

échanges

N°54

la performance en revue

DOSSIER
QUALITÉ & RESSOURCES
HUMAINES

GRAND TÉMOIN

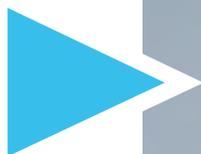
THOMAS FRIANG,
FONDATEUR DE L'INSTITUT OPEN DIPLOMACY

ENSEIGNEMENT

LA QUALITÉ, RÉCIT D'UNE
AVENTURE OPÉRATIONNELLE
ET ACADÉMIQUE



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



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 transparait, 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



F R A N C E
Q U A L I T É

► 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



➤ *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

▶ 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...

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 maîtriser 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.

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



©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 réciprocité 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'efficacité 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 coûts...

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 Daina HERPE
- **L'Holocratie, 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 Guillemette 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 !

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 déléguant 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'efficacité 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

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

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'essayer 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.

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.



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

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



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



F R A N C E
Q U A L I T É

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays

...

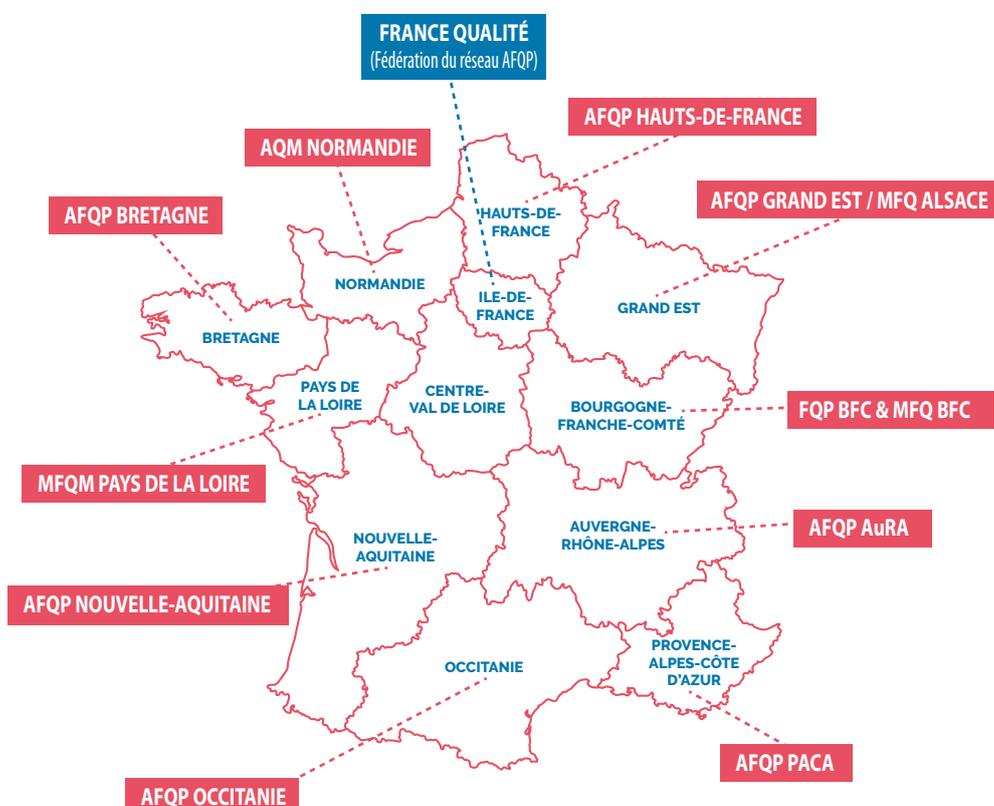


Depuis 2022, seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

in f  