UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE COMPIÈGNE - MASTER - Spécialité "Management de la Qualité"

Identification des Synergies Contrôle Interne et Qualité au sein du groupe La Poste

Le Groupe La Poste :

21 Milliards de CA pour **300 000** postiers
4 métiers : GéoPost, la Banque Postale, le Courrier et l'Enseigne + **250** filiales à l'international réparties dans **40** pays sur **4** continents

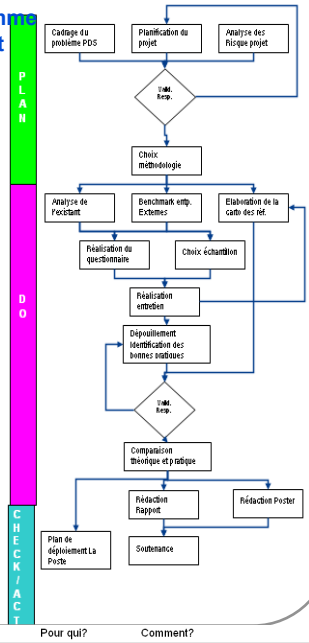
Le Contexte :

- Globalisation des marchés européens ➔ La Poste doit finir de s'ouvrir à la concurrence en 2011
- Objectif : devenir un groupe européen de services pour cela elle doit adapter son système de management afin d'être plus efficiente
- Recherche de solutions optimales : rapprochement des démarches CI & Q pour développer la performance

Mes Missions :

- Identifier les démarches CI & Q mises en place au sein du groupe ➔ identification des référentiels utilisés
- Effectuer une cartographie des référentiels Qualité. Comment sont ils répartis au niveau des entités, pourquoi?
- Identifier les bonnes pratiques opérationnelles en matière de synergie CI & Q (approche terrain)

Logigramme Du Projet



Le CI :

"Le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs suivants :

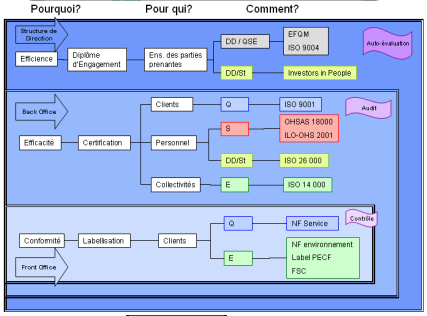
- réalisation et optimisation des opérations
- fiabilité des informations financières
- conformité aux lois et règlements en vigueur."

Cette définition adoptée par La Poste et utilisée dans près de la moitié des grandes entreprises françaises est celle du COSO publiée par l'IFACI

La Qualité

Management de l'excellence (EFQM)	Certification de système (ISO 9001)	Certification de Service
Principes		
Système d'auto - évaluation et / ou Reconnaissance externe	Accréditation externe (audit externe)	Accréditation externe (audit externe)
Non prescriptif	Des exigences à satisfaire	Des engagements à respecter
Participation facultative aux différents prix	Certification requise	Certification requise
Démarche volontaire	Démarche volontaire ou éventuellement imposée (par le client par exemple)	Démarche volontaire ou éventuellement imposée (par le client par exemple)
Maîtrise des processus et forte prise en compte de critères "résultat" / recherche de l'efficience	Axé essentiellement sur la maîtrise des processus (organisation / Procédures) recherche de l'efficacité	Axé sur le service uniquement, recherche une conformité
Réévaluation périodique libre (non imposée)	Réévaluation périodique : - un audit de suivi par an - un audit de renouvellement tous les 3 ans	Réévaluation périodique
Objectifs		
Conformité du produit et satisfaction de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, actionnaires, collaborateurs, collectivités)	Conformité du produit et satisfaction client	Respect des engagements sur la qualité du service et satisfaction du client
Risques		
Autosatisfaction et surestimation des performances (sauf dans le cadre d'un prix d'excellence : évaluation externe)	Négliger l'amélioration continue une fois la certification atteinte	Faire des promesses que l'on peut tenir, consolider les processus en place avant de communiquer sur les engagements de service.
Perdre la motivation	Perdre la certification	Perdre la certification

Pourquoi? Pour qui? Comment?



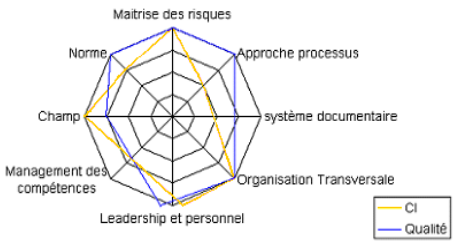
Cartographie des référentiels

Cheminement

Réalisation de l'enquête :

- Echantillonnage : Le choix s'est fait en fonction des entités où le CI & la Q sont présents, il s'agit donc essentiellement de responsables Q ou CI au niveau des sièges des directions ou des métiers, et lorsque cela était possible au niveau N-1 (ex : DOTC)
- Réalisation du questionnaire :2 questionnaires basés sur la FDX50-198 : 1 orienté Qualité avec des questions sur le choix des référentiels Qualité utilisés et quelques questions CI et un plutôt CI avec quelques questions Qualité.
- Dépouillement :Pour le dépouillement les 2 premières phases de la CEM ont été utilisées (transcription des voix des clients et traduction des voix du clients en attentes)
- Bilan :Actuellement 8 interviews sur 12 ont été réalisées (67%), à ce niveau là on peut commencer à observer un effet de saturation de nouvelles idées, cela n'entrave donc pas les résultats de l'étude.

Identification des synergies CI & Q :



Validation de la cartographie et du cheminement :

Les démarches engagées correspondent dans la majeur partie des cas à la cartographie théorique et au cheminement. On remarque que les directions qui ont entrepris dans un premier temps une démarche ISO 9001 sont :

- Soit des directions qui ont une grande ancienneté dans la Qualité et qui à l'époque où elles ont lancé leur démarche l'ISO était l'outil de management le plus développé et le plus reconnu. L'EFQM étant une démarche relativement récente.
- Soit des directions qui connaissent peut être encore mal la démarche EFQM, et qui craignent qu'elle soit une démarche trop complexe.

Conclusion : Dans les directions où la Qualité et le CI ne collaboraient pas suffisamment un manque s'est fait ressentir et fait absent dans les directions ayant mis en place l'EFQM. Les interviews ont donc démontrées que l'EFQM pourrait être, contrairement à l'ISO, un référentiel qui permet de renforcer les synergies Qualité et CI

Bibliographie : [1]Le Mouvement Français de la Qualité à partir des travaux de M. SHIBA. La Conception à l'Ecoute du Marché, Organiser l'écoute des clients pour en faire un avantage concurrentiel. Paris : INSEP EDITIONS, 1995, 126p. ISBN 2-901-323-63-4,[2] FDX 50-198 Lignes directrices pour le développement de synergies entre dispositifs de Contrôle Interne et systèmes de Management au sein des organismes \ en cours de rédaction , AFNOR[3]] www.i-poste.log.intra.laposte.fr site intranet de La Poste (consulté le 20/02/08)

LA POSTE
Juin 2008
Agathe DUFOUR
utc Université de Technologie Compiègne