

Préface

Une nouvelle collection en France dédiée à l'EFQM

C'est avec un immense plaisir que j'ai accueilli la proposition de Jacques Ségot et Pierre Agullo de rédiger la préface de ce premier ouvrage de la nouvelle collection francophone dédiée à l'EFQM¹. Depuis plus de 15 ans, les deux auteurs se sont engagés au plus haut niveau dans la promotion de l'EFQM en France ainsi que dans la démonstration de la performance de ce modèle d'Excellence au sein du Groupe La Poste. Leur expérience respective (au cœur du groupe et de sa branche Services Courrier Colis) est, à ce jour, une des meilleures démonstrations de la capacité de ce modèle de management à soutenir le déploiement d'une stratégie, à accompagner le changement, à mobiliser l'ensemble des acteurs sur un projet d'entreprise, à intégrer les enjeux de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les pratiques de management et à piloter la performance globale.

En qualité de Délégué Général EFQM pour la France, ce fut pour moi une très grande fierté de voir la démarche d'Excellence de la branche Services Courrier Colis de La Poste récompensée au plus haut niveau par un diplôme de reconnaissance européen EFQM « *Global Assessment 4** » en 2014, lors du Forum Européen à Bruxelles.

.....

1 *European Foundation for Quality Management* : fondation européenne pour la gestion de la Qualité.

Fondée en 1989 à l'initiative de 67 dirigeants de grandes entreprises européennes (Renault, Dassault, Bosch, Philips, Electrolux, Fiat, Volkswagen, etc.) et de Jacques Delors, (alors Président de la Commission européenne), l'EFQM a pour vocation d'améliorer et de valoriser la compétitivité des organisations publiques et privées européennes et de soutenir leur développement responsable. Le modèle d'Excellence développé et revu régulièrement depuis sa création a depuis largement démontré sa performance. Il reste l'une des meilleures réponses aux défis des organisations publiques et privées dans le contexte économique actuel.

Aujourd'hui, au travers des différents retours d'expériences utilisateurs, il est prouvé que ce modèle est totalement adapté à tous types d'organisations (publiques et privées), quels que soient leurs secteurs d'activité ou leur taille (depuis la *start-up* comptant cinq collaborateurs jusqu'aux grands groupes qui comptent plusieurs centaines de milliers de personnes). La notoriété de ce modèle d'Excellence est telle qu'il est maintenant déployé dans plus de 35 pays dans le monde (en Europe du Nord, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique latine, etc.).

Les auteurs, au travers de cet ouvrage, nous font part de leur longue expérience concernant le développement d'une démarche d'Excellence EFQM au sein de leur grande entreprise. Mais ils partagent également les connaissances qu'ils ont acquises tout au long des activités de *benchmark* qu'ils ont menées avec d'autres organisations. Ils présentent au lecteur de cet ouvrage un parcours « initiatique » dans l'univers de l'Excellence avec une approche très optionnelle et concrète illustrée de conseils pratiques tirés de leur vécu.

Merci encore à Jacques et à Pierre pour leur engagement et le temps qu'ils ont consacré à partager leur expérience avec la communauté des entreprises engagées dans les démarches d'Excellence. Une belle démonstration d'une des valeurs fortes de l'EFQM.

« L'innovation découle de l'aptitude à partager la connaissance. »

**Patrick Paris, AFNOR Développement
Délégué EFQM France**

Introduction

Ce livre présente un témoignage, une expérience vécue qui doit intéresser les petites entreprises comme les grandes, quel que soit leur secteur d'activité et qu'elles évoluent dans le secteur privé ou dans le secteur public.

Il présente le déploiement par étapes, jusqu'au niveau R4E 4* *Global Assessment*, du modèle d'Excellence EFQM dans une grande entreprise française, La Poste.

L'EFQM, puisque c'est l'objet de cette nouvelle collection, a célébré ses 25 ans en 2014. C'est l'âge de la pleine maturité. Ce qui frappe dans le modèle d'Excellence EFQM, c'est d'abord sa souplesse et sa capacité à identifier les bonnes pratiques des uns et à intégrer celles des autres. Mais c'est aussi et plus encore sa modernité. En effet, il permet de traiter, au gré de la stratégie de chaque organisation, des questions très actuelles sur le développement durable, l'exigence croissante d'éthique sociale ou encore l'équilibre nécessaire entre la performance économique, la satisfaction des clients, celle des collaborateurs et la responsabilité de l'entreprise.

C'est pour toutes ces raisons, que depuis plus de 15 ans, le modèle EFQM est utilisé dans le Groupe La Poste afin de mettre en œuvre et déployer la démarche de management Qualité auprès de ses 300 000 collaborateurs.

L'EFQM a d'abord été expérimenté à La Poste comme un outil d'intégration des démarches Qualité existantes, avec des réussites attestées par les tous premiers diplômes de niveau C2E dans différentes unités et des « premières » européennes avec l'obtention du diplôme C2E par la direction Qualité Centrale par exemple.

Puis, et c'est l'objet de cet ouvrage, l'EFQM a été utilisé comme un outil global de déploiement de la stratégie pour les 150 000 employés de la branche Services Courrier Colis de La Poste.

Ce livre donne de nombreux conseils pragmatiques afin d'engager chacune des composantes d'une grande entreprise vers l'Excellence durable et d'en évaluer les résultats. Ce témoignage est un encouragement, un signal fort de faisabilité pour toutes les entreprises du secteur public qui peuvent parfois penser que ces modèles, dit « d'Excellence », ne sont pas faits pour elles.

Puisse cet ouvrage aider à la compréhension des principes d'Excellence mais également à leur mise en œuvre dans un contexte d'entreprise où les relations humaines jouent un grand rôle et où la réussite passe par l'action de chacun et l'interaction avec tous.

Marc Amblard
Chief Executive Officer EFQM

1

Le b.a.-ba d'une démarche d'Excellence

1.1 Pourquoi mettre en œuvre une démarche Qualité ?

Aujourd'hui, un responsable d'entreprise est toujours pris par le temps. En effet, il a d'énormes problèmes d'organisation à résoudre. Il éprouve des difficultés dans le suivi financier et doit s'adapter en permanence à la crise et au cycle vente des produits et services. Enfin, il rencontre également quelques soucis pour le recrutement des bonnes compétences. Alors, pourquoi ajouter à toutes ces préoccupations celle d'une démarche Qualité ? Pourquoi devrait-il lui-même s'occuper de qualité ?

Il est vrai que la qualité, souvent réduite à ses aspects de processus et de contrôle, a été dans le passé placée entre les mains de « spécialistes » qui se sont focalisés sur les seuls clients ou sur la seule qualité des produits.

Parmi les composantes de ces démarches orientées Clients, la norme ISO 9001² s'impose encore aujourd'hui comme un standard de marché pour toute entreprise qui souhaite être considérée comme étant capable de satisfaire ses clients et de travailler avec les autres grandes entreprises. Aujourd'hui, comme hier, une entreprise certifiée, c'est-à-dire ayant prouvé sa capacité à fonctionner selon des standards internationaux, inspire confiance. Plus d'un million d'entreprises dans le monde sont certifiées ISO 9001.

Les objectifs des démarches Qualité sont cependant beaucoup plus vastes. La qualité a pour ambition de répondre aux exigences de nos marchés et de garantir la satisfaction des clients mais également des autres parties prenantes aux travers des normes avec des reconnaissances opposables.

La qualité est avant tout un outil, une démarche, une aide, un guide destiné au management pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour que la stratégie de fidélisation et de « conquête » de nouveaux clients soit inscrite au sein de la structure de façon durable et responsable. Elle doit obligatoirement intégrer l'ensemble des parties prenantes.

L'initialisation d'une démarche Qualité performante commence par une réflexion globale à 360° sur le système de management et la politique Qualité qui seront appliqués dans l'entreprise. Cette politique Qualité doit faire partie intégrante des automatismes de tous les acteurs de l'entreprise. Sans « gourou », avec des « normes » suffisantes qui accompagnent la stratégie de l'entreprise, elle doit être mise en œuvre dans un but d'amélioration permanente des produits ou des services afin de garantir et d'accroître l'image de marque de l'entreprise. Cette politique doit s'inscrire dans les instances et dans la vie de l'entreprise et non pas à côté.

L'animation d'une démarche Qualité concerne toutes les fonctions de l'entreprise, d'une administration ou d'une collectivité territoriale sur les plans :

- ▶ **De la stratégie** : la démarche Qualité « accompagne » la vision, l'ambition, les valeurs de l'entreprise ainsi que ses facteurs clés de succès sur le marché. Elle donne du sens en interne et aux parties prenantes.
- ▶ **Des ressources humaines (l'organisation, le bien-être et la gestion des compétences)** : l'entreprise doit s'adapter au cycle des crises, aux nouvelles générations, aux évolutions des marchés et aux lois applicables à ses activités.

.....
2 ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la Qualité*. NdE : une version révisée de la norme est parue en septembre 2015.

- ▶ **De la communication interne et externe** : pour donner du sens, il faut savoir communiquer sur les objectifs, sur le fonctionnement, sur les processus et sur les résultats attendus. En effet, les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) accélèrent les besoins d'information et d'échange.
- ▶ **De la maintenance des ressources matérielles** : ce point concerne les locaux, les machines, les moyens de communication, les moyens de transport, etc.
- ▶ **De la gestion des projets** : pour déployer une stratégie et un esprit d'innovation, il faut faire preuve d'une bonne gestion et bien piloter ses projets.
- ▶ **De la planification de la production et des services** : comment garantir des produits et des services sans planification, sans gestion, sans optimisation et sans management des processus industriels ?
- ▶ **De la structuration de la fonction Étude** : cette dernière pourra prendre plusieurs formes selon l'entreprise (comme l'*open innovation*³, la *R&D*⁴, l'étude et le développement des produits et des « services à... » et depuis peu les différentes formes de *labs*⁵). Aujourd'hui, on co-construit avec les parties prenantes et les *start-up*.
- ▶ **De la gestion des informations provenant des clients** : l'écoute des parties prenantes permettra de bien comprendre leurs attentes, leurs besoins et les cycles de vie.
- ▶ **De la maîtrise des fournisseurs** : ces derniers, parties prenantes des différentes économies et des choix d'évolutions, doivent maintenant garantir les choix RSE de l'entreprise.
- ▶ **De l'étalonnage** : il faut diviser le nombre de tests par deux voire par trois car la durée de vie des produits et des services est de 24 à 36 mois maximum. La mise en œuvre rapide avec des itérations et des évolutions à la semaine reste le nouveau mode de déploiement des nouveaux services : 60 % des produits que nous consommerons dans cinq ans n'existent pas aujourd'hui !
- ▶ **De la mesure de la satisfaction Clients** : sans indicateurs sur le ressenti des clients et sans contributions, il est impossible de vendre du service. C'est le *marketing* de demain !

.....

3 L'innovation ouverte.

4 La recherche et développement.

5 Laboratoires.

- ▶ **Des audits internes et des études de risques sur les produits** : il s'agit de fonctions indispensables qui seront mises en avant dans la nouvelle norme ISO 9001:2015.
- ▶ **De l'amélioration continue** : il s'agit de la base nécessaire afin d'entamer une démarche Qualité car la route est longue et il n'y a pas de ligne d'arrivée !

1.2 La vision Qualité comme « conformité à des exigences »

Une démarche Qualité de type « conformité » ou « respect de la réglementation » est un processus mis en œuvre pour implanter un système Qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue afin d'obtenir une conformité à des exigences. Le terme « démarche Qualité » désigne aussi, par extension, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification de conformité à ces exigences et conserver le certificat une fois que celui-ci a été obtenu.

La démarche Qualité de type « conformité à des exigences » ou « respect de la réglementation » est issue de la révolution industrielle qui va permettre à de nombreux pays, après la Seconde Guerre mondiale, de sortir de l'économie de subsistance. Pour la première fois de l'histoire de l'humanité, des surplus considérables sont dégagés. Toutefois, la demande demeure nettement supérieure à l'offre et la vente conclut l'échange. Dans ces conditions, la préoccupation majeure des responsables des manufactures est de produire un produit reconnu en quantité suffisante. Le produit qui sort de l'atelier de fabrication doit être conforme à des critères relativement stables et celui qui ne l'est pas est sorti du lot. D'un point de vue taylorien⁶, la qualité est, dans ce contexte, réduite à la notion de contrôle de conformité : c'est-à-dire le contrôle du produit en fin de chaîne et le contrôle des ouvriers dans l'atelier de fabrication.

Avec le temps, les techniques, les outils et les approches utilisées pour atteindre les objectifs se sont transformés et enrichis. Les pionniers de ces démarches furent les Anglais (dans le domaine de la fabrication de produits industriels de grande consommation), les Américains (avec les chaînes de fabrication des véhicules Ford) et les Japonais (à partir des années 1950, lors de la reconstruction de leur industrie d'après-guerre).

.....
⁶ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail (source : Wikipédia).

Les États-Unis ont, par exemple, cherché à étendre leurs démarches Qualité héritées de la fabrication des matériels militaires de la Seconde Guerre mondiale aux entreprises civiles. Les améliorations porteraient désormais sur les modes d'organisation des entreprises avec le couple homme/machine et non plus directement sur la qualité des pièces fabriquées.

Les certifications Qualité obtenues à l'issue de la démarche Qualité, ainsi que leurs symboles et leurs dénominations, sont envisagées comme un élément de communication *marketing* et comme une source d'amélioration de l'image auprès de la clientèle. Ils font toujours l'objet, de la part de l'organisme certificateur, d'un dépôt comme marque commerciale.

Cette conformité à des exigences est passée progressivement de la « qualité produit » à la « qualité Produit et Système ». Ceci a été le résultat d'une évolution qui a été mise en avant par les différentes versions des normes ISO portant sur le sujet.

1.3 L'émergence d'une vision de la qualité de type « Excellence »

Comme nous allons le voir tout au long de cet ouvrage, une démarche Qualité de type « Excellence » est d'une toute autre nature. Il ne s'agit plus d'une recherche de conformité, il s'agit d'une volonté : de « création de valeur dans la relation d'échange » entre les différents acteurs appelés « parties prenantes » ou « parties intéressées ». Ce concept a également été le résultat d'une longue maturation.

Tout commence en 1949. Un vaste programme américain de formation va permettre à Deming⁷ et Juran⁸ d'initier des cycles d'enseignements portant sur les démarches Qualité qui vont bien au-delà de la simple conformité à des exigences. En 1961, Philip Crosby⁹ conçoit, au sein d'une entreprise, spécialisée dans l'aérospatiale, la méthode « zéro défaut » en mettant l'accent sur la place de l'homme dans l'obtention de la qualité.

7 William Edwards Deming (1900-1993) était un statisticien, professeur, auteur et consultant américain (source : Wikipédia).

8 Joseph Moses Juran (1904-2008) est un acteur de la conception originaire et du portage mondial de la démarche Qualité globale (source : Wikipédia).

9 Philip B. Crosby (1926-2001) est un auteur et un contributeur aux théories managériales et de la gestion de la Qualité (source : Wikipédia).

Au Japon, la nécessité de reconstruire l'industrie et l'économie d'après-guerre justifie la création de la JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers* – Union japonaise des scientifiques et des ingénieurs), structure destinée à aider les entreprises nippones à se relever. Cette dernière va s'appuyer sur les enseignements de Deming. En 1962, la notion de « cercle Qualité » est créée à la Japan Telephone Corporation. L'expérience des groupes de réflexion ayant abouti à cette création va être étendue à tout le Japon, c'est le début du *benchmark*. Cette approche s'est progressivement institutionnalisée sous le terme « d'amélioration continue de la qualité » à partir des années 1970 avec les outils des démarches d'amélioration de type *lean*¹⁰.

La poursuite du développement des démarches Qualité a consisté à intégrer cette dynamique d'amélioration comme une dimension centrale du système de management des entreprises. La prise en compte des attentes et de la satisfaction des clients au sens large ainsi que la recherche d'une valorisation économique et compétitive deviennent des enjeux essentiels.

Le terrain de la qualité et des démarches d'Excellence sont devenus aujourd'hui, dans de très nombreuses entreprises en France et dans le monde, un champ sur lequel se décident des enjeux cruciaux pour le management des processus, pour le respect des normes selon le secteur d'activité, pour la satisfaction des parties prenantes et les réponses qui leur sont apportées, pour des stratégies de différenciation et de développement et parfois même, pour la survie de ces entreprises.

Le thème de la qualité, de l'Excellence, du progrès et de l'amélioration sont des thèmes transversaux par excellence qui mettent en jeu non seulement la stratégie, la vision, l'ambition, les objectifs des entreprises mais aussi leur culture, leurs valeurs et la manière de les déployer et d'améliorer des résultats durables et responsables.

📌 Que faut-il retenir ?

Pour l'entreprise, la qualité doit avant tout être une aide au management afin d'atteindre ses objectifs et pour que la stratégie de fidélisation et de « conquête » des clients ainsi que des parties prenantes soit inscrite de façon durable et responsable.

Une démarche Qualité de type « conformité à des exigences » est un processus mis en œuvre pour implanter un système **Qualité** et pour s'engager dans une démarche

.....

10 Le terme « *lean* » sert à qualifier une théorie de gestion de la production qui se concentre sur la gestion sans gaspillage, la gestion allégée ou encore la gestion au plus juste (source : Wikipédia).