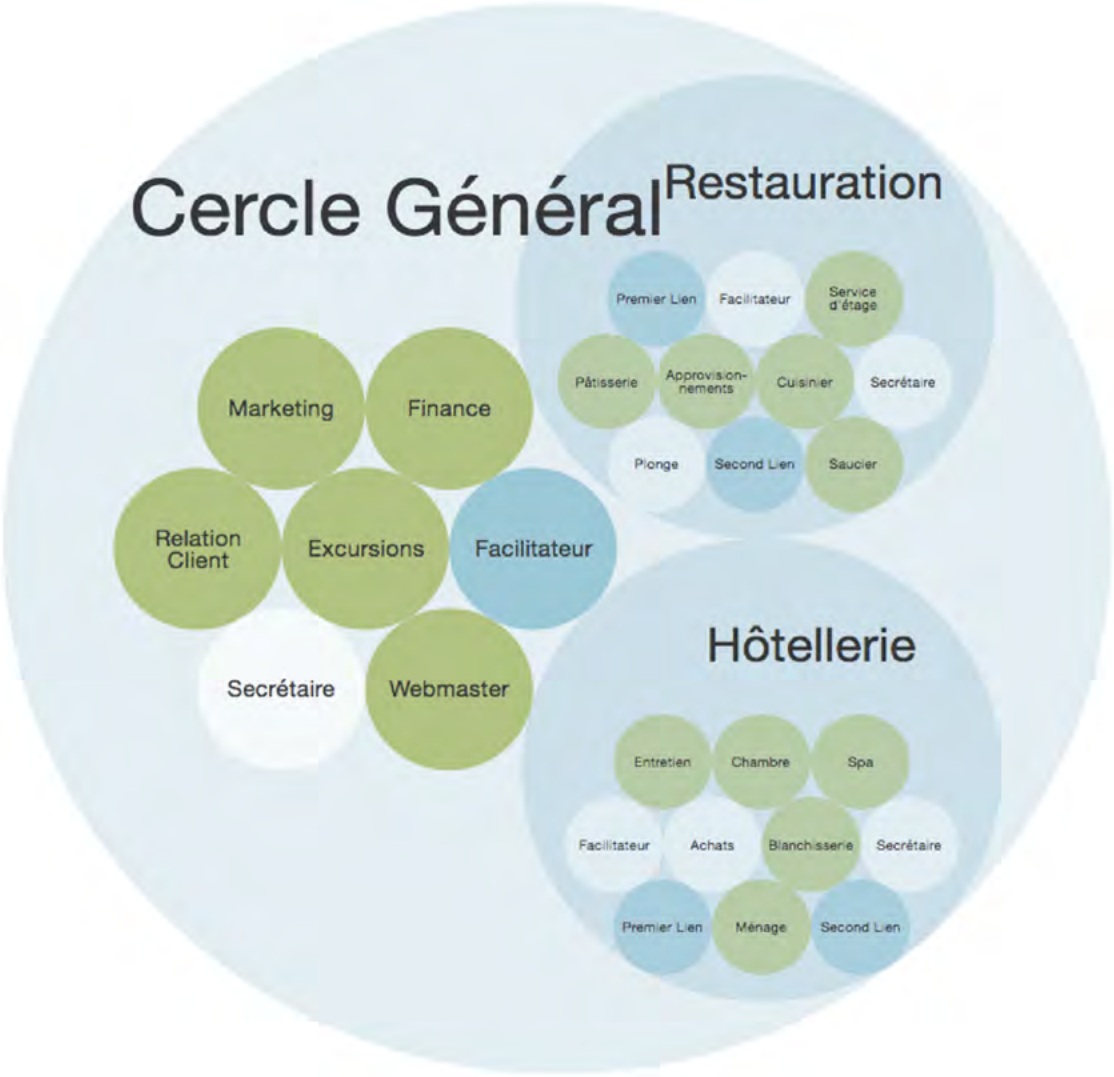
Des boucles de feed-back régulières

En complément de cette cartographie, l'adoption de l'Holacratie s'appuie sur la mise en place de deux réunions rituelles pour tirer parti des signaux remontés du terrain :

• Le « Triage » pour synchroniser une équipe et décider en temps réel des prochaines actions,

• La « Gouvernance », pour ajuster en permanence la structure opérationnelle au plus près des besoins des activités.

Structure explicite, autonomie, rapidité, réactivité, adaptation : l'Holacratie est adoptée à ce jour par près de 1 000 entreprises dans le monde. Envie d'essayer ?



expérience

Innovation en management de la sécurité

Le coaching d'organisation pour transformer la culture d'entreprise

Par Hervé JEANS, Coach Consultant chez Hommes et Projets

Si le coaching individuel et le coaching d'équipe sont des pratiques maintenant bien connues dans l'entreprise, le coaching d'organisation est encore une approche très innovante. Quelle est son utilité ? Le coaching d'organisation ne vise rien moins qu'à aligner la culture de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques.

Cette méthode permet à l'entreprise de répondre à ses enjeux actuels cruciaux : améliorer son attractivité RH en modernisant ses pratiques managériales, réussir sa transition environnementale, obtenir la pleine valeur d'une fusion-acquisition (60 à 80 % échouent aujourd'hui) ou encore respecter ses engagements RSE, en particulier sur la sécurité, et tendre vers l'objectif zéro accident.

Entité du groupe Vinci, l'entreprise Freyssinet France est leader sur son marché du Génie Civil spécialisé et de la réparation d'ouvrages d'art (précontrainte, renforcements carbone, etc...). La nature de ses chantiers fait que la sécurité est au cœur de ses préoccupations. Depuis plusieurs années, elle a investi dans des démarches de prévention, qui lui ont permis de faire progresser la culture sécurité et de faire baisser le nombre d'accidents. Cependant, des signes d'essoufflement dans l'animation de la prévention pouvaient se faire sentir, bien que l'intention et les efforts soient toujours vivaces, à tous les niveaux hiérarchiques. Les équipes sur le terrain avaient la perception d'un « millefeuille » de règles et de procédures. L'animation des quarts d'heures sécurité devenait monotone. La direction était consciente que l'organisation touchait à un plafond de verre, un palier. C'est alors qu'elle a eu l'intuition qu'il fallait changer de paradigme : une énième formation prévention auprès des ouvriers n'aiderait pas à passer le cap. En revanche, il fallait impacter les comportements. Et pour ce faire, s'adresser non pas à un cabinet de consultants mais à un cabinet de coachs, qui sont de fait des experts de la transformation des comportements, individuels et collectifs.

Effectivement, les méthodes classiques de conduite du changement n'adressent que la partie « tête » des acteurs du système, la partie rationnelle et cartésienne. Par exemple, en expliquant longuement les raisons logiques et factuelles du changement nécessaire.

Or, nous savons aujourd'hui, grâce aux études en psychologie, confirmées actuellement par les neurosciences, que notre comportement est dicté en réalité par nos croyances, nos valeurs et nos émotions.

C'est un vrai big-bang pour les cartésiens que nous sommes !

Une telle prise de conscience peut d'ailleurs

générer des inquiétudes, bien légitimes. Si cette partie comportementale et émotionnelle ne peut aucunement être régie par des règles et des procédures, alors comment la manager ?

C'est précisément la réponse qu'apporte le coaching d'organisation que nous avons proposé en écho à la problématique apportée par le client.

Fort de la confiance qui lui a été accordée, le cabinet Hommes et Projets est allé encore un cran plus loin, en proposant à la direction de Freyssinet France d'accompagner non seulement les managers de terrain (chefs de chantiers et conducteurs de travaux), mais aussi l'ensemble de la ligne hiérarchique jusqu'à la Direction Générale. En effet, les apprentissages dans le domaine de la sécurité (par suite des catastrophes de Tchernobyl, Bhopal ou du crash de la navette Columbia dans les années 1980), ont montré que le comportement à risque de l'opérateur final sur le terrain n'est qu'une des composantes de l'arbre des causes. C'est l'ensemble des décisions managériales de l'organisation, à tous les niveaux hiérarchiques, qui concourent à installer un certain type de management et de culture de la sécurité (on pourrait calquer le même raisonnement sur la culture Qualité ou la culture environnementale).

Alors en quoi consiste cette méthode ?

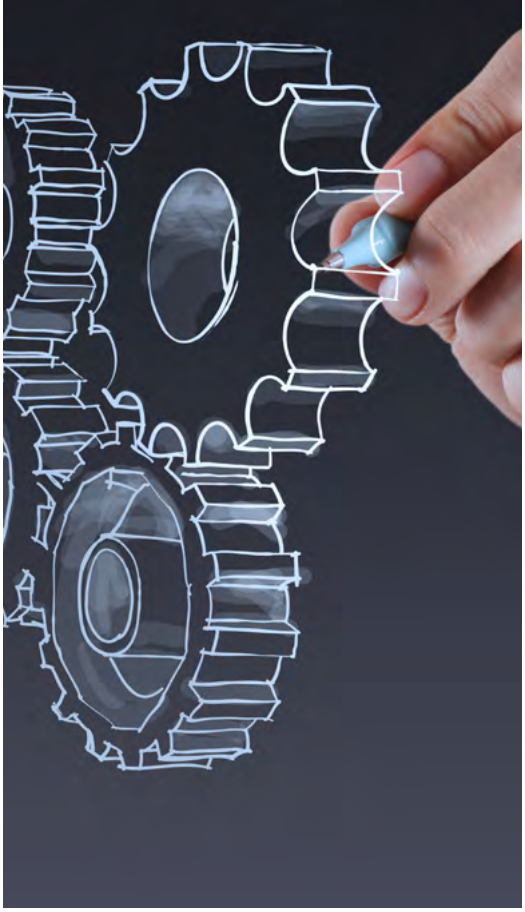
Une culture d'entreprise, et sa composante de culture sécurité, est l'ensemble des croyances et des comportements individuels et collectifs, explicites et implicites, du groupe d'individus qui constitue cette entreprise. Pour faire évoluer une culture de management de la sécurité, il faut donc faire évoluer les comportements individuels et collectifs à grande échelle. Or nous avons vu que les approches traditionnelles de conseil ou de formation ne suffisent pas à impacter nos croyances, nos valeurs ou notre quotient émotionnel. Pour adresser ces niveaux, il faut utiliser d'autres outils comme des profils de personnalités (PCM, DISC, MBTI), la PNL (Programmation Neuro Linguistique), l'Analyse Transactionnelle, la Systémique, l'Intelligence Emotionnelle, etc. (cf. schéma ci-dessous).

Il y a cependant un prérequis pour que de tels outils soient opérants : la personne accompagnée doit avoir l'envie de se mettre dans cette posture d'observation de soi, pour reconnaitre ses points forts en premier lieu, et aussi ses voies d'évolution. Si elle fonctionne, la démarche amène à un moment ou à un autre à sortir de sa zone de confort. C'est

pourquoi un changement de comportement ne se décrète pas, ne peut pas s'imposer : pour faire évoluer son comportement, une personne doit en avoir l'envie. L'enjeu est donc de générer cette envie dans un programme initié par la direction. La méthode pouvant se résumer ainsi : réussir à installer un cadre suffisamment sécurisant aux différents niveaux managériaux pour susciter l'envie de bouger chez un maximum de collaborateurs.

On voit maintenant aisément pourquoi dans ce type d'approche l'éthique est première. Tout d'abord pour s'inscrire dans des valeurs humanistes, afin de maintenir une vigilance permanente par rapport au respect des personnes embarquées dans le dispositif. Ce faisant, l'éthique devient également une condition de réussite de ce type d'intervention, puisqu'elle contribue à la solidité du cadre de sécurité évoqué ci-dessus. Le cadrage, l'ingénierie pédagogique et le pilotage de ce type de dispositif à l'échelle d'une grande organisation sont « le cœur du réacteur » de l'approche. Cela requiert des savoir-faire très pointus, qui sont encore largement innovants dans le secteur de l'accompagnement du changement.

Le bénéfice d'une telle approche est effectivement un impact mesurable sur la diminution des comportements à risques chez certains types de personnalité, une plus grande capacité à s'autoriser à faire un STOP chez d'autres profils ; d'un point de vue managérial, on constate plus de responsabilisation, une meilleure communication, qui amène plus de remontées d'informations... de meilleure qualité. La mise en place de référentiels



©AdobeStock

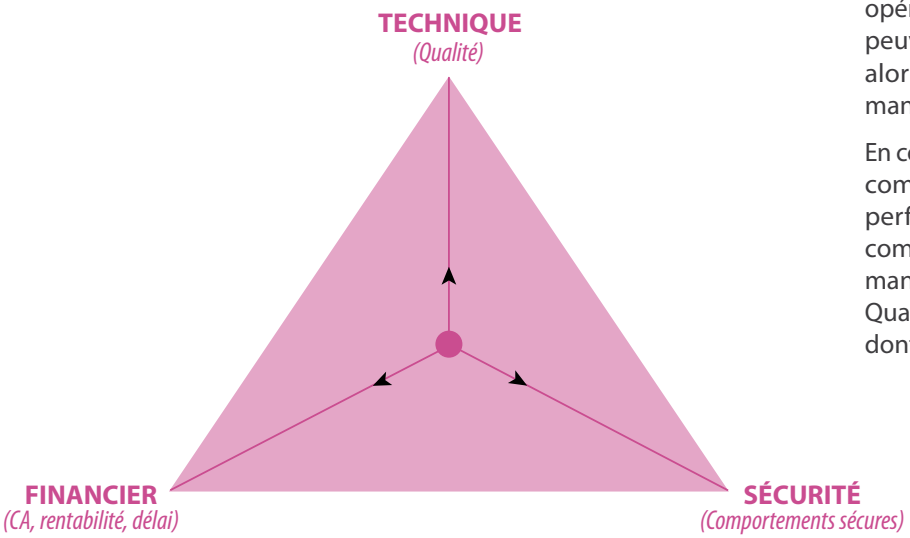
de compétence managériaux permet d'ancrer la démarche dans le temps, tout en aidant à la conduite des entretiens individuels annuels.

Mais cette approche est surtout innovante car elle ne se contente pas de mettre la sécurité au premier plan, comme nous y invitait le slogan « Safety First ». Le coaching d'organisation pose un angle légèrement différent. La question est : comment faire en sorte que la sécurité soit intégrée avec les autres objectifs opérationnels, tels que la rentabilité, la qualité, l'environnement (cf. schéma ci-contre). C'est la gestion de cet équilibre à laquelle sont confrontés tous les jours les opérationnels, du manager sur le terrain jusqu'au dirigeant.

Ainsi positionnées au cœur des contraintes opérationnelles, les évolutions de comportements peuvent devenir pérennes dans le temps ; il est alors possible de parler d'évolution de culture managériale.

En conclusion, le coaching d'organisation se propose comme une réponse actuelle pour atteindre la performance globale, celle que les institutions comme les actionnaires exigent dorénavant des managers : la performance qui intègre les résultats Qualité, les résultats financiers et les résultats RSE, dont la sécurité est une composante.

VOIR DEUX TÉMOIGNAGES PAGE SUIVANTE...



INTÉGRATION DU MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

Frédéric DUDRAGNE
Directeur Exploitation Région Ile-de-France, Normandie et Antilles Guyane de Freyssinet France

« Avec mes trente ans d'ancienneté, lorsque j'ai rencontré Hervé la première fois, j'ai été très perturbé car je pensais vivre une formation sécurité « classique ». J'ai compris à l'issue de notre deuxième réunion de préparation que nous étions devant quelque chose de nouveau : on travaillait sur nos comportements humains. Pour moi, c'était complètement nouveau. J'ai pris du recul sur ma communication, celles des autres... Notre mode managérial a donc changé.

La communication entre nous est apaisée, plus ouverte. Un conducteur de travaux et un responsable de chantier vont avoir désormais une meilleure compréhension mutuelle. La problématique sécurité était traitée en termes de règles et de sanctions ; on parvient désormais à aller plus loin dans l'analyse avec des réunions dites de « recadrage » pendant lesquelles on va mettre toute une équipe face à ses responsabilités, du chef d'équipe aux ouvriers. C'est responsabilisant. Et rassurant pour les salariés car on sort de la peur de la sanction, paralysante et donc collectivement moins efficace.

Nous allons prolonger tout cela en incluant les responsables d'affaires et les directeurs de travaux. A tous les niveaux de l'entreprise, il est ainsi possible de mettre chacun devant ses responsabilités face à une situation à risque. Chacun a un pouvoir renforcé pour dire non à une situation de danger. »

Frédérick DUCHOSAL
Directeur de la Région Ile-de-France, Normandie et Antilles Guyane de Freyssinet France

« Le projet ADN Sécurité a été lancé avec Hommes et Projets en 2020 dans un contexte bien précis. Nous n'arrivions plus à faire reculer le nombre d'accidents sur les chantiers, une sorte de plafond de verre. Une nouvelle dynamique, de nouvelles méthodes étaient nécessaires pour faire progresser Freyssinet et travailler non plus seulement sur les règles communes, bien connues de tous, mais sur l'humain. Une des spécificités de cet accompagnement est qu'il a été réalisé à tous les niveaux de l'entreprise, des directeurs aux chefs de chantiers. Réussir à mieux communiquer, à mieux se comprendre.

Avec Hervé, un accompagnement sur-mesure a été construit. Pas une formation mais un vrai coaching, individuel ou collectif. On ne peut aborder la question de la sécurité pour tout le monde de la même manière, le coach a su proposer un travail adapté, grâce à une préparation aiguisée en amont. Son impartialité est nourrissante pour nous faire converger collectivement.

On parle d'un travail qui engage une cinquantaine de chefs de chantiers et une vingtaine de responsables… Certains étaient frileux avant de débuter, mais les retours sont très bons. Pourtant l'exercice n'est pas simple, il demande une prise de conscience, parfois une remise en cause.

Deux ans après les débuts, un nouveau groupe a été constitué en 2022. Notre satisfaction a été au-delà des attentes. Il a été ainsi décidé d'élargir ADN Sécurité à la filière commerciale, que chacun puisse comprendre le travail de l'autre de manière plus complète. A titre personnel, j'ai beaucoup appris. »

interview

Les Hommes, le challenge des industries de qualité

Propos recueillis auprès d'Eva ROTHER, Directrice Générale FPT France, Directrice de l'établissement de Bourbon-Lancy, par Bernard BOUSAADA, France Qualité

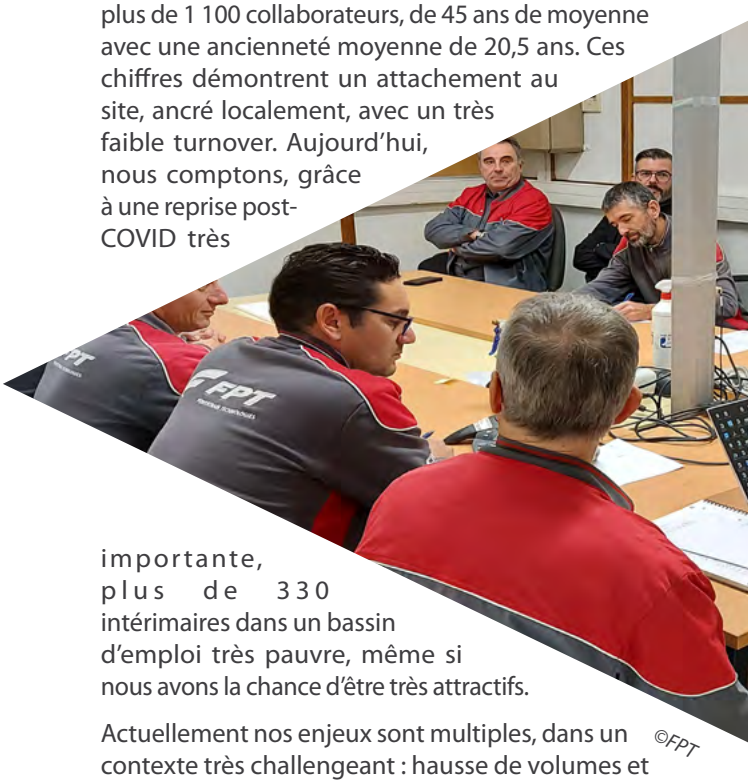
FPT Industrial est une marque du groupe Iveco Group. Son site de Bourbon-Lancy produit toute la gamme de moteurs industriels Cursor pour des applications on-road (camions, bus), off-road (tracteurs, BTP) mais aussi marines ou power-génération. Autour des activités d'usinage des pièces nobles du moteur (bloc, culasses, vilebrequin, bielles et arbre à came) et d'assemblage, ce sont plus de 1100 salariés qualifiés qui font la réputation d'excellence du site, lequel livre dans le monde entier. Créée en 1872, l'usine est entrée dans sa quatrième révolution industrielle dans un souci de compétitivité et d'amélioration, et se prépare aujourd'hui aux transitions écologiques autour du moteur thermique. Après avoir obtenu la médaille d'Or du World Class Manufacturing (WCM) en 2021, le site s'est vu décerner l'Award d'Agamus Consult (https://www.agamus.com) dans la catégorie Component Supplier en novembre 2022 pour son déploiement du Lean manufacturing.

France Qualité : Quelle place occupe la Qualité au sein de votre entreprise ?

Eva ROTHER : Vous et vos lecteurs avez découvert notre site au gré de nos précédents interviews et témoignages et je pense que vous avez compris que la Qualité était la colonne vertébrale de notre site système. C'est elle qui supporte nos activités, les maintient en place mais aussi les met en mouvement dans un cercle vertueux d'amélioration continue.

France Qualité : Quels sont les enjeux liés aux ressources humaines dans votre entreprise ?

Eva ROTHER : Permettez-moi d'abord de vous donner quelques chiffres. Le site de Bourbon-Lancy, c'est plus de 1 100 collaborateurs, de 45 ans de moyenne avec une ancienneté moyenne de 20,5 ans. Ces chiffres démontrent un attachement au site, ancré localement, avec un très faible turnover. Aujourd'hui, nous comptons, grâce à une reprise post-COVID très importante, plus de 330 intérimaires dans un bassin d'emploi très pauvre, même si nous avons la chance d'être très attractifs.



©FPT

Actuellement nos enjeux sont multiples, dans un contexte très challengeant : hausse de volumes et industrialisation de nouveaux produits ; création

d'équipes de week-end en numéraire mais surtout en compétences (conduite de machines, maintenance, analyse banc d'essais...) ; introduction de nouvelles technologies produit (motorisation hydrogène) et process (digitalisation, nouvelles machines...). Ces enjeux s'ajoutent aux défis déjà présents : gestion de la pyramide des âges, question de l'attractivité de l'industrie, appauvrissement du bassin local, tensions du marché...

Formation, recrutement, onboarding & outboarding, reconversion, gestion de polyvalence, de la polycompétence, de la seconde partie de carrière... les défis sont multiples, dans un contexte on le sait où le positionnement du collaborateur face au travail est lui aussi en pleine mutation.

France Qualité : Quelle est le rôle de la Qualité dans les RH au sein de votre entreprise ? A-t-il évolué ou va-t-il évoluer ? Si oui, quel regard portez-vous sur cette évolution ?

Eva ROTHER : La Qualité dans un service RH passe par un système d'indicateurs clefs pour manager et optimiser l'actif le plus important pour une entreprise, à savoir le capital humain. On mesure de l'absentéisme, du turnover, des heures de formation, éventuellement de la polyvalence mais cela reste très quantitatif, alors qu'aujourd'hui il faudrait mesurer du qualitatif : du potentiel, du talent... Il devient nécessaire d'ajouter à la gestion administrative de la fonction Ressources Humaines un volet plus Relations Humaines. Cette gestion reste aujourd'hui plus liée à la volonté, à la vision et l'engagement d'une entreprise, d'un dirigeant, d'un DRH, que réellement à un aspect poussé par la Qualité, et je pense qu'une réflexion sur cet axe serait pertinente pour tous, nos outils n'étant plus forcément adaptés pour répondre aux défis actuels, surtout dans une structure de taille conséquente.

Nos collaborateurs attendent de la vision, des parcours individualisés de carrière, une prise en compte personnalisée de leurs contraintes et de leurs attentes et nous ne sommes pas en mesure aujourd'hui de répondre de manière structurée, pertinente et efficace, car notre système n'est pas conçu pour cela. Nous continuons à travailler sur un format "global", à agir sur du collectif, alors que nos collaborateurs veulent du sur-mesure. Finalement, ce que nous avons bien compris sur nos produits et où il est communément accepté de proposer au client de la customisation (il est loin le temps de la voiture noire de Ford !), nous l'avons transposé à nos process, qui sont devenus agiles et flexibles, mais nous avons oublié notre capital humain. Nous demandons sans cesse plus de flexibilité, de polyvalence à nos équipes sans avoir répondu à leurs attentes individuelles.

Il y a clairement des outils à retravailler, pour apporter une pertinence de nos actions et un support RH individualisé, de manière à optimiser la performance de nos collaborateurs, car c'est bien cela qu'il faut viser. Cet axe de performance doit d'ailleurs être analysé sous plusieurs angles : comment l'entreprise permet au collaborateur de s'accomplir pleinement au service de la performance collective, mais aussi comment l'entreprise en tant qu'acteur économique, est protégée et sécurisée face à des choix individuels. En effet, nous voyons aujourd'hui émerger des situations où ce n'est plus le salarié qui doit faire face à la précarité mais l'entreprise qui peut être mise à mal, surtout dans les plus petites structures : surenchères salariales, augmentation du coût du travail, pression sociale, protection des démissionnaires… Nos services RH gèrent aujourd'hui le respect de la protection de nos salariés, dans le plus strict respect du droit social, mais ne faudrait-il pas demain envisager un droit social qui protège les entreprises ? Un autre débat certainement !

©FPT

▸vision

Les cinq défis du Manager QSE qui voulait devenir Manager RSE

Par Christophe VILLALONGA, Fondateur et Directeur de Qualinove. Auteur du guide « Moi Manager Qualité, acteur du changement ! »

La RSE est une réelle opportunité pour (re)donner du sens à la Qualité et aux démarches étendues de type QSE. Encore faut-il que ces deux univers soient en mesure de cohabiter !

Il est assez surprenant de constater que sur le terrain l'univers de la RSE ne se mélange pas toujours à l'univers des Systèmes de Management de type QSE (même si on constate une certaine évolution ces dernières années).

C'est un peu comme si ces deux mondes s'observaient.

D'un côté l'approche de type "compliance" avec les normes de certification et de l'autre côté un univers plus moderne basé sur la stratégie, la raison d'être, les valeurs, et l'éthique.

Pour un Manager de Système de Management, le passage vers la RSE doit s'accompagner d'une nouvelle prise de conscience. Il faut penser et agir autrement pour relever les cinq défis de la RSE.

DEFI N°1 : SAVOIR CHOISIR LES BONS SUJETS

Aborder la RSE dans une organisation nécessite une certaine prise de recul afin d'avoir une vision stratégique sur les enjeux majeurs d'une organisation. Le sujet de la RSE est tellement vaste qu'il est primordial de se fixer les « bonnes priorités », c'est-à-dire de travailler sur les sujets majeurs d'une organisation en matière sociale, sociétale, environnementale.

Le Manager RSE doit ainsi avoir la capacité de mobiliser des ressources pour identifier et sélectionner les enjeux prioritaires d'une organisation. Ce « schéma directeur » donne un cadre de travail dans lequel s'inscrit concrètement la démarche RSE.

La détermination des enjeux RSE doit servir la stratégie de l'organisation, en lien avec les préoccupations des parties prenantes. Cette démarche donne un « cadre structuré » et permet de définir un « terrain de jeu » dans lequel l'organisation va mobiliser des ressources. La matrice de matérialité est un excellent moyen pour évaluer l'intérêt des enjeux de manière holistique.

> « Pour un Manager de Système de Management, le passage vers la RSE doit s'accompagner d'une nouvelle prise de conscience. »

DEFI N°2 : EMBARQUER LES ÉQUIPES

Un projet RSE se pilote de manière collégiale et participative. Il faut être en mesure d'embarquer tous les collaborateurs dans le projet en mobilisant l'intelligence collective. On ne peut faire de la RSE seul.e dans son coin.

Une telle approche nécessite avant toute chose de contribuer à une véritable prise de conscience en interne sur la nécessité d'agir. Cette démarche doit être « saine » en évitant une approche de type « trompe l'œil » (greenwashing) qui pourrait être fatale en interne.

Le Manager RSE doit ainsi avoir cette capacité d'embarquer les collaborateurs dans un projet partagé et porteur de sens. Il faut déclencher une

véritable prise de conscience en positionnant la RSE avec un enjeu plus global. La Fresque Du Climat est un excellent outil pour susciter cette prise de conscience.

DEFI N°3 : PENSER ET AGIR AUTREMENT

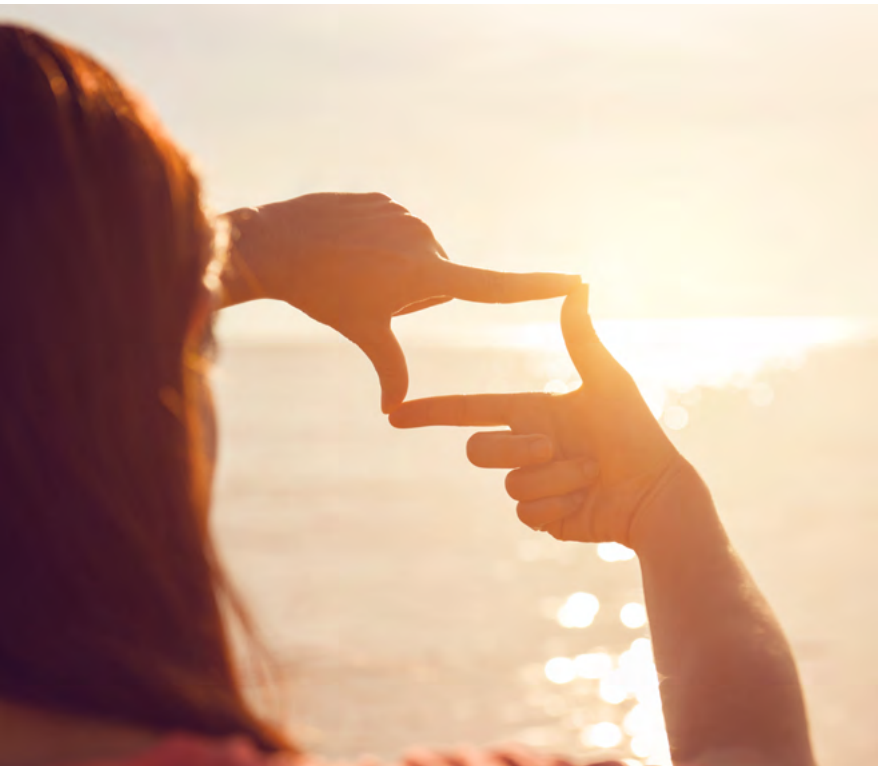
La RSE nécessite de sortir de sa « zone de confort » pour trouver de nouvelles réponses à de nombreuses problématiques. La réflexion reposant sur des axiomes « du monde d'avant » doit être bousculée pour faire preuve de créativité et d'innovation.

Il faut ainsi sortir d'un schéma connu qui amènera forcément à des solutions dépassées voire obsolètes avant même leur mise en œuvre. Il faut penser et agir autrement pour apporter des idées nouvelles dans l'air du temps.

Le Manager RSE doit ainsi être un pro de l'intelligence collective en utilisant des méthodes et des outils qui renvoient à un autre mode de pensée : world café, design thinking, photo langage, ...

DEFI N°4 : FACILITER LE CHANGEMENT

Une démarche RSE est tellement vaste qu'elle oblige tout porteur de projet à se positionner comme un « facilitateur » du changement et non pas comme un exécutant du changement. Il faut accompagner les équipes afin qu'elles trouvent leur propre voie de développement.



©AdobeStock

Le Manager RSE doit ainsi faciliter le déploiement en proposant des outils, des méthodes, des idées, ... Mais il doit s'abstenir de proposer des solutions « clés en mains » (voilà ce qu'il faut faire), même si les sollicitations en interne sont fortes.

Il ne faut pas tomber dans le piège du « Bon Samaritain » qui fait « à la place de... ». Une telle posture est en réalité néfaste car elle protège artificiellement les personnes des nouvelles réalités du monde d'aujourd'hui.

DEFI N°5 : DÉVELOPPER DE NOUVEAUX TEMPS

Il faut développer un temps long (trois à cinq ans) pour donner des perspectives disruptives reposant sur l'idée « Que voulons-nous accomplir de grand dans les années à venir ? ». Ce temps long donne une vision à long terme pour l'organisation afin d'aborder de nouveaux enjeux stratégiques. Vision qui permet à chacun de se projeter dans un schéma de développement.

Il faut aussi privilégier des temps courts (tout de suite - journée - semaine) pour limiter la charge mentale en mettant en œuvre, dans des délais très courts, des « Quick win » en matière de RSE. Une telle approche, reposant sur le principe de l'action immédiate, évite d'alimenter à outrance les plans d'actions.

Il faut encore créer des temps intermédiaires (trimestre) pour être plus efficace en s'inspirant par exemple de la méthode OKR (Objectives Key Results), pour décliner et suivre sur des tiers-temps tout un projet d'entreprise en matière de RSE. Une démarche qui engage les acteurs dans la réalisation des objectifs définis

« Le Manager QSE qui voulait devenir Manager RSE » a de nombreuses cartes en mains pour porter le sujet de la RSE dans une organisation. En ayant une vue globale sur le fonctionnement de l'organisation, il est un acteur de la « transversalité ».

Il possède des compétences en gestion des risques et des opportunités, il a une approche systémique de l'organisation, il maîtrise des normes qui peuvent contribuer au déploiement de la RSE, ...

Néanmoins, il doit développer de nouvelles compétences notamment en ce qui concerne la vision stratégique (savoir se projeter), les modalités de gouvernance, l'animation collaborative (en utilisant l'intelligence collective), et il doit surtout faire preuve d'une réelle capacité à sortir de sa « zone de confort » pour faire autrement !

▸témoignage

Le management des ressources humaines en PME

Propos recueillis auprès de Guillaumette LECANTE, Présidente de SGAME, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

Guillaumette LECANTE est la Présidente de SGAME, une PME de vingt salariés spécialisée en solutions électroniques de petite et moyenne série. Cette entreprise - qui a déjà fait l'objet d'un article dans la revue Enjeux - est remarquable à la fois par sa réussite dans un secteur difficile et ses nombreuses reconnaissances en termes de certification (ISO 9001, 14001) et de labellisation (Afnor Engagé RSE, niveau « Exemplaire »). Elle a été créée en 1986 par Jean-Claude GAS, le père de Guillaumette.

LE CONTEXTE

L'actuelle Présidente a repris l'entreprise en 2018, à 33 ans, après avoir dirigé pendant sept ans la filiale Resilec (huit salariés), partenaire sous-traitante spécialisée dans l'enrobage/le résinage de cartes électroniques. Guillaumette a travaillé uniquement en PME. Elle préfère donc ne pas répondre à la question « Quelles sont les particularités du management des R.H. en PME ? » Elle connaît les grandes entreprises comme clients de SGAME et non comme employeurs.

En revanche, elle confirme la culture managériale liée aux valeurs de l'entreprise depuis son origine : « dire ce qu'on fait, et faire ce qu'on dit ». Ce précepte historique de l'organisation Qualité mise en place par le fondateur consiste simplement à respecter ses engagements. Le système de management de la Qualité de Jean-Claude GAS fonctionnait sans responsable Qualité, mais grâce à un comité de pilotage.

SGAME se positionne sur un marché de niche : cartes électroniques simples, bien pensées et en général sur des délais courts. Ce type de prestation n'intéresse pas les grands faiseurs focalisés sur des cartes complexes et de grande série. Les clés de succès historiques de l'entreprise, toujours d'actualité, sont l'agilité et la qualité de service. Des investissements en automatisation sont envisagés, sans remettre en question le positionnement stratégique de SGAME.

LE NOUVEAU STYLE DE MANAGEMENT

Succédant à son père qui avait créé l'entreprise, Guillaumette se devait d'adopter un nouveau style. Jean-Claude était ingénieur expert, charismatique en interne et face à ses clients. Pas facile alors de trouver sa place pour « la fille du patron ».

Vouloir l'imiter eût été une erreur. La nouvelle Présidente a forgé son mode managérial sur trois valeurs clés : la confiance, la proximité et la mutualisation. La confiance est réciproque : inspirer confiance à ses salariés, comme l'entreprise à l'égard de ses clients ; mais également pouvoir en permanence, pour la dirigeante, accorder sa confiance et sa délégation aux membres de l'équipe. Cette posture se traduit par davantage d'autonomie,

©AdobeStock

ce qui permet à la Présidente d'allouer plus de temps à sa mission essentielle : le commercial, et bien sûr la coordination et la direction globale. La confiance implique également la consultation des experts internes. Guillaumette compte sur leur soutien pour enrichir et consolider ses décisions.

Ce choix managérial nécessite une proximité permanente. C'est une des forces des petites entreprises où la communication est plus facile et naturelle. Même si ce mot est souvent galvaudé dans d'autres contextes, la dirigeante considère ses salariés comme des partenaires. Ce qui est vrai en interne pour SGAME l'est également avec les filiales, et notamment avec LPE (La Pratique Electronique), la filiale tunisienne. Avec Walid Benamor, Guillaumette a constitué un comité stratégique pour piloter le groupe.

« Mutualiser ses forces », telle est la conviction de la Présidente de SGAME, troisième pilier du mode managérial, qui s'applique à la fois dans le cadre stratégique et dans l'opérationnel technique et commercial. A titre d'exemple, les visites chez certains clients stratégiques se font à deux. Guillaumette LECANTE prend progressivement de l'assurance dans son poste de direction en s'appuyant sur ses experts techniques.

LES VERTUS D'UNE PME PATRIMONIALE

Comparées à celles d'un grand groupe, les forces et faiblesses d'une PME sont souvent soulignées dans les revues entrepreneuriales : manque de ressources et difficulté de croissance en aspects négatifs, mais agilité, écoute et service en points positifs, cités précédemment. Guillaumette aborde une autre analyse comparative -on y perçoit du vécu ! -, les différences entre SGAME et une start-up. A contre-courant de la tendance actuelle qui consiste à encenser ces mini-entreprises trop souvent présentées comme des futures « licornes », la Présidente de SGAME en dresse un tableau sans concession. « Elles communiquent beaucoup mais gagnent peu ; elles dépensent l'argent des autres [NDLR : subventions] ; elles ne savent pas gérer et ne sont, pour la plupart, pas pérennes ! ».

Cette référence met en exergue les vertus d'une PME patrimoniale comme SGAME : la tenue de ses engagements, la capacité financière basée sur ses fonds propres (qui lui a permis, par exemple, de garantir un niveau de stock pour un client en situation difficile) ; une gestion industrielle et une réactivité du bureau d'études à toute épreuve. Guillaumette cite un exemple relatif à la pénurie de composants en période de COVID : être capable, sur un temps court, de réétudier une carte pour éviter une rupture d'approvisionnement chez le premier client de SGAME !

> « Le leadership ne consiste pas à tout savoir et tout régir, il ne se décrète pas, mais il se reconnaît à la capacité de fédérer et de mieux faire… ensemble ! »

Le challenge de la nouvelle dirigeante est de consolider ces forces inhérentes à la culture patrimoniale tout en faisant évoluer l'entreprise afin qu'elle s'adapte au nouveau contexte socio-économique. La transformation écologique et numérique est réalisable par cette PME qui, malgré sa taille, est certifiée ISO 9001 et ISO 14001 et labellisée en RSE. La croissance fait partie de la vision à moyen et long termes de SGAME ; elle sera progressive et ne remettra pas en question les fondamentaux stratégiques.

MANAGEMENT DES RH : LES SPÉCIFICITÉS DE SGAME

Les rites en la matière ont été perpétués : entretiens individuels réguliers avec les salariés, grand-messe rituelle et annuelle intégrant la fête de Noël, et communication sur les primes et intéressements... Le « partage de la valeur », tant prôné par nos gouvernements successifs, est une réalité chez SGAME, de longue date. Le montant de la distribution frise régulièrement les 200 000 euros, répartis sur 19 personnes ! Cette pratique, peu courante à ce niveau en PME, fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Il est clair qu'elle contribue significativement à la reconnaissance réciproque entre salariés et direction.

Maintenir les bonnes pratiques historiques tout en s'adaptant au contexte actuel. En termes de ressources humaines, ce double précepte nécessite à la fois d'anticiper l'avenir et d'innover. Le premier point, la fameuse « GPEC » des grands groupes, consiste simplement à intégrer de nouvelles compétences dans la PME (techniques, commerciales, marketing, développement...). Le second point, déjà évoqué au début de cet article, c'est le cheminement graduel vers un nouveau style de management. Avec la jeune génération, la négociation et le compromis sont préférables au style directif. Le leadership ne consiste pas à tout savoir et tout régir, il ne se décrète pas, mais il se reconnaît à la capacité de fédérer et de mieux faire... ensemble !

zoom sur...

Le Baromètre Qualité Relationnelle de CONCORDANCE

Par Gérard VAËL, Président de CONCORDANCE et l'équipe CONCORDANCE

Vous êtes sensible à la Qualité Relationnelle ! Vous souhaitez la promouvoir, mais vous ne savez pas par où commencer... CONCORDANCE a développé un outil puissant, simple et rapide pour scanner votre organisation et vos équipes en quelques clics. Une fois le résultat consolidé, une restitution est faite par nos soins.

La singularité de l'accompagnement CONCORDANCE est d'avoir pris de la distance avec la posture de conseil classique. En se posant en facilitateur du cheminement et de la prise de conscience, jusqu'à l'exploration des voies de progrès et la co-construction de leur mise en œuvre.

Au travers de baromètres dédiés : Equipe de direction, Managers, Collaborateurs, Relation clients, le manager et ses collaborateurs sont invités à positionner un curseur depuis « tout à fait » jusqu'à « pas du tout », sur une vingtaine de situations qui jalonnent leur quotidien.

Exemples d'items :

• Les coopérations transversales sont opérantes dans l'organisation

• L'intégration d'un nouveau collaborateur est préparée et suivie avec un accompagnement dédié

• Les collaborateurs se sentent reconnus par leur manager.

L'intervention CONCORDANCE se déroule en deux temps :

1/ La passation du baromètre, qui comporte 20 items à apprécier selon le contexte et les besoins de l'entreprise. Compter entre 15 et 20 minutes. Les réponses sont traitées de manière confidentielle et pré-restituées au dirigeant.

2/ Suivie d'un atelier de mise en dynamique collective de deux heures, avec deux animateurs CONCORDANCE : partage des résultats, analyse, priorisation et décisions de mises en action.

Ils ont fait confiance à CONCORDANCE et en témoignent ...

« Le baromètre nous a permis de réfléchir personnellement à la Qualité Relationnelle et à la cohésion au sein de notre équipe. »

« Le fait de pouvoir partager et analyser ensemble ces constats a été un moment fort. »

« Concrètement les leviers d'action ont été identifiés. Nous avons décidé les mesures à prendre et leurs mises en action. »

« Vivre l'expérience d'un atelier CONCORDANCE nous a permis d'affermir le lien entre nous. Nous en avons tiré des bénéfices concrets directement applicables. »

CONTACT : cooperateurs@concordance-cer.fr

Ouverture de la journée ODD à ENS Ulm - 24 avril 2022

Grand Témoin

Thomas FRIANG

Fondateur et Directeur Général de l'Institut Open Diplomacy

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...

Découvrez la quatorzième interview, menée par Marie CORNET-ASHBY.

Thomas Friang est le Fondateur et Directeur Général de l'Institut Open Diplomacy. Economiste de formation (ENS Ulm / ESCP Business School), il commence sa carrière sur les questions industrielles à la Fondation pour la Recherche Stratégique, puis dans la régulation financière internationale à la Banque de France. En 2016, après avoir dirigé les opérations du Printemps de l'économie, il oriente sa carrière vers les affaires publiques internationales. Il est notamment responsable de la programmation du Forum de Paris sur la Paix en 2018, avant de devenir chef du service de plaidoyer de Reporters Sans Frontières. Et il a fondé l'Institut Open Diplomacy en 2010. Il s'est consacré bénévolement à ce Think Tank jusqu'en 2019 comme Président, avant de le développer en devenant Directeur Général à temps plein et en créant de nombreux projets comme les Rencontres du Développement Durable. Au cours de ces neuf années de bénévolat, il a notamment créé et présidé les G8 & G20 Youth Summits en 2011, sous le haut patronage du Président Sarkozy, et présidé le G7 Youth Summit en 2019, sous le haut patronage du Président Macron. En 2022, Thomas reçoit la médaille de la jeunesse, de l'engagement et des sports ; il est nommé au palmarès Giverny / Le Point des jeunes leaders distingués pour leur engagement en faveur du Développement Durable. Il est par ailleurs administrateur du Comité 21, Président du Comité de prospective d'Entreprise et Progrès et membre du Conseil international d'ESCP Business School et du Conseil de l'Institut Jean Monnet.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

La raison d'être de l'Institut Open Diplomacy est d'aider les citoyens et singulièrement les jeunes, à bien comprendre les enjeux internationaux, collectifs et publics. Cela, afin d'optimiser leurs participations et leurs engagements en matière d'action publique au sens large !

Dans ce contexte-là, on s'intéresse à la qualité du débat public qui constitue la base de la démocratie pour se forger une opinion. Et celle-ci repose sur quatre valeurs de référence. Déjà, l'intégrité des infrastructures et des personnes qui contribuent à ce débat. Ensuite, la clarté, l'accessibilité et la précision. L'authenticité me semble aussi essentielle dans nos métiers, elle touche l'éthos sans compromettre la clarté et l'intégrité. Enfin, la nécessaire créativité, c'est-à-dire un renouvellement d'idées et de grilles de lecture, pour faire émerger l'innovation politique et éviter des blocages, voire des frustrations.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Selon moi, ce serait d'en parler le moins possible, et au contraire de montrer l'exemple. Cela signifie d'agir en proposant, grâce à la « production » d'éléments de débat public (les médias, les séances de délibérations dans les collectivités et à l'Assemblée nationale, etc.), des éléments de réponse ! En termes d'éthique, ce débat est assuré par des infrastructures garantes de son bon fonctionnement, à travers notamment sa régulation (l'ARCOM, etc.). Il s'agit de créer un univers ou un espace dans lequel la délibération publique sera finalement de meilleure qualité.

L'événement créé par notre Institut « Les Rencontres du Développement Durable » offre un espace de délibération à travers un débat public sur un enjeu conjoncturel. L'édition 2022 s'est tenue sur huit journées complètes, grâce à la contribution de plus de 250 orateurs : un beau succès ! Il en va de notre intérêt commun de faire avancer la qualité du débat public.

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

> « Dans mon métier, la qualité, c'est le fondement de la démocratie. »

Ma vie a toujours été structurée autour d'un triple engagement.

Déjà, celui politique avec une certaine éthique. Ensuite l'associatif contribuant à faire vivre le débat public via l'Institut Open Diplomacy. Et enfin, mon engagement professionnel à l'origine dans la haute fonction publique.

J'ai créé à 22 ans l'Institut Open Diplomac. Au départ, il s'agissait d'un projet entrepreneurial mais associatif. Et depuis trois ans, j'en ai fait mon métier à temps plein, en créant des projets (notamment dans le domaine événementiel), et grâce à différents grands partenaires, en contribuant à cette qualité du débat public.

Cela n'a jamais été une évidence, de faire accepter en interne et en externe, de baser cette initiative sur des sensibilités différentes ! Et donc dans la gouvernance de l'Institut, sont représentées à la fois l'opposition et la majorité.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Au sein de l'institut Open Diplomacy, c'est l'impact ! Et l'on travaille, sur l'ouverture au plus grand nombre, de questions d'ordre international. Si notre action ne génère pas cet impact, en volume des opinions rassemblées et dans la qualité éditoriale des débats, cela signifie que l'on n'a pas été à la hauteur de nos objectifs fixés, et donc de l'enjeu escompté.

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

J'en définirais plusieurs. À la base, un important travail de planification des opérations, le recrutement des bonnes ressources, un pilotage concis et précis, visant à donner le maximum d'autonomie aux partenaires, cela en parallèle de la mise en place d'un système de reporting continu.

Il s'agit d'être dans une logique analytique, et d'objectiver notre action grâce à des variables qualitatives et quantitatives.

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Le stéthoscope. Un objet haut de gamme, à la fois précis et simple. Il m'évoque le travail de diagnostic essentiel pour être dans cette logique de qualité.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Patrick COHEN pour son engagement journalistique. Il a cette rigueur éditoriale exemplaire d'une grande utilité dans le débat public.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

J'ai une pensée pour la Maison de la Radio et de la Musique. C'est un lieu, où collaborent des journalistes de haut niveau, ouvrant le débat public au monde extérieur.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Ma conviction est assez forte sur ce point.

Dans mon métier, la qualité, c'est le fondement de la démocratie.

Même avec les meilleures institutions et élites pour gouverner, si le débat public ne fonctionne pas bien, cela signifie que la qualité n'est pas réunie. Et la raison essentielle, c'est qu'il représente le pouls de la démocratie !

C'est la raison d'être de l'organisation que je dirige.

Valéry Giscard d'Estaing Thomas Fiang

ZOOM SUR

L'INSTITUT OPEN DIPLOMACY

L'Institut Open Diplomacy est un Think Tank français qui étudie les conditions d'une paix durable pour offrir un futur désirable aux générations à venir. L'Institut inscrit ses actions pédagogiques et civiques dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Ce Think Tank indépendant, transpartisan, et interdisciplinaire a un positionnement unique depuis sa fondation en 2010, qui a permis la création du G20 des jeunes (Y20) en 2011. Appuyé par une centaine de partenaires, par 150 Fellows, il décrypte le monde contemporain pour répondre aux préoccupations des Français et les impliquer dans la vie publique à l'heure de la mondialisation. L'Institut Open Diplomacy a fondé les Rencontres du Développement Durable en 2020 sous le haut patronage du président de la République : cette conférence multi-acteurs destinée au grand public est devenue le plus grand rendez-vous démocratique consacré à la transition et sert d'anniversaire officiel de l'adoption des ODD par la France.

Sites web : https://www.open-diplomacy.eu

open diplomacy

La Qualité, récit d'une aventure opérationnelle et académique

Par Alvin PANJETA, Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris Est (Université de Paris-Est Créteil) et membre de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG)

Anciennement Chargé de mission Qualité dans le contexte universitaire, je me suis engagé dans une thèse de doctorat en sciences de gestion et du management afin d'éclaircir les blocages rencontrés dans ma mission opérationnelle. Après la soutenance de ma thèse, je suis devenu Maître de conférences en sciences de gestion et du management à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris Est, et chercheur à l'IRG (UPEC/UPEM).

Ma mission opérationnelle consistait à mettre en place une démarche Qualité afin d'améliorer le fonctionnement des services administratifs d'une université (RH, finances, affaires juridiques et partenariales, valorisation de la recherche, pilotage de l'offre de formation, etc.). L'approche processus a été le pivot de cette démarche parce que la Direction des systèmes d'information de l'Université disposait de compétences en Business Process Model and Notation (BPMN), ainsi que d'un logiciel de modélisation des processus. J'ai ainsi eu l'opportunité de piloter pas moins de dix-neuf groupes de travail et d'animer des formations à destination des collaborateurs désireux d'apprendre à lire et/ou réaliser des logigrammes.

Très vite, en analysant les productions de ces groupes de travail, mais aussi en étant attentif aux réactions des participants, je me suis aperçu que les objectifs prédéfinis par les organes stratégiques de l'Université n'étaient pas atteignables. En revanche, cette expérience collective m'est apparue comme plus qu'utile à condition d'arriver à reconsidérer les objectifs prédéfinis, en s'appuyant sur ces petites choses qui peuvent apparaître insignifiantes ou gênantes, mais qui sont en réalité un véritable ouvroir de potentialités. Cette expérience m'a ainsi amené à m'intéresser non à la dimension normative de la Qualité, mais à ce qui se trouve aux marges des normes, que l'on ne remarque pas toujours, ou lorsque c'est le cas, que l'on souhaite éliminer ou, au mieux, corriger pour aller vers les objectifs fixés. Grâce aux apports de la recherche académique en sciences humaines et sociales, et notamment de la philosophie pragmatiste américaine, j'ai trouvé des ressources pour comprendre et analyser autrement ces écarts et anomalies socio-techniques, et mieux encore, y ai vu un réel potentiel d'action.

> « Un vrai enjeu managérial couplé à un enjeu de formation des managers se dégage de ma lecture de la démarche Qualité. »

Un vrai enjeu managérial couplé à un enjeu de formation des managers se dégage ainsi de ma lecture de la démarche Qualité. En effet, mon travail montre, à travers un exemple concret, que le Manager Qualité ne doit pas uniquement travailler à contrôler sa roue de l'amélioration continue en cherchant constamment à réduire les écarts. Il doit aussi apprendre à lire le potentiel de ces écarts en adoptant

ce que j'ai appelé « une attitude expérimentale », en me fondant sur les travaux des penseurs pragmatistes américains de la fin du 19ème et du début du 20ème siècle, tels Charles SANDERS PEIRCE, John DEWEY ou Mary PARKER FOLLETT. Cette attitude n'est pas à confondre avec les cadres institutionnels permettant l'expérimentation, comme les laboratoires d'innovation à titre d'exemple, mais consiste à agir et réfléchir « en mode expérimental » dans toutes les situations professionnelles, et au-delà. On retrouve ainsi l'esprit des pionniers de la Qualité qu'étaient Walter SHEWHART et William DEMING, bien avant que leur pensée ne soit réinterprétée par les industriels japonais et, plus récemment, via les normes ISO, qui en ont fait une pensée du contrôle et non de l'expérimentation.

Dans un contexte public fortement contraint du point du vue budgétaire, mais idéalement orienté vers la satisfaction des usagers, la Qualité gagnerait ainsi à ne pas se contenter d'imiter les méthodes déployées avec succès dans les organisations à but lucratif, mais à inventer des orientations plus expérimentales, au service des spécificités de la performance publique.

Je crois profondément que les plus belles réussites en matière de démarche Qualité sont celles qui sont d'abord soucieuses des contextes organisationnels et humains dans lesquels elles se déploient, et que la meilleure définition de la Qualité est celle qu'en donnent les équipes d'une structure donnée parce qu'elle fait sens pour eux. Si la voie normative peut bien entendu être en complète adéquation avec les besoins d'une organisation et le souhait de ses acteurs, elle peut aussi se trouver en dissonance avec ces derniers, et c'est là qu'il est important de lutter contre le réflexe normatif en s'interrogeant collectivement sur ce que la Qualité signifie à l'échelle d'une équipe ou d'une organisation, avant de choisir les outils qui semblent adaptés, et mieux encore, réinventer ces derniers, chemin faisant.

Cette aventure opérationnelle et académique ainsi que les leçons que j'en tire pour les managers Qualité sont racontées dans un livre qui vient de paraître chez L'Harmattan, éditeur qui avait au préalable primé ma thèse.

Lien vers le site de l'éditeur :
https://bit.ly/3isb4rY

AFNOR parcours croisés

Votre réseau social privé est disponible sur Parcours Croisés !
Rejoignez le groupe privé des membres du réseau France Qualité.

Offre réservée aux adhérents du réseau France Qualité, national et en régions (AFQP, MFQ...).
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail communication@francequalite.fr.

Hommage

Guy CHADEBEC, ambassadeur de la Qualité

Par l'AFQP PACA

Guy CHADEBEC, notre ami, nous a quittés dans la nuit du 8 avril 2022.
Il a été pendant des années le Secrétaire Général de l'AFQP PACA que tout le monde a apprecié.
Nous avons souhaité lui rendre un hommage, mérité et unanime. Voici des extraits des messages et témoignages reçus suite à a disparition…

Nous perdons quelqu'un de précieux. Nous perdons un Brave Homme. Michel CAM

Guy était un homme généreux, totalement investi dans ses tâches à l'AFQP et tenace ! Juliette GUESDON

Qu'il repose en paix, à l'égal de se gentillesse. Marc BENOIT

Je garderai de Guy cet homme ouvert, chaleureux, solide, engagé qui inspire humainement et professionnellement la confiance. Muriel VALETTE

Il a œuvré au sein de FQP PACA dans un moment de transition difficile et a permis à l'association de repartir avec maintenant une couverture PACA unique. Vous garderez l'image d'un serviteur inconditionnel de la Qualité, tenace, bienveillant, engagé [...] et déterminé à servir la Qualité. Patrick FOUILLEUL

Guy était une belle personne. Ce qui me réconforte c'est qu'il a du boulot là-haut pour améliorer de façon éternelle le "néant". Pierre-Claude DRAPIER

Guy était un homme généreux, toujours prêt à aider, partageant son temps et ses savoirs sans compter. Il m'a beaucoup apporté. Sylvie ANDRIEUX-GUERRI

Son aura m'a toujours impressionné. Dans ma mémoire, il restera "un phare". Jean-Louis TRAPON

Une personne gentille et dévouée à la cause. Jean-Luc GAULMIN

Nous lui devons absolument tout ce que l'association est devenue dans les Alpes-Maritimes et aujourd'hui dans sa dimension régionale. Il savait partager sa passion et transmettre son extrême expérience des sujets de la Qualité et de la performance. Il était notre émulateur et déployait sans compter toute son énergie pour nous aider à aller au bout de nos actions. Georges-Eric MARTINAUX

Une grande perte. Isabelle POULIQUEN

Il a tellement fait pour l'AFQP depuis toutes ces années... Patricia RAMOS

Un homme amical, solide, fervent ambassadeur du MFQ et de la Qualité, d'une fidélité rare à des valeurs humaines qu'il portait avec humilité. Nul doute qu'il va manquer à la communauté France Qualité. Anouck CHARLES-GERVAIS

Un homme amical, solide, fervent ambassadeur du MFQ et de la Qualité, d'une fidélité rare à des valeurs humaines qu'il portait avec humilité. Lise HARRIBEY

Guy va me, va nous, manquer. Sophie OSMONT

Guy m'a marqué, à titre personnel, par sa générosité, sa recherche du meilleur pour tous, et la ténacité avec laquelle il a maintenu l'association durant des moments difficiles, y consacrant un temps énorme et une énergie folle. Guy SEPAHI

Je connaissais Guy depuis 1993. J'avais coécrit en son temps - avec lui et d'autres - un ouvrage sur le Benchmarking. Je suis certain qu'il laisse un grand vide en région PACA ; un homme de passion au service des autres. Marc BAZINET

Je garde le souvenir d'un grand homme, sympathique, gentil et plein de bienveillance. C'était un plaisir de travailler avec Guy et j'ai beaucoup appris à ses côtés. Isabelle MESNIL

J'ai eu la chance d'avoir travaillé avec lui sur le club du baromètre. Quelle bonté Guy ! *Lamiae* ENNAIM

Une mémoire dans l'histoire de notre association. Denis HERNANDEZ

J'ai eu le privilège de travailler avec lui, un grand homme de cœur. Il va nous manquer. Stéphanie MESTIVIER

Nos échanges étaient toujours enrichis par son expérience et ses connaissances de qualiticien hors pair, qu'il savait partager avec simplicité et ouverture d'esprit. C'était agréable de travailler avec lui, il maîtrisait les étapes à atteindre progressivement pour parvenir aux objectifs que nous nous étions fixés. On savait où on allait et comment, et on allait réussir, il n'en doutait pas et savait nous convaincre. Thierry SOULARD

Guy était un « honnête » homme que j'appréciais pour sa rigueur morale et sa bienveillance naturelle. C'était un homme sur lequel on pouvait compter, un homme de qualité. Jean-Jacques BUONO

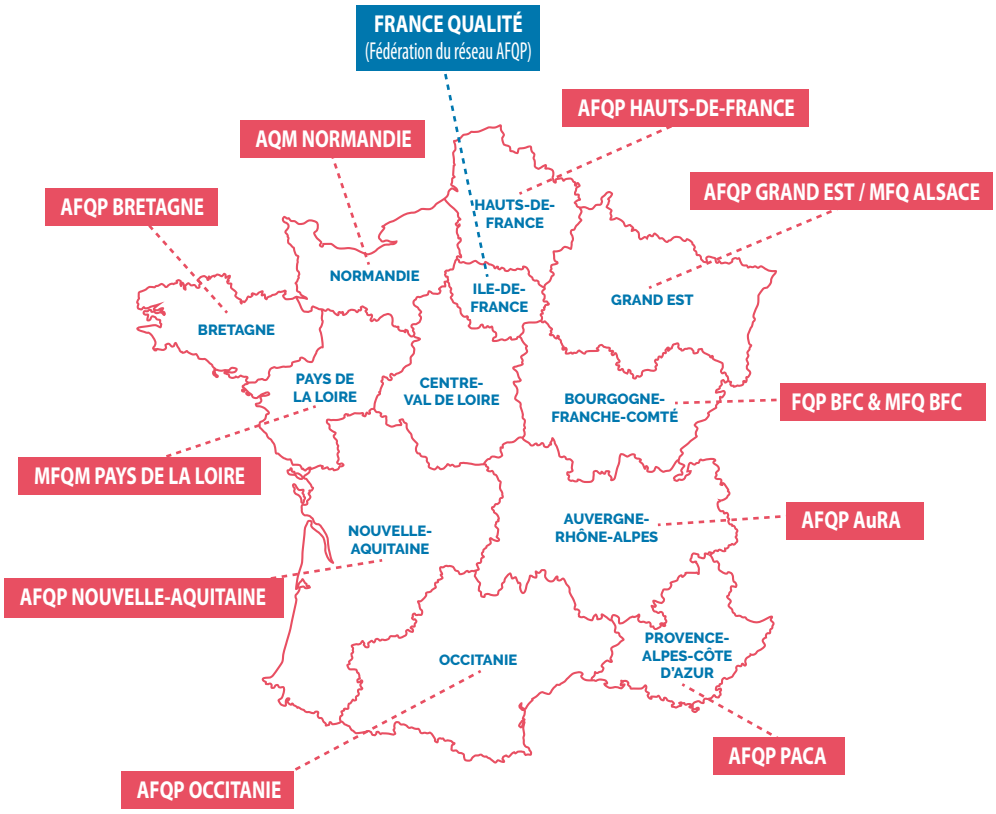
EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays
...

Depuis 2022, seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite

REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :

www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp