



Laura Renoux

Stage ST02 de fin d'étude

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

Accueillir de nouveaux arrivants dans un service qualité en maintenant la performance de l'entreprise

Tuteur universitaire : Gilbert Farges

Tuteur en entreprise : Sophie Enée

Référence n°405

www.utc.fr/master-qualite | « Qualité - Management » puis « Travaux »



Remerciements

Je remercie vivement l'entreprise qui m'a accueillie en stage et plus particulièrement ma tutrice, Sophie Enée, pour sa bienveillance et le soutien apportés lors de cette période.

Je remercie également Messieurs Gilbert Farges et Arnaud Derathé, ainsi que l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Université de Technologie de Compiègne pour leurs conseils et leur accompagnement dans mon parcours de Master Qualité et Performance dans les Organisations.

Merci enfin à toutes les personnes qui ont participé à cette réflexion et à celles qui ont contribué à l'élaboration et à la correction de ces travaux.

Résumé / Abstract

L'évolution de la grande distribution et le développement progressif des produits à marque de distributeur représente un enjeu majeur pour les distributeurs qui se partagent le marché français. La différenciation grandissante de ces produits de grande consommation pousse les enseignes à proposer sans cesse des nouveautés. Le défi consiste à accroître leurs parts de marché tout en maintenant un seuil de qualité suffisant pour fidéliser leurs clients. De ce fait, les missions des responsables qualité se placent au cœur de la stratégie des distributeurs.

Dans ses activités, le responsable qualité allie expertise et savoir-être au quotidien. La formation des nouveaux arrivants à ce poste comporte donc des enjeux importants pour maintenir la qualité des produits et conserver la confiance des clients. La méthode « CARRS » accompagne le manager dans l'amélioration du parcours de formation qu'il propose aux nouveaux arrivants, dans le but de maintenir, voire augmenter, la performance de l'entreprise.

Mots-clés : nouveaux arrivants, formation, responsable qualité, performance

The development of the large scale retail sector and the gradual expansion of the retailer's brand products represent a major issue for the French distributors. The growing differentiation of these convenience goods constantly pushes retailers to offer more innovative products. Their challenge is to increase their personal market shares while keeping an adequate level of quality in order to retain their customers. Therefore, the tasks entrusted to the retailer's quality managers are a core element of the corporate strategy.

A quality manager combines expertise and self-management on a daily basis. The newcomers training includes important issues to maintain the products quality and preserve the customer confidence. The « UARAS » approach supports the manager in the enhancement of the training path he offers to the newcomers. This way, he aims to maintain, even raise, the company's performance.

Keywords : newcomers, training, quality manager, performance

Sigles & Abréviations

BRC Global Standards : British Retail Consortium Global Standards

IFS : International Featured Standards

MDD : Marque De Distributeur

QPO : Qualité et Performance dans les Organisations

Table des figures

Figure 1 : Parts de marché de la grande distribution en France du 20 février au 19 mars 2017 [5]	3
Figure 2 : Les produits libres Carrefour (1976)	3
Figure 3 : Les différents acteurs en interaction permettent d'obtenir un produit conforme aux attentes.....	4
Figure 4 : La conservation ou l'augmentation de la confiance des clients passe par l'obtention d'un produit / service conforme aux attentes et donc par la maîtrise des composantes "qualité" en amont	6
Figure 5 : Un service qualité défaillant menace l'entreprise à court, moyen et long terme	7
Figure 6 : Améliorer le parcours de formation existant grâce à la méthode "CARRS"	8
Figure 7 : Faire émerger les attentes des nouveaux arrivants grâce à des entretiens.....	10
Figure 8 : Exemple de reformulation pour exprimer la présence et l'absence d'une fonctionnalité	13
Figure 9 : Obtenir la réaction de l'interviewé face à la fonctionnalité envisagée.	13
Figure 10 : Des outils adaptés pour assurer la formation des nouveaux arrivants	18
Figure 11 : Un parcours de formation plus clair grâce au catalogue	20

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1. Le service qualité chez un distributeur.....	2
1. La grande distribution	2
2. Les produits à marque de distributeur	3
3. La création du produit : organisation pluridisciplinaire.....	4
3.1. Le service des achats.....	5
3.2. Le service packaging.....	5
3.3. Le service qualité	5
3.4. Les autres acteurs et prestataires	5
4. Le service qualité pour la marque de distributeur	6
5. Bien former les nouveaux arrivants : une nécessité.....	7
Chapitre 2. Elaborer un nouveau parcours de formation avec la méthode « CARRS ».....	8
1. Conseils à l'attention du manager	9
2. « C » comme Comprendre.....	9
2.1. Processus existant, contexte et enjeux.....	9
2.2. Recueillir la voix du client de la formation.....	10
3. « A » comme Analyser.....	11
3.1. Identifier les problèmes	11
3.2. Remonter aux causes racines	12
3.3. Interroger les besoins	12
4. « RR » comme Réagir & Réaliser.....	14
4.1. Concevoir un plan d'actions	14
4.2. Accompagner le changement	14
5. « S » comme Standardiser.....	16
5.1. Généraliser les bonnes pratiques.....	16
5.2. Proposer des documents repères	16
Chapitre 3. Résultats et perspectives	18
1. La valise du nouvel arrivant	18
2. Des documents repères.....	19
2.1. Un catalogue des formations.....	19
2.2. Un planning clair	20

3.	Conseils et bonnes pratiques	21
3.1.	Pour le formateur	21
3.2.	Pour les formés	21
3.3.	Pour le manager des nouveaux arrivants.....	22
4.	Perspectives et améliorations	22
4.1.	Des contenus plus accessibles	22
4.2.	Des échanges facilités	22
4.3.	Une plateforme digitale	23
	Conclusion	24
	Références bibliographiques.....	25
	Annexe 1 : questionnaire pour l'étape 1	27
	Annexe 2 : fiche technique de formation	28

Introduction

Après un parcours initial centré sur la diététique et la nutrition humaine, j'ai entrepris une spécialisation en hygiène grâce à une licence en prévention du risque alimentaire en industrie. J'ai alors bénéficié d'une initiation aux méthodes d'assurance et de management de la qualité. Essentielle dans la vie de toute entreprise, la qualité s'applique au quotidien, pas seulement par les qualificateurs mais comme une philosophie de travail pour chacun. Enthousiasmée par cette discipline, j'ai choisi de compléter ma formation en réalisant le Master Qualité et Performance dans les Organisations de l'Université de Technologie de Compiègne.

Rassemblant des étudiants de profils variés, le Master QPO propose à chacun d'effectuer un stage professionnel de fin d'études dans l'entreprise de son choix. Ce stage, d'une durée de 6 mois, s'inscrit dans la continuité du projet pédagogique initié avec les enseignements proposés à l'automne : développement des compétences et mise en pratique des connaissances acquises. En cohérence avec mes choix précédents, j'ai choisi le secteur agro-alimentaire chez un acteur majeur de la distribution. Au siège de cette enseigne, j'ai ainsi intégré le service qualité des produits frais et surgelés à marque de distributeur. J'ai été missionnée plus spécifiquement pour assister le responsable qualité en charge du traiteur frais ainsi que des apéritifs et entrées surgelés.

En parallèle des missions traditionnelles de responsable qualité produit – développement et suivi des produits, veille documentaire, gestion des cahiers des charges et étiquetages, gestion des non-conformités et suivi des actions correctrices – j'ai travaillé sur la problématique de formation des nouveaux arrivants et la nécessité de proposer un parcours cohérent permettant l'acquisition des savoir-faire et savoir-être propres au responsable qualité. Intéressée à la fois par la qualité produit et le management de la qualité, cette opportunité de stage me paraissait enrichissante avec l'accès à des problématiques différentes ainsi qu'à un service qualité de grande ampleur.

Chapitre 1. Le service qualité chez un distributeur

Le concept de qualité a évolué au cours des dernières décennies. Après la seconde guerre mondiale et jusque dans les années 1990, qualité rimait simplement avec **conformité** aux spécifications contractuelles demandées. Depuis, les attentes ont grandi et le concept implique désormais une **maîtrise** des procédés – le zéro défaut, « bon du premier coup » – et la **satisfaction** du client, du besoin exprimé et parfois au delà de ses attentes initiales [1]. Comme toute entreprise, le distributeur met le client au cœur de sa stratégie et emploie un service qualité pour répondre aux besoins de l'entreprise et aux attentes de ses clients.

1. La grande distribution

Derrière le mot « distribution » se cache un terme marketing comprenant « l'ensemble des activités et des opérations mettant des biens et services à la disposition des consommateurs » [2]. La grande distribution n'en est qu'une fraction, complétée par le commerce en ligne, la distribution spécialisée et le commerce de détail. Bien souvent, la grande distribution est associée aux grandes surfaces de vente mais le développement récent de surfaces plus restreintes, notamment dans les zones urbaines via les commerces de proximité, tend à faire évoluer cette image [3]. Elle s'oppose à la notion de petit commerce indépendant.

Comme tout commerce, la grande distribution joue le rôle d'interface entre producteurs et consommateurs. Ses **concepts**, désormais incontournables, tranchent avec le commerce traditionnel opéré largement jusque dans les années 1950. Ils sont repris par tous les acteurs du marché :

- « **Tout sous le même toit** » : des produits de différents secteurs que le client peut acheter sur une même surface de vente ;
- Produits en **libre service** : le client se sert lui-même dans la majorité des rayons ;
- **Prix attractifs** et un marketing affuté avec publicité et promotions ;
- Grandes surfaces essentiellement en périphérie urbaine, **parking gratuit**

En 2016, le marché de la grande distribution en France pesait environ 110 milliards d'euros de chiffre d'affaire et comptait plus de 2.000 hypermarchés et 10.000 supermarchés [4]. Les parts de marché font l'objet d'un suivi assidu de la part des groupes mis en compétition. En France, E.Leclerc et Carrefour se disputent la place de leader, suivis par quatre groupes intermédiaires : Intermarché, Casino, Auchan et Système U (figure 1). Ils sont complétés par les Allemands Lidl et Aldi ainsi que par le Belge L.Delhaize (Cora, Truffaut...). Les autres distributeurs représentent 0,3% de parts de

marché (Groupe Schiever, Colruyt, Norma...). Aujourd'hui, deux tiers des ventes de produits alimentaires s'opèrent en grandes surfaces alimentaires [2].

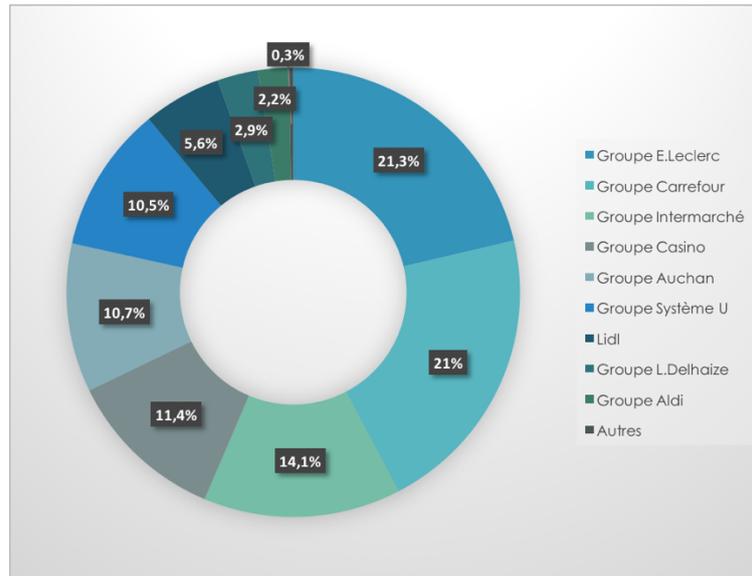


Figure 1 : Parts de marché de la grande distribution en France du 20 février au 19 mars 2017 [5]

2. Les produits à marque de distributeur

Historiquement, la marque a toujours servi de repère pour le consommateur, distinguant un produit de son environnement concurrentiel [1]. Le client choisit ainsi ce produit mais pas un autre : mis en avant par les publicités, le produit à marque est la garantie d'un niveau de qualité constant et fidèle aux attentes du client. En France, l'apparition de la première marque est attribuée à l'entreprise de Jean-Louis Félix Potin et ses produits d'épicerie, distribués dans un vaste réseau propre à la société au début du xx^e siècle [6]. Carrefour impose un tournant dans l'histoire de la grande distribution en lançant la première MDD sous l'appellation « produits libres » en 1976 [7].



Figure 2 : Les produits libres Carrefour (1976) [6]

Les autres distributeurs suivront par la suite. Aujourd'hui, les marques de distributeur ont envahi les rayons et, malgré des prix généralement inférieurs à ceux des grandes marques, leur part de marché s'élève à environ 50% [8].

Conçues dans les années 1980 pour copier les produits de marques nationales, les marques de distributeurs proposent au consommateur une alternative comparable au niveau des caractéristiques mais plus compétitive grâce à des coûts de production et de distribution restreints [7]. D'abord conçue pour répondre au « cœur de marché », l'offre des marques de distributeurs s'est depuis enrichie avec des gammes discount et premium, assurant ainsi de couvrir un maximum de références. Plus récemment, dans les années 2000, des gammes spécifiques sont apparues pour répondre à des demandes particulières telles que le bio, le halal ou les produits régionaux par exemple [7]. Aujourd'hui, les marques de distributeurs poussent la différenciation au maximum en proposant certains produits innovants, au delà des copies de grandes marques [9]. Les marques de distributeurs s'adressent ainsi à de nombreux consommateurs, répondant à leurs besoins en de multiples occasions [7].

3. La création du produit : organisation pluridisciplinaire

Sauf exception, le distributeur ne gère pas de site de production. Il n'est pas fabricant mais fait appel à des fournisseurs qui produisent à sa demande.

Pour développer ses produits, le distributeur spécifie ses exigences au travers de fiches techniques. Un appel d'offre peut être lancé auprès de divers industriels qui y répondent en soumettant des propositions conformes aux fiches techniques. Le processus de développement met donc en jeu plusieurs acteurs du côté du fournisseur comme du distributeur (figure 3).

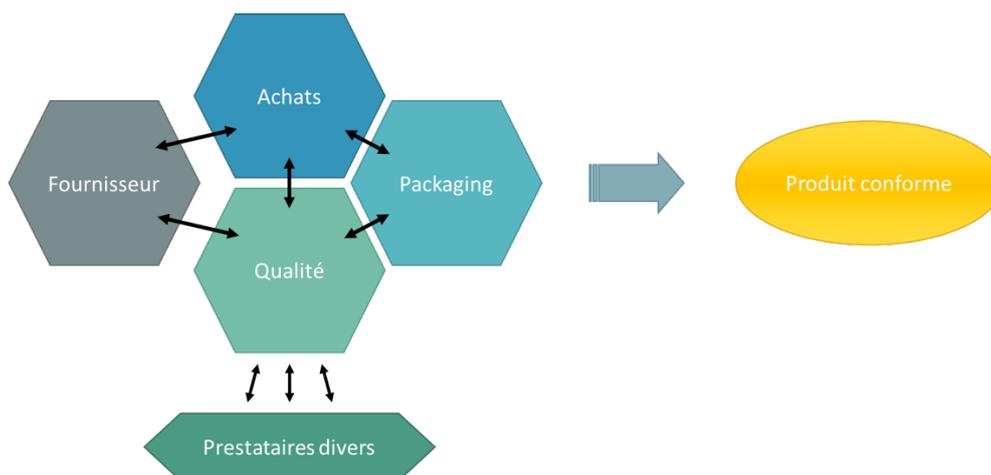


Figure 3 : Les différents acteurs en interaction permettent d'obtenir un produit conforme aux attentes (source : auteure)

Le fournisseur est en lien avec le distributeur à deux niveaux : avec le service des achats pour la partie commerciale et avec le service qualité pour la partie technique. Côté distributeur, achats, packaging, qualité et prestataires s'organisent pour créer les produits attendus par les clients.

3.1. Le service des achats

Voué à la gestion commerciale et financière du développement, le service achat du distributeur comprend une équipe de taille variable. Chaque chef de produit se voit attribuer une catégorie pour laquelle il doit assurer le suivi des produits existants et le développement de nouvelles gammes. Il connaît le marché concurrentiel d'un point de vue commercial et assure la coordination entre fournisseur, qualité et packaging tout au long du processus de création des produits.

3.2. Le service packaging

Les équipes du packaging sont en charge de l'application des différentes chartes graphiques et de la mise en valeur du produit au travers d'un emballage attirant. Leur travail est soumis à l'œil du chef de produit, qui valide si le produit emballé correspond à ses attentes, et au responsable qualité, qui vérifie que l'emballage est conforme au niveau réglementaire et respecte la charte qualité fixée dans l'entreprise.

3.3. Le service qualité

Les missions du service qualité sont nombreuses : voir ci-après dans le chapitre 1 « 4. Le service qualité pour la marque de distributeur ».

3.4. Les autres acteurs et prestataires

D'autres acteurs sont impliqués dans le développement produit et, selon l'entreprise et ses ressources, certaines prestations peuvent être externalisées. C'est généralement le cas pour les laboratoires d'analyses, les cabinets d'audits et organismes certificateurs ou encore les centres de traduction par exemple. Ces prestataires, au même titre que les services internes à l'entreprise, contribuent à garantir un produit conforme aux exigences internes et réglementaires.

3.4.1. Laboratoires d'analyses

Les laboratoires proposent au distributeur un ensemble de prestations telles que des analyses microbiologiques et physico-chimiques pour garantir la sécurité sanitaire des produits ou leur conformité aux spécifications du cahier des charges. Certains laboratoires proposent également des analyses sensorielles grâce à l'organisation de panels de consommateurs qui testent le produit en aveugle face à un ou plusieurs produits concurrents.

3.4.2. Cabinets d'audits et organismes certificateurs

Les distributeurs exigent auprès de leurs fournisseurs des garanties en terme de sécurité alimentaire. Plusieurs référentiels sont ainsi utilisés en grande distribution, parmi lesquels IFS [10], BRC Global Standards [11] et ISO 22000 [12] sont les plus fréquemment rencontrés [13]. Dans certains cas, le distributeur peut mandater un organisme certificateur pour vérifier la conformité avec un référentiel interne dont les exigences se rapprochent des référentiels classiques.

Par ailleurs, le distributeur peut faire appel à un cabinet d'audit pour vérifier si le fournisseur répond de manière satisfaisante à des exigences internes. Par exemple, il peut vouloir, à l'aide d'un audit social, contrôler les conditions de travail proposées par des fournisseurs étrangers non certifiés.

3.4.3. Centres de traduction

Pour assurer la traduction de certains emballages destinés à des pays étrangers, le distributeur peut faire appel à des centres de traduction. Ces centres sont ainsi garants de la conformité des étiquetages avec la législation en vigueur dans le pays de commercialisation.

4. Le service qualité pour la marque de distributeur

Le distributeur est responsable des produits qu'il met sur le marché : il répond à la fois à une obligation générale de conformité [14] et à une obligation générale de sécurité vis à vis de ses consommateurs [15]. Comme tout producteur, le distributeur doit ainsi garantir la conformité de ses produits au regard de la réglementation en vigueur et mener des actions adéquates en cas d'infraction à la réglementation ou de mise en danger de son client.

Les produits à marque de distributeur sont gérés par un service qualité dédié. Ce dernier rassemble généralement plusieurs responsables qualité, regroupés en pôles de familles de produits. Chaque responsable qualité se voit attribuer la gestion d'un portefeuille de produits. Pour une répartition optimale de la charge de travail, la taille du portefeuille de produits varie en fonction de la complexité des produits et du volume de références.

Nombreuses sont les missions confiées au responsable qualité. En interaction permanente avec les chefs produits, les fournisseurs et les prestataires, chaque responsable qualité gère plusieurs composantes qualité (figure 4). Parmi elles, la connaissance et l'application des différentes normes et législations en vigueur dans le pays de commercialisation ainsi que les exigences internes supplémentaires. Celles-ci peuvent par exemple concerner des seuils de tolérance plus stricts que ceux de la réglementation ou encore des engagements publics pris par la direction, comme sur l'origine des produits carnés notamment.



Figure 4 : La conservation ou l'augmentation de la confiance des clients passe par l'obtention d'un produit / service conforme aux attentes et donc par la maîtrise des composantes "qualité" en amont (source : auteure)

En parallèle de l'expertise qui garantit la sécurité sanitaire des produits et emballages ainsi que la sécurité réglementaire des produits et étiquetages, le responsable qualité assure plusieurs missions qui font appel à ses compétences relationnelles. Il doit notamment favoriser la communication des points positifs de ses produits en interne (auprès des chefs de produit par exemple) comme en externe (les magasins de l'enseigne et les clients). Il a également à cœur de favoriser l'innovation et la différenciation au sein de sa famille de produits via l'engagement de certains produits dans des signes de qualité et d'origine officiels [16] ou encore dans le choix des recettes proposées. Le responsable qualité doit ainsi allier **expertise** et **savoir-être** au quotidien afin d'obtenir un produit sain, sûr et bon. Son rôle est essentiel pour conserver et accroître la confiance des clients.

5. Bien former les nouveaux arrivants : une nécessité

Compte-tenu de la dimension du service qualité chez un distributeur, la probabilité de départs temporaires ou définitifs est augmentée par rapport à une entreprise plus petite. Peu importe les raisons du turn-over qui s'opère dans ces entreprises, la formation des nouveaux arrivants dans le service qualité constitue un enjeu majeur pour garantir la continuité de son activité. À travers elle, c'est la performance et donc la pérennité de l'entreprise qui est en jeu.

Le parcours de formation doit donc être pensé de telle manière qu'il satisfasse dans l'immédiat les attentes des nouveaux arrivants, c'est-à-dire devenir opérationnel au plus vite malgré la complexité des missions. Cependant, avec un peu de recul, il apparaît que le parcours de formation doit également permettre d'obtenir la satisfaction des attentes des consommateurs pour lesquels les nouveaux arrivants vont indirectement travailler. Ainsi, le manager en charge de l'accueil et de la formation des nouveaux arrivants doit agir en pleine conscience de ce double niveau d'inférence.



Figure 5 : Un service qualité défaillant menace l'entreprise à court, moyen et long terme (source : auteure)

Les conséquences d'actions qualité inappropriées peuvent se répercuter à différents niveaux (figure 5). En cas de parcours de formation défaillant, le futur responsable d'une action qualité peut ainsi mettre en péril la performance de l'entreprise à long terme. Par conséquent, il semble nécessaire de construire un parcours de formation des nouveaux arrivants adaptés à leurs attentes, à celles de l'entreprise et, au-delà, à celles des clients de l'entreprise.

Chapitre 2. Elaborer un nouveau parcours de formation avec la méthode « CARRS »

Le processus d'intégration des nouveaux arrivants doit être fiable et opérationnel. Proposer un parcours de formation adéquat représente donc un enjeu majeur pour l'entreprise qui les accueille. La démarche proposée ici permet d'élaborer un nouveau parcours de formation ou de repenser le parcours existant. Elle comporte 3 objectifs :

- Proposer un diagnostic du parcours de formation existant ;
- Formuler des recommandations pour l'optimisation du système de formation et les mettre en œuvre ;
- Elaborer des documents de référence et des outils pertinents pour chacune des personnes concernées par le parcours.

La méthodologie « **CARRS** » pour « Comprendre – Analyser – Réagir & Réaliser – Standardiser » en 4 grandes étapes propose d'accompagner le manager en charge de l'accueil et de la formation des nouveaux arrivants. Il s'agit d'initier une démarche qualité dans le service et de guider le manager dans la préparation et la mise en œuvre d'un parcours de formation répondant aux attentes du service et de l'entreprise.

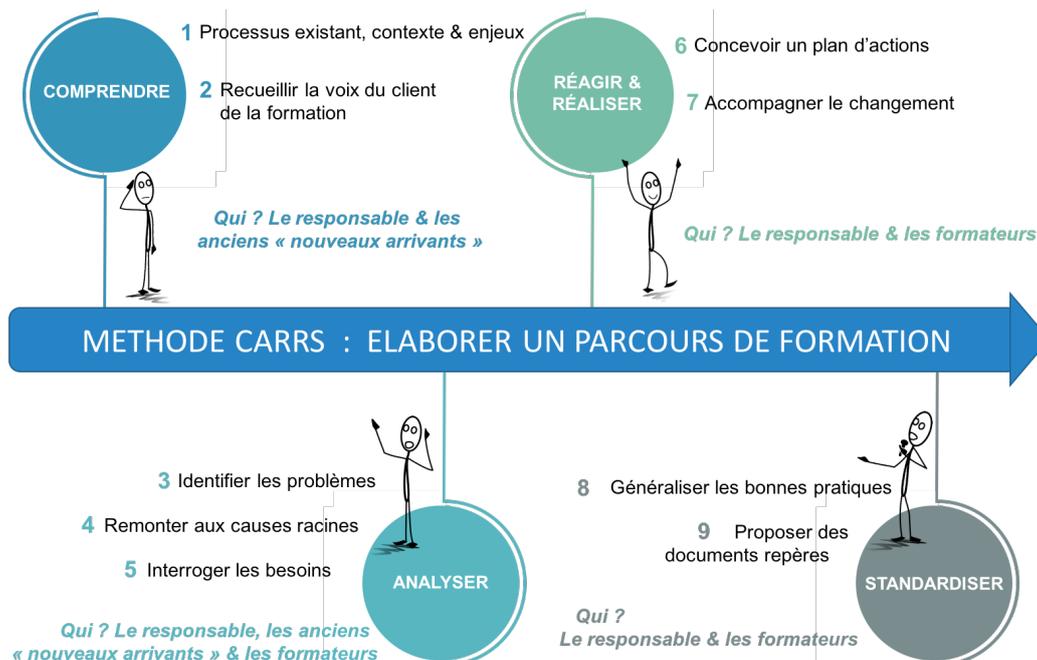


Figure 6 : Améliorer le parcours de formation existant grâce à la méthode "CARRS" (source : auteure)

La méthode « CARRS » s'inspire d'autres matrices d'amélioration continue parmi lesquels figurent la « roue de Deming » [17] et le modèle « DMAIC » [18]. Elle intègre une forme de conception

à l'écoute du marché, ce qui en fait une approche souple d'amélioration. Cette méthode exige du nouvel arrivant qu'il explicite directement ses besoins et, de cette manière, participe activement à la construction de son parcours de formation.

1. Conseils à l'attention du manager

L'ensemble des points présentés ci-après a été testé au sein du service qualité d'un distributeur français. Le manager qui souhaiterait appliquer la méthode doit prendre du recul vis à vis des propositions formulées ici et adapter avec agilité le sens des propos au contexte qui est le sien.

Dans cette approche, le manager se pose en tant qu'animateur qualité. L'implication du personnel concerné par la formation des nouveaux arrivants fait partie des éléments clés pour la bonne conduite du projet [19]. Il doit donc, avant toute chose, s'assurer de leur adhésion à la démarche.

2. « C » comme Comprendre

Dans un premier temps, il est nécessaire pour l'animateur qualité de fonder sa démarche sur des bases solides et des informations fiables. Pour cela, il lui faut bien comprendre le contexte du service et les interactions qui s'opèrent entre les différents acteurs du parcours de formation. Cette étape, indispensable pour la suite des événements, doit permettre de **connaître le processus existant** et de **récolter des avis** sur le parcours actuel de formation.

2.1. Processus existant, contexte et enjeux

La première phase d'observation doit aboutir à l'obtention de données fiables sur l'organisation du service et de l'entreprise. Elle permet de garantir par la suite une réflexion efficace et ancrée dans le réel. Pour cela, il est important de rencontrer les différentes parties prenantes du parcours de formation, voire d'y assister partiellement, afin de comprendre au mieux le système tel qu'il est. Les formateurs, anciens et actuels, les managers qui accueillent de nouveaux arrivants, des équipes déjà formées et des personnes récemment intégrées dans le service sont des interlocuteurs à rencontrer en priorité.

Divers outils qualité peuvent être utilisés ici, parmi lesquels le « QQOQCP » (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) [20] et la « Cartographie des processus » [21] du parcours proposé. La diffusion de la note de clarification du projet d'amélioration du parcours de formation peut également faciliter la compréhension de la ou des finalités du processus. Les confusions et quiproquos sont ainsi évités, ce qui rend la démarche totalement transparente et donc plus facile à mener pour l'animateur qualité.

2.2. Recueillir la voix du client de la formation

Il s'agit de récolter les différentes attentes du « client » de la formation, c'est-à-dire le nouvel arrivant pour pouvoir construire le parcours de formation en fonction de ses besoins. Dans cette optique, l'animateur qualité interroge le client directement et de manière ouverte (voir figure 7) en suivant les principes de Kawakita [22] :

- **Adopter une vision à 360°**, examiner la situation sous tous ses angles et sans préjugés envers ce qui est énoncé par l'interviewé ;
- **Progresser en pratiquant le « pas japonais »**, c'est à dire en rebondissant sur ce qui vient d'être dit ;
- **Profiter du hasard et de la chance** et saisir les opportunités qui se présentent dans la conversation ;
- **Se fier à son intuition** pour repérer des informations importantes par la suite ;
- **Recueillir des données qualitatives** pour obtenir des témoignages fiables.

Idéalement, les nouveaux arrivants expriment leur ressenti sur le parcours de formation et l'animateur enregistre tous les retours spontanés qu'il obtient. Il s'agit d'obtenir du matériel permettant ensuite de faire émerger toutes les attentes du nouvel arrivant, qu'elles soient explicites, implicites ou latentes.



Figure 7 : Faire émerger les attentes des nouveaux arrivants grâce à des entretiens (source : auteure)

En amont de l'entretien, l'animateur qualité peut préparer un questionnaire qui lui servira de support (annexe 1). Celui-ci comporte une trame de questions ouvertes pour anticiper un oubli lors de l'échange et garantir une homogénéité des contenus obtenus. Si l'animateur le souhaite, le questionnaire peut également comporter des éléments d'évaluation du parcours de formation existant. Il pourra ensuite réutiliser ces critères pour apprécier le nouveau parcours une fois la méthode achevée et le comparer à l'ancien.

L'animateur prépare ensuite la liste des personnes qu'il souhaite rencontrer et leur propose des interviews individuelles de courte durée. Lors de ces entretiens, l'animateur parle peu, ne cherche pas à orienter les propos de son interlocuteur et garantit la confidentialité des échanges. De cette façon, il l'encourage à s'exprimer au maximum, de manière libérée, sans crainte de se

voir pénalisé par ses propos. Il est important de rappeler que l'objectif de la démarche n'est pas de remettre en cause une personne ou un service mais plutôt de récolter de manière anonyme et factuelle des éléments du parcours de formation, qu'ils soient positifs ou négatifs. Il ne s'agit pas de « chasse à la faute » mais d'une boucle positive d'amélioration. Celle-ci s'obtient grâce à l'observation de bonnes pratiques et à la correction de comportements à impact négatif.

L'enregistrement des entretiens peut permettre de réduire la prise de note et de favoriser le contact avec l'interviewé. Les documents audio ou vidéo obtenus pourront ensuite être réécoutés par l'animateur autant de fois que nécessaire et ainsi participer à diminuer le risque d'interprétation erronée lors de l'analyse. En revanche, cette technique ne doit pas faire l'objet d'une quelconque diffusion afin de maximiser les chances d'obtenir des témoignages francs et concrets. Pour respecter les règles de déontologie, l'animateur qualité doit informer son interlocuteur du traitement des données et du devenir des enregistrements.

Dans cette étape, il peut être difficile de rencontrer les futurs employés et stagiaires car ils ne sont peut-être pas encore connus lors du démarrage de la démarche. En alternative, il est donc recommandé de faire appel aux personnes récemment arrivées dans l'entreprise. Ces « anciens » nouveaux arrivants ont vécu le parcours de formation et il est raisonnable de penser qu'ils exprimeront, à poste égal, des attentes similaires à celles des prochains nouveaux arrivants. D'autre part, leur activité ayant déjà démarré à la suite des formations, ils bénéficient d'un certain recul pour apprécier le parcours de formation au regard de leur quotidien. Les informations qu'ils transmettent s'avèrent ainsi plus pertinentes encore pour l'animateur de la démarche.

3. « A » comme Analyser

Cette seconde étape consiste à **exploiter les données obtenues** précédemment. Il s'agit d'abord de relever les dysfonctionnements au sein du parcours de formation puis d'identifier si possible des causes racines. Enfin, des propositions concrètes sont formulées et soumises à l'avis des nouveaux arrivants afin de déterminer si elles répondent effectivement à leurs attentes. En effet, dans l'esprit de la conception à l'écoute du marché, les propositions sont classées en fonction du retour fait par les clients grâce à un questionnaire spécifique.

3.1. Identifier les problèmes

Ici, il convient de retranscrire puis de classer les éléments de réponse obtenus grâce aux entretiens préalables. L'utilisation d'un tableur de type Excel® permet d'enregistrer tous les verbatims puis de quantifier les propos afin d'identifier la redondance de certains propos. Dans le traitement qui suit, la priorité n'est pas nécessairement donnée aux éléments les plus nombreux mais ils donnent une indication à l'animateur qualité. Lors de la conduite du changement, il devra communiquer plus largement sur ces points afin de convaincre un maximum de personnes. Le classement des données via un diagramme de Pareto [23] peut également aider l'animateur qualité à définir les axes prioritaires de son travail.

Dans cette partie, il peut être intéressant de faire appel à une petite équipe de volontaires pour étudier les verbatims. Le traitement des données peut faire l'objet d'un diagramme d'Ishikawa [24] ou suivre le principe du diagramme KJ [25], avec l'utilisation de post-it. Il s'agit d'un véritable atout pour l'animateur puisque la réflexion menée en groupe augmente les chances d'aboutir à des résultats pertinents. De plus, l'implication des équipes dans la démarche de changement garantit une meilleure adhésion future.

3.2. Remonter aux causes racines

Il est fréquent de constater que plusieurs difficultés sont en réalité le fruit d'un seul et même élément-clé défaillant. Le processus de formation s'en trouve alors impacté à différents niveaux et parfois de manière importante. Afin d'agir sur la source plutôt que de traiter les symptômes, il est nécessaire de remonter au fondement des problèmes identifiés précédemment.

La mise en œuvre de la méthode des « 5 pourquoi » [26] issue du Lean Management [27] permet de faciliter la recherche des causes racines. Le nombre de 5 doit être adapté en fonction des situations mais il permet à l'animateur qualité de s'interroger sur l'origine profonde d'un dysfonctionnement, explorant au delà des apparences immédiates et lui évitant de tirer des conclusions hâtives, voire erronées. Cette méthode doit bien sûr s'appuyer sur la bonne connaissance de l'environnement de travail acquise au début de la démarche. Néanmoins, il arrive que certains problèmes soient parfois l'un à l'origine de l'autre, mutuellement, créant un cercle « vicieux » sans qu'une réelle cause racine soit identifiable [28]. Les problèmes impliqués doivent alors être pris en charge sans exception dans le but de rompre cet enchaînement négatif.

3.3. Interroger les besoins

Il s'agit de soumettre les nouvelles fonctionnalités envisagées à la critique des personnes concernées par le parcours de formation. Les principes du modèle de KANO [29] et de la conception à l'écoute du marché sont ici repris : les personnes ayant participé aux entretiens ouverts menés à l'étape 1 « Comprendre – Recueillir la voix du client » sont de nouveau sollicitées pour donner leur avis.

La première phase consiste à générer diverses solutions aux problèmes soulevés à l'aide d'un brainstorming réalisé en équipe. Plusieurs variantes existent pour accroître la créativité de l'équipe de travail [30], [31]. Parmi elles figurent le brainstorming silencieux et le brainstorming créatif, ce dernier reprenant certaines idées de la méthode TRIZ [32] de résolution de problème pour l'industrie.

Lors de la phase suivante, les propositions de solutions sont reformulées pour élaborer un questionnaire. Chaque solution fait l'objet de deux affirmations : la première exprime la présence de la fonctionnalité et la seconde son absence dans le système envisagé (figure 8). Il est également possible de mettre en concurrence plusieurs fonctionnalités et de fixer le choix sur la meilleure d'entre elles. Lorsque l'interrogation porte sur l'absence d'une fonctionnalité, celle-ci doit toujours être formulée de manière positive afin d'éviter l'introduction d'un biais d'interprétation chez

l'interviewé. L'ensemble des affirmations obtenues sont ensuite mélangées et compilées dans un questionnaire.



Figure 8 : Exemple de reformulation pour exprimer la présence et l'absence d'une fonctionnalité (source : auteure)

Les différents choix de réponse proposés sont toujours les mêmes d'une question à l'autre et permettent à la personne interrogée de nuancer son ressenti (figure 9). Il ne peut cocher qu'un seul choix de réponse. Pour l'animateur qualité, il s'agit d'obtenir la réaction de l'interviewé vis à vis des fonctionnalités qui permettraient d'améliorer le parcours de formation.

Si je consulte le catalogue des formations pour connaître le contenu d'une formation...

Cela me plaît C'est normal C'est égal Je m'en contente Cela me déplaît

Figure 9 : Obtenir la réaction de l'interviewé face à la fonctionnalité envisagée (source : auteure)

Grâce aux tableaux issus du modèle KANO, l'exploitation des réponses de ce questionnaire classe les fonctionnalités en catégorie [33]:

- **Proportionnelle** : la présence de la fonction plaît et son absence déplaît ;
- **Obligatoire** : la présence de la fonction est normale, égale ou l'interviewé s'en contente mais son absence déplaît ;
- **Attractive** : la présence de la fonction plaît et son absence est normale, égale ou l'interviewé s'en contente ;

Sont également mis en évidence l'indifférence de l'interviewé quant à certaines propositions ainsi que les contradictions et résultats douteux (par exemple lorsque la présence et l'absence de fonction font le même effet à l'interviewé). Ces deux derniers indiquent à l'animateur qualité un défaut dans la formulation des propositions.

L'ensemble de ce travail fait émerger les attentes implicites, explicites et latentes vis à vis du parcours de formation. L'animateur peut ensuite définir quelles fonctionnalités il va mettre en œuvre et celles qu'il laisse de côté.

4. « RR » comme Réagir & Réaliser

L'animateur qualité est désormais en possession d'une série de **fonctionnalités nouvelles** et d'**améliorations** des dispositifs existants. Il doit maintenant les installer dans le service ou l'entreprise.

4.1. Concevoir un plan d'actions

La mise en œuvre de cette étape dépend de plusieurs facteurs. D'abord, du contexte initial de la formation et du degré d'implication des personnes concernées par le parcours de formation. Ensuite, de la nature et de la complexité des modifications à apporter et de leur impact sur le système existant.

L'animateur qualité suit la mise en place des nouveautés grâce à des éléments typiques de la gestion de projet tels que l'établissement d'un rétro-planning et l'utilisation d'indicateurs de suivi [34]. Il doit identifier au plus juste les ressources nécessaires et les faire approuver par la hiérarchie ainsi que les parties prenantes pertinentes. Afin de préciser les acteurs et ressources du projet, l'animateur qualité peut diffuser à tous une note de clarification, quel que soit leur degré d'implication.

À chaque instant et particulièrement dans cette étape, l'animateur qualité doit prendre en compte la culture de l'entreprise. Il doit ainsi composer avec les différents éléments déjà en place afin d'éviter une rupture trop importante qui provoquerait l'échec de la démarche. Il peut notamment utiliser les procédures de communication habituelles et prêter attention aux pratiques d'entreprise qui ont lieu autour de lui. La mise en avant des bénéfices et apports des nouveautés permet d'encourager leur application et leur utilisation. Observation et sens du contact sont des atouts indéniables pour l'animateur qualité afin de garantir la bonne conduite du projet.

4.2. Accompagner le changement

Révélee au cours des années 1990, la conduite du changement est petit à petit devenue une approche de management à elle seule [35]. En effet, de nombreux projets se sont trouvés ralentis ou mis en échec en raison d'une défaillance dans l'accompagnement humain. Pour augmenter ses chances de réussite, le projet doit donc prendre en compte les équipes qui œuvrent chaque jour dans l'entreprise. Les managers, les formateurs et l'ensemble des personnes impliquées dans le parcours de formation sont ainsi concernés par cette problématique. Complexe à mener pour l'animateur qualité, la conduite du changement s'avère donc cruciale pour la réussite de son projet. Elle propose diverses méthodes et outils que l'animateur qualité mettra en place pour réduire la résistance au changement qui risque de s'opérer dans le service [36], [37].

Il est primordial d'adopter une attitude ouverte, sereine et de ne pas remettre en cause le parcours actuel à travers les personnes qui l'ont construit. Parmi les incontournables de la conduite du changement figurent notamment l'intégration des équipes dans la démarche et le fait de rester factuel, en adoptant des formulations positives.

4.2.1. Intégrer les équipes dans la démarche

L'association du personnel concerné par le parcours de formation à la démarche d'amélioration peut nécessiter un peu d'investissement pour l'animateur qualité mais les bénéfices sont importants. En effet, cela provoque un sentiment profond d'intégration et favorise l'acceptation des nouveautés à venir dans l'entreprise. De cette façon, le changement n'est plus perçu en « top-down », imposé par le management, mais plutôt en « bottom-up », construit directement par la base des personnes concernées, dans une vision partagée. Il s'agit de favoriser l'implication des équipes dans la réflexion, par exemple au moyen de groupes de travail. La réussite de la conduite du changement se trouve ainsi facilitée par l'adhésion naturelle des acteurs.

4.2.2. Rester factuel et positif dans son discours

Chaque personne dans l'entreprise doit bien comprendre l'objectif global de la démarche et se l'approprier, c'est pourquoi elle peut faire l'objet d'une communication interne. Il est important de rappeler à tous que les nouveautés apportées visent à améliorer le parcours existant, pour un profit général et partagé. Cette campagne de communication peut expliquer les pertes occasionnées par le manque de performance du parcours existant et les gains attendus avec le changement d'organisation. Il s'agit de mettre en avant les bienfaits espérés à l'égard des formateurs, nouveaux arrivants et managers, donc la performance de l'entreprise à long terme.

Les habitudes correspondent, par définition, à une manière ordinaire d'agir ou à un usage répété. S'en défaire requiert donc un effort particulier. Ce phénomène s'accroît lorsque l'habitude concerne un groupe : en effet, modifier les habitudes de plusieurs personnes à la fois est plus complexe que pour un seul individu. L'animateur qualité doit donc prendre conscience des difficultés qu'il risque de rencontrer dans la mise en place de son projet.

Un élément-clé pour la réussite de sa démarche consiste à rester factuel et à dissocier « le sujet » de « l'acte » lorsqu'il remet en question un comportement. Il doit expliquer que sa volonté réside dans le changement d'une méthode ou d'une pratique mais ne concerne pas directement l'individu à qui il s'adresse. Il peut être utile de verbaliser ce propos ou de le reformuler en cas de confusion. En effet, au sein d'une structure telle qu'un service où les collaborateurs se connaissent bien, un seul petit malentendu peut générer des conséquences à plus grande échelle et mettre en péril le projet.

L'apport de données concrètes lors de l'échange permet à l'interlocuteur de descendre son échelle d'inférence [38]. Dans ce processus, les jugements de valeur et idées reçues sont laissées de côté. La discussion se base alors sur le réel, chacun se défaisant des croyances et interprétations qu'il a pu construire. Une dynamique positive se crée ainsi rapidement et permet à l'animateur qualité de gagner l'adhésion des personnes concernées par le processus de changement.

5. « S » comme Standardiser

À ce stade de la démarche, l'animateur a obtenu l'accord des équipes à propos des nouveautés et a mis en place son plan d'actions. Il lui faut **pérenniser** les efforts entrepris afin d'éviter un retour en arrière par la suite. Pour cela, il est recommandé de généraliser les bonnes pratiques observées et de proposer des documents repères aux acteurs du parcours de formation.

Cette étape consiste également à **capitaliser** le déroulement de la démarche à l'attention de son successeur, pour la prochaine boucle d'amélioration envisagée.

5.1. Généraliser les bonnes pratiques

Depuis le début de la démarche d'amélioration, l'animateur qualité a été témoin de la génération d'un grand nombre d'idées mais il a également pu observer différentes pratiques au sein du service. Chacun pense que son fonctionnement lui convient mais il peut arriver qu'une organisation ou une méthode mérite qu'on lui prête une attention particulière. Proposée au collectif, elle pourrait permettre de généraliser la performance spécifique observée. Ici, il est donc recommandé de valoriser ces comportements isolés en proposant de les appliquer de manière systématique, sous forme de bonnes pratiques applicables par l'ensemble des personnes concernées. Loin d'imposer une méthode unique de travail, il s'agit plus précisément de donner :

- Un guide de conduite pour harmoniser les pratiques d'un bout à l'autre du service ;
- Des astuces permettant de faciliter le travail de tous et donc d'augmenter la performance globale du processus de formation.

De nouveau, ces bonnes pratiques doivent s'inscrire dans une démarche positive d'amélioration et non pas dans une accumulation de procédures qui ne seraient pas nécessairement appliquées de manière uniforme dans l'entreprise.

5.2. Proposer des documents repères

Appliquée aux méthodes et aux supports de travail, la standardisation participe à la performance en apportant une meilleure clarté dans le quotidien des équipes. Consulter un support de formation ou trouver les coordonnées d'un formateur ne devrait pas faire perdre du temps aux managers ou aux nouveaux arrivants. C'est pourquoi il est recommandé d'appliquer les principes du « Lean Management » au sein du parcours de formation, plus spécifiquement celui du « 5S » [39]. Cette méthode d'organisation d'origine japonaise se décline en 5 étapes :

- **Seiri** (trier, débarrasser) : opérer un tri dans les fournitures de bureau, par exemple en jetant les feutres qui ne fonctionnent plus dans la salle de formation. Cela s'applique également aux éléments immatériels, notamment dans les documents informatisés en ne gardant que ceux qui sont utiles et à jour.
- **Seiton** (ranger) : organiser l'environnement de travail, réel et numérique, pour que l'utilisateur retrouve facilement ce qu'il cherche. Cela implique d'attribuer une place pour

chaque chose pour repérer en un coup d'œil où se trouve ce que l'on cherche. L'inverse est également possible, il est aisé de repérer si un dossier ou du matériel est manquant grâce au vide qu'il laisse apparaître.

- **Seiso** (tenir propre) : plus facile à réaliser dans l'espace de bureau que de manière informatique, il s'agit là de nettoyer l'environnement de travail. Cela concerne par exemple la bonne mise à jour des logiciels utilisés et le changement d'un matériel trop ancien.
- **Seiketsu** (maintenir en ordre) : pérenniser les résultats obtenus après ces premiers efforts et obtenir des standards dans l'organisation, pour lesquels chaque individu s'engage. Cela implique aussi de signaler tout dysfonctionnement ou erreur survenu lors d'une opération.
- **Shitsuke** (instaurer la rigueur) : développer de nouvelles habitudes, destinées à respecter les engagements pris. Cette étape ne s'achève jamais réellement puisqu'elle consiste à tenir dans la durée le résultat du processus effectué ici. Or, la nature humaine aime le désordre et il arrive fréquemment que les bonnes résolutions s'effacent au bout d'un certain temps.

L'homogénéisation des supports de travail facilite le quotidien des utilisateurs et leur permet de détecter plus rapidement des anomalies. Le rangement du poste de travail de chaque collaborateur doit suivre ce principe simple : les objets et documents qui sont utilisés le plus souvent doivent être accessibles le plus rapidement. Il s'agit donc d'optimiser le bureau et l'ordinateur pour qu'ils permettent d'aller à l'essentiel : nomenclature documentaire, en-têtes reconnaissables, titres autoporteurs de sens, contenus épurés, etc. L'ordre dans le bureau comme dans la documentation permet de gagner du temps à chaque instant, pour les formateurs comme pour les formés.

Chapitre 3. Résultats et perspectives

Testée au sein du service qualité d'un distributeur, la méthode « CARRS » a permis d'obtenir les résultats suivants (figure 10) :

- ✓ La valise du nouvel arrivant
- ✓ Des documents repères
- ✓ Des bonnes pratiques

Dans l'entreprise, ils font l'objet d'un dossier numérique à part entière, réunissant les supports nécessaires lors de l'intégration de nouveaux arrivants.

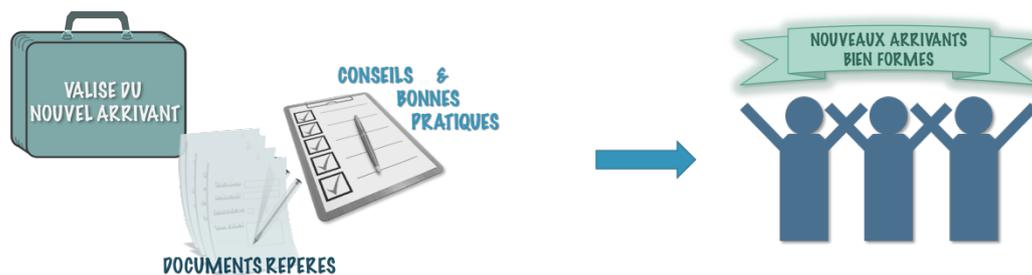


Figure 10 : Des outils adaptés pour assurer la formation des nouveaux arrivants (source : auteure)

1. La valise du nouvel arrivant

Pas nécessairement sous la forme d'une mallette réelle, la valise est offerte à tout nouvel arrivant dans l'entreprise. Elle comprend divers documents et matériels utiles, voire indispensables, dans les premières semaines de son intégration. Elle vise à faciliter son quotidien dans l'appropriation de son environnement de travail et dans le développement de son autonomie. Dans le cas présent, elle comporte :

- Un plan de l'établissement, indiquant les différents lieux de vie tels que le bureau du nouvel arrivant, la cantine d'entreprise, l'infirmerie, etc.
- Une liste comportant les numéros de téléphone et mails utiles tels que le service d'assistance informatique, l'interlocuteur des ressources humaines dédié au nouvel arrivant, etc.
- Le catalogue des formations et des précisions sur les modalités d'inscription
- Un agenda papier et une série de fournitures utiles
- Un planning prévisionnel du déroulement de ses premières semaines dans l'entreprise

L'espace de travail attribué au nouvel arrivant doit être propre et fonctionnel dès son arrivée. Son matériel de travail doit être opérationnel le plus rapidement possible pour permettre le

démarrage de son activité dans les meilleures conditions possibles : ordinateur, ligne téléphonique, accès aux logiciels doivent être configurés en amont de son arrivée.

Il est important de garder à l'esprit qu'une impression positive ressentie à l'arrivée permet d'augmenter les chances de réussite du parcours de formation. L'importance qu'accorde l'entreprise à accueillir correctement ses nouveaux arrivants aura un impact sur leur motivation et leur engagement, à court, moyen et possiblement long terme. Afin d'accélérer leur intégration dans l'entreprise, il est également recommandé d'attribuer un « parrain » à chaque nouvel arrivant. Différente du manager, cette personne est chargée de l'accompagner dans la découverte de la vie de l'entreprise et de répondre à ses interrogations informelles.

2. Des documents repères

Sans modèle spécifique proposé, chaque formateur propose son support, sa nomenclature et fonctionne selon sa propre organisation. L'utilisation du planning de formation reflète lui aussi les pratiques disparates. Comme la méthode « CARRS » l'explique, la standardisation des documents permet d'améliorer la performance d'un processus. Dans le cas de la formation des nouveaux arrivants dans le service qualité, la création d'un catalogue des formations et l'élaboration d'un planning clair ont permis de répondre aux attentes de l'entreprise testée.

2.1. Un catalogue des formations

D'une part, l'entreprise souhaitait rendre les nouveaux arrivants plus autonomes quant à la consultation des formations. D'autre part, les managers désiraient obtenir une vision plus claire des contenus du parcours de formation. La création d'un catalogue de formation a répondu à cette demande grâce au listing des différentes formations proposées, classées en plusieurs catégories :

- Les formations « **Entreprise** » (présentation de l'entreprise, du fonctionnement interne, sujets intéressants mais qui concernent le nouvel arrivant de manière indirecte, etc.),
- Les formations « **techniques** », spécifiques au poste que le nouvel arrivant va occuper (connaissance des procédures, protocoles et usages qui ont cours dans le service),
- Les formations « **pratiques** », destinées à maîtriser les logiciels employés et à comprendre le système d'information en place.

Le catalogue se compose d'un sommaire et d'un ensemble de « fiches techniques de formation » (annexe 2) reprenant des informations essentielles sur chaque formation. Le détail de ces informations peut varier selon les besoins de l'entreprise. À titre d'exemple, il est possible de retrouver les éléments suivants : titre de la formation, nom, photo et coordonnées du formateur, support(s) fourni(s) et prérequis, objectifs et synthèse des thèmes abordés.

En version numérique, disponible dans le système d'information du service, ou en version papier, le catalogue permet aux nouveaux arrivants de mieux comprendre le parcours de formation qui leur est proposé (figure 11).



Figure 11 : Un parcours de formation plus clair grâce au catalogue (source : auteure)

Néanmoins, il est recommandé d'utiliser la version numérique, dont les contenus sont plus faciles à maintenir à jour. C'est pourquoi les versions imprimées nécessitent d'être renouvelées régulièrement et consultées avec précaution. En outre, les entreprises sensibilisées à la protection de l'environnement seront attentives à réduire leur consommation de documents papiers et préféreront envisager l'option numérique.

2.2. Un planning clair

La gestion efficace de l'offre de formation passe notamment par la tenue d'un planning clair. Il est à la disposition des formateurs pour renseigner les détails de leur formation et des nouveaux arrivants pour s'inscrire.

Au vu du nombre de formateurs et de leurs disponibilités réciproques parfois incompatibles, il est raisonnable de penser qu'ils ne se consultent pas tous au moment de proposer une date pour leur formation. Il est donc important de pouvoir fixer une date sans risquer de télescoper une autre formation sur le créneau choisi. Par ailleurs, il est nécessaire de respecter un rythme de formation supportable pour les nouveaux arrivants. Le temps laissé libre leur permet notamment d'assimiler correctement les contenus et de démarrer leur activité avec des travaux adaptés à leur niveau d'expérience. Pour cela, le planning doit permettre de visualiser rapidement l'ensemble des plages horaires libres et celles déjà occupées.

Il est recommandé d'utiliser un logiciel de planification spécifique, capable d'envoyer des notifications aux participants pour confirmer leur inscription et les prévenir en cas de modification de date ou de salle. Un tel logiciel permet également au formateur de fixer un seuil maximum de participation pour la session qu'il propose et, simultanément, de réserver la salle correspondant aux besoins spécifiés. Néanmoins, il est envisageable que l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel de ce type et ne souhaite pas y consacrer un budget particulier. Dans ce cas, un tableur de type Excel® peut convenir, avec des possibilités toutefois restreintes à deux fonctionnalités : la planification dans le temps et l'inscription des nouveaux arrivants.

3. Conseils et bonnes pratiques

La bienveillance collective engendre généralement un climat de travail agréable. Au-delà des règles de vie en communauté, certaines bonnes pratiques peuvent ainsi être rappelées afin que le parcours de formation soit vécu en toute sérénité. Certains des conseils donnés dans le service testé sont rapportés ci-après, à titre d'exemple, mais doivent bien sûr faire l'objet d'une adaptation au contexte de chaque entreprise. Dans certaines entreprises, les bonnes pratiques font l'objet d'un engagement réciproque signées par les parties.

3.1. Pour le formateur

- ✓ Responsable des données qu'il communique aux nouveaux arrivants, le formateur doit tenir à jour la fiche de formation et les supports dont il a la charge.
- ✓ Il consulte le planning pour prendre en compte les autres formations avant de planifier la sienne et respecte le taux horaire maximal fixé pour limiter la surcharge des nouveaux arrivants.
- ✓ En fonction des éléments qui sont à sa disposition, il estime le nombre de participants et réserve une salle dont la capacité d'accueil est adaptée à la situation.
- ✓ Il pense à confirmer, par mail par exemple, à l'ensemble de ses inscrits la date, l'horaire et le lieu de la formation au plus tard 24h avant celle-ci.
- ✓ Il propose un format interactif et adapte le contenu de sa formation à son public, en fonction des connaissances et des besoins exprimés.
- ✓ Référent attitré sur le champ d'application présenté, le formateur reste disponible pour répondre aux questions après la formation et assure ainsi un « service après-vente » toujours apprécié par les nouveaux arrivants.

3.2. Pour les formés

- ✓ Chaque nouvel arrivant prend connaissance du catalogue de formation et du planning associé.
- ✓ Lors de son inscription à une formation, il prête attention au seuil maximal de participants fixé par le formateur.
- ✓ En cas d'empêchement, le nouvel arrivant prévient le formateur de son absence au plus tôt.
- ✓ Avant de se rendre à la session de formation, il prépare les documents préconisés dans la fiche technique de formation et prépare ses éventuelles questions.
- ✓ Il vérifie sa boîte mail pour s'assurer d'un éventuel changement de dernière minute et se présente à l'horaire prévu pour démarrer la formation.
- ✓ Pendant les sessions de formation, les nouveaux arrivants respectent le formateur et le reste de l'audience. Ils participent à la formation de manière active et font preuve de tolérance à tout instant au regard des difficultés que certains d'entre eux pourraient rencontrer.
- ✓ S'il est amené à contacter le formateur par la suite, il s'identifie correctement auprès de son interlocuteur.

3.3. Pour le manager des nouveaux arrivants

- ✓ Il s'assure que le planning et le catalogue sont bien à jour et que les nouveaux arrivants y ont accès. Il les accompagne en cas de difficulté.
- ✓ Il propose aux nouveaux arrivants de suivre une certaine chronologie des formations, en cohérence avec sa vision managériale.
- ✓ Il coordonne les formateurs entre eux si besoin et s'assure que les contenus proposés sont conformes à ce qui est indiqué sur les fiches techniques de formation.

4. Perspectives et améliorations

Les nouveautés apportées au parcours de formation grâce à la méthode « CARRS » ont été proposées dans l'entreprise testée. Toutefois, l'amélioration continue est une boucle sans fin et il est essentiel de reconsidérer régulièrement le travail effectué afin de vérifier qu'il réponde toujours aux besoins de l'entreprise et des nouveaux arrivants. Des améliorations sont d'ores et déjà envisageables et pourront être proposées lors d'une prochaine vague d'arrivées. Les propositions exprimées ci-après sont propres à l'entreprise testée et figurent ici à titre d'exemple.

4.1. Des contenus plus accessibles

Dans le service où la démarche a été expérimentée, seule la modalité « présentielle » est disponible pour suivre les formations. Les formations sont planifiées de façon à regrouper les nouveaux arrivants et à limiter le nombre de séances. Pour les premiers arrivés, cela se traduit par un délai d'attente parfois conséquent. Quant aux derniers de la vague d'arrivées, il est fort probable qu'ils ratent certains contenus. Afin d'éviter de telles situations, il est recommandé de proposer certaines formations en apprentissage autonome grâce à l'emploi de vidéos de présentation et de tutoriels pour les logiciels. Ces vidéos pourraient par ailleurs rester à la disposition de l'ensemble du service. Les personnes qui souhaitent ainsi découvrir ou redécouvrir les contenus pourraient les consulter en toute liberté et autant de fois que nécessaire. Le parcours de formation devient ainsi plus « agile » en s'adaptant au plus près des besoins de ses clients.

4.2. Des échanges facilités

À leur arrivée dans l'entreprise, il est fréquent que les nouveaux arrivants s'interrogent sur la vie du service et divers aspects de leur quotidien. Dans le but de simplifier le partage d'informations, un forum interne à l'entreprise peut être mis en place. Il permettrait la diffusion d'astuces et de conseils, proposant également une partie « foire aux questions » destinée à répondre aux interrogations les plus couramment rencontrées. L'installation d'un réseau social d'entreprise pourrait être envisagée afin d'augmenter la communication et le partage d'expériences entre nouveaux et anciens.

Par ailleurs, l'intégration des nouveaux arrivants facilitant leur progression dans l'appropriation des compétences requises à leur poste, des activités de « team-building » peuvent être organisées.

Ces activités consistent à faire sortir les collaborateurs de leur environnement de travail habituel pour leur faire vivre des animations ou leur faire relever des challenges [40]. Les objectifs principaux de ce type de démarche sont :

- Intégrer de nouveaux collaborateurs
- Améliorer la cohésion d'équipe
- Développer l'intelligence collective
- Communiquer autrement et désamorcer des conflits

Il s'agit d'un vecteur supplémentaire pour favoriser les échanges au sein d'une équipe.

4.3. Une plateforme digitale

L'ensemble des résultats produits avec la méthode « CARRS » sont compilés de manière informatique dans un dossier dédié sur le réseau de l'entreprise. De cette manière, les différentes personnes concernées par le parcours de formation y ont accès facilement. Cependant, une utilisation plus étendue des contenus serait envisageable avec l'extension du système d'information au moyen, par exemple, d'un dispositif mobile. Collaborateurs et nouveaux arrivants pourraient ainsi emporter partout avec eux les documents dont ils ont besoin. Les fonctionnalités offertes aux utilisateurs seraient multiples, parmi lesquelles pourraient figurer :

- Une interface d'accès au planning personnel des collaborateurs et au planning des formations ;
- La possibilité de recevoir des rappels et des notifications pour se tenir informé des éventuelles modifications ;
- Un plan interactif avec géolocalisation de l'utilisateur pour le guider jusqu'à la salle de formation ou un autre lieu de son choix.

La mise en œuvre de cette plateforme requiert néanmoins la sollicitation d'un ou plusieurs développeurs, débutants ou confirmés, pour concevoir une application pour smartphone et tablette spécifique à l'entreprise.

Conclusion

L'immersion au sein du service qualité d'un distributeur de grande ampleur représente une **expérience enthousiasmante**, me permettant une vision à deux niveaux. D'une part, un aperçu du domaine de la « qualité produit », en relation directe avec les fournisseurs et les clients de l'enseigne, d'autre part avec la mise en pratique du management de la qualité avec une mission plus transverse. Au cours de ce stage, j'ai ainsi appréhendé les différentes fonctions du métier de responsable qualité et les compétences nécessaires à sa pratique. J'ai surtout apprécié découvrir **un environnement de travail répondant à mes attentes professionnelles** : du dynamisme et de la nouveauté au quotidien.

L'amélioration du parcours de formation des nouveaux arrivants compte parmi les projets transversaux du service qualité. À cette occasion, j'ai eu l'opportunité de mettre en œuvre certaines des capacités acquises grâce au Master QPO telles que la gestion de projet innovant. La méthode « CARRS » comporte de nombreux éléments mettant en jeu des interactions avec des personnes de parcours différents et avec des niveaux d'expérience hétérogènes. À leur contact, j'ai ainsi pu accroître mes compétences relationnelles.

Créée pour repenser la formation des nouveaux arrivants, la méthode « CARRS » a abouti à des résultats répondant aux besoins immédiats de l'entreprise. Des perspectives d'amélioration sont cependant envisageables, comme toujours en qualité : l'amélioration continue se vit chaque jour ! Pour résumer : **ces 6 mois en entreprise**, faits d'échanges pluridisciplinaires, de challenges quotidiens et de projets concrets, **ont confirmé le grand intérêt que je porte aux métiers de la qualité.**

Références bibliographiques

- [1] I. Aviet et Y. Mougin, Les services à la personne - amour et management - le secret de la qualité. 2011 - extrait paru dans la boutique AFNOR.
- [2] RegionsJob, « Le secteur de la distribution en 10 chiffres », *RegionsJob*, 10-mars-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.regionsjob.com/actualites/secteur-distribution-chiffres.html>. [Consulté le: 16-mai-2017].
- [3] B. Bathelot, « Grande distribution », *Définitions marketing - l'encyclopédie illustrée du marketing*, 31-janv-2016. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.definitions-marketing.com/definition/grande-distribution/>. [Consulté le: 23-mai-2017].
- [4] G. Chevalier, « Expliquez-nous ... la grande distribution en France », *Franceinfo*, 09-févr-2016. [En ligne]. Disponible sur: http://www.francetvinfo.fr/replay-radio/expliquez-nous/expliquez-nous-la-grande-distribution-en-france_1775913.html. [Consulté le: 16-mai-2017].
- [5] G. Le Floch, « Kantar - Grande distribution », 04-juill-2017. [En ligne]. Disponible sur: <http://fr.kantar.com/économie/grande-distribution/2017/grande-distribution-leclerc-progresse-nettement/>. [Consulté le: 28-avr-2017].
- [6] E. Daillet, « Historique des Marques de Distributeur (MDD). - DISTRIPIEDIE : l'encyclopédie de la distribution et du commerce », 20-août-2007. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.distripiedie.com/distripiedie/spip.php?article220>. [Consulté le: 23-mai-2017].
- [7] P. Moati, M. Mazars, et M. Ranvier, « Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire », n°242, Décembre 2007.
- [8] Capital, « L'irrésistible percée des marques de distributeurs », *Capital.fr*, 13-oct-2010. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.capital.fr/economie-politique/l-irresistible-percee-des-marques-de-distributeur-537537>. [Consulté le: 23-mai-2017].
- [9] S. Gillet, « La différenciation nécessaire des enseignes de la grande distribution française en conséquence de l'évolution du consommateur », IAE Nantes, 2006.
- [10] « IFS Database - Home ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.ifs-certification.com/index.php/fr/>. [Consulté le: 10-juin-2017].
- [11] « BRC Global Standards - Home ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.brcglobalstandards.com/>. [Consulté le: 10-juin-2017].
- [12] « ISO 22000 Management de la sécurité des denrées alimentaires ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.iso.org/fr/iso-22000-food-safety-management.html>. [Consulté le: 10-juin-2017].
- [13] « Système de management de la sécurité des denrées alimentaires ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiteonline.com/dossier-62-systeme-de-management-de-la-securite-des-denrees-alimentaires.html>. [Consulté le: 10-juin-2017].
- [14] *Code de la consommation - Article L411-1*, vol. L411-1. .
- [15] *Code de la consommation - Article L221-1-2*, vol. L221-1-2. .
- [16] INAO, « Les signes officiels de la qualité et de l'origine, SIQO », *INAO*. [En ligne]. Disponible sur: [/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO](#). [Consulté le: 12-juin-2017].
- [17] W. E. Deming, *The new economics, for Industry, Government, Education*, Ed. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Second Edition, <https://mitpress.mit.edu/books>. Cambridge MA: MIT-CAES, 1994.
- [18] R. Granger, « La Méthode DMAIC - une méthode de résolution de problèmes », 14-avr-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-dmaic.htm>. [Consulté le: 02-juin-2017].
- [19] D. Boudin, « Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité », *Actual. Doss. En Santé Publique*, n° 35, juin 2001.

- [20] R. Granger, « Méthode QQQCP : analyse et résolution des problèmes », 28-avr-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/methode-qqqcp.htm>. [Consulté le: 02-juin-2017].
- [21] « FD X50-176 - Outils de management - Management des processus ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-oct-2005.
- [22] LELEU-MERVIEL, *Objectiver l'humain ? Volume I*. Lavoisier, 2008.
- [23] A. Delers, *La loi de Pareto*. 50 Minutes, 2015.
- [24] K. Ishikawa, *Le T.Q.C. ou La qualité à la Japonaise*. Paris: AFNOR Editions, www.afnor.org, 1984.
- [25] J. Raymond Lamy, J. Ségot, et L. Favier, *Management de la qualité et de la performance - Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. Paris: Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, 2011.
- [26] S. Bentalab, « La méthode des 5 Pourquoi pour éradiquer vos problèmes ! », *Qualiblog - Le blog du manager QSE*, 19-janv-2013. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiblog.fr/outils-et-methodes/la-methode-des-5-pourquoi-pour-eradiquer-vos-problemes/>. [Consulté le: 02-juin-2017].
- [27] « FD X50-819 - Qualité et management - Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-juill-2011.
- [28] M. Lemonnier, « Voici pourquoi les causes racines ne sont pas toujours à privilégier pour améliorer un processus », *Excellence Opérationnelle*, 24-oct-2011. .
- [29] N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, et S. Tsuji, « Attractive Quality and Must-Be Quality », *J. Hinshitu Qual. Jpn. Soc. Qual. Control Tokyo Wwjsqorgen*, vol. 14, n° 2, p. 39-48, 1984.
- [30] Centre des Pratiques de la Coopération, « Guide pour concevoir / animer des réunions et ateliers créatifs », janv-2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://cpcoop.fr/wp-content/uploads/2015/01/GuideAteliersCreatifs.pdf>. [Consulté le: 18-juin-2017].
- [31] L. Reich, « 15 techniques de brainstorming », *Le blog de la Formation professionnelle et continue*, sept-2011. .
- [32] G. Bersano, *Créer le futur avec TRIZ et l'innovation systématique*. 2011.
- [33] J.-P. Caliste et A. Derathé, « Ecoute et parcours client : la Conception à l'Ecoute du Marché ». Printemps-2016.
- [34] « FD X50-171 - Système de management de la qualité - Indicateurs et tableaux de bord ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-juin-2000.
- [35] D. Autissier et J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement Livre numérique*. Paris: Ed Dunod, <https://numerique.dunod.com>, 2003.
- [36] R. Granger, « Management et conduite du changement : enjeux et outils », 27-mai-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>. [Consulté le: 31-mai-2017].
- [37] E. Delavallée, « Conduite du changement : la boîte à outils », *Questions de Management - Le blog d'Eric Delavallée*, 02-mars-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.questions-de-management.com/conduite-du-changement-la-boite-a-outils/>. [Consulté le: 31-mai-2017].
- [38] B. Arnaud et S. Caruso Cahn, *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Paris: Ed Dunod, www.dunod.com, 2016.
- [39] V. Criton, « La trousse à outils du Lean: le 5S ! », *Logistique pour tous.fr*, 01-juill-2013. [En ligne]. Disponible sur: <http://logistique-pour-tous.fr/5s/>. [Consulté le: 12-mai-2017].
- [40] R. Granger, « Team building : motiver et améliorer la cohésion d'une équipe », 05-avr-2017. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management/team-building.htm>. [Consulté le: 21-juin-2017].

Annexe 1 : questionnaire pour l'étape 1

parcours de formation

Formulaire questions ouvertes

Combien de temps votre période de formation a-t-elle duré ?

Quelles étaient vos attentes vis à vis du parcours de formation à votre arrivée ?

Qu'avez-vous pensé du parcours de formation proposé ?

Avez-vous pu assister à toutes les formations souhaitées ?

Qu'auriez-vous aimé avoir, qu'est-ce qui vous a manqué ? Que proposeriez-vous pour améliorer le parcours actuel ?

Pouvez-vous attribuer une note sur les aspects suivants (4 étant la meilleure note) :

- Contenu : ☆ ☆ ☆ ☆

(pertinence des contenus proposés, utilisation par la suite des acquis, support de formation fourni...)

- Intervenants : ☆ ☆ ☆ ☆

(animation de la formation, disponibilité, réponses aux questions...)

- Durée : ☆ ☆ ☆ ☆

(1 trop long/trop court, 4 parfait)

- Cohérence : ☆ ☆ ☆ ☆

(logique, ordre des formations, prérequis, rythme)

- Organisation : ☆ ☆ ☆ ☆

(planning et inscriptions, choix des salles, nombre de participants, accessibilité à l'information...)

Annexe 2 : fiche technique de formation

PARCOURS DE FORMATION DE L'ENTREPRISE X			
Photo formateur	Prénom Nom		Formation XXX
	Bureau / Service Mail pro N° téléphone pro		
Prioritaire OUI NON	Catégorie de formation		Durée
Version XX			
Objectif(s) :		Prérequis :	
-		-	
-		-	
-		-	
Contenus abordés :			
-			
-			
-			
Ressources nécessaires :			
.....			
J'y vais si je me demande... :			
-			
-			
-			