

WEBINAIRE
**JOURNÉE
DE LA QUALITÉ
ET DE L'INNOVATION**

De l'affaire de tous au sujet de chacun

4 juin 2021 | 9h-17h  En ligne

ML Mouvement
luxembourgeois
QE pour la Qualité
et l'Excellence
PERFORMANCE • DURABLE

 **LUXINNOVATION**
#MakingInnovationHappen



MOUVEMENT LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITE ET L'EXCELLENCE

Publication de l'évènement

« *Passer de l'affaire de tous au sujet de chacun* »

**CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG**
POWERING BUSINESS

 **CHAMBRE
DES METIERS
Luxembourg**

 **FEDIL**
The Voice of Luxembourg's Industry

 **fhl**
Fédération des hôpitaux
luxembourgeois

 **LUXINNOVATION**
TRUSTED PARTNER FOR BUSINESS

 LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

 LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie

SOMMAIRE

Le MLQE en chiffres & en dates	3
De 2001 à 2021, 20 ans déjà	3
Journée de la Qualité et de l'Innovation (JQI)	5
Contexte	5
Le mot de bienvenue	5
Les interventions	6
Les référentiels ont évolué – Des tuteurs de croissance	6
Quand Qualité et Innovation se rencontrent – Une nouvelle ère	6
Le LEAN se donne un nouvel ELAN – L'élan empathique	6
Les femmes et les hommes au cœur de la Qualité et de l'Innovation – La tête et les jambes ...	6
Les ateliers	7
Les apprentissages	8
Questions centrales	8
Réflexions du groupe	8
Les richesses inexplorées	10
Questions centrales	10
Réflexions du groupe	10
Les opportunités	12
Questions centrales	12
Réflexions du groupe	12
Les métiers du futur	15
Questions centrales	15
Réflexions du groupe	15
Le Client cœur de métier	17
Questions centrales	17
Réflexions du groupe	17
Le mot de la fin.....	19
Synthèse, conclusion et ouverture	19

Le MLQE en chiffres & en dates

De 2001 à 2021, 20 ans déjà ...

La Création



2001

Les Fondateurs



7

L'équipe



18 administrateurs
(dont fondateurs)

Le Secrétaire Général

L'Histoire



20 ans

Le Guide



2005-2018

Le Prix



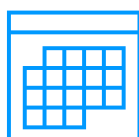
Depuis **2004**

Le Réseau



Plus de **200** membres

Les Activités



Des **centaines d'organisations**
et des **milliers de salariés**
atteints

Les Lauréats



63
Candidats récompensés

Journée de la Qualité et de l'Innovation (JQI)

Contexte

Le 04 juin 2021, le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence (MLQE), en partenariat avec Luxinnovation, vous proposaient une journée événement organisée autour d'une série de webinaires entre conférences et ateliers sur les thèmes clefs que sont la qualité et l'innovation dans l'entreprise.



Sur une tonalité dynamique et optimiste, les interventions ont fait le trait d'union entre l'histoire et le futur en s'ancrant dans le présent pour des actions pratiques et pragmatiques de chacun.

- Quelles bases et quels nouveaux paradigmes ?
- Quels apprentissages pour quelles opportunités ?
- Quelle place pour la Qualité et l'Innovation d'aujourd'hui à demain ?
- Comment remporter l'adhésion des équipes et générer de la motivation ?
- Quelles démarches, dans quel but et avec quel sens ?



Le mot de bienvenue



Mot d'accueil, présentation du fil rouge et de l'animation de la journée.

Par Caroline HINDAHL-RIOS, Présidente @ MLQE ASBL

Par Arnaud DUBAN, Head of SME Performance @ Luxinnovation

<https://youtu.be/9JaxyKodkzU>

Les interventions



<https://youtu.be/f1wGjsylquQ>

Les référentiels ont évolué – Des tuteurs de croissance

Comment les principaux référentiels de management ont-ils évolué ces dernières années et pour quelle(s) finalité(s) ?

Retour aux fondamentaux, disparition ou évolution de notions, intégration de nouveaux concepts, alignement de structures, convergence des modèles, ... Autant d'éléments propices à identifier et comprendre les changements de paradigmes, les nouvelles orientations ou encore les mégatendances dans des contextes évolutifs et complexes.

De véritables ressources et leviers de performance, creusets des stratégies et actions de demain.

Par Sullivan THOMAS, Secrétaire Général @ MLQE ASBL



<https://youtu.be/s3ejYDDAw5U>

Quand Qualité et Innovation se rencontrent – Une nouvelle ère

Innovation et qualité, 2 notions antinomiques ? Quand s'inspirer du management de la qualité au service de l'innovation rend les entreprises plus performantes.

L'innovation sous toutes ses formes, l'innovation résultat d'un processus créateur de valeur, le pilotage de l'innovation pour un résultat optimum.

La qualité, un « must have » ; l'innovation, un vecteur de croissance, de différenciation et de performance.

Par Arnaud DUBAN, Head of SME Performance @ Luxinnovation



<https://youtu.be/YEslXOUKjs0>

Le LEAN se donne un nouvel ELAN – L'élan empathique

Les processus humains, limites de la digitalisation ?

Le Lean, un vecteur d'agilité pour les équipes dans l'amélioration et l'efficacité des processus.

Aller au-delà en intégrant l'empathie pour maintenir rapport humain, confiance, connexion émotionnelle et fidélisation des clients.

Par Andrew Hall, Chief Quality Officer @ Foyer



<https://youtu.be/-Usdwa2vTxU>

Les femmes et les hommes au cœur de la Qualité et de l'Innovation – La tête et les jambes

Les talents insoupçonnés, des ressources inexplorées ?

Quand s'appuyer sur les potentiels humains alimente la qualité et l'innovation.

S'intéresser et créer les conditions favorables à l'expression de la performance humaine.

Par Josy BLUM, Production Director @ The Goodyear Tire and Rubber Company

Les ateliers

A la suite des interventions, il a été proposé aux participants d'échanger au format table ronde sur un ensemble de questions regroupées selon 5 thèmes .

Pour rappel, le fil de rouge de cette journée était :

« Passer de l'affaire de tous au sujet de chacun »

Un clin d'œil à des tournures que l'on rencontre depuis bien longtemps dans les politiques d'entreprise. Si la qualité, la sécurité ou encore l'environnement par exemple sont bien « l'affaire de tous », comment faire adhérer les personnes à cette idée et surtout comment les impliquer, créer du sens.

Comment aligner raison d'être, vision, missions, valeurs et stratégie dans une quête de résultats et au bout du compte d'une forme de performance quelle qu'elle soit ?

Des questions récurrentes pour beaucoup d'entre nous dans des contextes de plus en plus dynamiques, évolutifs et parfois complexes.

Après les interventions de la matinée, les participants se sont vu proposer 5 thématiques de réflexion et de partage.

L'organisation permettait à chacun d'aborder chaque thème.

Les apprentissages

Questions centrales

Considérant la dimension du passé, de l'histoire et de l'historique d'une entreprise :

- Quelles ont été les difficultés auxquelles elle a dû faire face ?
- Quelles solutions a-t-elle mises en place ?
- Quels ont été les points forts sur lesquels capitaliser ?

Réflexions du groupe

Solutions et points forts sur lesquels vous pouvez vous ancrer pour vos défis de demain ?

Le thème central des échanges a porté sur le facteur humain dans l'ensemble des approches de l'organisation (management au sens large, qualité, etc.).

Les participants ont mis en relief par des exemples la nécessité de communiquer, de former et d'accompagner le personnel afin qu'il comprenne et adhère au sens des changements proposés et qu'il en devienne acteur. La création de sens dans toute démarche est un si ce n'est l'axe majeur.

La formation et toute action de développement des connaissances et compétences est l'un des moyens les plus efficaces pour améliorer les capacités de l'entreprise bien sûr mais aussi pour apporter plus de sérénité aux personnes dans l'exercice de leurs missions, augmenter leur zone de confort en leur offrant plus de maîtrise sur des périmètres étendus.

L'autonomisation des personnes est un facteur d'amélioration. Cette autonomisation conduit à la responsabilisation du personnel mais aussi à sa satisfaction et donc sa plus grande implication au quotidien et dans les desseins de l'organisation.

Si l'application et l'usage de modèles organisationnels, de normes ou de cadres de référence est bénéfique, il convient cependant d'accepter de sortir du modèle afin de mettre en œuvre une organisation adaptée à la culture et aux valeurs de l'entreprise. Il faut distinguer guide et carcan.

Les changements et évolutions au sein d'une organisation doivent passer par une co-construction et une codécision au sein de l'organisme. Si l'individuation et l'autonomisation sont des enjeux pour l'entreprise, le travail collectif et la poursuite d'objectifs communs reste des composantes intrinsèques et l'essence même du travail. Ce sont d'ailleurs des conditions sine qua non d'inclusion au sein de l'entreprise mais également en considération des relations externes avec les clients (ou usagers, patients, etc.), les prestataires, les partenaires et l'écosystème étendu des parties prenantes.

Si la structuration, la formalisation et la documentation de l'organisation et de ses processus restent des passages incontournables pour la maîtrise de l'entreprise quelle qu'elle soit, c'est également une source de stabilité et un cadre nécessaire pour l'organisation d'aujourd'hui qui se prépare à demain. Lorsque ces facteurs sont conjugués à une volonté d'agilité, ces dimensions complémentaires constituent des fondations solides pour faire face aux défis et saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent. Par exemple, en temps de crise comme celle de la COVID, il faut pouvoir basculer rapidement l'entreprise vers un autre mode d'organisation.

Enfin, ce n'est pas par hasard que la plupart des référentiels (normes, modèles, accréditations, ...) intègrent des composantes de contrôles internes et externes (audits, évaluations, ...). Comme le dit l'adage, « ce qui ne peut être mesuré ne peut être changé ». Ces mécaniques permettent d'avoir

une vision claire de ce qui fonctionne, les points forts sur lesquels capitaliser et sont de véritables leviers d'amélioration pour identifier des axes de travail et des pistes de réflexion en face desquelles il faudra mettre des actions. Bien amenés, ces outils de feedback peuvent contribuer directement à aider le personnel et concourir à sa satisfaction, sa valorisation, ou encore son implication par une meilleure compréhension de l'impact et de la qualité de son travail.

Le fonctionnement de l'entreprise est un tout, fruit de la contribution de chacun.

Principales difficultés pour relever vos défis d'hier ?

Il est coutume de dire que ce qui n'a pas de passé n'a pas d'avenir. Il serait en effet illusoire de prendre maintenant des décisions pour demain sans tenir compte des expériences passées.

Si le succès ou du moins le bon déroulement d'un projet peut être le fruit d'une coïncidence heureuse, les plus grands enseignements sont souvent tirés des plus grands échecs, des erreurs qui marquent et illustrent des lacunes, quelles qu'elles soient.

Ainsi le groupe a mis en évidence d'une voix presque unanime et spontanée que l'implication et le rôle de la gouvernance sont des facteurs importants dans la mise en œuvre d'une démarche de changement (management, qualité, projet, ...). Paradoxalement, ces mêmes facteurs sont bien (trop) souvent minimisés.

Les évolutions et les changements incessants au sein des entreprises mais aussi dans leur environnement, leur contexte pour ne pas dire les contextes, déstabilisent l'organisation et le personnel et créent des déséquilibres lorsque les entités ne sont pas préparées, les postures fragiles voire inadaptées.

Sur le plan humain par exemple, même avec toutes les bonnes intentions, le passage d'une approche managériale directive à une approche plus participative et qui conduit à la responsabilisation des salariés, gêne parfois les salariés eux-mêmes qui ne souhaitent pas prendre ces responsabilités voire n'ont pas les ressources pour le faire.

Sur le plan organisationnel, la mise en place de méthodes et moyens d'évaluation, de mesure, et d'indicateurs est parfois très difficile dans certains secteurs d'activité (service, social, santé) pour des raisons historiques, culturelles, etc. Changer les modèles établis, les cultures, les mentalités, cela prend du temps.

Comme évoqué, le respect d'un cadre (normatif, légal, ...) peut devenir un carcan au sein duquel l'organisation s'enferme et perd en agilité lorsque la gouvernance, les postures, l'implication, et d'autres facteurs ne sont pas en phase, lorsque ces risques ne sont pas identifiés et surtout gérés en amont.

Si ces réflexions sont génériques, elles n'en restent pas moins vraies pour bon nombre d'entreprise. Pour autant, les meilleurs enseignements se trouvent parfois peut-être même souvent dans les problématiques les plus spécifiques. Celles que seule l'organisation a connues et les apprentissages qu'elle en a tiré, bons ou mauvais d'ailleurs.

Gardons à l'esprit que l'histoire a tendance à se répéter et que s'il est concevable de commettre des erreurs, il faut éviter de faire plusieurs fois la même.

Les richesses inexplorées

Questions centrales

Présentement :

- Qu'est-ce qui disponible / accessible, ici et maintenant ?
- Quels sont les points forts identifiés mais non exploités ?
- Quelles sont les voies, les pistes, les ressources auxquelles l'entreprise ne s'est pas encore intéressée ?
- Quelles connaissances et compétences sont disponibles et ne demandent qu'à être mises en œuvre ?

Réflexions du groupe

Toute entreprise existe au sein d'un écosystème en perpétuelle évolution. Dans un contexte complexe et dynamique, il est nécessaire de dépasser les acquis et les valeurs sûres pour rester en mesure de faire face à de nouveaux défis. Trouver la valeur différenciatrice, la ressource clef, la stratégie la plus adaptée sont des quêtes permanentes.

Cette vaste question a été abordée avec les participants en phase avec les interventions de la matinée sur l'axe de la dimension humaine.

Si l'individuation est un élément clef lorsque l'on considère la dimension humaine d'une organisation, on ne peut se limiter à l'étude des seuls profils, de ce qui fait leur force ou ce qui peut être amélioré. Les relations interpersonnelles, ces interactions entre chaque personne tant du point de vue qualitatif que quantitatif peuvent se révéler être de véritables leviers de synergies ou au contraire de véritables freins voire des dangers critiques pour le bon fonctionnement de l'organisme.

Les participants ont mis en avant l'éventail des compétences annexes du collaborateur, des particularités de l'individu, au-delà de sa simple fiche de fonction. Ainsi, la richesse inexplorée la plus importante pour permettre encore d'améliorer la qualité en entreprise, son management semble être orientée vers « L'intelligence Multiple » notamment.

Avoir recours à des outils de profilage de type ou de trait par exemple peut permettre, par la compréhension de sa propre personnalité et de la personnalité des autres, de construire dans le court terme des relations constructives et efficaces. Cette compréhension du fonctionnement de soi et des autres peut devenir un facilitateur des interactions, de l'efficacité des relations et de la construction des relations de travail autour des projets de l'entreprise. Cela peut s'avérer un levier puissant pour renforcer la complémentarité des équipes.

D'autres enjeux ont aussi été discutés autour des compétences développées par les collaborateurs en dehors du cadre professionnel. Par exemple, des compétences managériales ou d'organisation d'événements et d'activités développées dans le cadre de la gestion d'une association, de la créativité, des talents d'orateur, des compétences informatiques, multimédia, en communication ou d'autres passions pour lesquels les collaborateurs ont une forte appétence et qui pourraient être utiles à l'entreprise.

Le groupe a identifié le fait que l'adaptabilité des collaborateurs pendant la crise sanitaire dépendait souvent plus de ces compétences développées dans le cadre privé et mises à contribution

naturellement pendant les pics de stress. Ce qui remet en cause le modèle établi de certaines organisations de recruter sur seule base des études et diplômes.

Si ces richesses inexplorées ne doivent pas être sous-estimées, elles doivent aussi et surtout faire l'objet de toutes les attentions. Des actions, des moyens, des ressources et de véritables processus doivent être mis en œuvre dès aujourd'hui pour les identifier, les catégoriser, les analyser voire les mesurer pour en faire de véritables éléments profitables, des forces et des opportunités pour l'entreprise de demain.

Si l'Humain est le véritable enjeu, peut-être devons-nous garder à l'esprit cette citation d'Antoine de Saint-Exupéry : « On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux. ».

Les opportunités

Questions centrales

- Quelles opportunités se présentent, vont se présenter ?
- Comment les saisir, les provoquer ?
- Comment créer les conditions qui les favorisent ?
- Quelles sont les orientations à considérer ?
- Comment passer des risques et des problèmes aux opportunités ?

Réflexions du groupe

Fruit de l'expérience accumulée au fil d'une succession d'essais parfois couronnés de succès, parfois riches d'apprentissages et d'enseignements, la vie d'une entreprise est ponctuée d'opportunités, de risques, d'actions dans des domaines et selon des vecteurs divers et variés.

Au gré des échanges, la discussion a permis aux participants d'explorer la richesse des expériences passées, au travers notamment des référentiels normatifs mais aussi voire surtout des ressources ou outils pas ou peu déployés mais existant comme le management de l'innovation, ou encore l'enjeu de l'implication des personnes dans les démarches et projets de l'entreprise. Les participants ont ainsi été invités à se projeter dans le futur et à partager les opportunités qui se présentaient dans leurs organisations respectives.

Les différents intervenants ayant chacun un parcours et une expérience différents, nous avons pu recueillir ce que pouvaient représenter les opportunités dans différents cas et comment nous pouvions les faire émerger. Chacun a pu s'exprimer sur ce qui constituait pour lui, pour son secteur d'activité, les enjeux de demain et les opportunités. Ces éléments représentent par conséquent un partage significatif de ce sujet.

Les opportunités liées aux référentiels

Les raisons qui poussent une structure, quel que soit son domaine d'activité, à adopter un système de management ou tout autre référentiel pertinent peuvent être d'origine externe (pression légale, commerciale...), interne (volonté de s'améliorer, servir un objectif précis, ...), ou encore un ensemble des deux et évoluer dans le temps. L'équilibre ou le déséquilibre entre ces raisons qu'elles soient imposées par un environnement externe ou voulues en interne vont conditionner la structuration du système, du modèle ou du référentiel, son déploiement et son acceptation.

Par exemple, la normalisation, l'obligation d'accréditation, qu'elle soit contractuelle ou légale pour telle ou telle activité peuvent obliger l'entreprise à s'inscrire dans la mise en place d'un système. Pour une partie des structures, il s'agit donc d'une cause externe.

La démarche peut aussi avoir une origine interne et être motivée par l'avantage commercial de pouvoir participer à des appels d'offre ou des projets de recherche ouverts uniquement aux organismes certifiés, accrédités ou tout autre forme de validation de leur démarche.

Dans ce cas, le groupe a considéré que, là encore, le référentiel mis en place est vécu comme une contrainte, une obligation. Mais les bénéfices qu'il apporte, et notamment une crédibilisation vis-à-vis de l'externe, démontrent son intérêt dans le temps. Il apparaît comme mieux accepté en interne et utilisé pour mettre en place l'amélioration continue des process au-delà des simples obligations

légales ou contractuelles. Ainsi les opportunités liées aux normes par exemple, d'abord vécues comme une contrainte, peuvent permettre aux organismes de saisir des opportunités sur de nouveaux marchés, puis en apprenant à les utiliser, à gagner en maturité et à les utiliser comme des outils de structuration, d'amélioration voire de performance.

Les opportunités liées à l'orientation client

Lors des interventions de la Journée de la Qualité et de l'Innovation, remettre le client en centre des préoccupations à tous les niveaux est apparue comme un enjeu majeur mais aussi comme une opportunité : se poser les bonnes questions. Dans un environnement particulièrement concurrentiel, avec des clients aux profils et donc aux attentes et besoins différents, il s'avère que proposer une réponse ciblée et adaptée à chaque client peut être une opportunité pour se démarquer. A l'inverse dans un milieu possédant seulement quelques clients mais représentant des portefeuilles conséquents, un organisme pourra préférer se concentrer sur l'amélioration de ses produits et services à destination de ces clients les plus importants puis en faire profiter par extension les autres clients. Ainsi, quel que soit son contexte, l'organisation a toujours intérêt à remettre en question régulièrement sa façon de répondre aux besoins et attentes de ses clients. Les enjeux des uns ne sont pas ceux des autres, chacun trouvera les pistes d'amélioration qui lui conviennent le mieux.

Il est donc important de bien connaître son environnement et son contexte. Voici quelques exemples des questions qui ont permis aux participants de trouver de nouvelles opportunités :

- Qui sont mes clients externes ?
- Qui sont mes clients internes ?
- Comment mes concurrents satisfont leurs clients ?
- Quelles innovations puis-je proposer pour me différencier de mes concurrents ?
- Comment mon client fonctionne-t-il ? Quels sont ses processus ?
- Comment adapter mes processus pour qu'ils soient en phase de ceux de mon client ? (Ex : timing, rythme)
- Comment communique-t-on avec ses clients ? Avec quels outils ? A quelle fréquence ? Pour quels résultats

Des questions qui ramènent directement à des dimensions telles que l'analyse des besoins et attentes des parties intéressées, le benchmark, etc.

Il semble qu'au final et assez logiquement l'identification, l'analyse et la mise en œuvre d'actions relatives aux opportunités dont celles liées au client soit un processus récurrent et continu.

Comment faire émerger des opportunités ?

Transversalité

Pour faire émerger une opportunité, il est d'abord apparu au groupe qu'il était nécessaire d'avoir l'esprit ouvert et être capable d'accepter que les idées ne viennent pas que de soi. C'est ce qui se pratique par exemple lorsqu'on parle d'open innovation, où les entreprises partagent en externe sur leurs pratiques innovantes (technologie, sociétale, ...). Cela présente l'avantage de se développer à moindre coût, et de faire gagner du temps en amont.

En interne, des groupes de travail transverses dans une organisation sont aussi l'occasion de générer de nouvelles idées et de créer des opportunités. Ainsi la transversalité, les moyens disponibles pour s'exprimer, le fait de différencier les accès au partage d'idée pour faciliter le dialogue ou encore

savoir écouter sont des atouts pour identifier des pistes d'innovation et plus généralement d'amélioration.

Ouverture

D'un point de vue plutôt méthodologique, l'inspiration vient en se tenant informé(e), bien sûr, mais aussi en allant au-delà de son domaine d'activité. Être curieux, aller de gauche à droite permet de trouver de nouvelles idées, et parfois de pouvoir les appliquer suivant le principe du « copy, adapt and paste ». Ainsi, qu'importe le domaine, assurer une veille technique, technologique, etc. en sortant de ses carcans, en allant au-delà du cadre, permet d'apprendre comment fonctionnent les autres et nous met dans une position favorable pour détecter de possibles opportunités à mettre en place.

La transversalité, l'ouverture d'esprit, la capacité à se laisser étonner sans a priori sont des pistes essentielles à considérer car la bonne pratique ou l'idée salvatrice ne se limitent pas à un service, un métier ou même un secteur d'activité.

Les métiers du futur

Questions centrales

On sait depuis plusieurs années déjà que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore (Source : Dell et l'Institut pour le futur, 2017). Dans un contexte qui évolue en permanence et a été profondément bouleversé ces derniers mois :

- Comment les fonctions existantes vont-elles évoluer ? Dans quel sens ?
- Quelles seront les nouvelles missions ? Pour quels profils ?

Réflexions du groupe

Les métiers ne cessent d'évoluer. Ils sont constamment amenés à se modifier, à s'adapter aux transformations qui affectent le monde du travail et la société. La mondialisation, l'inflation normative, les innovations technologiques et numériques ou encore la montée en puissance des préoccupations environnementales les ont placés, et les placent encore, devant de nouveaux enjeux, de nouveaux défis à relever, de nouvelles exigences à satisfaire. Les difficultés et contraintes rencontrées par les métiers hier ne sont donc plus les mêmes que celles d'aujourd'hui. Elles seront aussi différentes demain. Au regard de ce contexte si mouvant, si complexe, il était à la fois légitime et pertinent de lancer une réflexion sur l'avenir et d'en faire une thématique à part entière.

Cette vaste question a été abordée avec les participants sur un périmètre plus précis, ayant trait à la qualité, l'innovation et le management.

Lors de ces discussions et partage d'expériences, le terme de « diversité » est largement revenu, décliné sous différentes formes selon l'approche retenue. Autrement dit, les métiers de la qualité, de l'innovation et le management du futur impliqueraient une diversité sous différentes formes ; ils en dépendraient.

Cette diversité a, tout d'abord, trait au contenu et à la finalité de la qualité par exemple. Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, et encore plus dans celui de demain, la qualité ne saurait se suffire à elle-même. Elle continuera à être accompagnée par d'autres composants qui en accentueront ses effets, lui donneront une autre connotation. Déjà étroitement liée à la sécurité et à l'environnement et plus généralement le management de l'organisation, elle est appelée à s'ouvrir à de nouveaux horizons en fonction des besoins des organismes. Dans certains cas, l'accent sera mis, par exemple, sur l'innovation, la créativité ; dans d'autres, il portera davantage sur les réponses à donner aux contraintes législatives et réglementaires comme le règlement général sur la protection des données. Derrière cette constatation se cache donc une tout autre vision de la qualité, beaucoup plus vaste.

Par ailleurs, les participants à l'atelier ont tenu à souligner la nécessaire diversité des acteurs de la qualité au sens large du terme, à savoir comprenant non plus le seul responsable qualité, mais l'ensemble des personnes exerçant des fonctions d'encadrement, de coordination ou des tâches de soutien opérationnel sur le terrain. L'évolution du monde du travail tout comme les différents aspects de la qualité, évoqués ci-dessus, ont redessiné, et redessinent encore, les champs d'actions de ces acteurs touchant ainsi directement leurs formations, responsabilités et missions. Dans l'avenir, Il importera que ceux-ci fassent davantage preuve de flexibilité, d'agilité, soient prêts à s'adapter rapidement aux nouveaux produits ou services et donc à développer des compétences allant au-delà de celles liées à leur cœur de métier. Cela suppose, par conséquent, des profils dotés d'un état d'esprit particulièrement vif, dynamique, ouvert et curieux.

Enfin, et pour conclure, il est ressorti de ce moment d'échanges riches de réflexions, qu'un des défis, et non des moindres, que les métiers du futur auront à relever, s'articulera autour de l'Humain. Il s'agit là d'un aspect d'autant plus crucial que les méthodes et outils de travail ont profondément été impactés par la crise sanitaire du contexte pandémique. Avec le recours massif au télétravail au sein des organismes, la digitalisation et la virtualisation se sont accélérées, susceptibles d'entraîner une certaine déshumanisation, une distanciation voire une rupture professionnelle, difficilement compatibles avec un management et une gestion de la qualité au quotidien.

Devant de tels changements, les participants à l'atelier ont ainsi mis en évidence la juste balance, l'équilibre à trouver entre la dématérialisation et la dimension humaine du travail. Encore faut-il, selon certains d'entre eux, que les managers et leaders de demain aient suffisamment de maturité, d'humilité face aux propositions de leurs collaborateurs. Il en va de la motivation de ces derniers, du bien-être de tous et, finalement, de l'instauration d'une ambiance de travail saine et collaborative, orientée vers la satisfaction des clients et l'amélioration continue.

Le Client cœur de métier

Questions centrales

- Que serait une entreprise sans client ?
- Si le Client est ou au moins devrait être le centre de toutes les attentions d'une organisation, comment faire le lien entre le Client et le cœur de métier, la raison d'être de l'entreprise ?
- Comment mettre le Client au cœur des processus, en faire un acteur essentiel et l'acteur de sa propre satisfaction ?

Réflexions du groupe

La sacrosainte « enquête de satisfaction » est une des méthodes les plus connues, les plus utilisées pour échanger avec un destinataire (client notamment) mais c'est un élément parfois trop ou surtout mal utilisé. Pour preuve, le taux de réponse est souvent assez faible sans parler de la pertinence ou de l'exploitabilité des résultats.

Les questions y sont souvent limitantes pour favoriser un travail statistique et les questions ouvertes n'apportent pas toujours plus d'informations...

Dans certains secteurs d'activités, cette méthode de retour par enquête peut être en décalage, donc inadaptée, voire heurter les us et pratiques réduisant son intérêt lorsque sa mise en œuvre n'est pas tout simplement impossible.

Pour l'entreprise, la réflexion est valable que l'on considère le client interne ou le client externe.

Comment intégrer le client de façon plus responsabilisante ?

Les participants ont mis en avant :

- Les vecteurs de communication et d'action (échanges physiques, directs, formels avec une temporalité et des moyens adaptés, spécifiques)
- La posture à l'égard du client : le côté spécifique n'est rendu possible que lorsque l'on connaît le client, ses besoins et attentes explicites bien sûr mais aussi implicite (valeur ajoutée du produit, du service, élément différenciateur, ...)
- Une relation bidirectionnelle : des postures en miroirs entre le Client et le fournisseur, chacun devant comprendre l'autre, son fonctionnement, son organisation, sa finalité, ... Pour avoir à terme une relation plus symbiotique que du profit de l'un au détriment de l'autre (ouvrir les portes de l'entreprise, ...)

Ces besoins non exprimés sont souvent des clefs de succès (ou d'échec) : observations in situ, focus groupe, analyse de la consommation des produits et services, segmentation sont autant d'outils, de techniques et d'approche à considérer. La multiplicité des approches sont autant de facettes d'un même prisme dont la somme doit conduire à une forme de réalité, d'objectivité des observations, des causes,...

Loin des anciennes versions des normes qualité par exemple, il s'agit pour l'entreprise de créer le « parcours client », c'est-à-dire identifier « avant, pendant et après » ce qu'il attend, intégrer dans toutes les étapes l'accompagnement, le service pour créer le « wow effect ». C'est la philosophie de la plupart des référentiels aujourd'hui.

Anticiper, se mettre à la place du client, proposer une offre centrée sur le client qui réponde à un besoin dans un contexte qui lui est propre sont

Ces aspects sont valables indépendamment du secteur d'activités : par exemple, dans le secteur social, l'approche était auparavant davantage centrée sur l'accompagnement du professionnel autour de la personne. Depuis une dizaine d'année, c'est le projet de la personne qui est au centre des préoccupations, des attentions, le « client/patient » est devenu acteur à part entière, il s'agit de co-produire ensemble. La personne est sujet et non plus objet.

Cependant, et comme indiqué précédemment, il reste très difficile de capter les satisfactions et les insatisfactions des clients. Il s'agit quasiment de définir son profil émotionnel. A cela s'ajoute que le client, comme n'importe quel organisme ou organisation évolue. Un nouvel enjeu est donc de comprendre pourquoi, comment et pour quoi (objectif, but, finalité, sens) il évolue. De cette démarche, l'entreprise doit tirer les enseignements et les pistes de réflexion pour évoluer à son tour, pour répondre à ses besoins futurs, pas seulement en suivant mais aussi et peut-être surtout en anticipant.

La personnalisation des produits ou des services peut tendre à augmenter la satisfaction client. Celui-ci se considère alors mieux écouté car mieux ciblé, unique et dont les besoins sont de fait mieux satisfaits. Pour preuve, le sur-mesure de masse est aujourd'hui un enjeu majeur dans les productions en grandes séries.

Attention, pour l'entreprise, cela peut nécessiter une adaptation des ressources en qualité et quantité voire un changement de culture et donc les éléments annexes et connexes (raison d'être, vision, missions, stratégie, etc.)

Les partages et conclusions du groupe illustrent des points de convergence avec les approches actuelles : la satisfaction client n'est plus exclusivement concentrée sur la qualité des produits ou des services mais tend à intégrer une approche marketing « parcours client » pour mieux répondre à ses attentes et ainsi le satisfaire.

Le mot de la fin



Synthèse, conclusion et ouverture



<https://youtu.be/aVf4TAJWhKU>

Retour sur les idées clefs de la journée, des enseignements et des réflexions sur lesquels se pencher dans sa propre organisation.

Par Caroline HINDAHL-RIOS, Présidente @ MLQE ASBL

Par Sullivan THOMAS, Secrétaire Général @ MLQE ASBL

Les réflexions et idées véhiculées au cours de cette journée sont autant de pistes que nous pourrions explorer ensemble au cours de futures activités.

Si vous souhaitez partager votre intérêt pour un sujet / une thématique que nous pourrions aborder ou traiter au cours de l'une de nos activités, n'hésitez pas à prendre contact avec nous :

info@mlqe.lu



Cette première Journée de la Qualité et de l'Innovation a vu le jour et remporté le succès grâce à l'implication et au travail de nombreuses personnes qui ont œuvré dans la lumière mais aussi dans l'ombre.

Cette réussite est aussi la leur et nous tenons à les en remercier vivement.