

# Qualigilité

---

**Quand agilité et qualité associent leurs forces pour une meilleure performance des organisations**

Lien d'accès au document web:

[www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 330

**Année universitaire : 2015 – 2016**

## **Groupe de projet :**

Céline HOULGATTE

Irène DJOU

Mehdi GAMOUDI

Meryem BENDIMRAD

Nasreddine BEN ACHMA

Ruihua WANG

M. Gilbert FARGES

M. Laurent SEVESTRE

## REMERCIEMENTS

Au terme de la rédaction de ce mémoire, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Nous commencerons par les initiateurs de ce projet qualigilité M. Gilbert Farges et M. Laurent Sevestre. Merci pour ce sujet d'actualité qui nous a permis d'approfondir nos recherches, nous a poussés à participer à des conférences. De plus, l'engagement et la disponibilité de M. Sevestre nous ont encouragé à aller jusqu'au bout de notre démarche.

Nous souhaitons aussi saluer nos tuteurs académiques, M. Arnaud Derathé et M. Gilbert Farges pour tout l'accompagnement, l'orientation, les conseils qu'ils nous ont donnés et les formations sur les divers outils.

Nos remerciements vont également à l'ensemble des enseignants chercheurs de l'UTC particulièrement M. Nicolas Duclos et M. Jean-Pierre Caliste pour leur aide dans la définition de notre concept et le choix de notre axe de travail.

## RESUME

La conception de la performance dans les organisations a évolué dans le temps, et nombre de facteurs contribuent constamment à cette évolution. Cette performance vise la maximisation de la création nette de valeur, et qu'elle se traduit notamment par des gains profitables durablement, par la qualité et la rapidité du service vis-à-vis des concurrents, par l'innovation, l'efficacité et la réactivité, par une force du facteur humain à travers des valeurs, des compétences et une intelligence collective et finalement par une vision prospective continue. Ainsi, la performance reste une quête absolue pour assurer la survie de toute organisation.

Ce mémoire présente une nouvelle méthode d'amélioration de la performance naissant de la conjugaison des méthodes classiques de la qualité et des méthodes agiles. Nous proposons un système d'évaluation de la maturité des organismes en termes d'agilité mis en œuvre dans un cadre qualité et suivant une logique d'amélioration continue. Nous mettons ensuite à disposition des entreprises prenant part au diagnostic, des recommandations regroupées dans un guide de bonnes pratiques.

Ce projet bénéficie de l'accompagnement de la PME Up To Date, à travers son dirigeant Laurent Sevestre, qui a été initiateur du néologisme « qualigilité ». Il a permis à l'étude de se construire de façon agile, alimentée par les différents retours d'expériences.

Mots clés :

Agilité, Qualité, management de la qualité, management de projet, ISO 9001, méthodes agiles, Lean

## GLOSSAIRE

**QQOQCP** : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

**PDS** : Planification Dynamique Stratégique

**SWOT** : Strength (Force), Weakness (faiblesse), Opportunity (Opportunité), Threat (menace)

**ISO** : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Norme)

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**IT** : Fonction informatique et télécommunication d'une entreprise

**NF** : Norme française

**ETI** : Etablissement de taille intermédiaire

## Lexique

**Agilité** : Le terme "agilité" s'est peu à peu répandu dans les diverses strates de l'écosystème managérial pour aujourd'hui qualifier le besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau de l'entreprise du XXIe siècle. Une entreprise agile, c'est une entreprise capable de prendre des risques pour conquérir de nouveaux marchés en cohérence avec les nouveaux enjeux sociaux et environnementaux[1].

**Lean management**: le Lean management, introduit au sein des usines Toyota (Toyota Production System) au cours des années 70, est un système d'organisation assez complexe. L'objectif étant d'améliorer au mieux la performance des processus en exploitant les méthodes, techniques et pratiques déjà à disposition[2].

**Micro entreprise** :une entreprise occupant moins de 10 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros[3].

**Processus** :Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté[4].

**Qualité** : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences. Le terme qualité peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent[4].

**Performance** : Résultat mesurable. Les performances peuvent être liées à des résultats quantitatifs ou qualitatifs. Ils peuvent concerner le management d'activité de processus, de produit (y compris de services), de systèmes ou d'organismes[4].

**PME** : Entreprises de moins de 250 personnes et d'un chiffre d'affaires inférieur à 50 Million d'Euros ou d'un total bilan inférieur à 43 Million d'Euros[3].

**ETI** :Entreprises ayant entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros[3].

**EFQM** : L'organisation Européenne EFQM s'est donnée pour mission de doter les entreprises européennes d'un outil de référence commun, le modèle EFQM, pour les aider à tendre vers des pratiques visant l'excellence[5].

**SCRUM** : Scrum est une méthode de développement agile orientée projet informatique dont les ressources sont régulièrement actualisées. Le principe de base étant d'être toujours prêt à réorienter le projet au fil de son avancement. C'est une approche dynamique et participative de la conduite du projet[6].

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Remerciements</b> .....                                | <b>1</b>  |
| <b>Résumé</b> .....                                       | <b>2</b>  |
| <b>Glossaire</b> .....                                    | <b>3</b>  |
| <b>sommaire</b> .....                                     | <b>5</b>  |
| <b>liste des figures</b> .....                            | <b>6</b>  |
| <b>Introduction générale</b> .....                        | <b>7</b>  |
| <b>Chapitre 1</b> .....                                   | <b>9</b>  |
| I. <i>Contexte</i> .....                                  | 9         |
| II. <i>Enjeux</i> .....                                   | 11        |
| <b>Chapitre 2</b> .....                                   | <b>13</b> |
| I. <i>Définition Qualigilité</i> .....                    | 13        |
| II. <i>La démarche qualigile</i> .....                    | 14        |
| 1. Une auto-évaluation agile autonome.....                | 14        |
| 2. Processus de déploiement de la méthode qualigile ..... | 17        |
| <b>Chapitre 3</b> .....                                   | <b>20</b> |
| I. Présentation des recommandations .....                 | 20        |
| II. Retours d'expérience .....                            | 21        |
| <b>Conclusion</b> .....                                   | <b>23</b> |
| <b>Bibliographie</b> .....                                | <b>24</b> |
| <b>Annexes</b> .....                                      | <b>26</b> |

## LISTE DES FIGURES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE 1</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>CHAPITRE 2</b> .....   | <b>12</b> |
| <i>Figure 1 : Schéma "Qualigilité" inspiré des travaux de Jean Pierre Caliste, 2015[19]</i> ..... | 13        |
| <i>Figure 2 - Condition nécessaire sur les résultats à traiter[20]</i> .....                      | 15        |
| <i>Figure 3 – Volets de l'agilité[20]</i> .....   | 15        |
| <i>Figure 4 - Echelle d'agilité[20]</i> .....   | 16        |
| <i>Figure 5 - Ebauche de la démarche de qualigilité[20]</i> .....                                 | 18        |
| <b>CHAPITRE 3</b> .....   | <b>19</b> |
| <i>Figure 6 - la qualigilité de l'entreprise[20]</i> .....  | 20        |

## INTRODUCTION GENERALE

La situation économique actuelle et l'évolution des modes de consommation poussent les entreprises à être performantes et à évaluer en permanence le niveau de satisfaction de leurs clients.

La satisfaction client peut s'appréhender à travers des méthodes qualité classiques, dont certaines aboutissent à la certification comme la célèbre norme ISO 9001. Ces démarches sont génériques, et concernent tous types d'organisation. Elles nécessitent néanmoins une certaine maturité du système qualité de l'entreprise, et peuvent sembler chronophages et lourdes administrativement.

D'autres alternatives existent : leanmanufacturing dans l'industrie, lean management dans les services, ou encore agilité dans le domaine informatique. Ces approches pragmatiques visent l'excellence opérationnelle. Mais elles paraissent cantonnées dans un domaine (l'informatique pour l'agilité), ou pour une période (un projet), et peu accessibles aux petites et moyennes entreprises qui ne se reconnaissent pas dans le modèle Toyota, inventeur du Lean.

De l'existence de ces deux grandes familles, qualité classique d'un côté et agilité/lean de l'autre, que serait la symbiose des deux ? Une symbiose qui pourrait donner naissance à un néologisme : la « qualigilité » ou encore le « qualilean ». Mais surtout, quels seraient les gains constatés par les PME qui s'y engageraient ?

Ainsi se résume notre problématique :

**Comment tirer parti des méthodes classiques et des méthodes agiles pour améliorer la performance des PME françaises?**



# CHAPITRE 1

## [Genèse d'un néologisme : qualigilité]

## CHAPITRE 1

### I. Contexte

#### **«Les PME : plus de 99 % des entreprises et près de 50% des salariés en France »**

La France compte plus de 3 millions d'entreprises, (3,14 millions en 2011 selon l'INSEE) [7]. Les PME représentent 99,8% de ces entreprises mais également près de 50% des emplois salariés en France[7]-[8]. Pour autant, la « PME moyenne n'existe pas », et de fortes disparités existent dans cette catégorie qui rassemble les micro entreprises et d'autres PME de plus grande dimension.

Si toutes les PME sont préoccupées de leur survie, dans un contexte économique extrêmement difficile, les moyens qu'elles mettent en œuvre pour y parvenir sont divers. La quête de performance est une nécessité qu'elles cherchent à atteindre par l'innovation, la réduction des coûts, la maîtrise des processus, la motivation de leurs équipes, les partenariats, etc.

#### **« Les démarches qualité permettent de viser l'amélioration de la performance »**

Le contrôle qualité est apparu avec la révolution industrielle et la consommation en masse pour gérer les non-conformités des produits. Puis la notion de qualité s'est élargie en qualité de produit et de services. En effet la qualité et la performance d'une organisation sont le résultat de toutes les qualités menées à l'ensemble de l'organisation, qui passe par la qualité de management, la qualité de conception, la qualité de réalisation, la qualité des personnes, la qualité de communication... Tout cela a un seul et unique but, celui de satisfaire aux besoins explicites et implicites de ses clients. Transversale à l'entreprise, la qualité mobilise les salariés, replace le client au centre de l'organisation, donne de la vision et rappelle les valeurs.

#### **« Démarches Qualité : une lourdeur administrative pour les entreprises ? »**

Statistiquement parlant, les démarches Qualité sont souvent confondues à des démarches normatives qui permettent aux entreprises de se faire certifier et être reconnues de leurs valeurs en qualité par les clients. Une demande importante en documentation et en rédaction de supports documentaires donne une image de « lourdeur » et de « rigidité » aux démarches Qualité. De plus, avec une approche par processus, les démarches Qualité dites « classiques » exigent souvent une durée de développement du produit, au sens large du terme, longue et incompatible avec le contexte économique. Ce qui donne un « effet tunnel » pour toutes les parties prenantes du projet, c'est-à-dire le fait de ne voir le résultat qu'à la livraison finale et rien ou presque rien pendant toute la phase de production.

**« L'Agilité, une « nouveauté » venue du secteur IT »**

Avec l'apparition de nouveaux dogmes sur la gestion de projet, comme le « Lean manufacturing » de chez Toyota[8], le monde du logiciel a vu émerger en 2001 de nouvelles méthodologies de gestion de projet[8]. Ce sont les méthodes dites « agiles » sont plus souples, capable d'affranchir la « rigidité » des démarches Qualité « classiques », avec une prise en compte importante des besoins des utilisateurs. Elles tentent d'éviter le temps perdu de développements inutiles, pour se concentrer sur les réels besoins des clients, et leurs évolutions au fil du projet. En effet, les méthodes agiles s'apparentent à des méthodes itératives. A partir de nouveau concept ou projet, les besoins des utilisateurs seraient affinés au fur et à mesure de réalisations successives, jusqu'au produit final. La notion de l'agilité est caractérisée par la forte collaboration entre toutes les parties prenantes du projet, la création de valeur rapide est immédiatement perçue par tous, ainsi que le partage et la transparence.

- Regroupées sous le nom d'Agilité, ces méthodes, dont SCRUM la plus célèbre[9], semblent avoir toujours plus d'adeptes. En effet, le pourcentage d'organisations qui auraient des équipes pratiquant l'agilité a grimpé en passant de 35 % à 80 % entre 2012 et 2014[10]. Cependant, certaines organisations rencontrent des difficultés pour la mise en œuvre de ces méthodes :
- 44 % parlent du manque d'expérience.
- 42 % estiment que la philosophie des entreprises est un frein.
- 38 % parlent du manque de support de gestion.
- 37 % dénoncent les pressions externes pour le suivi des méthodes traditionnelles.
- 36 % posent le problème de manque de support pour une transition culturelle.
- 33 % soulèvent le problème de communication ou d'organisation[12].

Quelles démarches faut-il adopter pour que les entreprises puissent déployer au maximum leurs ressources et être performantes dans leur cœur de métier ? L'agilité peut-elle alors sortir de son « berceau IT », et s'appliquer durablement et généralement (hors services informatiques) dans les entreprises ?

## II. Enjeux

### « Iso 9001 : la quête du Graal ? »

Nombre d'entreprises chaque année obtiennent des certifications, visas indispensables pour travailler avec certains clients, exigence de leur secteur d'activité, ou bien encore nécessité « d'image ».

La plus célèbre d'entre elles, la norme ISO 9001 établit les exigences relatives à un système de management de la qualité.

« Elle repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue »[4].

Plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent la norme ISO 9001[12]. Avec 29 000 entreprises certifiées en 2014, la France figure au 9ème rang mondial, loin derrière l'Italie (2ème) ou l'Allemagne (3ème)[4].

Nécessitant un important travail préparatoire, un organisme certificateur extérieur, et un audit par an, la quête du Graal peut s'apparenter à un parcours du combattant. Une débauche d'énergie, de moyens humains et financiers que les petites structures n'ont pas toujours.

La tentation est grande de sortir l'agilité de son « berceau », le domaine du développement logiciel, pour la voir appliquée à d'autres secteurs d'activité. En 2012, Thierry Sequeville, étudiant en mastère spécialisé management par projets au CESI propose ainsi de transcrire le manifeste Agile de 2001 en un manifeste Agile 2012 tout secteur.

Il existe de la « revendication Agile » dans des domaines très différents : aéronautique, aérospatial, beauté, distribution alimentaire, voyages...

- CNES [13]
- Airbus source[14]
- Revlon[15]
- Monoprix [16]
- Voyages SNCF [17]

S'agit-il d'un effet de mode ou d'une véritable orientation des entreprises ?

Mais en les regardant de près, ces exemples nous semblent, soit s'appliquer à la fonction IT de l'entreprise (cas de Revlon et Monoprix), soit à un projet spécifique (Airbus, Cnes), ou encore à une entreprise très proche du développement logiciel (Voyages SNCF).

**« La « Qualigilité », ou comment éviter le trou dans la raquette ? »**

Le néologisme « qualigilité » a été inspiré par une entreprise spécialisée dans le conseil, la vente et la maintenance d'appareils biomédicaux suite à une histoire vécue en 2013. Certifiée ISO 9001 (version 2008) et ISO 13485 (version 2003), l'entreprise emploie des techniciens pour aller effectuer des opérations de maintenances dans les hôpitaux. Lors d'un audit client, un technicien a été contrôlé en pleine utilisation d'un appareil de maintenance non étalonné. Le problème fût rapidement réglé par l'envoi en express d'un nouvel appareil de mesure. Mais les conséquences auraient pu être désastreuses : économiques (reprogrammer la maintenance), notoriété et crédibilité de l'entreprise, perte de clients...

Mais comment un tel problème est-il passé entre les mailles de l'organisation qualité (pourtant certifiée) de l'entreprise ? L'hypothèse du « trou dans la raquette » a été émise...L'objectif de ce projet est d'élaborer une méthode pragmatique qui aide les PME à gagner en performance, en employant à la fois les méthodes classiques et les méthodes agiles.

Une méthode qui s'adresserait aux PME qui ne sentent pas concernées par la certification, trop lourde administrativement, trop coûteuse en temps hommes et en euros.

Une méthode qui s'adresserait aussi aux PME certifiées mais qui pensent pouvoir gagner encore en performance opérationnelle, par un traitement systématique des problèmes dans l'entreprise, dès leur apparition.

D'où la problématique : Comment tirer parti des méthodes qualité classiques et des méthodes agiles pour améliorer la performance des PME ?

## CHAPITRE 2

### I. Définition Qualigilité

La qualigilité est une démarche visant l'amélioration de la performance des organisations, les champs de force qualité venant canaliser les différents volets de l'agilité que sont la communication, l'organisation de travail, la richesse humaine, la capacité de la résolution de problème, l'innovation, la convivialité et la maîtrise de l'écosystème.

L'un des points forts des méthodes agiles est de donner une souplesse et une réactivité [18] aux entreprises notamment à travers une approche itérative. Parmi les limites des méthodes agiles, on retrouve un manque de planification prévisionnelle car le projet est découpé en sous-ensemble, distribué dans les équipes, développés en parallèle et livré régulièrement. On a certes une vision globale du projet, un budget global, un délai de livraison mais il manque un cadre global [18]. L'étude adopte les bonnes pratiques de l'agilité avec un « cadrage » par des méthodes de management de la qualité classique. Ce cadrage se fait selon des démarches d'amélioration continue avec pour objectifs de garantir la traçabilité et suivre l'évolution de l'entreprise avec des indicateurs de performance mesurables.

Puisque le client n'accepte plus la rigidité et souhaite être libre de demander des évolutions sur son nouveau produit ou service, les collaborateurs doivent accueillir positivement les changements. Ainsi, les salariés de l'entreprise doivent travailler en collaboration avec les clients pour construire des relations de confiance avec eux.

La qualigilité met également en avant l'importance de la communication et notamment la transmission de l'information en « face to face », des stand-up meeting et aussi le management visuel. Donc elle va permettre de répondre au besoin de flexibilité et de communication du client et favoriser la satisfaction régulière.

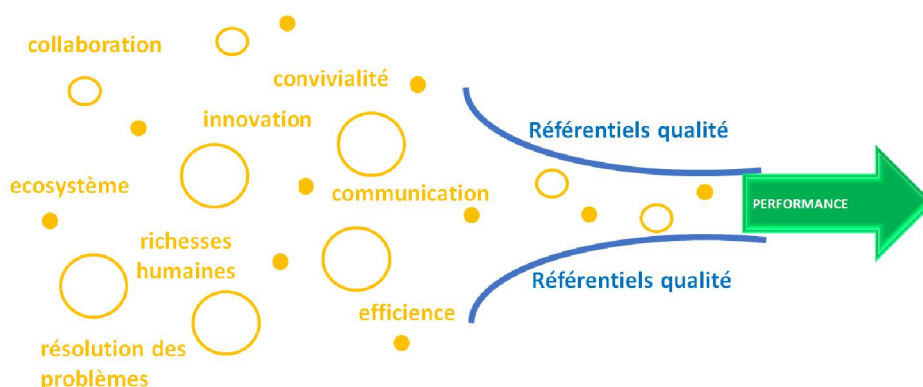


Figure 1 : Schéma "Qualigilité" inspiré des travaux de Jean Pierre Caliste, 2015[19]

## II. La démarche qualigile

### 1. Une auto-évaluation agile autonome

#### a. Stratégie d'évaluation

Un outil a été proposé aux entreprises afin d'évaluer leur maturité en termes d'agilité. Dans le cas d'une micro entreprise, possédant moins de 10 employés[3], il est fort probable que chaque employé remplisse plusieurs fonctions à la fois et que le modèle organisationnel ne soit pas assez formalisé pour pouvoir appliquer les recommandations. A l'inverse, le projet cible les entreprises qui ne soient pas trop importantes pour qu'elles disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour appliquer les recommandations. Autrement dit les entreprises de type PME[3] employant 10 à 100 collaborateurs.

Un questionnaire est accessible en ligne gratuitement pour les entreprises désirant évaluer leur agilité. L'outil disponible sur l'extranet leur permettra d'obtenir des résultats qui refléteront de façon objective leur état d'agilité par rapport aux différents volets précédemment définis. Pour que ces résultats soient transparents, objectifs et représentatifs, le panel de collaborateurs répondant au questionnaire doit satisfaire les conditions suivantes : fiabilité, transversalité et objectivité (Figure 2).

- Il est souhaitable que l'outil soit utilisé par environ 15% des employés de l'entreprise (échantillon représentatif de l'entreprise). Il s'agit ici de garantir la fiabilité des résultats. 15% paraît être le minimum garantissant des données fiables et moyennées. Supposons par exemple que 10% de réponse pour une entreprise comptant 30 collaborateurs, cela représente 3 réponses. Il serait alors dangereux de baser les recommandations sur un diagnostic établi sur une base aussi faible. Remarquons que le fait de ne pas recueillir assez de résultats a été identifié comme un risque pour le projet.
- Il est aussi souhaitable que les personnes choisies pour répondre occupent des fonctions variées dans l'entreprise, ou à minima qu'elles soient choisies aléatoirement. Il s'agit ici d'éviter que les réponses reflètent uniquement la vision du top management de l'entreprise, ou la réponse d'un seul service. Prenons par exemple la gestion des ressources humaines. Selon le service dans lequel un collaborateur se trouve et le manager dont il dépend, il n'aura pas la même vision de la gestion des ressources humaines. On parlera de transversalité des résultats.
- Ce questionnaire devra être rempli de façon anonyme pour que les réponses ne soient pas biaisées. Cela garantit l'objectivité des réponses.

Ce triptyque qui représente une condition nécessaire à l'exploitabilité des résultats traités peut être représenté de la façon suivante :

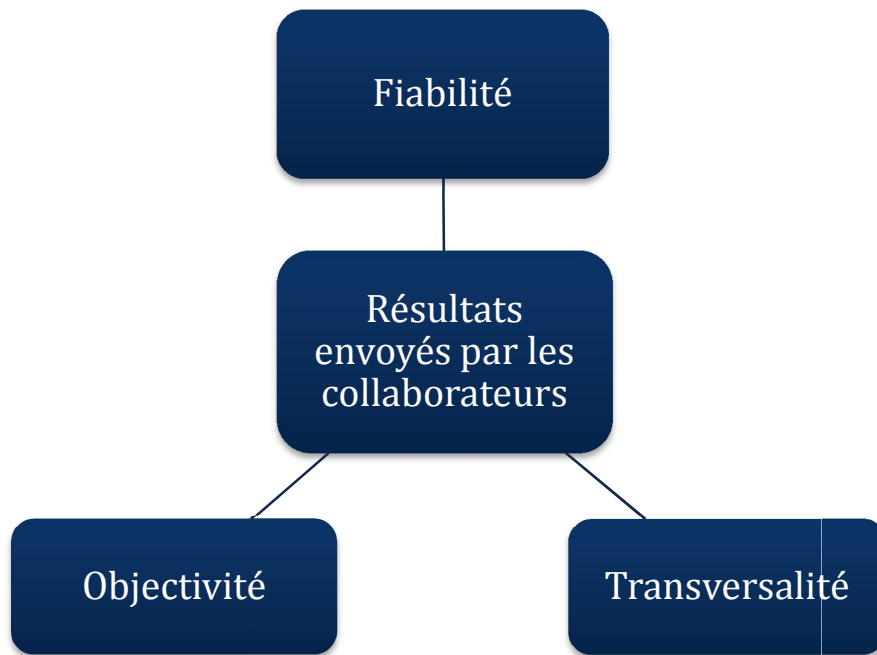


Figure 2 - Condition nécessaire sur les résultats à traiter[20]

#### b. Arborescence du modèle de données

Une liste de huit « volets » définit l'agilité: la richesse humaine, l'organisation du travail, l'écosystème, la résolution de problème, la communication, la convivialité et l'innovation (Erreur ! Source du renvoi introuvable.[rw1]).



Figure 3 - Volets de l'agilité[20]



### c. Structure du questionnaire

En ce qui concerne la structure du questionnaire, elle s'articule autour des huit volets d'agilité. A chacun de ces volets sont associés des affirmations. Par exemple, dans le volet « Résolution des problèmes », se trouve comme affirmation « Mon entreprise me laisse le droit à l'erreur ». Pour chacune de ces affirmations, le collaborateur doit se positionner.

Pour se positionner, le collaborateur choisit la réponse qui correspond le mieux à la proposition : Faux, Plutôt faux, Plutôt vrai, Vrai. Il n'y a pas de réponse neutre.

### d. La consultation des résultats

Après avoir répondu au questionnaire, chaque utilisateur aura accès aux résultats correspondant à son profil, à sa vision de sa propre entreprise. Le fait de voir ses propres résultats stimule les collaborateurs. En parallèle à cela, et pour faire ressortir une tendance générale pour l'entreprise, les résultats seront accessibles en ligne et pourront être compilés dans l'outil disponible sur l'extranet de l'UTC

La première partie est une vision globale de l'entreprise : quelle est la situation générale de l'entreprise en termes d'agilité ?

L'outil propose à l'entreprise un positionnement global sur une échelle graduée de 0% à 100%, aussi appelé « le taux d'agilité » (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.4**).

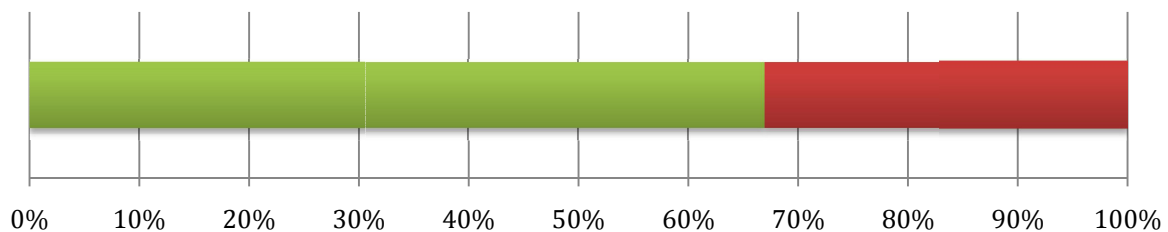


Figure 4 - Echelle d'agilité[20]

On peut lire ici que l'entreprise a un degré d'agilité de 67% (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.4**)

### **e. Recommandations : le guide qualigile**

Une fois les résultats compilés, un guide de recommandations est disponible en ligne sur l'extranet de l'UTC.

Il s'agit de proposer aux entreprises un ensemble de pistes à suivre, en fonction du résultat qu'elles ont obtenu. Il ne s'agit d'une démarche « clé en main », puisque chaque entreprise est différente. Cependant, ce guide regroupe un ensemble de plans d'actions, concrets pouvant, si l'entreprise le souhaite, être mis en place.

Par exemple, si les résultats démontrent que l'entreprise peut s'améliorer sur les relations qu'elle entretient avec son écosystème, lui propose de réaliser des enquêtes de satisfaction, par le biais d'étudiants par exemple. Autre exemple, si les résultats mettent en avant des difficultés dans la communication interne de l'entreprise, une des propositions du guide consiste à prévoir chaque matin des réunions rapides d'information pour faire un retour sur l'avancement des différents projets et fixer ou rappeler les objectifs à venir.

## **2. Processus de déploiement de la méthode qualigile**

Efficace et pragmatique, la méthode qualigile devra donner de la visibilité à court terme (1 an). Elle comprendra 4 phases (Figure 5) :

1. Une auto évaluation initiale (autodiagnostic),
2. La démarche qualigile adaptée aux résultats observés,
3. Une nouvelle auto-évaluation en milieu d'année pour mesurer le chemin parcouru depuis la situation initiale,
4. Et proposer si nécessaire la poursuite ou l'adaptation de la méthode qualigile

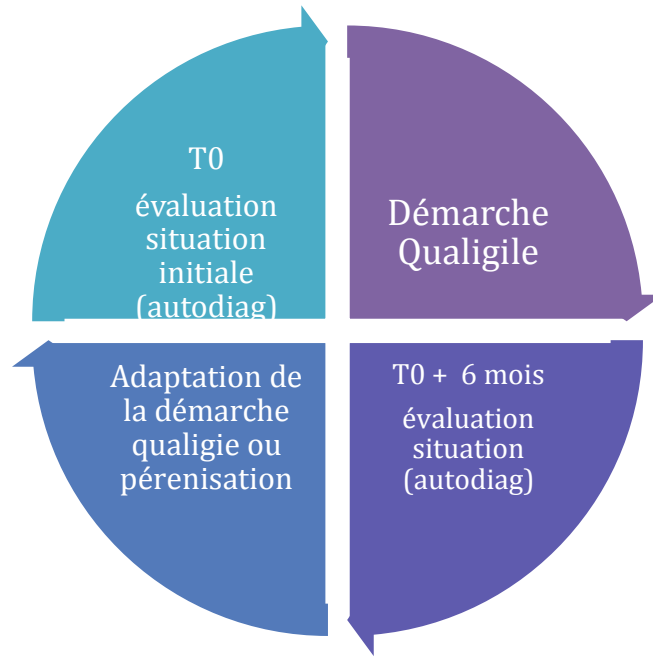


Figure 5 - Ebauche de la démarche de qualigilité[20]

## CHAPITRE 3

# [Recommandations et retours d'expérience]

## CHAPITRE 3

### I. Présentation des recommandations

Les recommandations sont fournies dans un document. Ce document débute par une introduction qui donnera une définition de la méthode, il présente ensuite les objectifs attendus, l'équipe ayant réalisé ce document et les recommandations proprement dites.

La définition de la qualigilité prend une place importante dans les résultats dans la mesure où elle est personnalisée en fonction du système de qualité de l'entreprise. Le concept de qualigilité repose sur le fait que les principes de la qualité et de l'agilité peuvent se combiner pour aboutir à une meilleure performance des organisations. L'agilité doit être encouragée partout dans l'entreprise, les fondements qualité agissent alors, non pour la contraindre, mais pour la canaliser. Ce qui peut être schématiquement résumé ainsi :

### Les recommandations qualigiles pour une PME :

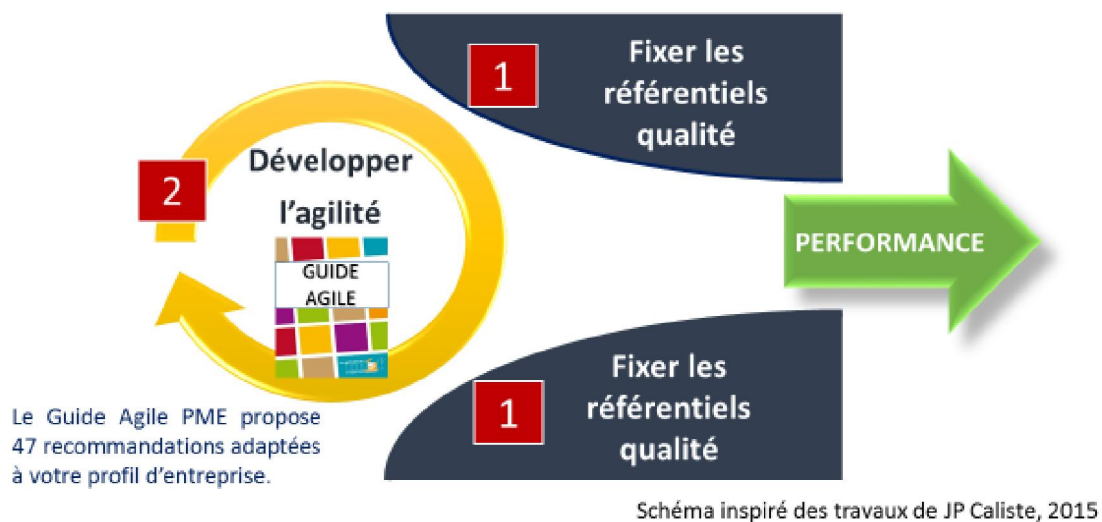


Figure 6 - la qualigilité de l'entreprise[20]

Ces recommandations sont présentées en fonction des axes qui seront impactés. On les identifie par les différents volets de l'agilité. On parlera ainsi de recommandations visant à améliorer la performance des ressources humaines ou l'écosystème de l'entreprise, la communication ....

Pour chaque volet de l'agilité, plusieurs recommandations sont proposées et le responsable pourra choisir celle qui correspondra le mieux à son entreprise et à son environnement de travail.

Une deuxième partie toute aussi importante est contenue dans les annexes et sert à donner plus de détails aux propositions. Par exemple, lorsqu'en recommandations l'on propose des OpenClassrooms, ce terme est détaillé dans les annexes et le détail de leur mise en place y est aussi ce qui permettra au responsable d'avoir une meilleure compréhension des diverses propositions et l'aidera dans le choix de la solution.

## II. Retours d'expérience

La méthode qualigile vise à améliorer la performance des entreprises grâce à une démarche totalement autonome pour toute entreprise souhaitant évaluer et améliorer son agilité. L'objectif est de franchir la rigidité structurelle de la plupart des entreprises, 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.

Ainsi, bien que née de l'idée d'un entrepreneur, la méthode qualigile est totalement construite à partir de réflexions et d'études théoriques grâce à différentes sources bibliographiques. Elle a été proposée à plusieurs PME, trois entreprises, très différentes de par leur secteur d'activité, leur statut juridique et leur chiffre d'affaire, ont souhaité participer à tester la méthode.

La méthode qualigile a été testée par une entreprise spécialisée dans l'ingénierie dans le secteur médical chargée de la maintenance et de la vente d'équipements médicaux, par une école de commerce et une entreprise du secteur agroalimentaire dont l'activité est le commerce de gros auprès de la grande distribution.

Ces différentes entreprises ont accédé au formulaire en ligne et ont testé leur niveau d'agilité en faisant répondre au moins 15% de leur personnel au questionnaire mis en ligne. Ce qui fait un total de 12 participants qui ont bien joué le jeu. Ils n'ont pas hésité à émettre quelques commentaires dans l'espace réservé à cet effet et ont même laissé leur contact afin de recevoir les résultats de leurs entreprises respectives.

Les entreprises ont unanimement salué la facilité d'accès au questionnaire, la lisibilité de celui-ci et la clarté des questions posées.

Les entreprises se sont reconnues dans les résultats en se justifiant notamment en fonction de leurs priorités ou de leur secteur d'activité. Une entreprise a par exemple expliqué qu'elle misait plus sur la collaboration entre ses salariés et le partage d'informations autour d'une tasse de café ce qui justifiait son faible niveau en innovation.

Les recommandations ont suscité l'intérêt des entreprises. Chacune a adhéré à au moins 3 recommandations et a fait part de son intention d'étudier la possibilité de les mettre en pratique dans les plus brefs délais. La directrice de l'école de commerce a décidé de les évoquer lors de leur prochaine réunion pédagogique. Une entreprise s'est directement

reconnue dans la proposition de mettre en place un projet connexe sans rapport avec l'activité de l'entreprise. Elle a directement pensé à la création d'un potager ou d'une ruche.

## CONCLUSION

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'entreprise, s'opposent des visions au plus proches des valeurs humaines. En effet, apparues en premier lieu dans le secteur informatique, Les approches agiles s'apparentent à des méthodes itératives : à partir de nouveaux concepts ou projets, les besoins des utilisateurs sont affinés au fur et à mesures des réalisations successives, jusqu'au produit final.

Ces méthodes ont fait leurs preuves dans le secteur de l'informatique et fournissent une « réponse » à la lourdeur que peuvent représenter les méthodes de management de la qualité classique.

En parallèle à cela, 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.

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 fait ainsi l'objet de ce mémoire.

La qualigilité suppose donc de structurer et d'assumer les référentiels qualité de son organisation mais également de doper son agilité à travers chacun de ses volets : convivialité, innovation, communication, collaboration...etc.... Ces deux approches, plus qu'antinomiques, nous apparaissent complémentaires. La qualité, est gage de stabilité et de robustesse. L'agilité apporte innovation et flexibilité et implique largement les hommes.

Cette combinaison aboutirait à une meilleure performance de l'organisation, selon les indicateurs spécifiques que chacune s'est fixée : part de marché, résultat net, taux de service client, productivité, pourcentage d'articles conformes, turn-over des effectifs...

Dans ce même sens, sont apparues des visions encore plus valorisantes de la dimension humaine ; on retrouve par exemple les rapports entre bien-être au travail et performance, risques psycho-sociaux et performance, ou encore créativité et performance...

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.























## BIBLIOGRAPHIE

- [1] NOVAE LR, « Qu'est-ce que l'agilité en entreprise ? », *LesEchos.fr*, 19-mai-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-98076-quest-ce-que-lagilite-en-entreprise-1019949.php>. [Consulté le: 15-déc-2015].
- [2] Alain Fernandez, « Lean management, système d'organisation industrielle », 2012. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm>.
- [3] S. Planson, J.-P. Rathle, et S. Tagnani, « Les entreprises en France ». Institut national de la statistique et des études économiques 18, boulevard Adolphe-Pinard, 75675 PARIS CEDEX 14 [www.insee.fr](http://www.insee.fr), 2013.
- [4] ISO, « NF EN ISO 9000 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ». AFNOR, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 15-oct-2015.
- [5] Afnor Groupe, « L'AFNIC mise sur l'EFQM pour se développer avec agilité », 22-juin-2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2015/juin-2015/l-afnic-mise-sur-l-efqm-pour-se-developper-avec-agilite>. [Consulté le: 15-nov-2015].
- [6] Alain Fernandez, « Scrum, une méthode de développement agile à succès », 04-nov-2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.piloter.org/projet/methode/scrum.htm>. [Consulté le: 15-déc-2015].
- [7] J. LEMASSON, « Insee - Entreprises - Les catégories d'entreprise en France : de la microentreprise à la grande entreprise », avr-2014. [En ligne]. Disponible sur: [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=if4](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if4). [Consulté le: 19-oct-2015].
- [8] Secrétariat central de l'ISO et Norme, « NF EN ISO 9001 pour les PME », juin 2010.
- [9] Colin Herron et Christian Hicks, « The transfer of selected lean manufacturing techniques from Japanese automotive manufacturing into general manufacturing (UK) through change agents », *Robot. Comput.-Integr. Manuf.*, n° 24, p. 524-531, 2008.
- [10] V. MESSENGER, *Gestion de projet agile*, Ed. Eyrolles (3ème édition). 2013.
- [11] Olivier Famien, « L'adoption des méthodes agiles en forte progression, selon les résultats d'une étude menée par VersionOne », 31-mars-2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.developpez.com/actu/83258/L-adoption-des-methodes-agiles-en-forte-progression-selon-les-resultats-d-une-etude-menee-par-VersionOne/>. [Consulté le: 14-oct-2015].
- [12] ISO, « The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014 ». 2014.
- [13] M. Poncet, C. Aubry, et L. Meurisse, « Expérimentation de l'Agilité pour un grand projet scientifique spatial (CNES) », 03-mai-2015.
- [14] C. David et Y. Barbaux, « Les Trophées du management de l'innovation ».
- [15] NetApp France, « Revlon renforce l'agilité de l'entreprise grâce à la simplicité IT. », 19-juin-2014.
- [16] F. Messenger, « Monoprix: l'agilité au service de l'entreprise », 14-janv-2014.
- [17] Voyages-sncf.com, « Agilité & DevOps », 16-oct-2014.
- [18] William Porret - Enora Consulting, « Conduite de projets informatiques: l'apport des "méthodes agiles" », *Techniques de l'Ingénieur*, 07-janv-2010.
- [19] Jean-Pierre CALISTE, « La qualité dans un contexte agile - processus-projet-et-agilite.pdf ». 24-nov-2015.

- [20] Céline HOULGATTE, Meryem BENDIMRAD, Ruihua WANG, Irène DJOU, Mehdi GAMOUDI, et Nassreddine BEN ACHMA, « Qualigilité : 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, févr. 2016.

## ANNEXES

|    |    | Nom   | Durée | Début      | Fin        | Ressources                               | Sep<br>L |
|----|---|---|-------|------------|------------|--|----------|
| 1  |    | Jalon1  | 9j?   | 05/10/2015 | 15/10/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 2  |    | Rencontrer Laurent Sevestre: Découvrir ses attentes             | 1j?   | 05/10/2015 | 05/10/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 3  |    | Bibliographie   | 9j?   | 05/10/2015 | 15/10/2015 | Irène                                    |          |
| 4  |    | Découvrir les méthodes agiles                                   | 7.5j? | 05/10/2015 | 14/10/2015 | Meryem,Nasreddine                        |          |
| 5  |    | La portée des méthodes agiles                                   | 10j?  | 05/10/2015 | 16/10/2015 | Céline,Mehdi                             |          |
| 6  |    | Découvrir les méthodes qualité classiques                       | 15j?  | 05/10/2015 | 23/10/2015 | Rui                                      |          |
| 7  |    | La portée des méthodes qualité classiques (focus sur ISO 90     | 20j?  | 05/10/2015 | 30/10/2015 | Meryem,Rui,Nasreddine                    |          |
| 8  |    | Définir la cible visée par la problématique                     | 9j?   | 05/10/2015 | 15/10/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 9  |    | Formuler la problématique                                       | 9j?   | 05/10/2015 | 15/10/2015 | Meryem,Mehdi                             |          |
| 10 |    | Jalon 2   | 24j?  | 19/10/2015 | 19/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 11 |    | Réfléchir à la méthode qualigile                                | 20j?  | 19/10/2015 | 13/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 12 |    | Définir les piliers/critères de l'agilité                       | 20j?  | 19/10/2015 | 13/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 13 |    | Définir les questions de l'outil d'autodiagnostic               | 10j?  | 26/10/2015 | 06/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 14 |    | Construire l'outil d'autodiagnostic                             | 10j?  | 26/10/2015 | 06/11/2015 | Irène,Mehdi                              |          |
| 15 |   | Rencontrer Laurent Sevestre                                     | 1j?   | 05/11/2015 | 05/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 16 |  | Tester l'outil d'autodiagnostic auprès d'une ou deux PME        | 10j?  | 09/11/2015 | 20/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 17 |  | Imaginer les résultats de l'autodiagnostic                      | 10j?  | 09/11/2015 | 20/11/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 18 |  | Définir la méthode qualigile                                    | 30j?  | 02/11/2015 | 11/12/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |
| 19 |  | Prévoir l'adaptation de la méthode qualigile en fonction des sc | 15j?  | 23/11/2015 | 11/12/2015 | Céline,Meryem,Rui,Irène,Mehdi,Nasreddine |          |

Annexe 1 - Planning de GANTT

