

## Qualigilité : Proposition pour la performance des petites et moyennes organisations

C. Houlgatte<sup>1</sup>, I. Djou<sup>1</sup>, M. Gamoudi<sup>1</sup>, M. Bendimrad<sup>1</sup>, N. Ben Achma<sup>1</sup>, R. Wang<sup>1</sup>, G. Farges<sup>1</sup>, A. Derathé<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Master Qualité et Performance dans les Organisations

<sup>2</sup> Mastère spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essais

Université de Technologie de Compiègne - rue du Docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex - France

[www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite) - auteure correspondante : [celine.houlgatte@yahoo.fr](mailto:celine.houlgatte@yahoo.fr)

### 1. Contexte

Les systèmes de management classiques ont pour vocation première d'améliorer la performance des organisations en agissant sur différents leviers : gestion des ressources humaines, optimisation des actifs, respect des budgets...

A cette vision très mécaniste de l'organisation, s'opposent des visions au plus proche des valeurs humaines qui interrogent par exemple les rapports entre bien-être au travail et performance, risques psycho-sociaux et performance, ou encore créativité et performance...

En juillet 2013, l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) s'interrogeait sur le lien entre qualité de vie au travail et performance économique [1]. Son approche, étayée d'exemples en France, en Europe et Outre-Atlantique interpelle. Elle cite les derniers chiffres publiés par l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) en France qui estiment le coût annuel du stress professionnel en France de 1,9 à 3 milliards d'euros.

Au Canada, une norme nationale, d'application volontaire, sur « la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail » a été élaborée sous l'égide de la Commission de la santé mentale du Canada. Elle recommande des mesures et propose des ressources et des outils pour développer la prévention des effets psychologiques néfastes générés dans l'environnement de travail [2].

En Grande Bretagne, Henry Porter s'alarmait en 2013 d'une tragédie (sic) [3] : les salariés n'utiliseraient que 15% de leur intelligence dans l'exercice de leur mission professionnelle ! L'explication proviendrait des trop oppressantes exigences de conformité. La créativité de chacun permettrait de s'en libérer, générant mieux être au travail et donc aussi une meilleure expression des ressources de chacun.

La « **satisfaction client** » peut s'appréhender à travers des méthodes qualité classiques, dont certaines aboutissent à la certification comme la célèbre norme ISO 9001 «Systèmes de management de la qualité – Exigences » [4]. Ces méthodes sont génériques et concernent tout type d'organisation. Elles nécessitent néanmoins une certaine maturité du système qualité de l'organisation se et peuvent sembler chronophages et lourdes administrativement donc peu accessibles aux petites et moyennes organisation [5].

Il existe des systèmes de management de la qualité alternatifs, comme « lean management dans les services » ou le « lean manufacturing » dans l'industrie [6]. Ces approches pragmatiques visent l'excellence opérationnelle. Ces systèmes de management régissent l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'organisation.

Cependant, appliqués au secteur de l'informatique, ils ne permettent pas toujours de garantir la réactivité dont l'organisation a besoin face aux cycles courts d'émergence de nouvelles technologies. C'est pourquoi émergent en 2001 de nouvelles méthodologies de gestion de projet, principalement dans le secteur de l'informatique [7]. Ces méthodes dites « **agiles** » sont plus souples, capables de s'affranchir de l'inertie « des méthodes classiques » de gestion de projet, avec une prise en compte importante des besoins des utilisateurs.

**Les approches agiles** tentent d'éviter le temps perdu en développements inutiles, pour se concentrer sur les réels besoins des clients, et leurs évolutions au fil du projet. Elles s'apparentent à des méthodes itératives : à partir de nouveaux concepts ou projets, les besoins des utilisateurs sont affinés au fur et à mesure des réalisations successives, jusqu'au produit final. La notion d'agilité est caractérisée par la forte collaboration entre toutes les parties prenantes du projet, la création de valeur rapide immédiatement perçue par tous, ainsi que le partage et la transparence.

Après avoir posé la problématique, cet article présente la « **méthode Qualigile** », ainsi qu'un outil de mise en œuvre opérationnelle. L'outil a été présenté à trois PME françaises afin qu'elles le testent et proposent des pistes d'améliorations. L'article présentera ces retours « terrain ».

## 2. Genèse de la méthode Qualigile

Le néologisme « **Qualigilité** » a été inspiré par des entreprises qui ont connu des défauts dans l'application de procédures qualité ayant pu engendrer de lourdes conséquences (économiques, perte de notoriété ou crédibilité de l'entreprise, perte de clients...), et ce, bien qu'elles soient certifiées par des normes ISO de management telles que l'ISO 9001 [4] et ISO 13485 « Dispositifs médicaux : Systèmes de management de la qualité - Exigences à des fins réglementaires » [8].

Apparues en premier lieu dans le secteur de l'informatique et des télécommunications, les méthodes agiles ont suscité l'intérêt bien au-delà de ces entreprises, la « revendication Agile » se retrouve dans des domaines très différents : aéronautique, aérospatial, beauté, distribution alimentaire, voyages... Cependant, certaines organisations rencontrent des difficultés pour la mise en œuvre de ces méthodes ; notamment le manque d'expérience, le manque de support de gestion, les pressions externes pour le suivi des méthodes traditionnelles, le manque de support pour une transition culturelle, les problèmes de communication ou d'organisation et la difficulté d'assurer la pérennité d'une démarche agile dans l'entreprise, une fois la phase « projet » terminée. Tous ces retours d'expérience, ont montré finalement un écart entre objectifs initiaux et résultats obtenus, ce qui a poussé à réfléchir à un nouveau concept.

Ainsi, de l'existence de ces deux grandes familles, **qualité** d'un côté et **agilité** d'un autre, une méthode assurant la symbiose des deux est née, une méthode qui s'adresse aux PME pour gagner en performance.

Les démarches Qualité sont souvent confondues avec des démarches normatives qui permettent aux entreprises de se faire certifier et d'être reconnues pour la qualité de leurs prestations. Dans tous les cas, l'organisation doit manager la qualité de ses produits pour garantir la satisfaction de ses clients et assurer sa survie.

Quant à elle, l'agilité a connu un large succès auprès des organisations du secteur informatique, étant reconnue pour la fertilité et la souplesse de ses méthodes. Le concept de **pétillance** traduit fort bien les valeurs de la **Qualigilité** (Figure 1) : les bulles dites « Agiles » apportent dynamisme et effervescence à l'organisation qui les transporte.

La tentation est alors grande de vouloir sortir l'agilité de son « berceau », le domaine du développement logiciel, pour la voir appliquée à d'autres secteurs d'activité.

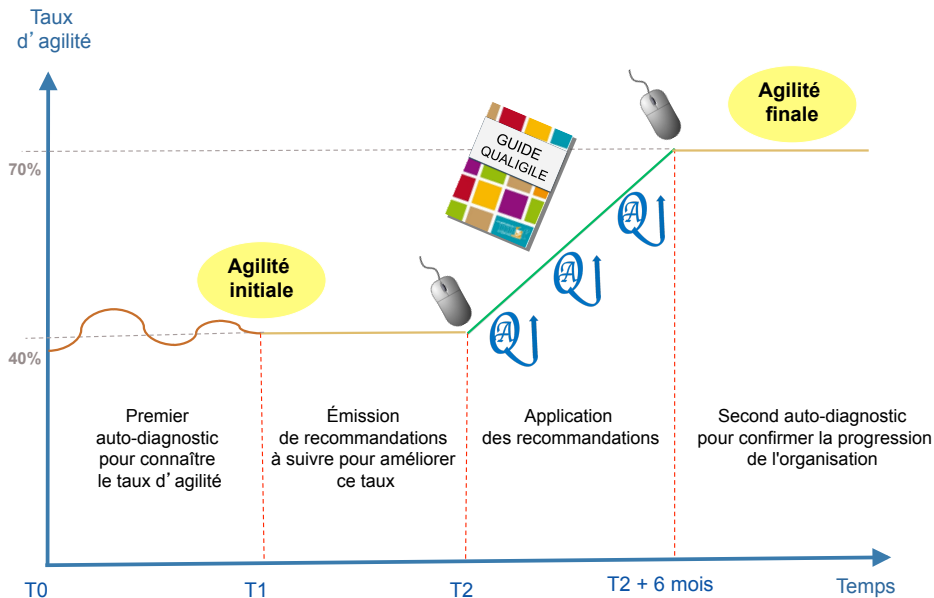
La **Qualigilité** est donc une démarche **pétillante** visant l'amélioration de la performance, les champs de force qualité venant canaliser l'organisation et l'ensemble de ses valeurs agiles : la communication, l'organisation du travail, la richesse humaine, la résolution de problèmes, l'innovation, la convivialité et création de l'écosystème (Figure 1).



Figure 1 : la pétillance de la Qualigilité mène à la performance [source : auteurs]

### 3. Démarche pour devenir Qualigile

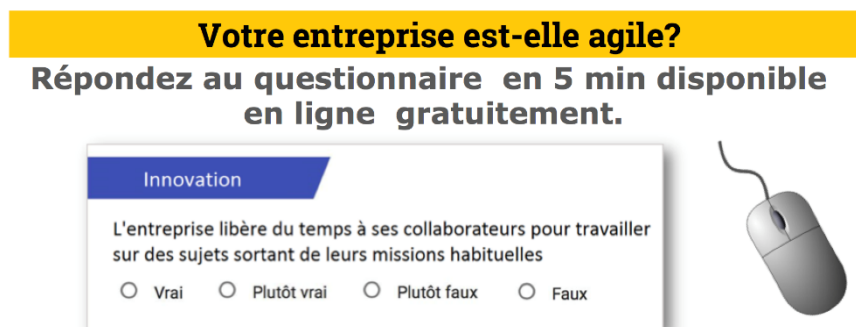
La démarche Qualigile se déroule en quatre étapes : l'auto-évaluation de l'agilité initiale mesurée à T1, quelques jours plus tard, l'émission de recommandations et le choix par l'organisation des recommandations jugées pertinentes (T2) et enfin l'auto-évaluation de l'agilité finale (mesurée à T2+6 mois). La mise en œuvre de la démarche peut s'envisager en quelques semaines ou quelques mois selon la taille de l'organisation (Figure 2).



#### Etape 1 : Auto-évaluation (taux d'agilité Initiale)

Le taux initial d'agilité de l'organisation est mesuré via l'outil d'autodiagnostic proposé. Il s'agit d'un formulaire web facile d'accès et d'utilisation. Il permet à l'organisation d'évaluer objectivement le taux global d'agilité à travers 8 volets : la communication, l'organisation de travail, la richesse humaine, la résolution de problème, l'innovation, la convivialité et la maîtrise de l'écosystème.

Cet outil comprend 47 affirmations, organisées par volet. Pour chaque affirmation le collaborateur choisit la réponse qui lui semble le mieux adapté à la proposition : Faux, Plutôt faux, Plutôt vrai, Vrai (Figure 3).



La compilation des réponses des collaborateurs fournit une vision globale du taux d'agilité de l'organisation, et de chacun des 8 volets mentionnés ci-dessous (Figure 4).

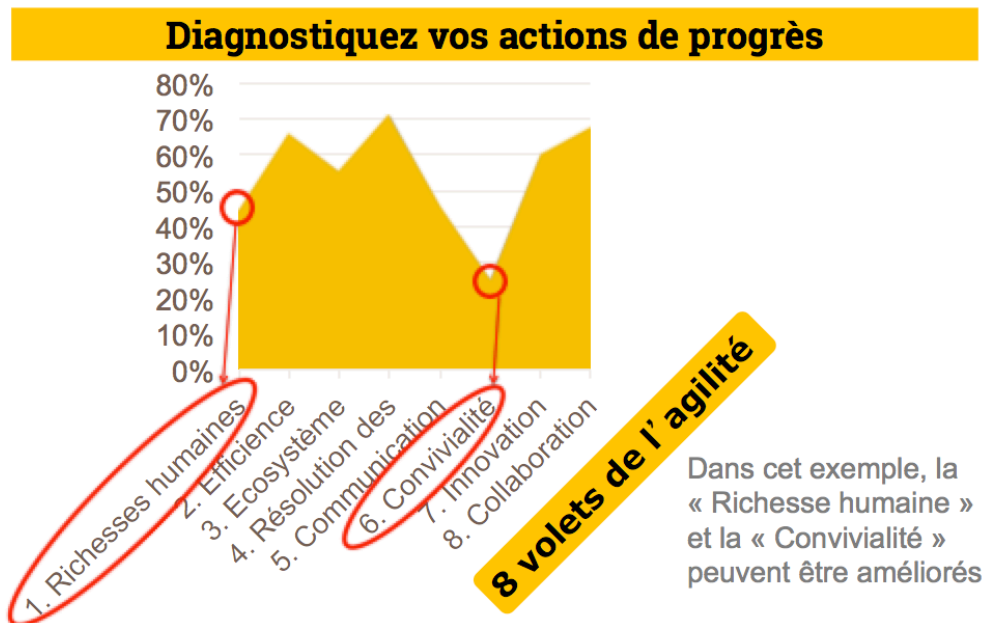


Figure 4 : Exemple de résultats d'un autodiagnostic [source : auteurs]

Sur la base des résultats par volet d'agilité, les axes d'amélioration émergent. Ce sont ceux qui nécessitent des plans d'action afin d'améliorer le niveau de Qualigilité de l'organisation.

#### Etape 2 : Emission des recommandations

Des propositions pragmatiques, organisées par volets d'agilité, sont rassemblées dans le Guide Qualigile. Il est mis à disposition des entreprises qui le consultent librement et l'adaptent en fonction des spécificités de leur organisation.

Ci-après quelques exemples de recommandations issues du Guide Qualigile, volet « Richesses humaines » :

- Il est possible que les collaborateurs se forment entre eux, chacun ayant des compétences spécifiques
- Une formation peut- être élue par les salariés (par exemple : Microsoft Excel®, Photoshop®, PowerPoint®, anglais, autre...)
- L'organisation peut se tourner vers les Massive Online Open Classroom (MOOC).

#### Etape 3 : plans d'action

Chaque organisation décidera des recommandations à retenir parmi celles fournies dans le Guide Qualigile. Il faudra alors définir des plans d'action et leur associer des plannings de mise en œuvre, avant de diffuser et de faire adhérer ses équipes.

#### Etape 4 : réévaluation (taux d'agilité finale)

Après mise en œuvre de leurs plans d'action, les organisations sont invitées à réévaluer l'agilité, en utilisant le même outil d'autodiagnostic que celui précédemment décrit. Elles mesureront ainsi la progression de leur taux d'agilité observeront le chemin parcouru depuis le début de leur démarche Qualigile.

## 4. Discussion

### 4.1. Retours d'expérience

La « **méthode Qualigile** » vise à améliorer la performance des organisations grâce à une démarche simple, collaborative et autonome. L'objectif est de franchir la rigidité structurelle de la plupart des entreprises ou organisations, afin de mieux les préparer à accepter le changement, augmenter leur capacité d'adaptation et d'innovation, leur dynamisme et leur réactivité face aux imprévus.

La méthode Qualigile est le fruit de la coopération avec des PME innovantes, qui ont participé à son élaboration et à sa validation opérationnelle. Ces PME sont très différentes : par leur secteur d'activité, par leur statut juridique et par leur chiffre d'affaires. Il s'agit pour l'une, d'une entreprise spécialisée dans l'ingénierie biomédicale chargée de la maintenance et de la vente d'équipements médicaux ; pour les autres, d'une école de commerce et d'une entreprise du secteur agroalimentaire dont l'activité est le négoce auprès de la grande distribution.

Ces entreprises ont unanimement salué la facilité d'accès au questionnaire, la lisibilité de celui-ci, la clarté des questions posées ainsi que la pertinence des résultats obtenus.

De même, les recommandations ont suscité leur intérêt, chacune a adhéré à au moins trois recommandations et a manifesté son intention d'étudier la possibilité de les mettre en pratique dans les plus brefs délais, notamment quelques propositions innovantes pour favoriser les échanges interpersonnels et pour renforcer la qualité de la communication interne.

### 4.2. Facteurs de succès

Une étude approfondie de l'organisation est conseillée avant le début de la mise en place de la **démarche Qualigile**, en plus d'un accompagnement interne.

Après avoir réalisé un premier autodiagnostic, l'entreprise ou l'organisation doit s'approprier la méthode et développer en interne des réflexions agiles afin de mettre en place des plans d'action concrets et adaptés.

La clé de succès est avant tout d'intégrer **l'esprit Qualigile** dans l'organisation pour impliquer toutes les parties prenantes. Il est très important de faire de la collaboration un automatisme du quotidien.

## 5. Conclusion et perspectives

Le nouveau concept de Qualigilité associe le cadre qualité (type ISO 9001) et l'agilité développée dans les technologies innovantes. Ces deux approches, de prime abord antinomiques, apparaissent alors complémentaires : la qualité est gage de stabilité et de robustesse, quand l'agilité apporte innovation et flexibilité, en impliquant largement les hommes.

La démarche Qualigile se déroule en quatre étapes, prend de quelques jours à quelques mois selon la taille de l'organisation et s'appuie sur deux outils accessibles en ligne : un formulaire d'auto-évaluation et un guide de recommandations. Les PME qui l'ont testée et co-construite ont adhéré facilement, et trouvé d'intéressantes pistes d'évolution.

La démarche Qualigile vise principalement les petites organisations ou PME mais peut avec profit s'appliquer aux établissements de tailles intermédiaires (ETI) et aux grandes entreprises. La mise en œuvre sera un peu plus longue, et l'implication du management intermédiaire indispensable.

La combinaison de la qualité et de l'agilité aboutit à une meilleure performance de l'organisation, selon les indicateurs spécifiques qu'elle s'est fixée : part de marché, résultat net, taux de service client, productivité, pourcentage de produits conformes, turn-over des effectifs...

Qualigilité, créativité, sécurité, bien-être au travail... sont autant de façon de supposer que la performance des organisations repose avant tout sur le potentiel des hommes qui la composent. Les ressources humaines, placées au cœur des organisations, deviennent alors les richesses humaines qu'il convient de protéger, développer et animer.

#### **Remerciements :**

Nous remercions Messieurs Jean-Pierre Caliste et Laurent Sevestre pour leur contribution à cette étude.

#### **Déclaration d'intérêts**

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

#### **Références bibliographiques :**

- [1] Association Nationale des DRH (ANDRH), [En ligne]. Disponible sur: <http://www.andrh.fr>. [Consulté le: 27-janv-2016].
- [2] Norme, « Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail - Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en oeuvre par étapes », Edition CSA Group, [www.csagroup.org](http://www.csagroup.org), Canada, Norme CAN/CSA-Z1003-F13/BNQ 9700-803/F2013, 2013.
- [3] Henry Porter, « People's lives would be more fulfilling if they were given greater freedom in the workplace ». The Guardian, [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com), 14-déc-2013.
- [4] Norme, « NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), oct-2015.
- [5] Nicolas-Louis Duclos, « Les dérives nomopathes de la qualité et la figure émergente de l'Ingénieur-Stratège », Université de Technologie de Compiègne, Doctorat en Sociologie et Sciences de gestion, D2172, 2015.
- [6] P. Bédry, *Les basiques du lean manufacturing*, 2ème édition. Ed. Eyrolles, [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com), 2012.
- [7] V. Messenger, *Gestion de projet agile avec Scrum, Lean, Extreme Programming...*, 3ème édition. Ed. Eyrolles, [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com), 2013.
- [8] Norme, « NF EN ISO 13485- Dispositifs médicaux - Systèmes de management de la qualité - Exigences à des fins réglementaires ». Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), sept-2012.
- [9] C. Houlgatte, I. Djou, M. Gamoudi, M. Bendimrad, N. Ben Achma, et R. Wang, « QUALIGILITE : Quand agilité et qualité associent leurs forces pour une meilleure performance des organisations », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Projet d'Intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf. n° 330, janv. 2016.