

PROJET : EXEMPLARITE EN ORGANISATION



UNITÉ D'ENSEIGNEMENT UTC : INGENIERIE DE PROJET

CLIENTS :

INTERNE : UTC

REALISATEURS :

- M. ILIAS KHEDJI, MASTER 2 QPO
- MME ADRIANA LOPEZ, MASTER 2 QPO
- M. NICOLAS ROUSTIDE, MASTERE NQCE
- MME MARIANA ROLDAN, MASTER 2 QPO
- M. RIAD KARI, MASTERE NQCE

Lien d'accès au document web : www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux",
"Qualité- Management", réf n° 336

REMERCIEMENTS

L'équipe projet tient tout d'abord à remercier Mme Cathy BOU pour avoir proposé ce sujet, pour sa disponibilité, sa réactivité et ses encouragements tout au long du déroulement du projet.

L'équipe projet remercie aussi toute l'équipe pédagogique pour l'accompagnement et le temps accordés.

Un grand merci à Mme Agnès FRAGNIER D'AGESO et M. Mathieu MOREAU de BSIndustrie pour leurs remarques et retours d'expérience.

Enfin, un grand merci à toutes les personnes et organisations qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet.

SOMMAIRE

Liste des sigles et abreviations :	1
Liste des figures :	1
Liste des tableaux :	2
Liste des définitions :	2
Liste des annexes :	4
Résumé.....	5
Introduction	6
Chapitre 1 :	7
1. Contexte : Qu'est-ce que l'exemplarité.....	7
2. Enjeux	9
3. Problematique	10
4. Objectifs du projet.....	11
5. Pourquoi être exemplaire ?	12
Chapitre 2 :	14
1 Données d'entrées du projet.....	14
2 La méthode et le référentiel proposé	15
3 De la théorie à l'application	20
4 Définition des attentes du projet.....	23
5 Risques projet	24
Chapitre 3.....	25
1. De l'abstrait au concret de l'exemplarité :	25
1.1 Page d'accueil :	25
1.2 Glossaire dynamique des caractéristiques A Évaluer	29
1.3 Feuille de diagnostic de l'exemplarité :	30
2 Resultats obtenus	31
2.1 Résultats globaux de l'évaluation :	31
2.2 Résultats par caractéristiques :	34
2.3 Guide de bonnes pratiques.....	34
2.4 Évaluation de la performance de l'outil d'auto-diagnostic :.....	34
Conclusion	37

Références Bibliographiques.....	1
Annexes.....	3
1. Annexe 1. Fiche exemple Auto-diagnostic exemplarite COP21	3
2. Annexe 2. Caractérisation de l'exemplarite COP21	4
3. Annexe 3. Formulaire de retour d'experience.....	5

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS :

- COP21 : La Conférence des parties (21^{ième} édition)
- S.W.O.T : Strength Weakness Opportunity Threat
- UTC : Université de Technologie de Compiègne
- PDS : Planification Dynamique Stratégique
- PBS : Product Breakdown Structure

LISTE DES FIGURES :

- Figure 1 : relation entre une organisation, ses parties prenantes et la société
- Figure 2 : Planification dynamique stratégique projet
- Figure 3 : PBS de l'outil d'auto-diagnostic de la COP21
- Figure 4 : Démarche d'élaboration de référentiel
- Figure 5 : Démarche d'élaboration des indicateurs
- Figure 6 : Le référentiel d'exemplarité
- Figure 7 : Fonctionnalités et options attendus pour l'outil
- Figure 8 : Options pour le développement de l'outil
- Figure 9 : Processus de validation du référentiel et de l'outil autodiagnostic proposés de l'exemplarité
- Figure 10 : Définition d'exemplarité
- Figure 11 : Présentation des éléments de l'outil d'autodiagnostic de l'Exemplarité
- Figure 12 : Aperçu du mode d'emploi de l'outil
- Figure 13 : La boîte de saisie des informations propres à l'évaluateur et à son organisation
- Figure 14 : Fleur l'Exemplarité
- Figure 15 : Boîtes de définitions des principes proposés de l'Exemplarité
- Figure 16 : Aperçu d'une feuille de diagnostic de l'Exemplarité
- Figure 17 : Exemple de tableau de bord des niveaux d'Exemplarité
- Figure 18 : Synthèse des niveaux moyens obtenus lors de l'évaluation
- Figure 19 : Aperçu d'une feuille des résultats par caractéristique
- Figure 20 : Extrait du formulaire d'évaluation de l'outil d'autodiagnostic
- Figure 21 : Processus de l'exemplarité

LISTE DES TABLEAUX :

- Tableau 1 : S.W.O.T Enjeux projet
- Tableau 2 : Avantages et inconvénients des options possibles
- Tableau 3 : Options avec leurs avantages et inconvénients
- Tableau 4 : Analyse de risques du projet
- Tableau 5 : Échelles d'évaluation de l'Exemplarité utilisées
- Tableau 6 : Échelle de niveaux d'Exemplarité utilisée

LISTE DES DEFINITIONS :

- **Bonne pratiques** : processus ou produit documenté et mis au point par la communauté des utilisateurs, comprenant les fournisseurs et les clients et agissant en équipe pour établir des usages professionnels. [1]
- **Développement durable** : développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.
NOTE : Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général. [2]
- **Economie circulaire** : système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus.
L'économie circulaire doit viser globalement à diminuer drastiquement le gaspillage des ressources afin de découpler la consommation des ressources de la croissance du PIB tout en assurant la réduction des impacts environnementaux et l'augmentation du bien-être. Il s'agit de faire plus et mieux avec moins. [3]

- **Organisations** : entité ou groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilités, d'autorités et de relations, et ayant des objectifs identifiables.[2]
- **Parties prenantes** : Personne, groupe ou organisation qui a un intérêt direct ou indirect dans l'organisation.[2]
- **Redevabilité** : état consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes.[1]
- **Transparence** : accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète. [1]
- **Vigilance et précaution** : démarche globale, proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités. [2]
- **Leadership** : À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme. L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.[4]
- **Transmission de savoir** : Il s'agit de transmettre ses connaissances à une entité externe qui peut avoir des préférences et des modes d'apprentissage très différents, il est essentiel de comprendre le contexte de celui qui recevra la connaissance et adapter leur pédagogie. L'analyse des compétences pertinentes dans l'entreprise aujourd'hui et demain doit permettre de sélectionner et de prioriser celles qui feront l'objet du plan de transmission (définition adaptée « Transmettre les compétences et les savoir-faire à une autre génération »).[5]
- **Innovation** : Ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en

passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production.

Processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles.[6]

- **Standardisation** : Réduction de la diversité des conduites à des comportements conformes aux normes.
La standardisation est l'action de rendre une production conforme à certaines normes de référence.
L'un des synonymes est normalisation lorsqu'elle fait appel à des normes ISO [7]
- **Valeur, éthique et humanisme** : Volonté politique des dirigeants de cadrer et d'orienter les comportements des collaborateurs. Ces principes ont pour objectif de fournir aux personnes de l'entreprise des repères précis concernant la manière d'aborder les conflits ou les ajustements de valeurs qui se posent dans leur pratique professionnelle. On peut alors définir l'éthique organisationnelle comme l'ensemble des règles objectives, formalisées et affirmées par les dirigeants.[8]

LISTE DES ANNEXES :

- Annexe 1 : Fiche Exemple Auto-diagnostic Exemplarité COP21
- Annexe 2 : Caractérisation de l'exemplarité COP21
- Annexe 3 : Formulaire de retour d'expérience

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'auto-diagnostic ont été créés pour faciliter l'évaluation et définir des axes de progrès.

EXEMPLARITÉ EN ORGANISATION

INTRODUCTION

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. Pour affronter le défi de l'excellence, il est important de se situer par rapport aux autres organisations.

Il existe des organisations qui ont défini leurs propres bonnes pratiques. L'idéal serait d'inciter les organisations à se renseigner sur les bonnes pratiques, afin de s'améliorer, en se les appropriant et les adaptant. Le référent de base devrait être exemplaire.

L'exemplarité pourrait s'appliquer à grande échelle, celle de la nation, jusqu'à celle de l'individu même, en passant par l'échelle des organisations. L'organisation a des impacts économiques, sociétaux, sociaux, et environnementaux, et répond aussi aux attentes de l'individu, de la société et de l'environnement.

L'évènement de la COP21, en matière de développement durable et d'économie circulaire, s'est fixé l'exemplarité en termes d'organisation comme objectif.

Dans le cadre de l'unité d'enseignement Ingénierie de Projet de l'Université de Technologie de Compiègne, nous travaillons sur le sujet « Exemplarité dans l'organisation ».

CHAPITRE 1 :

1. CONTEXTE : QU'EST-CE QUE L'EXEMPLARITE

L'humain possède des capacités innées qui sont :

- 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 à travers l'évolution humaine. [1]

Le terme "exemplarité" employé dans ce projet repose sur ces deux capacités d'imitation et de pédagogie.

Ces capacités sont sollicitées dans la vie quotidienne de chacun de façon spontanée. L'exemplarité suppose l'exploitation efficace de ces capacités dans le but de satisfaire le besoin des parties prenantes de l'organisation.

Une organisation dépend de la satisfaction de différents groupes de parties prenantes. Les parties prenantes incluent généralement les actionnaires, les employés, les clients et la société en général. Sur le long terme, les souhaits de ces différents groupes doivent être satisfaits de façon appropriée par l'organisation, sans quoi aucun d'entre eux ne sera satisfait du tout. Ceci est dû au fait que chacun de ces groupes a suffisamment d'impact pour causer la perte de l'organisation si ses souhaits ne sont pas satisfaits.

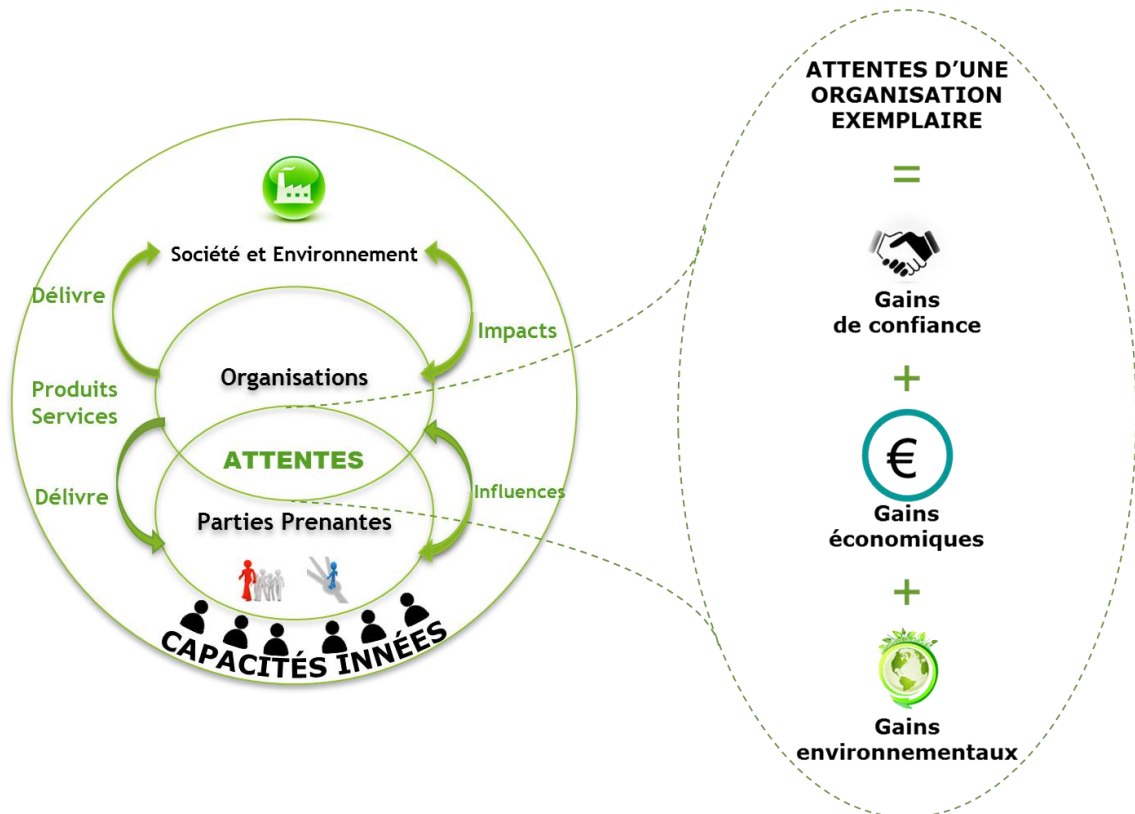


Figure 1 : Influence des capacités innées sur la société, ses interactions et ses enjeux [Source : auteurs]

L'exemplarité est une réponse à des enjeux sociaux, environnementaux et économiques en regroupant les deux facultés innées qui sont l'imitation et la pédagogie (Figure 1).

Le but de ce projet est d'aider les organisations à accéder à ces gains, grâce à la mise à disposition d'un référentiel Exemplarité et d'un outil d'autodiagnostic.

2. ENJEUX

La notion d'exemplarité concerne tous les individus et groupes au sein de la société. En l'intégrant dans leurs vies quotidiennes, ils transmettront des habitudes exemplaires aux futures générations et ainsi serviront le développement durable.

Être une organisation exemplaire permettra aussi de donner une reconnaissance de son image, en interne et en externe, qui contribuera à la compétitivité sur les marchés. Par conséquent, elle servira de référence pour les autres.

Vu les impacts que les organisations et les parties prenantes représentent, l'exemplarité de ses dernières pourrait être transmise à un plus large périmètre de sociétés d'ordre publique (Etat, Administrations, entreprises publiques, etc.), de sociétés semi-publiques, et privées.

Le groupe projet, étant une partie prenante, est sensibilisé à la problématique de l'exemplarité. Le groupe s'est servi de ses forces et de ses prérequis pour saisir des opportunités que présente l'exemplarité sur le plan professionnel et personnel, tout en cernant un certain nombre de faiblesses et de menaces. Ci-dessous la matrice S.W.O.T représente les enjeux de cette problématique pour l'équipe projet :

<p>FORCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne réactivité du client COP21 • Maîtrise des outils Qualité • Implication des membres du groupe projet 	<p>FAIBLESSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources bibliographiques concernant l'exemplarité • Complexité de l'outil Macro-Excel • Méconnaissance de la notion de l'exemplarité par le groupe
<p>OPPORTUNITÉS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux supports externes • Contact avec des organisations • Développement d'un outil utilisable dans le monde professionnel • Appropriation personnelle de l'exemplarité au quotidien 	<p>MENACES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de deux clients en parallèle : UTC-COP21 • Méconnaissance de l'exemplarité auprès des organisations • Résistance aux changements • Risque de faire une reprise partielle/totale de l'outil Excel d'auto-diagnostic • Gestion de projet en chemin critique

Tableau 1 : S.W.O.T Enjeux projet [Source : auteurs]

3. PROBLEMATIQUE

L'État Français a exprimé le besoin d'être exemplaire dans le cadre de la circulaire du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics.

Vu que l'État Français s'est intéressé à la problématique de l'exemplarité au point de mettre en place une circulaire, cela indique le degré d'importance que l'exemplarité commence à prendre ainsi que l'ampleur grandissante du phénomène.

Le président actuel de la république Française a insisté, lors d'un communiqué de presse récent, qu'il « Faut être exemplaire au service de la république ».

Selon les contextes actuels précédemment cités, il est imposé aux Etats publiques, aux organisations, et aux parties prenantes, d'agir et d'opérer de façon exemplaire dans tous les domaines d'action.

L'exemplarité est devenue garante du lien social, la crise oblige les organisations à intégrer l'exemplarité dans leurs politiques de fonctionnement pour donner le bon exemple aux parties prenantes qui les font vivre.

Cette nécessité accrue d'être exemplaire dans les organisations nous mène naturellement à réfléchir à la problématique suivante : « Comment rendre exemplaire son organisation ? »

Pour donner une vision globale à la problématique, le groupe de projet s'est fixé des valeurs, des missions, et des objectifs, qui sont exprimées ci-dessous dans une planification dynamique stratégique (voir figure no. 2, page suivante).

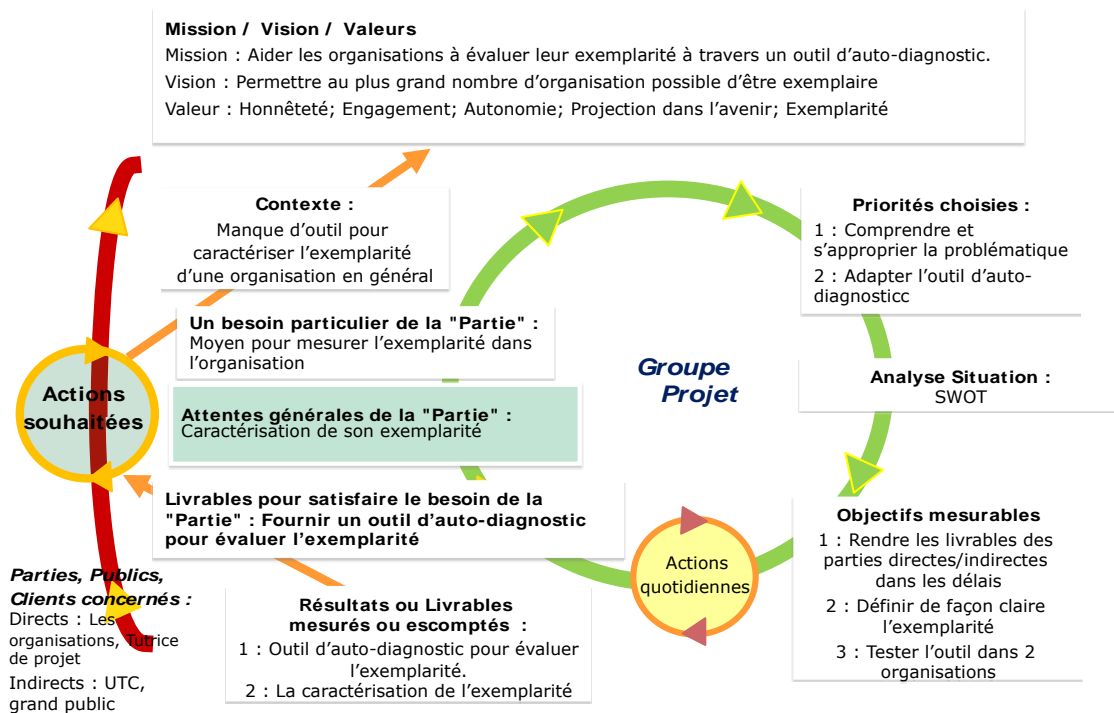


Figure 2 : Planification dynamique stratégique projet [Source : auteurs]

4. OBJECTIFS DU PROJET

Après avoir identifié les questions centrales et les principaux domaines d'actions de l'exemplarité dans les différents secteurs d'activités d'une organisation précise, et dans son environnement global, il serait plus que recommandé selon le contexte précédemment décrit d'intégrer l'exemplarité dans un maximum d'organisations.

Ce qui est certain est qu'un nombre défini de bonnes pratiques est à suivre dans n'importe quelle type d'organisation afin d'intégrer l'exemplarité dans le processus de développement durable de cette dernière.

L'équipe projet a résumé les intérêts et les objectifs généraux de l'exemplarité en :

- Pourcentage des organisations exemplaires à l'échelle nationale et internationale
- Des attentes mesurables des organisations envers les parties prenantes
- L'efficacité de productivité de chaque organisation et partie prenante

L'horizon que décrit l'équipe projet se résume à des objectifs globaux à long terme qui pourraient être :

- Mettre en place un nombre de cartographies générales par domaine d'activité de tout type d'organisations, précisant le score d'intégration de l'exemplarité, ainsi que le pourcentage rationnel correspondant.
- Mettre en place un tableau de bord des indicateurs de performances de chaque type d'organisation intégrant l'exemplarité à part entière.

Dans le cadre de la COP21, l'exemplarité de la logistique de l'événement en matière de développement durable et d'économie circulaire a été mise en place, un nombre de principes de l'exemplarité a été défini, et un outil d'auto-diagnostic de l'UTC a été adapté (voir en annexes).

Dans le cadre de ce projet, l'équipe projet a pour objectifs vis-à-vis de la COP21 :

- Revoir, rajouter et/ou redéfinir un nombre de principes cohérents intégrant nos propres réflexions extérieures au travail adapté par la COP21.
- Améliorer l'outil d'auto-diagnostic et d'évaluation de l'intégration de l'exemplarité dans les organisations.
- Tester l'outil d'auto-diagnostic dans 5 entreprises.

L'équipe projet a pour objectifs vis-à-vis de l'UTC :

- Honorer tous les livrables des jalons 1,2 et 3, conformes aux exigences et attentes finales de l'unité d'enseignement « Ingénierie de Projets ».
- Respecter les délais dédiés à chaque restitution des livrables de chaque jalon.

5. POURQUOI ETRE EXEMPLAIRE ?

Pour répondre à cette question, il est important de définir qu'est-ce que c'est l'exemplarité. Lors de l'identification de différentes approches sur l'exemplarité émise dans de différents domaines, l'équipe projet a concentré tous ses efforts pour des bonnes pratiques et de l'évaluation des impacts, en développant un référentiel robuste. Devenir exemplaire pour une organisation est un défi établi à long terme, qui cherche l'implication des acteurs de sa sphère d'influence dans un sens partagé d'un modèle de travail, qui inscrit toute son équipe dans une perspective d'amélioration continue, offrant des lignes directrices pour toute autre partie externe concernée.

Celui qui montre comment il travaille, pour que ses collaborateurs puissent s'en inspirer, recueille un engagement fort de ses équipes et facilite chez ses collaborateurs l'apprentissage des nouvelles procédures. Pourtant, l'exemplarité de l'un influence celle de l'autre et inversement; il s'agit bien d'une coresponsabilité. Une organisation qui veut devenir exemplaire agit en tenant compte des attentes et des besoins de ses parties prenantes, tout en étant consciente de son rôle de partie prenante auprès des organisations de sa propre sphère d'influence. Cette position est fondée sur des rapports mutuellement bénéfiques cités dans la Philosophie Deming sur le management de la qualité, qui émerge l'importance des relations de confiance avec les fournisseurs comme des partenaires dans la qualité (quatrième point de la philosophie Deming). [1]

Une autre approche aux bénéfices mutuelles entre parties prenantes est abordée par l'ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire. Les principes de management servent de cadre à l'amélioration des performances, dont le huitième propose : « Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. » [2]

L'exemplarité sert donc aux organisations à pérenniser leur savoir-faire et leur savoir-être. Cela au moment que l'entreprise soit engagée au niveau tant interne comme externe vers l'évaluation et le progrès en permanence. C'est en étant exemplaire sur les qualités attendues des parties prenantes, que l'organisation consolide sa légitimité, installe la confiance réciproque et promeut l'efficacité et la satisfaction au travail fondée sur les rapports mutuellement bénéfiques précédemment mentionné qui peut se traduire comme :

- ✓ Création de la valeur pour toutes les parties impliquées.
- ✓ Rapidité des réactions face au changement.
- ✓ Établissement des relations qui équilibrent les gains à court terme et qui a des considérations à long terme.
- ✓ Communication claire et ouverte.
- ✓ Partage d'information.
- ✓ Inspiration, encouragement et reconnaissance des améliorations des parties impliquées.
- ✓ Développement de l'efficacité autant individuelle que collective.
- ✓ Développement tant l'efficacité individuelle que collective.

CHAPITRE 2 :

1 DONNEES D'ENTREES DU PROJET

L'équipe projet a démarré cette étude d'exemplarité dans les organisations en partant d'aucune connaissance particulière, aucune définition existante de l'exemplarité, ni aucune bibliographie précise à son sujet. L'équipe projet s'est particulièrement inspirée de la norme ISO2600 [2], la norme ISO20121 [1], et sur l'EFQM.[9]

L'équipe projet a reçu dans un premier temps, un outil d'auto-diagnostic intégrant une caractérisation de l'exemplarité en matière de développement durable et d'économie circulaire COP21.

L'outil d'auto-diagnostic reçu, est développé en Excel, reprend la forme d'un outil conçu pour la norme ISO 9001 :2015, et contient les fonctions présentées dans la Figure 3.- ci-dessous.

Dans le mode d'emploi, il y a une présentation des éléments de l'outil avec les objectifs de celui-ci. Aussi, l'outil présente un schéma graphique de la caractérisation de l'exemplarité sous la forme d'un arbre.

Les autres parties de l'outil sont liées à l'utilisation, incluant un questionnaire-type d'évaluation de toutes les principes, un onglet de résultats et d'actions généraux, où l'utilisateur peut trouver un tableau de bord général d'indicateurs tous confondus, en illustrant les résultats, et les tableaux de plans d'actions. Puis un onglet des résultats par article (principe), incluant des illustrations des résultats et des tableaux de plan d'actions.

En dernière partie de l'outil se trouve un onglet conseils pour atteindre le respect de l'exigence, définissant quoi et qui pilote l'action.

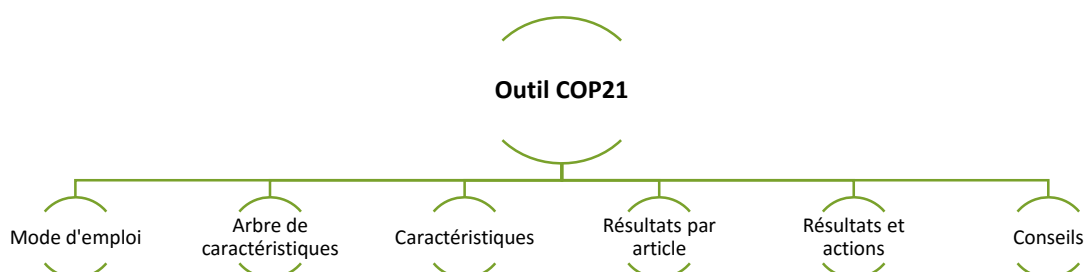


Figure 3 : PBS de l'outil d'auto-diagnostic de la COP21 [Source : auteurs]

Cet outil nous servira comme base à considérer comme option pour l'élaboration de notre outil.

En Annexe 2 est présenté l'arbre des caractéristiques COP21 initialement reçu, dans lequel est proposée, une approche à l'exemplarité en matière de développement durable et économie circulaire. Cette approche ne correspond pas aux objectifs souhaités de ce projet, ces derniers consistent à faire une caractérisation générale de l'exemplarité pour tout type d'organisation hormis les organisations étatiques.

Cet arbre reçu est considéré comme une donnée d'entrée pour réaliser une nouvelle caractérisation.

2 LA METHODE ET LE REFERENTIEL PROPOSE

Pour passer de la théorie à la pratique, un défi majeur émerge, celui de définir un modèle d'exemplarité qui soit compréhensible et compatible avec tout type d'organisation.

Partir du concept général de l'exemplarité et le concrétiser pour donner une vision claire est la ligne directrice du référentiel de l'Exemplarité. Le travail développé est le résultat de la réflexion de l'équipe projet à partir de bibliographie existante sur la responsabilité sociétale, le management des événements à travers l'aspect de l'environnement durable[3] et l'excellence organisationnelle. Ces derniers offrent un appui au développement du sujet. En effet, l'exemplarité regroupe plusieurs axes déjà abordés par ces différents référentiels, mais l'exemplarité veut aller plus loin : offrir un chemin pour développer de liens de confiance avec ses parties prenantes et dégager des gains environnementaux et économiques qui peuvent découler d'un agir en exemple.

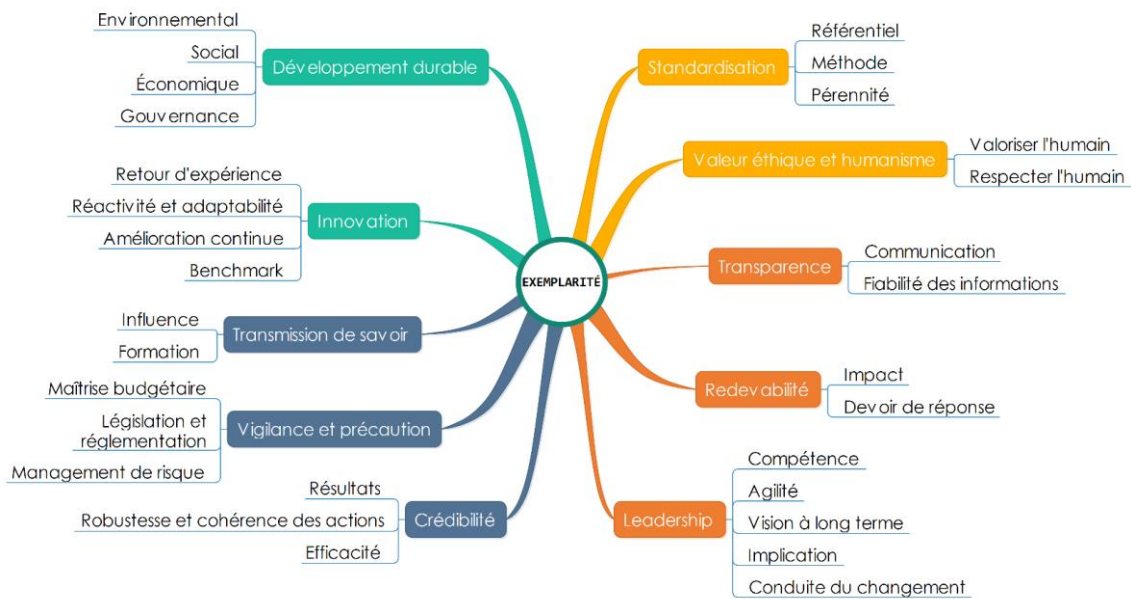


Figure 6 : Le référentiel d'exemplarité proposé par l'équipe projet
[Source : auteurs]

Pour rendre robuste ce référentiel innovant, il a été élaboré en collaboration avec le Secrétariat général de la 21e Conférence des Nations Unies sur les Changements Climatiques (COP21/CMP11) et avec des entreprises mandatées par ce dernier.

Le référentiel est composé des 10 principes de l'Exemplarité constituant le premier niveau. Un deuxième niveau détaille les facteurs composant chaque principe (Figure 3). Les facteurs sont déclinés en indicateurs mesurables qui permettent une auto-évaluation simple du déroulement des activités au sein de l'organisation. La simplicité de cette démarche permet à tout type d'organisations de s'engager vers l'exemplarité en commençant par une observation de sa situation actuelle, ses points critiques à améliorer et ses points forts à maintenir et renforcer.

Dans un souci de crédibilité, chaque principe a dû répondre à la question « En quoi ce principe sert à l'exemplarité ? » :

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

A la fin d'une première caractérisation de l'exemplarité, une question est naturellement apparue : Est-ce que le référentiel est applicable ? Cette question prend toute son importance lorsque l'on se rend compte que sa réponse est la clé pour donner un sens à notre référentiel en le rendant applicable et justifié auprès de nos parties prenantes. Le processus pour rendre le référentiel applicable, consiste à descendre l'échelle d'abstraction de l'abstrait, l'exemplarité, au concret, des indicateurs de suivi. Il faut justifier le pourquoi de chaque principe avant d'exprimer comment la mesurer.

Le logigramme suivant résume la démarche et les différentes étapes d'élaboration de notre référentiel (Figure 4)

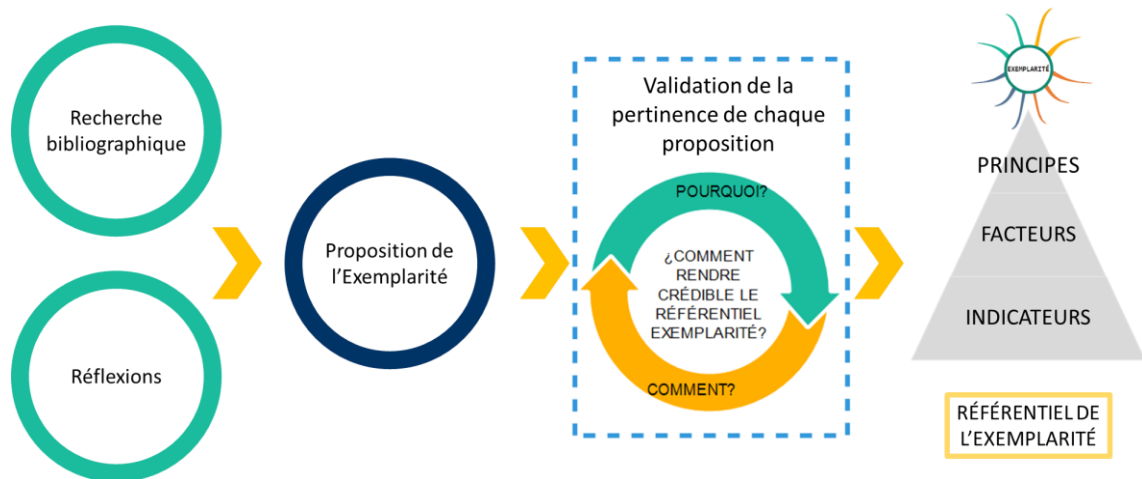


Figure 4 : Démarche d'élaboration de référentiel [Source : auteurs]

Dans un souci de robustesse des travaux, pour qu'un indicateur soit validé il doit respecter 5 critères :

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

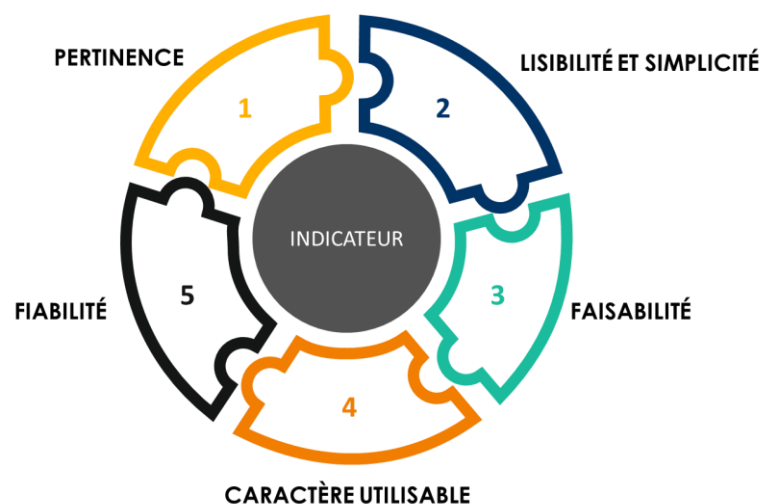


Figure 5 : Démarche d'élaboration des indicateurs [Source : auteurs]

Une fois les principes de l'exemplarité établie, deux options s'ouvrent à nous, chacune présente des avantages et inconvénients :

Option N°1 : Faire une hiérarchisation des principes en fonction de leurs importances

Option N°2 : Garder la fleur des principes simple

Option N°1 :		Option N°2	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Donne un ordre aux principes selon leurs importances et permet ainsi d'avoir un résultat unique et comparable	Manque d'expertise pour choisir une pondération crédible et robuste	Donne la liberté à l'expert de donner une pondération en fonction de son activité	
Donne un fil conducteur pour les utilisateurs pour une démarche postérieure	Peut pénaliser l'organisation car il peut y avoir plusieurs hiérarchisations en fonction du domaine d'activité	L'utilisateur peut décider sans être influencé, l'importance à donner à chaque principe pour commencer une démarche	

Tableau 2 : Avantages et inconvénients des options possibles [Source : auteurs]

Nous avons opté pour la deuxième option parce que nous estimons que nous n'avons pas aujourd'hui l'expérience nécessaire pour établir une pondération qui soit crédible et juste pour tous les secteurs d'activités, de plus le fait d'imposer une pondération dans la phase lancement de notre référentiel pourrait décourager les organisations à collaborer avec nous. Dans la phase maturité de notre référentiel, le retour d'expériences des organisations et leurs choix de pondération nous permettra d'avoir une base de données de pondération par activité et pouvoir ainsi proposer une pondération par secteur d'activité dans l'avenir.

3 DE LA THEORIE A L'APPLICATION

L'application que nous avons choisie pour utiliser l'arbre de l'exemplarité est donc un outil d'auto-diagnostic. L'objectif de cet outil est qu'il puisse être utilisé par tout type d'organisation, sans qu'aucune formation ne soit requise. Il s'agit d'un moyen pour évaluer son organisation dans le but de définir son niveau d'exemplarité et de l'améliorer si besoin.

L'outil doit remplir un certain nombre de fonction explicité dans le diagramme suivant :

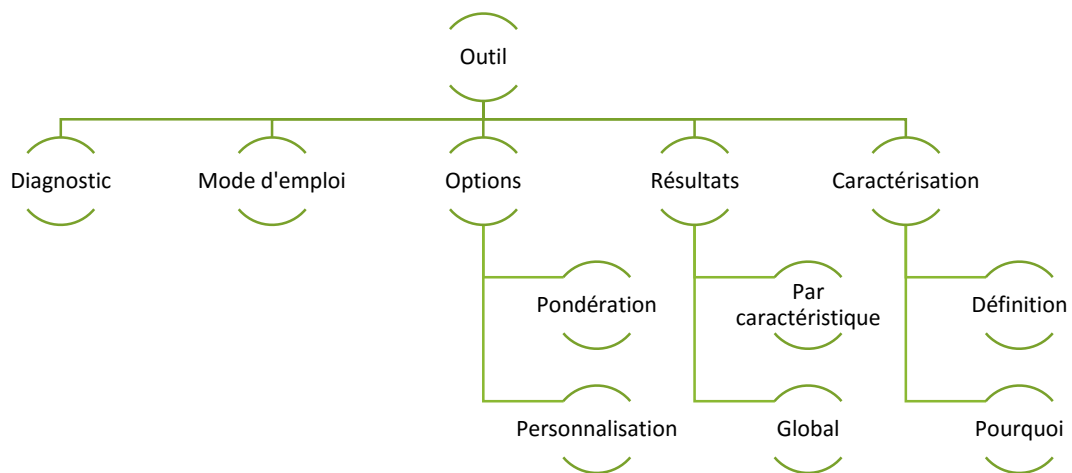


Figure 7 : Fonctionnalités et options attendus pour l'outil [Source : auteurs]

Ces fonctionnalités et options sont indépendantes de la forme de l'outil. Plusieurs options se sont présentées sur la réalisation de l'outil, résumés dans le diagramme suivant :

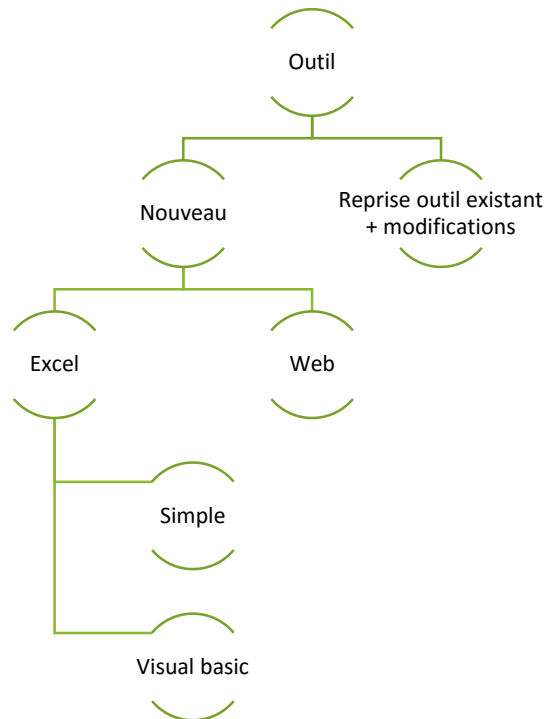


Figure 8 : Options pour le développement de l'outil [Source : auteurs]

Pour chacune de ces options, il existe des avantages et inconvénients rapportés dans le tableau 3.

Le choix dans la façon de développer l'outil a été principalement conditionné par les compétences actuelles de l'équipe projet et les délais à respecter. L'ergonomie a aussi été jugée importante. L'option répondant au mieux à tous ces critères est la création d'un nouvel outil sous Excel simple (option numéroté 4 dans le tableau 3).

Au fur et à mesure du développement de l'outil, il a été décidé d'intégrer au sein de l'Excel simple une interface de navigation Visual Basic afin d'optimiser l'ergonomie de l'outil.

Options possibles	Avantages	Inconvénients
1) Reprise et modification de l'outil existant	Temps de réalisation plus court par rapport aux autres options Mise en forme rapide Expertise d'Excel pas nécessaire Outil déjà choisi et compris par la partie intéressée	Outil peu adapté et peu ergonomique pour tout type d'utilisateur Mise en forme en décalage avec les attentes de l'équipe projet Perte de temps lié à la compréhension des formules et des fonctions utilisées lors de sa conception
2) Développer un nouvel outil	Mise en forme pertinente et organisée Meilleure ergonomie de l'outil Pas de perte de temps liés à la compréhension et l'appropriation des travaux précédents Facilité pour l'incorporation des nouvelles fonctions	Expertise d'Excel nécessaire au développement de l'outil Temps de réalisation plus long
3) Développer un nouvel outil sous Excel	Appropriation totale de l'outil au travers de sa conception Adéquat pour le temps du planning projet	Problème possible de compatibilité entre différente version d'Excel Diffusion de l'outil plus compliquée Expertise d'Excel nécessaire au développement de l'outil
4) Développer un nouvel outil sous Excel simple	Temps de réalisation le plus court pour un développement sous Excel Bonne maîtrise des fonctions et formules nécessaires	Peu ergonomique (différentes interfaces réparties sur différents onglets, navigation peu intuitive)
5) Développer un nouvel outil sous Excel avec une interface Visual Basic	Ergonomie désirée par l'équipe (incorporation de tous les composants au travers d'une seule interface)	Expertise d'Excel lié au Visual basic nécessaire Temps d'élaboration le plus long pour un développement sous Excel
6) Développer un nouvel outil directement sur le Web	Facile d'accès pour tous les utilisateurs Diffusion de l'outil simple et rapide Peut toucher un plus grand nombre d'utilisateur potentiel Meilleure ergonomie	Compétence nécessaire en programmation et base de données Temps long pour l'élaboration du site Besoin d'un domaine (.com, .fr, ...)

Tableau 3 : Options avec leurs avantages et inconvénients [Source : auteurs]

4 DEFINITION DES ATTENTES DU PROJET

Afin de rendre crédible nos réalisations, l'équipe projet a défini un processus de validation applicable à notre construction du nouveau référentiel de l'exemplarité, et sur la construction de l'outil d'auto-diagnostic du niveau d'exemplarité de tout type d'organisation. Cela résume tout simplement de se mettre en place du meneur de l'exemplarité, et à la place du receveur de bénéfiques de l'exemplarité, en étudiant les relations mutuellement bénéfiques pour construire notre raisonnement.

Ci-dessous notre processus de validation :

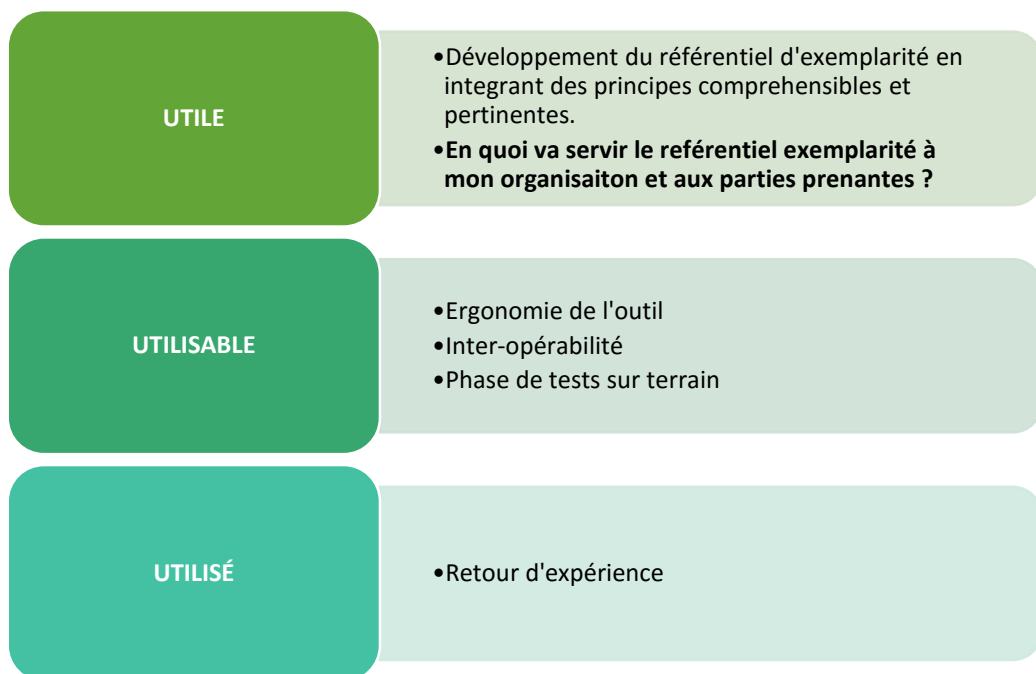


Figure 9 : Processus de validation du référentiel et de l'outil auto-diagnostic proposé de l'exemplarité [Source : auteurs]

D'un point de vue utilité, et du référentiel que l'équipe projet propose, nous basons notre étude sur l'exemplarité par une remise en question autour des principes et leurs existences assurant les relations bénéfiques entre les organisations, les parties prenantes, et l'environnement général, en posant les filtres (voir Fig.4) de questionnement entre les niveaux de principes.

L'équipe projet est à présent en phase d'utilisabilité, l'outil d'auto-diagnostic est basé sur un référentiel d'exemplarité intégrant trois niveaux, qui

alimentent l'outil qui est construit en respectant le processus de validation et le cahier des charges techniques (voir Fig.6).

Pour l'étape finale de l'outil, l'équipe projet travaille la partie saisie manuelle des évaluateurs pour pouvoir obtenir des retours mesurés. Aussi, en cette phase d'utilisabilité, l'équipe projet fait subir à l'outil une série de tests pour arriver à une version finale utilisateur, qui par laquelle l'outil ainsi que le référentiel seront donc en phase d'utilisation.

Par ces attentes que l'équipe projet a définies, celles-ci permettent à l'utilisateur d'appréhender l'exemplarité en interaction intuitive avec l'outil et le référentiel.

Au final, l'équipe projet souhaite que le référentiel de l'exemplarité et l'outil d'auto-diagnostic soient utiles, utilisables et utilisés.

5 RISQUES PROJET

Afin de mener notre projet dans de bonnes conditions, une étude de risque a été menée. Deux principaux risques projets sont identifiés et présentés dans le tableau suivant :

Risque	Criticité	Conséquence	Solutions préventives, alternatives
Tutrice externe injoignable pour le reste du projet - Perte de support extérieur	Peu probable Modérément grave	Pas de retour d'expériences liées aux organisations participants à la COP 21 - Perte de crédibilité du projet	Solution alternative : Rentrer en contact nous-même avec des entreprises afin de tester l'outil
Mlle Marianna ROLDAN indisponible pour le reste du projet (Perte de notre expertise Excel lié au fonctionnement de l'outil)	Peu probable Grave	Perte de temps significative pour se réapproprier le fonctionnement de l'outil - Possibilité de ne plus pouvoir respecter les délais	Action préventive : Travail lié à la modification de l'outil réalisé en binôme => transfert de l'expertise Excel

Tableau 4 : Analyse de risques du projet [Source : auteurs]

CHAPITRE 3

1. DE L'ABSTRAIT AU CONCRET DE L'EXEMPLARITE :

1.1 PAGE D'ACCUEIL :

A. Présentation de l'exemplarité

Dans une première partie, une présentation sur la définition de l'exemplarité est donnée aux utilisateurs afin de bien rendre compréhensible la thématique et les gains possibles qu'aurait une organisation exemplaire.

QU'EST-CE QUE L'EXEMPLARITÉ ?

L'humain possède des capacités innées qui sont, de façon non exhaustive :

- L'imitation
- L'inférence
- L'empathie
- La pédagogie

L'imitation et la pédagogie sont les bases de l'apprentissage, et de l'intelligence à travers l'évolution humaine.

L'Exemplarité regroupe ces deux capacités. Rechercher l'excellence à travers l'Exemplarité, c'est accéder à différents gains.

Attentes d'une organisation Exemplaire = **Gains de confiance** + **Gains économiques** + **Gains environnementaux**

Figure 10 : Définition de l'exemplarité [Source : auteurs]

B. Présentation des éléments qui constituent l'outil :

Afin de transformer les exigences fonctionnelles de l'outil d'auto-diagnostic, précédemment décrites en Chapitre 2 de ce mémoire, l'équipe projet étant consciente de la nécessité de rendre la tâche d'évaluation facile et en un minimum de temps, a décidé d'intégrer des fonctionnalités de navigation par boutons Excel. Avant l'utilisation du fichier, un résumé de ce que les utilisateurs peuvent trouver dans les différentes parties de l'outil est présenté. L'outil est constitué de plusieurs sections telles que présentées dans la figure ci-après :

PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS

Sections :

- Caractéristiques:** Présentation des caractéristiques de l'exemplarité à évaluer pour positionner votre activité dans le RÉFÉRENTIEL EXEMPLARITÉ proposé. Chaque caractéristique est définie, et justifiée comme point clé pour agir en exemple, chacune des justifications est affichée dans le panel supérieur "POURQUOI".
- Diagnostic:** Choix des niveaux d'intégration et de véracité des caractéristiques selon l'échelle d'évaluation. L'utilisateur peut mettre des commentaires qui pourront être utiles plus tard.
- Résultats globaux:** Présentation des résultats globaux du diagnostic sous la forme d'un tableau de bord et d'un tableau de synthèse.
- Résultats par caractéristique:** Présentation détaillée des résultats pour chaque caractéristique où l'utilisateur pourra mettre des informations sur des plans d'actions à mettre en place.

Boutons :

Déplacement entre les différents onglets qui font partie de l'outil. Les boutons vous permettront d'avancer pendant votre auto-évaluation et revenir en arrière si vous en avez besoin. Ils vous permettront aussi de **convertir l'auto-diagnostic en format PDF** et l'enregistrer et de nous donner un avis sur l'outil et son déroulement

Figure 11 : Présentation des éléments de l'outil d'auto-diagnostic de l'Exemplarité [Source : auteurs]

C. Échelles utilisées dans l'évaluation :

Les résultats obtenus à la fin dépendent des échelles d'évaluations utilisées, la détermination de ces dernières dépend de la cohésion des indicateurs validés. Dans le cas de notre étude sur l'Exemplarité dans les Organisations [2], l'équipe projet a défini des taux d'intégration des indicateurs proposés de l'Exemplarité, par questionnement sur les niveaux d'intégration de ces derniers. Ci-dessous, le tableau des niveaux et des taux d'intégration des indicateurs de l'Exemplarité :

ÉCHELLES D'ÉVALUATION UTILISÉES	Libellés explicites des niveaux d'intégration	Niveaux d'intégration	Taux d'intégration
	L'indicateur n'est pas intégré ou alors de manière très aléatoire.	Pas d'intégration	0%
	L'indicateur est intégré quelques fois de manière informelle.	Partielle	30%
	L'indicateur est formalisée et intégré de manière assez convaincante.	Avancée	70%
	L'action formalisée est intégrée, améliorée et tracée continuellement	Systématique	100%

Tableau 5 : Échelles d'évaluation de l'Exemplarité utilisées [Source : auteurs]

Les niveaux et les taux d'intégration des indicateurs de l'Exemplarité vont être traduits par un niveau d'Exemplarité calculé, sur la base du taux moyen minimal et maximal des libellés explicites des niveaux d'Exemplarité, ces taux sont adaptés à tout type d'organisation.

Ces taux sont des valeurs par défaut, ils sont évolutifs, seul l'utilisation dans plusieurs organisations et la capitalisation de l'expertise des professionnels

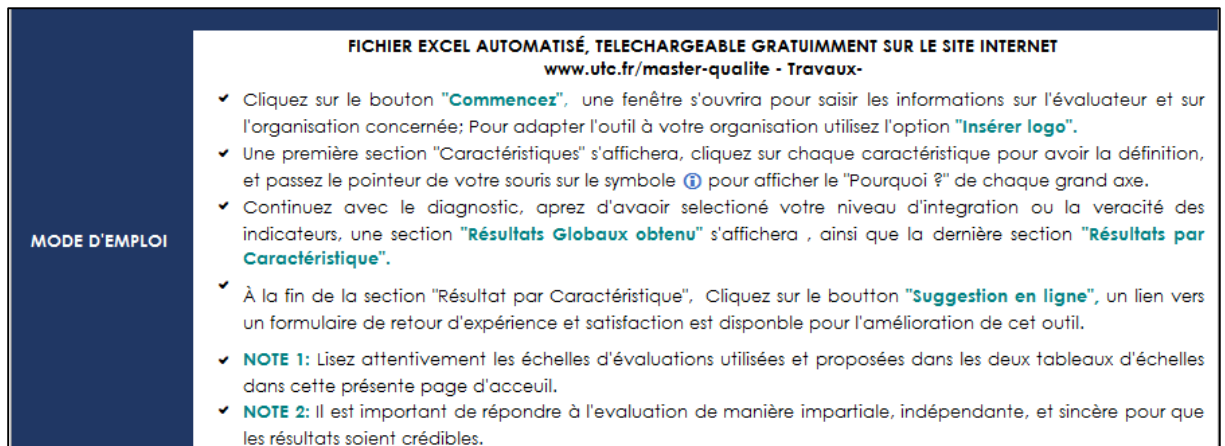
d'auto-diagnostic et leurs banques de données statistiques empiriques collectées au fur des utilisations, permettra d'ajuster les taux selon le type de l'organisation. Voir ci-dessous l'échelle de niveau d'Exemplarité utilisée dans l'élaboration de cet outil d'auto-diagnostic proposé.

NIVEAUX D'EXEMPLARITÉ	Libellés explicites des niveaux d'exemplarité	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveau d'exemplarité
	Le déroulement des activités de l'organisation présente des caractéristiques exemplaires peu développées ou pas intégrées. Pour devenir exemplaire, l'organisation doit s'engager, depuis les employés jusqu'aux dirigeants.	0%	9%	Initiation
	L'organisation fait un travail valable, il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	10%	49%	Engagement
	L'organisation est engagée dans un processus d'exemplarité avec des activités bien définies. Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités	50%	89%	Performance
	L'organisation conduit ses activités d'une façon exemplaire, elle focalise ses efforts pour bénéficier son structure et ses partie prenantes.	90%	100%	Exemplaire

Tableau 6 : Échelle de niveaux d'Exemplarité utilisée [Source : auteurs]

D. Mode d'emploi 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 ainsi une multitude de fonctionnalités, et surtout un scénario optimisé, pour gagner du temps de l'utilisation, exprimé selon retour d'expérience collecté à environ 25 minutes. Ci-dessous l'aperçu du mode d'emploi de l'outil :



MODE D'EMPLOI

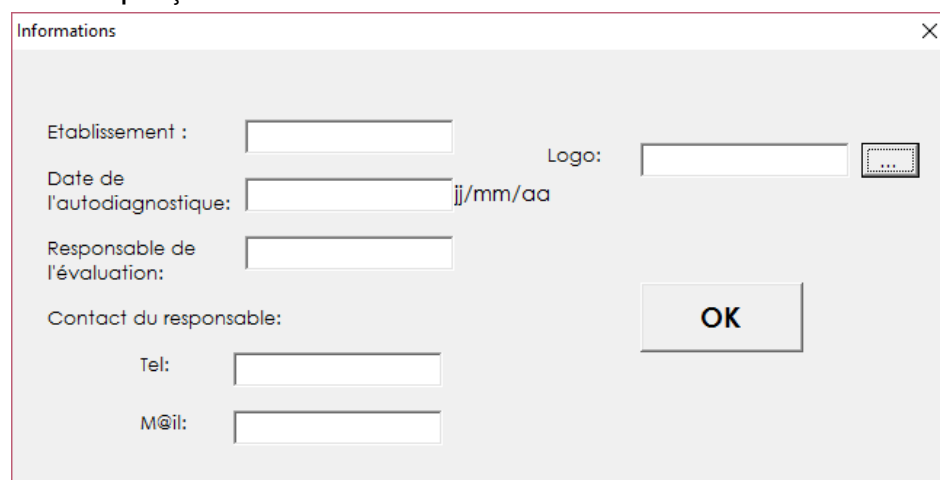
FICHIER EXCEL AUTOMATISÉ, TELECHARGEABLE GRATUIMENT SUR LE SITE INTERNET
www.utc.fr/master-qualite - Travaux-

- ✓ Cliquez sur le bouton "**Commencez**", une fenêtre s'ouvrira pour saisir les informations sur l'évaluateur et sur l'organisation concernée; Pour adapter l'outil à votre organisation utilisez l'option "**Insérer logo**".
- ✓ Une première section "Caractéristiques" s'affichera, cliquez sur chaque caractéristique pour avoir la définition, et passez le pointeur de votre souris sur le symbole ⓘ pour afficher le "Pourquoi ?" de chaque grand axe.
- ✓ Continuez avec le diagnostic, après d'avoir sélectionné votre niveau d'intégration ou la véracité des indicateurs, une section "**Résultats Globaux obtenu**" s'affichera, ainsi que la dernière section "**Résultats par Caractéristique**".
- ✓ À la fin de la section "Résultat par Caractéristique", Cliquez sur le bouton "**Suggestion en ligne**", un lien vers un formulaire de retour d'expérience et satisfaction est disponible pour l'amélioration de cet outil.
- ✓ **NOTE 1:** Lisez attentivement les échelles d'évaluations utilisées et proposées dans les deux tableaux d'échelles dans cette présente page d'accueil.
- ✓ **NOTE 2:** Il est important de répondre à l'évaluation de manière impartiale, indépendante, et sincère pour que les résultats soient crédibles.

Figure 12 : Aperçu du mode d'emploi de l'outil [Source : auteurs]

E. Boite de saisie des informations de l'utilisateur :

À la fin de la page d'accueil les utilisateurs peuvent directement cliquer sur Commencez, et comme déjà décrit dans le Mode d'emploi de cet outil, une saisie de traçabilité de l'évaluation est obligatoire, afin de garantir cette exigence, l'équipe projet a décidé de créer une boite de saisie rapide sur Excel, ci-dessous un aperçu :



Informations

Etablissement :


Date de l'autodiagnostic: jj/mm/aa

Responsable de l'évaluation:

Contact du responsable:

Tel:

M@il:

Logo: 

OK

Figure 13 : La boîte de saisie des informations propres à l'évaluateur et à son organisation [Source : auteurs]

1.2 GLOSSAIRE DYNAMIQUE DES PRINCIPES A ÉVALUER

Pour assister l'utilisateur pendant tout le processus d'évaluation, l'équipe projet offre deux fonctionnalités dynamiques dans cet outil d'auto-diagnostic : le symbole aide qui permet d'afficher instantanément dans une bande fixe (en haut de la fleur voir figure 15 ci-contre) le 'Pourquoi' de chaque grand axe de l'Exemplarité, et les boîtes de définitions disponibles au clic de ces derniers (voir figure 16 ci-dessous).

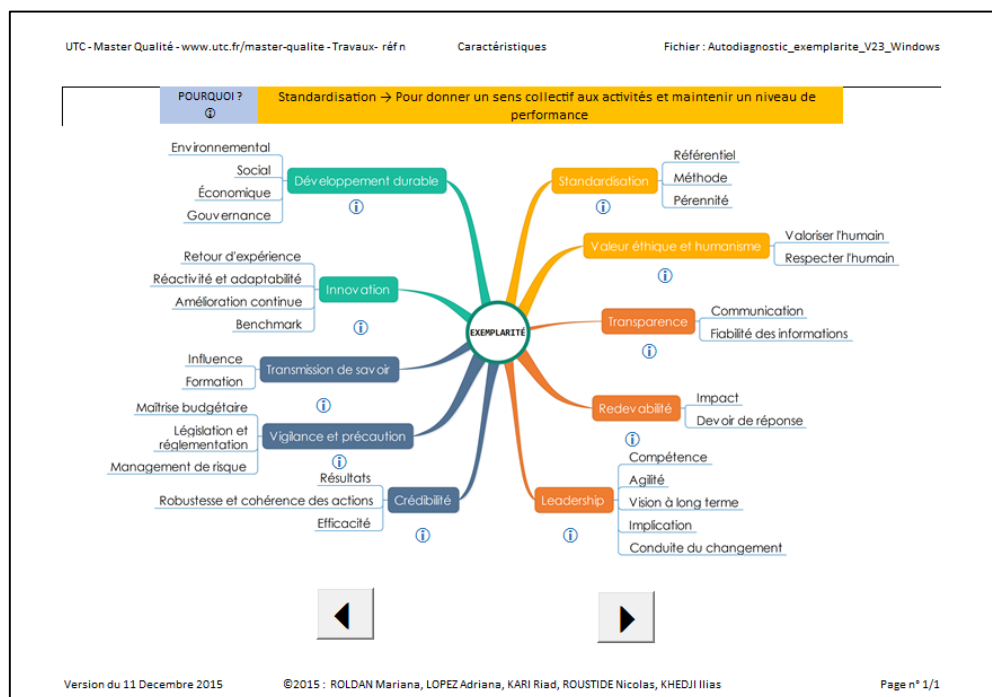


Figure 14 : Fleur de l'Exemplarité [Source : auteurs]

L'équipe projet a choisi de rendre l'outil dynamique afin de clarifier au maximum à l'utilisateur le vrai sens de chaque grand axe de l'Exemplarité, en enlevant toutes les ambiguïtés possibles entre les acquisitions initiales de l'utilisateur et les définitions conventionnelles confirmées par des établissements officiels.

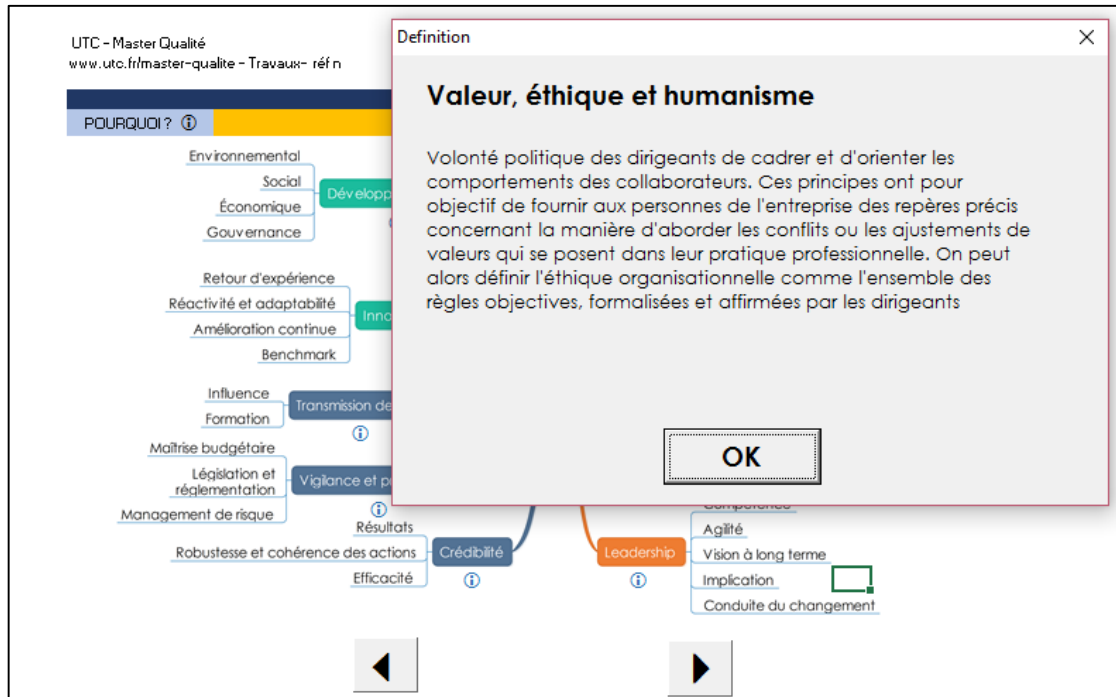


Figure 15 : Boîtes de définitions des principes proposés de l'Exemplarité [Source : auteurs]

1.3 FEUILLE DE DIAGNOSTIC DE L'EXEMPLARITE :

Après la présentation du sujet à évaluer et des différentes fonctionnalités à disposition de l'évaluateur, il a donc à sa disposition la feuille intégrale du diagnostic de l'Exemplarité. Elle intègre un entête de traçabilité qui se remplit automatiquement. Quand l'évaluateur aura fini son diagnostic, la feuille est prédisposée pour une impression en PDF ou en papier A4, pour apposer sa signature à la version finale du diagnostic.

La feuille de diagnostic intègre tous les principes et leurs indicateurs, tout est numéroté, sans hiérarchisation.

L'utilisateur a à sa disposition une liste déroulante de choix de véracité d'Évaluation des indicateurs, ainsi qu'une case de saisie pour d'éventuels commentaires.

Ci-dessous un aperçu d'une feuille de diagnostic.

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	Libellé du critère quand il sera choisi	
Id 3	Référentiel de l'entreprise (Qualité, Financier)	Niveau d'intégration	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 16 : Aperçu d'une feuille de diagnostic de l'Exemplarité
[Source : auteurs]*

2. RESULTATS OBTENUS

2.1 RESULTATS GLOBAUX DE L'ÉVALUATION :

La feuille de diagnostic compte 30 facteurs distincts, dès lors que l'évaluation est réalisée, les résultats globaux sont calculés automatiquement par cumul des scores de chaque indicateur, permettant ainsi de présenter les résultats des niveaux d'Exemplarité sous forme d'un histogramme. L'utilisateur peut donc percevoir sur l'histogramme les niveaux d'initiation, d'engagement, de performance et d'Exemplarité.

Par la même occasion, les données calculées permettent d'alimenter le Radar des niveaux d'Exemplarité de tous les principes de l'Exemplarité, ainsi que le Radar de tous les facteurs et des indicateurs. Veuillez voir ci-après le tableau de bord des niveaux d'Exemplarité.

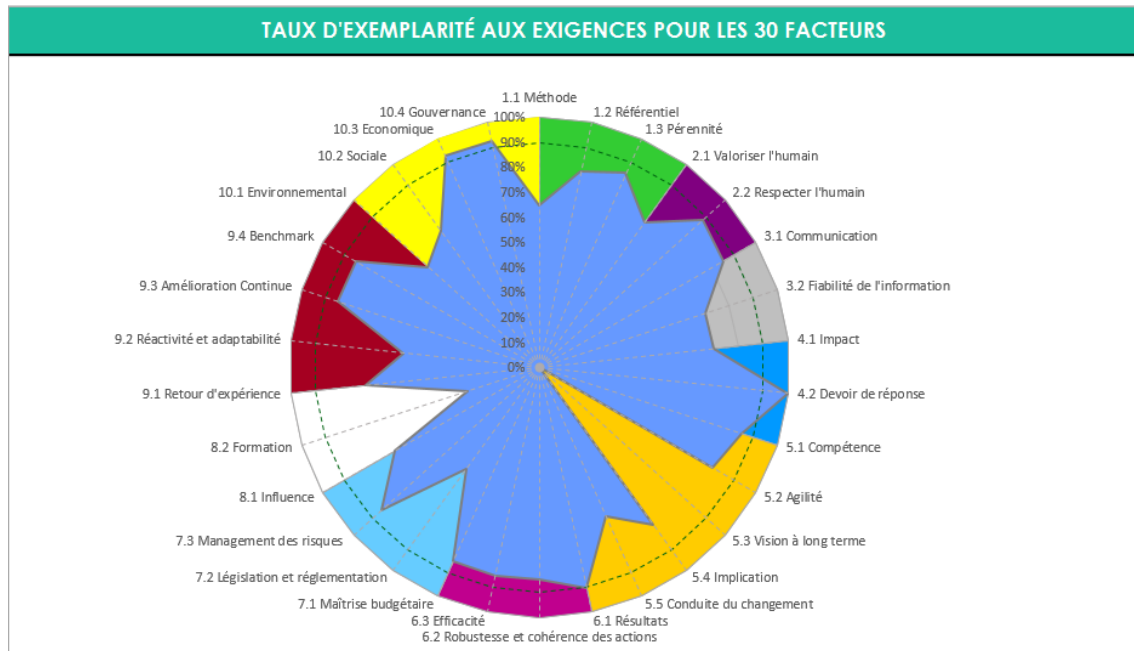


Figure 17 : Exemple de tableau de bord des niveaux d'Exemplarité
[Source : auteurs]

L'utilisateur a aussi à sa disposition le tableau de synthèse des résultats moyens de son évaluation (voir tableau 9 de la page suivante), dans laquelle figure les taux d'intégration des actions qui reflètent le niveau des 10 grands axes et leurs facteurs respectives.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RESULTATS MOYENNES DE L'EVALUATION					
				Evaluations	Taux %
Niveau moyen sur l'ensemble des caractéristiques de l'exemplarité					3%
Car. 1	Standardisation		Engagement		33%
	1.1	Méthode			
	1.2	Pérennité		Exemplarité	100%
	1.3	Référentiel			
Car. 2	Valeur, éthique et humanisme		Initiation		0%
	2.1	Valoriser humain		Initiation	0%
	2.2	Respecter l'humain			
Car. 3	Transparence		Initiation		0%
	3.1	Communication			
	3.2	Fiabilité de l'information			
Car. 4	Redevabilité		Initiation		0%
	4.1	Impact			
	4.2	Devoir de réponse			
Car. 5	Leadership		Initiation		0%
	5.1	Compétence			
	5.2	Agilité			
	5.3	Vision à long terme			
	5.4	Implication			
	5.5	Conduite du changement			
Car. 6	Credibilité		Initiation		0%
	6.1	Résultats			
	6.2	Robustesse et cohérence des actions			
	6.3	Efficacité			
Car. 7	Vigilance et précaution		Initiation		0%
	7.1	Maîtrise budgétaire			
	7.2	Legislation et réglementation			
	7.3	Management des risques			
Car. 8	Transmission de savoir		Initiation		0%
	8.1	Influence			
	8.2	Formation			
Car. 9	Innovation		Initiation		0%
	9.1	Retour d'expérience			
	9.2	Réactivité et adaptabilité			
	9.3	Amélioration Continue			
	9.4	Benchmark			
Car. 10	Développement durable		Initiation		0%
	10.1	Environnemental			
	10.2	Sociale			
	10.3	Economique			
	10.4	Gouvernance			

Figure 18 : Synthèse des niveaux moyens obtenus lors de l'évaluation
[Source : auteurs]

2.2 RESULTATS PAR PRINCIPE :

Dans une dernière partie l'utilisateur aura un regard sur des résultats par principe, avec un radar de chacune d'entre elle pour avoir une vision plus détaillée et pouvoir définir un plan d'action à mettre en place pour l'amélioration de chaque point.

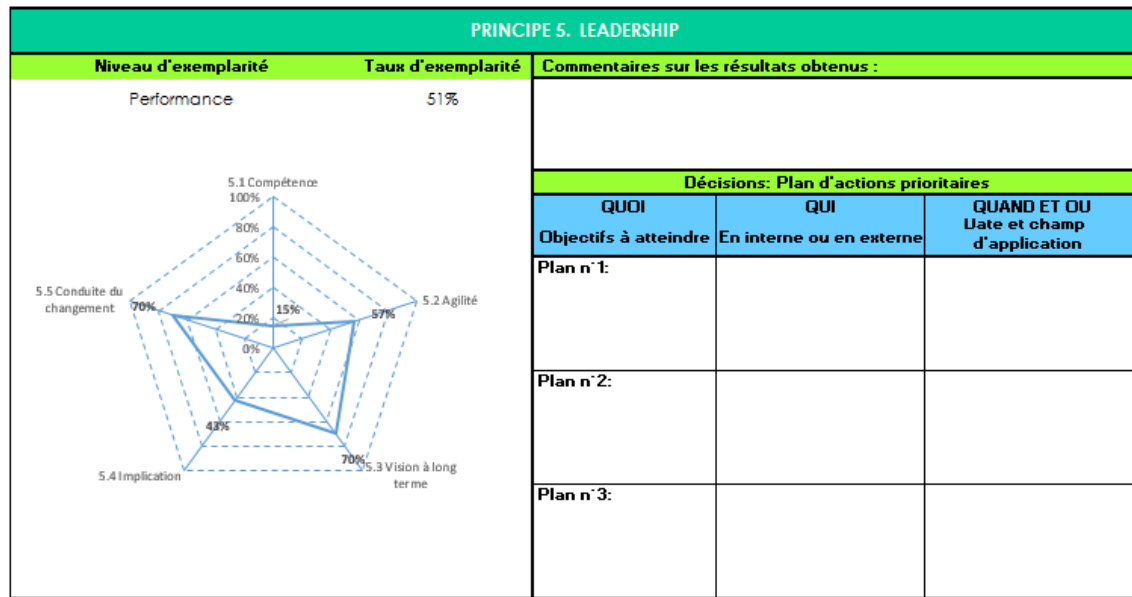


Figure 19 : Aperçu d'une feuille des résultats par principe [Source : auteurs]

2.3 CONSEILS DE BONNES PRATIQUES

Pour donner aux utilisateurs des guides d'amélioration pour chaque axe de l'exemplarité, l'onglet a été mis à disposition. Dans celui-là se présente de manière synthétique des recommandations pour faciliter la compréhension des facteurs ainsi que le ou les département(s) responsable(s) des plans d'actions liés à ce principe.

2.4 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'OUTIL D'AUTO-DIAGNOSTIC :


Lors de la construction du référentiel de l'exemplarité et de l'outil d'autodiagnostic, de nombreuses pistes d'amélioration liées tant par rapport aux méthodes de travail qu'aux produits finis, l'outil et le référentiel, ont été identifiées.

L'exemplarité est une notion complexe, compliquée, difficilement objectivable malgré les efforts de l'équipe projet en ce sens. La possibilité de rajouter, enlever ou modifier des indicateurs de l'exemplarité est envisageable selon le profil de l'utilisateur du référentiel et de l'outil. Cependant, toute modification doit se faire selon les méthodes de l'équipe projet décrites au chapitre 2, cela afin de préserver l'intégrité et la cohérence entre définition, référentiel et outil. Sans cette condition, les modifications réalisées risquent de sortir de la définition de l'exemplarité et de sa mesure, toutes les deux cadrées par l'équipe projet. Cela amène la nécessité de redéfinir le référentiel de l'exemplarité ainsi que l'outil d'auto-diagnostic lié à ce référentiel.

Tout comme les indicateurs de l'exemplarité, les principes de cette dernière peuvent eux aussi être sujet à des modifications par une organisation donnée, selon ses objectifs, sa stratégie, ses valeurs, sa vision etc. Cependant, comme pour les indicateurs, les modifications des principes de l'exemplarité doivent suivre la même condition que précédemment pour les mêmes raisons.

Une option à envisager lors de l'utilisation de l'outil est la pondération relative de chaque principe de l'exemplarité pour une meilleure représentation de l'exemplarité vis-à-vis d'une organisation donnée. Par exemple, une organisation liée à l'art et à la création pourra chercher à pondérer vers le bas le principe de « standardisation » de l'exemplarité, considérant cet aspect peu important, voir être un frein dans son domaine.

Lors de la rédaction de ce document, des améliorations sont en cours d'intégration au sein de l'outil et ne sont donc pas représentées à l'intérieur de l'outil présenté dans ce document.



Évaluation de l'outil d'Autodiagnostic de l'Exemplarité dans les Organisations (Étude réalisée dans le cadre du Master QPO et Mastère Spé NQCE UTC)

Ce formulaire va permettre de prendre en considération vos remarques et votre retour d'expérience sur l'utilisation de l'outil d'Autodiagnostic de l'Exemplarité.

Cette démarche entre dans une logique d'amélioration continue de l'outil.

Nous vous remercions par avance de votre évaluation et du temps que vous avez consacré.

Votre secteur d'activité:

Votre fonction:

Nombre de collaborateurs:

L'outil est-il facile à utiliser?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

Les critères vous semblent-ils clairs?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

*Figure 20. Extrait du formulaire d'évaluation de l'outil d'auto-diagnostic
[Source : auteurs]*

CONCLUSION

Au lancement du projet, les objectifs initiaux peuvent être qualifiés comme étant scolaires, ils consistaient à revoir/rajouter les principes qui définissent le modèle d'exemplarité en terme de développement durable et d'économie circulaire développé par le porteur du projet.

Au fur et à mesure que le projet avance, que la recherche bibliographique s'approfondit, l'équipe projet se rendu compte de l'envergure et de l'importance des enjeux de l'exemplarité dans les organisations, cette prise de recul a rendu les objectifs initiaux plus ambitieux et professionnels, le travail ne consiste plus à rajouter des principes ou de revoir celles proposées par le porteur du projet, non, il a fallu aller plus loin !

Désormais, l'objectif est de créer un référentiel d'exemplarité compatible avec tout type d'organisation, crédible et justifié, en utilisant une démarche robuste qui consiste à descendre l'échelle d'abstraction de l'abstrait, à savoir l'exemplarité, au concret, à savoir, des indicateurs pertinents pour mesurer cette exemplarité, tout en justifiant à chaque fois le « pourquoi » de chaque principe choisie avant de chercher le moyen pour le mesurer.

La particularité de ce référentiel proposé, à la différence des normes pouvant faire l'objet de certification (exemple ISO9001-V2015), ou des lignes directrices (exemple la norme ISO26000 [2]), est qu'il assure des relations mutuellement bénéfiques entre tous les collaborateurs d'une organisation donnée, d'une manière dynamique, en recherchant l'excellence managériale et opérationnelle (Cf. EFQM [4]) et en imposant une politique de Leadership. L'Exemplarité proposée assure un épanouissement au travail et une vie pendant le travail.

L'outil d'autodiagnostic proposé de l'exemplarité permet aux organisations de définir leurs situations initiales et de se comparer pour identifier leurs besoins. Le référentiel et le guide des bonnes pratiques vont accompagner l'entreprise dans la planification de leurs plans d'action, afin de s'orienter vers l'horizon de l'exemplarité et ses potentiels gains (Figure 19).

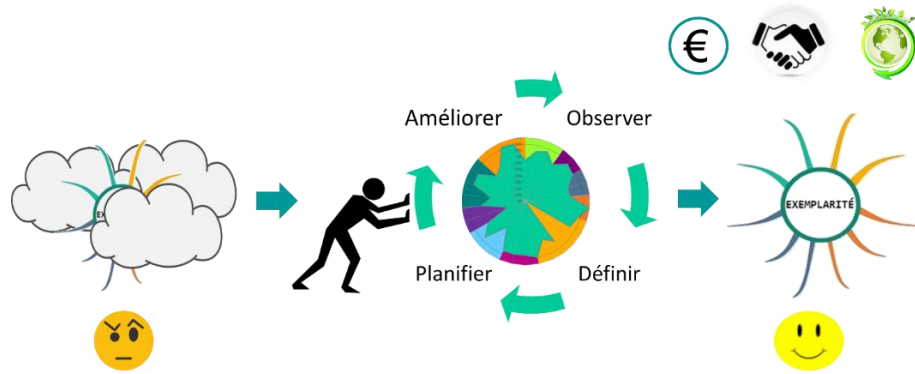


Figure 21. Processus de l'exemplarité [Source : auteurs]

Les manques illustrés par le radar des résultats globaux traduisent les gains possibles. Le schéma ci-dessus illustre la situation initiale et la situation finale souhaitée après l'application du processus de progrès. Cependant, pour atteindre le maximum de ces taux, une organisation intéressée doit s'engager dans ce processus innovant à tous les niveaux des parties prenantes.

Divers enseignements ont été retirés de ce projet qui s'inscrit dans une démarche d'innovation, à savoir le questionnement et la justification du « Pourquoi » de chaque choix réalisé, et de se mettre toujours dans la peau de l'utilisateur final et des parties prenantes et essayer de prévoir leurs comportements et réactions vis à vis de l'exemplarité. Ceci étant l'un des meilleurs moyens pour assurer la robustesse de ces travaux.

L'étape suivante de ce projet est de faire rayonner le référentiel d'exemplarité et de le faire connaître auprès des organisations. Ce référentiel étant innovant et évolutif, le retour d'expérience est la meilleure façon de le faire vivre et de le perfectionner. Une fois atteint un niveau de maturité important, une certification ou un label d'exemplarité est à envisager.

L'un des apports principaux de ce projet est le fait de travailler sur un sujet, une notion très peu définie et cernée, et pourtant très utilisée : l'exemplarité ! Qui ne s'est pas entendu dire ou n'a pas un jour dit « Montre l'exemple ! ». Ainsi, ce projet a permis d'innover en mettant en place un référentiel dynamique et évolutif qui donne enfin un sens commun à cette fameuse exemplarité et de permettre aux entreprises de s'auto évaluer. Enfin, ce projet a marqué toute l'équipe que soit sur le plan personnel ou professionnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] AFNOR, « NF ISO 20121: Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle. » Edition AFNOR, août-2012.
- [2] AFNOR, « NF ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Edition AFNOR, nov-2010.
- [3] GELDRON Alain, « FICHE TECHNIQUE ÉCONOMIE CIRCULAIRE : NOTIONS ». Direction Économie circulaire et déchets ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) Angers, oct-2014.
- [4] AFNOR, « NF EN ISO 9000: Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire ». Edition AFNOR, oct-2015.
- [5] Journal du Net, L'économie demain, « Transmettre les compétences et les savoir-faire à une autre génération », 26-sept-2013. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.journaldunet.com/management/expert/55318/transmettre-les-competences-et-les-savoir-faire-a-une-autre-generation.shtml>. [Consulté le: 17-nov-2015].
- [6] Dictionnaire de français Larousse, « Innovation ». 2014.
- [7] Dictionnaire de français Larousse, « Définitions : standardisation », 2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/standardisation/74454?q=standardisation#73616>. [Consulté le: 17-nov-2015].
- [8] P. Saielli, « Analyse critique de l'éthique organisationnelle ».
- [9] Groupe EFQM, *Le Modèle D'Excellence EFQM*. EFQM Publications, 2012.
- [10] Techniques de l'ingénieur, « Performance globale : réaliser un diagnostic ». 11-déc-2015.
- [11] Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, « Référentiel pour l'évaluation des agendas 21 locaux. », *Que trouve-t-on dans ce référentiel ?* [En ligne]. Disponible sur: <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Que-trouve-t-on-dans-ce.html>. [Consulté le: 24-nov-2015].
- [12] R. Directeur adjoint du Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale Appliquée Finkelstein, « Exemplarité managériale : s'appliquer à soi-même ce que l'on attend des autres », *Performance*, 03-mars-2015. .
- [13] ISO, « Principes de management de la qualité ». 2013.
- [14] The Deming Institute, « THE FOURTEEN POINTS FOR MANAGEMENT. » [En ligne]. Disponible sur: <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints>. [Consulté le: 14-nov-2015].
- [15] Audencia Nantes, Région Pays de la Loire, et Comité 21, « Démarche partagée RSE en Pays de la Loire - Base d'indicateurs », *Démarche partagée RSE en Pays de la Loire en partenariat avec Audencia Nantes*, nov-2012. [En ligne]. Disponible sur:

<http://www.paysdelaloire-rse.fr/outils/base-dindicateurs/>. [Consulté le: 06-nov-2015].

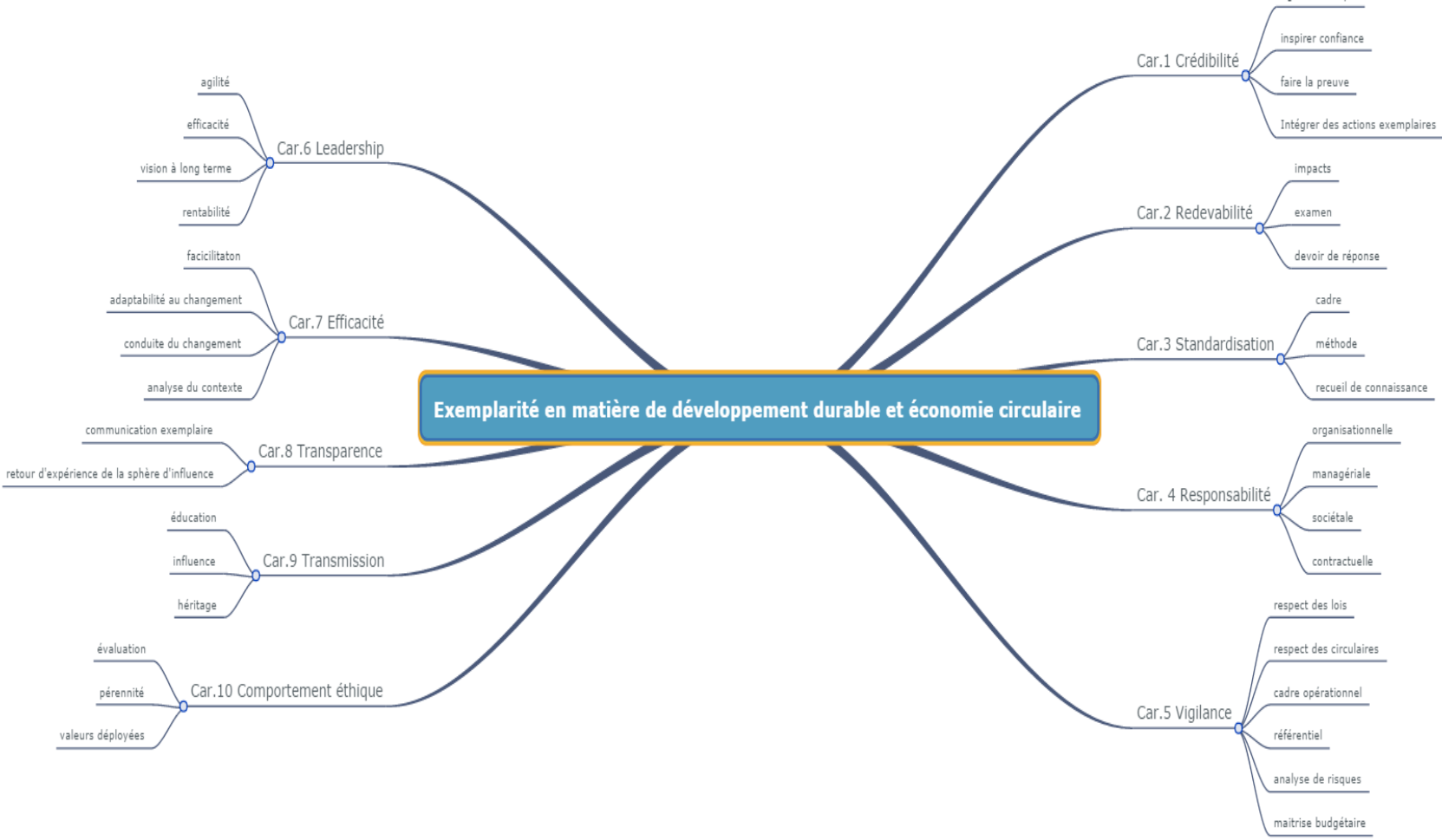
- [16] Institute national de la statistique et des études économiques, « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. », *Insee - Entreprises - La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue*. [En ligne]. Disponible sur: http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1421&page=graph#graphique1. [Consulté le: 06-nov-2015].
- [17] Institute national de la statistique et des études économiques, « Développement durable. », *Insee - Développement durable*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/developpement-durable.htm>. [Consulté le: 14-oct-2015].
- [18] Site officiel de l'Institut de l'économie circulaire, « Économie circulaire », *Économie circulaire. Site officiel de l'Institut de l'économie circulaire*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.institut-economie-circulaire.fr/>. [Consulté le: 14-oct-2015].
- [19] T. Melkonian, « Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé: le rôle de l'exemplarité », *2006/07*, vol. 1, p. 30, oct. 2006.
- [20] ADEME, Agence de l'environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, « Nos expertises, Économie circulaire », *ADEME*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>. [Consulté le: 14-oct-2015].
- [21] P. Wattier, *Les sept clés du leadership*. L'Archipel, 2011.
- [22] Institute national de la statistique et des études économiques, « Les immigrés récemment arrivés en France - Une immigration de plus en plus européenne », *Insee - Population - Les immigrés récemment arrivés en France - Une immigration de plus en plus européenne*. [En ligne]. Disponible sur: http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1524. [Consulté le: 07-oct-2015].

ANNEXES

1. ANNEXE 1. FICHE EXEMPLE AUTO-DIAGNOSTIC EXEMPLARITE COP21

Diagnostic de mise en œuvre de l'exemplarité pour la COP21															
Informations sur le Service Management de la Qualité		Informations sur l'Autodiagnostic													
Nom de l'organisation		Date de l'audit : 0 Janvier 1900													
Responsable exemplarité	Nom du responsable de l'exemplarité	Responsable de l'évaluation :	0%												
Contact ou Responsable de l'exemplarité :	Tél: @	Contact de la personne responsable :	Tél: @												
L'équipe d'évaluation :	0%														
TABLEAUX DE BORD sur les niveaux de CONFORMITÉ et de RÉALISATION selon les caractéristiques liées à la structure															
Niveaux de CONFORMITÉ des xx SOUS-CARACTERISTIQUES (et Moyenne) 		Niveaux de CONFORMITÉ des CARACTERISTIQUES liées à la structure Moyenne générale : 0% Insuffisant 													
Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des xxxcritères d'exigence <p>Attention : critères ne sont pas encore traités</p>															
TABLEAUX DE BORD sur les niveaux de CONFORMITÉ et de RÉALISATION selon les caractéristiques liées à la posture															
Niveaux de CONFORMITÉ des 93 SOUS-CARACTERISTIQUES (et Moyenne) 		Niveaux de CONFORMITÉ des CARACTERISTIQUES liées à la structure Moyenne générale : 0% 0% 													
Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des 98 critères d'exigence <p>Attention : critères ne sont pas encore traités</p>															
BILAN, COMMENTAIRES et PLANS D'AMÉLIORATION															
Taux de CONFORMITÉ aux exigences pour les 38 SOUS-CARACTERISTIQUES <p>en pointillés verts : seuil minimal paramétré pour être "Conforme" (voir onglet (Mode d'Emploi))</p>		COMMENTAIRES sur les RÉSULTATS obtenus Commentaires (collectifs si possible) : DECISIONS : Plans d'action PRIORITAIRES <table border="1"> <thead> <tr> <th>QUOI</th> <th>QUAND</th> <th>OU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plan n°1 :</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Plan n°2 :</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Plan n°3 :</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		QUOI	QUAND	OU	Plan n°1 :			Plan n°2 :			Plan n°3 :		
QUOI	QUAND	OU													
Plan n°1 :															
Plan n°2 :															
Plan n°3 :															
TABLEAU de SYNTHÈSE des RÉSULTATS moyennés de l'évaluation quant au degré de réalisation des actions associées au respect de l'exemplarité (structure)															
Car.	Niveau moyen sur l'ensemble des articles de la norme ISO 9001:2015 :	Insuffisant	Evaluations	Taux %	Niveaux de CONFORMITÉ										
Car.1	Crédibilité	Insuffisant	Insuffisant	0%	Niveau 1										
	1.1 Agir en exemple		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	1.2 Inspirer confiance		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	1.3 Faire la preuve		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	1.4 Intégrer des actions exemplaires		Insuffisant	0%	Niveau 1										
Car.2	Redevabilité	Insuffisant	Insuffisant	0%	Niveau 1										
	2.1 Impacts		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	2.2 Examen		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	2.3 Devoir de réponse		Insuffisant	0%	Niveau 1										
Car.3	Standardisation	Insuffisant	Insuffisant	0%	Niveau 1										
	3.1 Cadre		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	3.2 Méthode		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	3.3 Recueil de connaissance		Insuffisant	0%	Niveau 1										
Car.4	Responsabilité	Insuffisant	Insuffisant	0%	Niveau 1										
	4.1 Responsabilité organisationnelle		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	4.3 Responsabilité managériale		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	4.4 Responsabilité sociale		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	4.5 Responsabilité contractuelle		Insuffisant	0%	Niveau 1										
Car.5	Vigilance	Insuffisant	Insuffisant	0%	Niveau 1										
	5.1 Respect des lois		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	5.2 Respect des circulaires		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	5.3 Cadre opérationnel		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	5.4 Référentiel		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	5.5 Analyse de risques		Insuffisant	0%	Niveau 1										
	5.6 Maîtrise budgétaire		Insuffisant	0%	Niveau 1										
TABLEAU de SYNTHÈSE des RÉSULTATS moyennés de l'évaluation quant au degré de réalisation des actions associées au respect de l'exemplarité (posture)															

2. ANNEXE 2. CARACTERISATION DE L'EXEMPLARITE COP21



3. ANNEXE 3. FORMULAIRE DE RETOUR D'EXPERIENCE

Évaluation de l'outil d'Autodiagnostic de l'Exemplarité dans les Organisations (Étude réalisée dans le cadre du Master QPO et Mastère Spé NQCE UTC)

Ce formulaire va permettre de prendre en considération vos remarques et votre retour d'expérience sur l'utilisation de l'outil d'Autodiagnostic de l'Exemplarité.

Cette démarche entre dans une logique d'amélioration continue de l'outil.

Nous vous remercions par avance de votre évaluation et du temps que vous avez consacré.

Votre secteur d'activité:

Votre fonction:

Nombre de collaborateurs:

L'outil est-il facile à utiliser?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

Les critères vous semblent-ils clairs?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

Les boîtes de définitions et le symbole (i) d'aide à la compréhension des "Pourquoi" vous semblent-ils utiles ?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

L'évaluation de l'Exemplarité de votre établissement vous semble-t-elle pertinente ?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

Comptez-vous utiliser cet outil comme un référentiel de bord de l'Exemplarité de votre établissement ?

- Absolument faux
- Partiellement faux
- Partiellement vrai
- Absolument vrai

Combien de temps le diagnostic vous a-t-il pris ?

- 0-10 minutes
- 11 à 20 minutes
- 20 à 30 minutes
- de 30 minutes à 40 minutes
- plus de 40 minutes

Combien de temps pensez-vous va prendre la réalisation des plans d'actions ?

- 1 jour à 1 semaine
- 2 semaines à 1 mois
- plus d'un mois

Commentaires / Remarques générales