# CONFIANCE, ECONOMIE ET ENVIRONNEMENT : DES GAINS POSSIBLES GRACE A L'EXEMPLARITE

**R. Kari[2]*, I. Khedji[1], A. Lopez[1], M. Roldan[1], N. Roustide[2], A. Derathé[2], C. Bou[3], G. Farges[1]**

[1]Master Qualité et Performances dans les Organisations
[2]Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai,[3]Inspiratrice du projet
Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite
*correspondant : riadkari@icloud.com

## RESUME

L'économie globale est en changement permanent, les technologies évoluent sans cesse et les attentes de la société sont de plus en plus exigeantes.

Par conséquent, les organisations sont désormais très attentives à leurs images afin d'attirer les talents, assurer un profit, améliorer son attractivité clients et employeurs, de soigner son éthique, sa vision à long terme et l'innovation, c'est-à-dire rechercher l'exemplarité.

Faire face à la concurrence, être en adéquation avec les attentes des clients nécessitent une série de changements internes et requièrent une stratégie flexible, tout en continuant à mieux mener ses activités et à augmenter son niveau de qualité.

Dans ce contexte l'exemplarité sert donc aux organisations à pérenniser leur savoir-faire et leur savoir-être, en s'engageant au niveau interne comme externe vers l'évaluation et le progrès en permanence.

Pour aider les organisations à progresser en exemplarité, un référentiel ainsi qu'un outil d'autodiagnostic ont été créés pour faciliter l'évaluation et définir des axes de progrès.

**MOTS-CLEFS** : Exemplarité, Référentiel, Autodiagnostic, Performance

## ABSTRACT:

### TRUST, ECONOMY AND ENVIRONMENT: POSSIBLE PROFITS THROUGH EXEMPLARITY

The Global Economy is permanently changing, technologies change continually and expectations of society are increasing.

Therefore, Organizations are now very attentive to their image in order to attract talents, make profits, and improve their customers' and employers' appeal, by working on their ethics, long-term vision and innovation.

Naturally, exemplarity is the way to integrate all of those organizations' requests. To face competition, organizations must be in line with customers' expectations that require a series of internal changes and a flexible strategy, while continuing to better carry out their activities and increase their quality level.

Within this context, exemplarity enables organizations to sustain their knowledge and attitudes by committing themselves internally and externally for a constant progress.

To help organizations growing in exemplarity, a framework and a self-assessment tool were created to evaluate and define areas to be improved.

**KEY WORDS:** Exemplarity; Framework; self-assessment; Performance

## 1 QU'EST-CE QUE L'EXEMPLARITE ?

L'humain possède des **capacités innées** qui sont, entre autres, d'après les travaux de David et Anne PREMACK célèbres éthologues [1] :

- **L'imitation** : la capacité d'apprendre des autres par l'exemple
- **L'inférence** : la capacité de se mettre à la place des autres
- **Le raisonnement causal** : la capacité à lier causes et conséquences
- **L'empathie** : la capacité de comprendre les sentiments et les émotions des autres
- **La pédagogie** : la capacité d'apprendre aux autres en donnant l'exemple
- **La valuation** : la capacité d'attribuer de la valeur aux actes et aux objets des autres

L'imitation et la pédagogie sont les bases de l'apprentissage et de l'intelligence qui participent à l'évolution humaine. Le terme "exemplarité" employé dans cet article repose sur ces deux capacités. Elles sont sollicitées dans la vie quotidienne de chacun de façon spontanée et l'exemplarité suppose l'exploitation efficiente de ces capacités innées dans le but de satisfaire le besoin de toute partie prenante.

Une organisation dépend de ses parties prenantes : actionnaires, employés, clients et la société en général. Sur le long terme, leurs attentes doivent être traitées de façon appropriée, afin de les satisfaire et les fidéliser. Ceci pour anticiper le fait que chacune de ces parties peut contribuer à la dégradation de l'organisation en cas d'insatisfaction.

L'exemplarité est née en réponse à des enjeux sociétaux, sociaux, environnementaux et économiques tout en utilisant les capacités innées naturelles de l'être humain, entre autres l'imitation et la pédagogie.

Le but de ce projet est d'aider les organisations à accéder aux gains de confiance, économiques et environnementaux (Figure 1), grâce à la mise à disposition d'un référentiel de l'Exemplarité et d'un outil d'autodiagnostic.

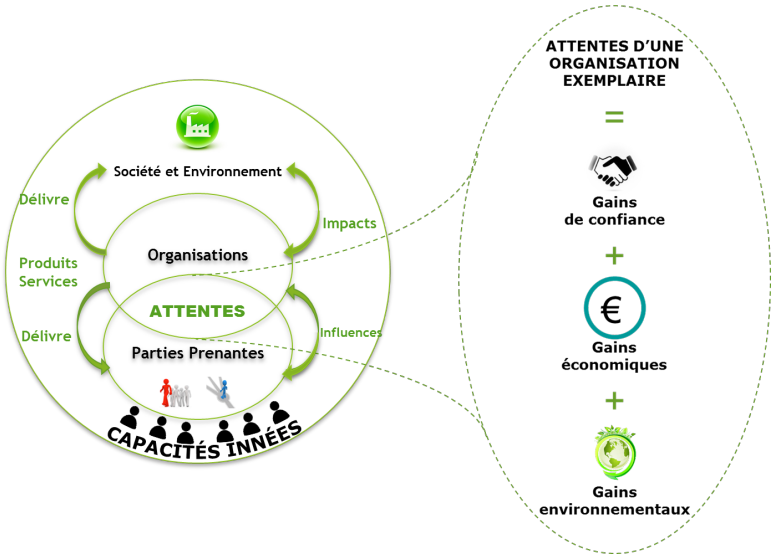



*Figure 1 : Influence des capacités innées sur la société, ses interactions et ses enjeux [source : auteurs]*

## 2 LE REFERENTIEL PROPOSE DE L'EXEMPLARITE

### 2.1 MÉTHODE D'ÉLABORATION DU RÉFÉRENTIEL DE L'EXEMPLARITÉ

Partir du concept général de l'exemplarité et le concrétiser pour donner une vision claire est la ligne directrice du référentiel de l'Exemplarité. Les premières propositions de l'exemplarité sont les résultats de la réflexion de l'équipe projet et des recherches bibliographiques sur la responsabilité sociétale [2], le management des événements à travers l'aspect de l'environnement durable [3] et l'EFQM [4].

La figure 2 résume la démarche et les différentes étapes d'élaboration du référentiel. Afin de le rendre applicable, la pertinence de chaque proposition a été validée en justifiant son « pourquoi » avant de trouver le moyen pour la mettre en œuvre. Le référentiel ainsi construit, repose sur une pyramide composée de 3 niveaux hiérarchiques :

**Les principes :** Ce sont les piliers conceptuels sur lesquels repose l'Exemplarité.

**Les facteurs :** Ce sont les éléments contributeurs à chaque principe, afin de mieux cerner ces derniers.

**Les indicateurs :** Ils servent à mesurer le niveau d'intégration de chaque facteur au sein de l'organisation.

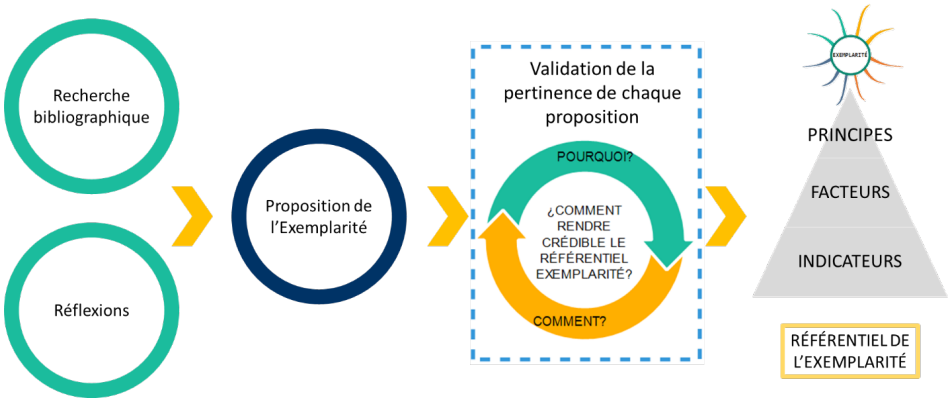



*Figure 2 : Démarche d'élaboration du référentiel de l'Exemplarité [source : auteurs]*

## 2.2 PRÉSENTATION DU RÉFÉRENTIEL DE L'EXEMPLARITÉ

Ce **référentiel de l'Exemplarité** offre un chemin pour développer des **liens de confiance** avec ses parties prenantes et dégager des **gains environnementaux et économiques** qui peuvent découler d'un « agir en exemple ».

Il est composé de **10 principes**, chacun est constitué de plusieurs facteurs qui le détaillent (Figure 3).

Chacun des principes de l'Exemplarité est élaboré en fonction d'une raison d'être bien précise :

1. **Standardisation** : Pour donner un sens collectif aux activités et maintenir un niveau de performance
2. **Valeur éthique et humanisme** : Pour créer une culture d'organisation centrée sur l'aspect humain (autour de la cohésion et de la motivation des collaborateurs)
3. **Transparence** : Pour établir la confiance et éviter les mauvaises interprétations
4. **Redevabilité** : Pour respecter ses engagements contractuels et moraux
5. **Leadership** : Pour répondre au mieux à la vision, valeurs, objectifs de l'organisation
6. **Crédibilité** : Pour renforcer l'image et la notoriété de l'organisation
7. **Vigilance et précaution** : Pour anticiper et réagir en temps opportun pour assurer son fonctionnement permanent
8. **Transmission du savoir** : Pour pérenniser le savoir
9. **Innovation** : Pour s'améliorer continuellement et favoriser la créativité
10. **Développement durable** : Pour répondre aux attentes des parties prenantes et renforcer son image

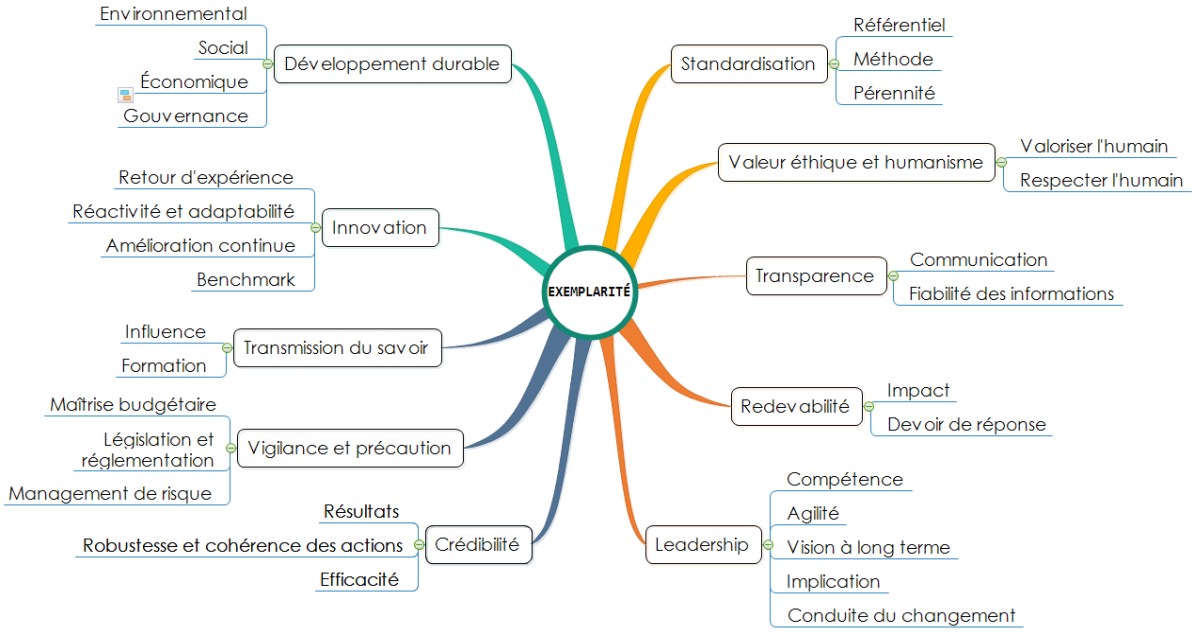



*Figure 3 : Fleur regroupant 10 principes et 30 facteurs de l'Exemplarité [source : auteurs]*

Les **30 facteurs** détaillent les différentes dimensions qui composent les 10 principes auxquels ils sont rattachés (Figure 3). Ils sont, comme les principes, le fruit de recherches bibliographiques et des réflexions de l'équipe en s'appuyant sur les deux questions clés : comment et pourquoi ce facteur contribue-t-il au principe auquel il est rattaché ?

Chaque facteur est décliné en **indicateurs** qui permettent une auto-évaluation simple de l'intégration des activités au sein des pratiques habituelles de l'organisation. Dans un souci de robustesse des travaux, pour qu'un indicateur soit validé, il doit respecter **5 critères** :

1. **Pertinence :** il faut que l'indicateur reflète ce qu'il est censé mesuré.
2. **Lisibilité et simplicité :** il faut que l'indicateur soit compréhensible de la même façon par tout le monde.
3. **Faisabilité :** il faut que les données nécessaires pour le calcul de l'indicateur soient disponibles.
4. **Caractère utilisable :** un indicateur doit être attaché à un objectif et renvoyer à des plans d'action.
5. **Fiabilité :** si deux personnes mesurent le même indicateur, elles doivent trouver le même résultat

## 3 EVALUER L'EXEMPLARITE EN QUELQUES CLICS

Pour aider les organisations à se rendre exemplaires et utiliser le référentiel proposé, un outil d'autodiagnostic a été créé. Il offre un moyen pour évaluer le déroulement des activités selon une approche globale et quantifiée pour se projeter vers un horizon d'exemplarité.

L'outil d'autodiagnostic permet : d'observer la situation actuelle, de définir les axes sur lesquels agir, de donner des pistes d'amélioration pour les traduire en plans d'action factuels et adéquats, de donner un support pour observer et de comparer les résultats des changements.

Il s'agit d'un outil basé sur un tableur Excel® automatisé, ergonomique et qui mène l'utilisateur vers les différentes étapes de l'auto-évaluation grâce à sept {onglets}. Il est en accès libre sur internet [5].

**{Mode d'emploi}**

Avant de commencer l'autodiagnostic, une explication simplifiée de l'exemplarité est mise à disposition des utilisateurs ainsi qu'un résumé du contenu de chaque partie de l'outil.

Dans l'objectif de garantir la fluidité du déroulement de l'évaluation, le mode d'emploi détaillé est mis à disposition de tout utilisateur, lui présentant les fonctionnalités, et surtout un scénario optimisé, pour gagner du temps lors de l'utilisation.

Les différentes échelles d'évaluation utilisées pour le diagnostic sont également présentées. Elles sont au nombre de deux :

- **Échelle du niveau d'intégration des indicateurs d'exemplarité :** pas d'intégration (0%), partielle (30%), avancée (70%), systématique (100%).
- **Échelle du niveau d'exemplarité :** initiation (0 à 9%), engagement (10 à 49%), performant (50 à 89%), exemplaire (90 à 100%).

**{Principes}**

Pour assister l'utilisateur pendant tout le processus d'évaluation, cet onglet montre une représentation graphique de la fleur de l'Exemplarité. En cliquant, il accède au « Pourquoi » et à la définition de chaque principe.

**{Diagnostic}**

Cet onglet intègre d'une façon indexée, les 10 principes du référentiel de l'Exemplarité, ses 30 facteurs et ses 92 indicateurs. A chaque clic, l'utilisateur dispose d'une liste déroulante pour le choix du niveau d'intégration des indicateurs, ainsi qu'une case de saisie pour d'éventuels commentaires (Figure 4).

**{Résultats Globaux}**

Lorsque l'évaluation est réalisée, les résultats des niveaux d'exemplarité sont présentés sous forme d'un tableau de synthèse des résultats moyens et les facteurs de chaque principe sont présentés sous forme d'un diagramme radar (Figure 5).

| Réf. | Principes | Évaluation | Libellés des évaluations | Commentaires |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Standardisation | | | |
| 1.1 | Référentiel | | | |
| Id 1 | Référentiel de travail documenté | Niveau d'intégration | Libellé du critère quand il sera choisi | |
| Id 2 | Référentiel de travail actualisé | Niveau d'intégration<br>Pas d'intégration<br>Partielle<br>Avancée<br>Systématique | Libellé du critère quand il sera choisi | |
| Id 3 | Référentiel de l'entreprise(Qualité, Financier) | | Libellé du critère quand il sera choisi | |
| 1.2 | Méthode | | | |
| Id 4 | Activités de l'organisation documentées | Niveau d'intégration | Libellé du critère quand il sera choisi | |
| Id 5 | Responsabilités des collaborateurs documentées | Niveau d'intégration | Libellé du critère quand il sera choisi | |
| Id 6 | Responsabilités des collaborateurs communiquées | Niveau d'intégration | Libellé du critère quand il sera choisi | |

*Figure 4 : Aperçu de l'onglet {diagnostic} de l'Exemplarité [5]*

Les points A, B et C représentent des facteurs avec un taux d'exemplarité faible, il est judicieux d'agir en priorité sur ces points en mettant en place un plan d'action adéquat.

### {Résultats par principe}

Dans cet onglet l'utilisateur a une vision détaillée de chaque principe sous forme de radar sur l'ensemble des 2 à 5 facteurs le constituant. Ceci aide à définir collectivement et de manière précise des plans d'action prioritaires pour l'amélioration de chaque principe (Figure 6).

### {Conseils de bonnes pratiques}

Pour accompagner l'utilisateur dans la mise en place des plans d'action, des conseils de bonnes pratiques sont mis à disposition. Ils ont été élaborés en collaboration avec des entreprises de différents secteurs économiques et se caractérisent par leur pragmatisme.

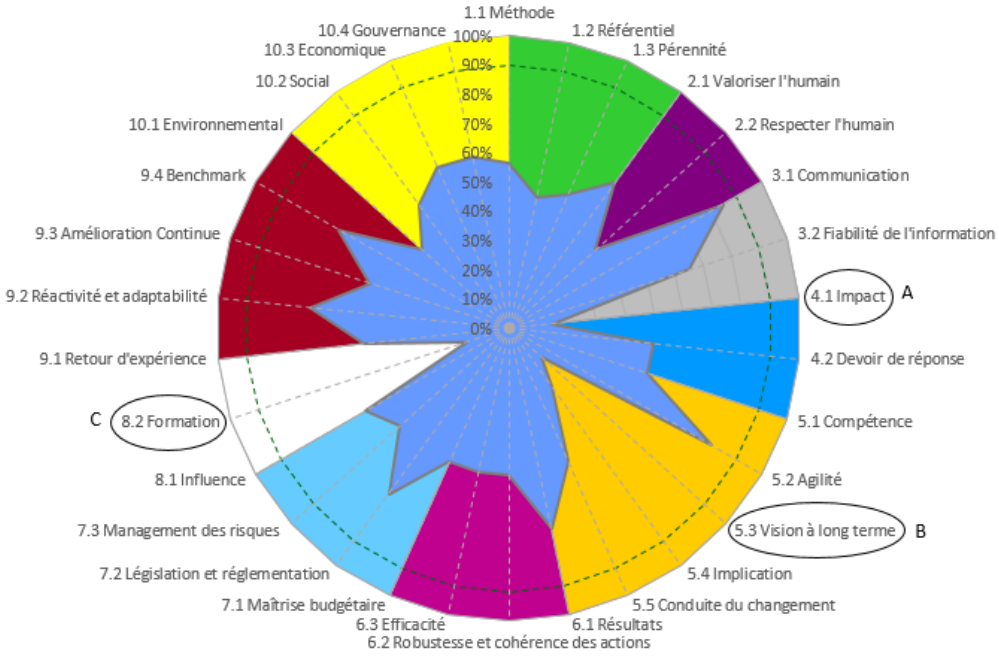



*Figure 5 : Exemple du radar des résultats des taux d'exemplarité des 30 facteurs [5]*

| PRINCIPE 5. LEADERSHIP | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Niveau d'exemplarité | Taux d'exemplarité | Commentaires sur les résultats obtenus : | | |
| Engagement | 44% | Travailler d'avantage sur la vision à long terme de l'organisation et l'implication des collaborateurs | | |
| | | Décisions: Plan d'actions prioritaires | | |
| | | QUOI<br>Objectifs à atteindre | QUI<br>En interne ou en externe | QUAND ET OU<br>Date et champ d'application |
| | | **Plan n°1:**<br>Réaliser des réunions d'équipe pour sensibiliser les collaborateurs au travail en autonomie | Responsables d'équipe en collaboration avec la direction | Dans tous les processus |
| | | **Plan n°2:**<br>Responsabiliser le personnel sur leurs activités (approche risques, impact sur le reste des processus) pour les impliquer | Responsables d'équipe en collaboration avec la direction | Dans tous les processus |
| | | **Plan n°3:**<br>Établir des méthodes pour identifier les changements du contexte de l'organisation | Responsable qualité | Régulièrement (veille annuelle, semestrielle, ...) |

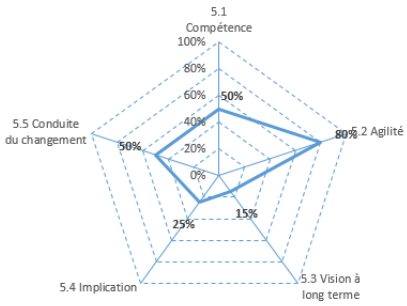



*Figure 6 : Aperçu d'une feuille des résultats par principe [5]*

{Déclaration de Conformité}

Pour couronner les efforts d'intégration de l'exemplarité, chaque organisation qui atteint un niveau d'**exemplarité** supérieur ou égal à 90% pour tous les principes, peut s'auto-déclarer « Exemplaire » selon la norme ISO 17050, laquelle permet de déclarer la conformité d'un fournisseur, d'un produit, d'un service ou d'un système de management.

Cette approche est gratuite et rapide à exploiter, elle permet de valoriser les efforts accomplis et constitue un moyen de communication interne efficace.

## Conclusion et perspectives

L'exploitation des capacités humaines innées telle que l'imitation et l'apprentissage sur lesquelles repose l'exemplarité, et la prise en compte des différentes interactions entre société, organisation et parties intéressées, permettent d'atteindre assez naturellement des gains de confiance, économiques et environnementaux.

Pour cela une analyse bibliographique, ainsi que des réflexions collectives ont abouti au **référentiel de l'Exemplarité.**

Ce dernier repose sur **10 principes conceptuels, 30 facteurs contributeurs et 92 indicateurs factuels** et mesurables.

Il permet de caractériser l'exemplarité dans tout type d'organisation.

Un **outil d'autodiagnostic de l'Exemplarité** est conçu à partir d'un tableur automatisé (Excel®) et est téléchargeable librement sur internet [5]. Il permet aux organisations d'évaluer leur situation initiale afin d'identifier les priorités d'amélioration.

Le référentiel de l'Exemplarité et les conseils de **bonnes pratiques** peuvent accompagner l'organisation dans la planification de leurs plans d'action, afin de progresser vers l'exemplarité.

Toute organisation possède une exemplarité en partie cachée (Figure 7.A) issue des talents innés naturels des hommes et femmes la constituent.

L'organisation peut choisir d'en profiter et obtenir les gains découlant de l'exemplarité : **"Agir en exemple"** est à la fois un défi et une opportunité d'amélioration commençant par l'utilisation de l'outil d'autodiagnostic et le référentiel de l'Exemplarité associé (Figure 7.B).

L'organisation, en exploitant son potentiel d'exemplarité, peut obtenir plus naturellement des gains économiques, environnementaux et de confiance (Figure 7.C).

## Références bibliographiques


[1] D. PREMACK et A. PREMACK, LE BÉBÉ, LE SINGE, ET L'HOMME, Editions Odile Jacob. 2003.

[2] « NF ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. » Edition AFNOR, www.afnor.org, nov-2010.

[3] « NF ISO 20121: Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle. » Edition AFNOR, www.afnor.org, août-2012.

[4] Groupe EFQM, Le Modèle d'Excellence EFQM 2013. Ed EFQM Publications, www.efqm.org, 2012.

[5] R. KARI, I. KHEDJI, A. LOPEZ, M. ROLDAN, et N. ROUSTIDE, « Exemplarité en Organisation », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, http://www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°336, janv. 2016.

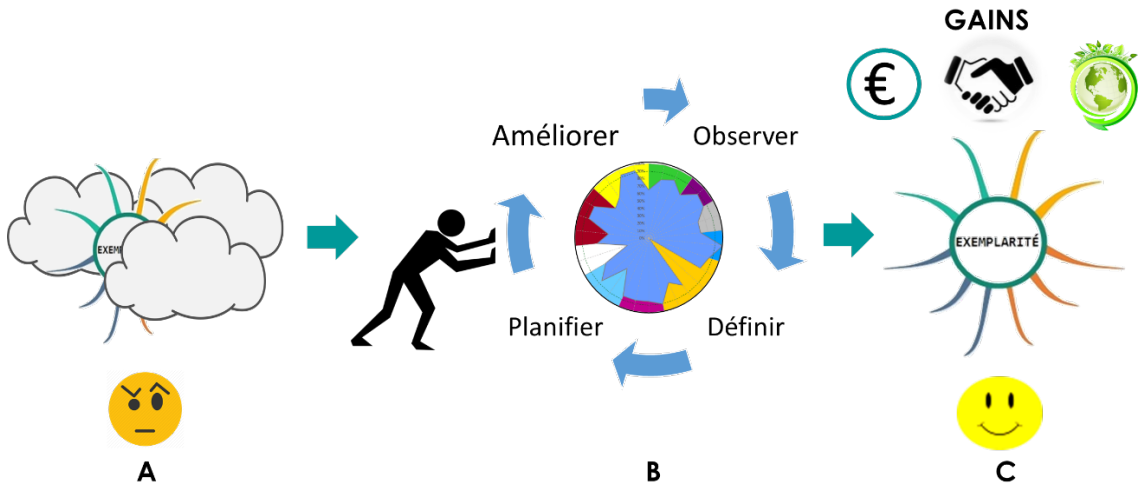
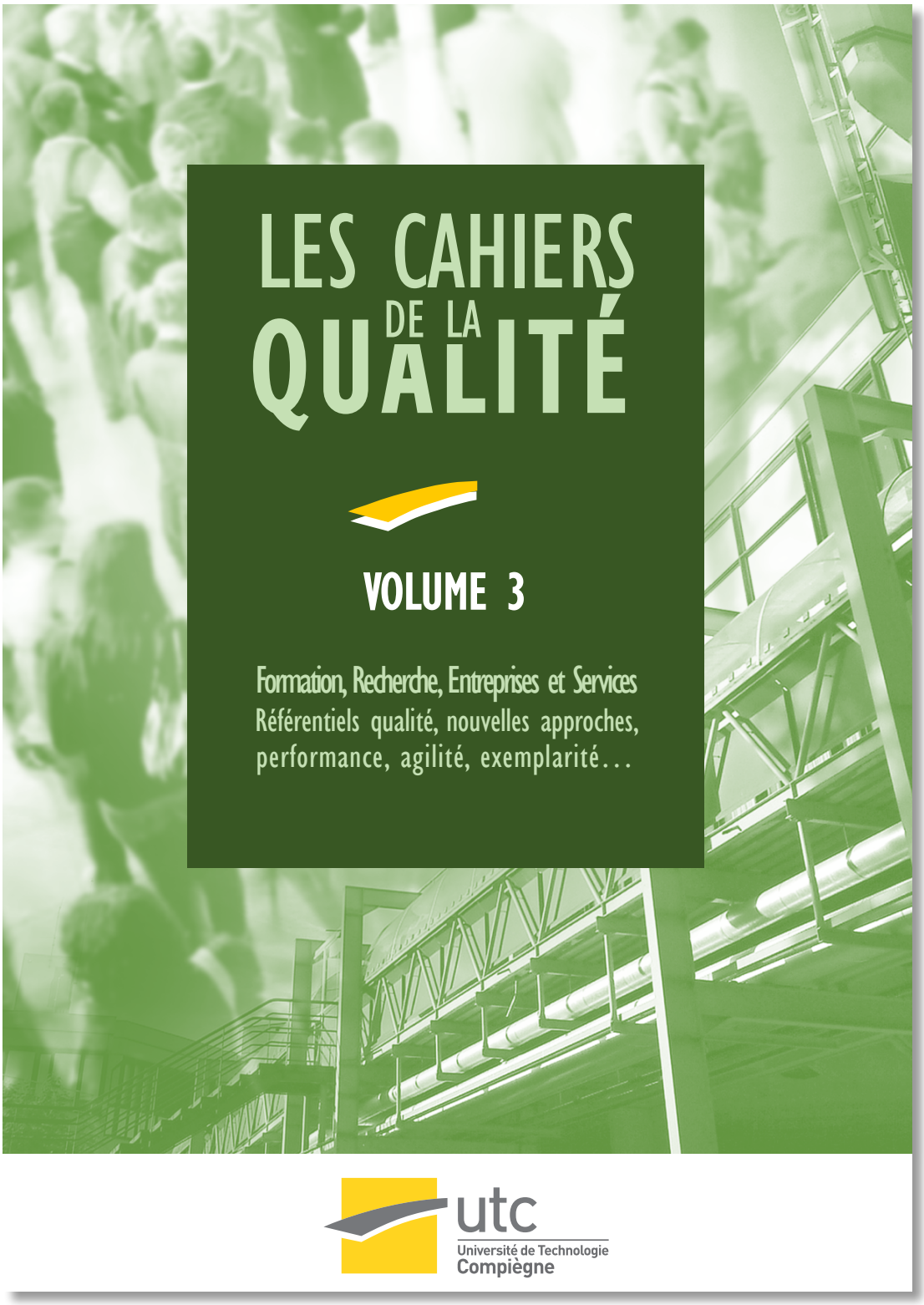




*Figure 7 : Processus pour progresser vers l'exemplarité [source : auteurs]*

# Cet article est publié dans :




# Commande sur :

https://www.amazon.fr/Cahiers-Qualit%C3%A9-Entreprises-R%C3%A9f%C3%A9rentiels-performance/dp/1973283026

© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant
Les Cahiers de la Qualité – Volume 3
ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018
UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr