

4<sup>e</sup> édition

# Baromètre de la Performance des Organisations 2022

Tendances, pratiques et préoccupations  
des professionnels de la Qualité



# Édito



## Édouard Kodsi

*Président de PYX4*

Nous sommes heureux de vous présenter la 4<sup>e</sup> édition de notre grande enquête Qualité ! Née en 2015 du constat qu'il n'existait aucune étude des tendances de la qualité, nous avons initialement créé le Baromètre de la Qualité pour permettre à nos clients de mieux comprendre le marché et d'avoir une vision réaliste des évolutions métier à venir.

Cette année, l'enquête devient le *Baromètre de la Performance des Organisations* et s'enrichit de plusieurs nouveautés dont : l'ouverture de l'enquête à l'international (notamment au Canada) ; l'ajout d'une partie dédiée à la gestion des risques ; et surtout une co-analyse des résultats avec nos prestigieux partenaires France Qualité, le Mouvement Québécois de la Qualité et France Processus. Un partenariat qui a permis à l'enquête de prendre de l'envergure, avec un panel de plus de 600 participants cette année.

Nous sommes fiers, grâce à ce baromètre, de donner à la qualité la place structurante qu'elle mérite au sein de la stratégie des entreprises.

**Bonne lecture !**

# Table des matières

Méthodologie et échantillon de l'étude	4	<b>4. La Performance</b>	<b>37</b>
Les points clés à retenir de cette édition 2022	5	L'intégration du système de mesure	38
<b>1. Les Organisations</b>	<b>8</b>	Le responsable du reporting	39
Typologie des organisations	9	La communication des indicateurs	40
Profil des répondants	10	Le système d'informatique décisionnelle	41
Typologie des services	12	La maturité de la gestion de la performance	42
<b>2. La Démarche Qualité au sein des organisations</b>	<b>15</b>	Les problématiques liées la performance	43
La performance et l'organisation	16	<b>5. Les Réseaux d'échanges</b>	<b>44</b>
Le rôle de la qualité	17	Les répondants et les réseaux d'échanges	45
La perception de la qualité	18	<b>6. La Digitalisation</b>	<b>46</b>
Les principaux freins	19	La digitalisation des organisations	47
L'implication de la Direction	21	Les applicatifs au service de la qualité	48
La certification	22	La communication	51
L'évolution de la fonction Qualité	24	<b>7. La Crise sanitaire</b>	<b>52</b>
L'évolution de la mission Qualité	25	Les impacts de la crise sanitaire sur les activités	53
La maturité de la démarche Qualité	27	<b>Synthèse</b>	<b>56</b>
Le budget des services Qualité	28	Les analystes de ce baromètre	59
<b>3. La Gestion des Risques</b>	<b>30</b>	À propos de PYX4	61
La gestion des risques	31	Nos partenaires	62
Le responsable	32		
Les méthodes et approches	34		
Les projets Risques	35		

# Méthodologie et échantillon de l'étude

Cette quatrième édition du *Baromètre de la Performance des Organisations* est la synthèse d'une enquête menée entre décembre 2021 et février 2022 auprès d'un échantillon international de professionnels, via un questionnaire en ligne.

Cette étude s'appuie sur l'analyse des réponses de 603 participants, principalement localisés en France et au Canada. Le panel des répondants couvre l'ensemble des fonctions liées aux métiers de la qualité, de l'amélioration

continue, du risque et de la performance, mais aussi les rôles de dirigeants d'entreprise, de responsables opérationnels, de consultants Qualité externes. Toutes les tailles d'entreprises et une large diversité de secteurs d'activité sont représentées.

Les résultats ont été analysés par les experts Qualité PYX4 et commentés avec nos partenaires France Qualité, le Mouvement Québécois de la Qualité et France Processus.





# Les points clés de cette édition 2022

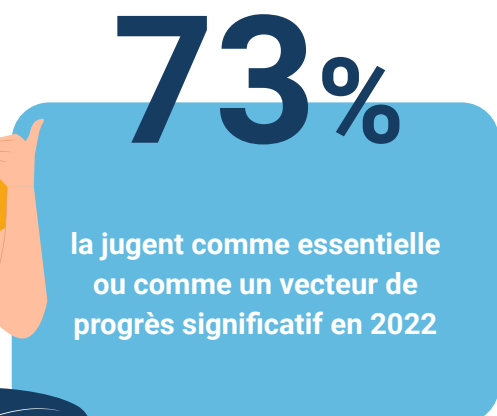
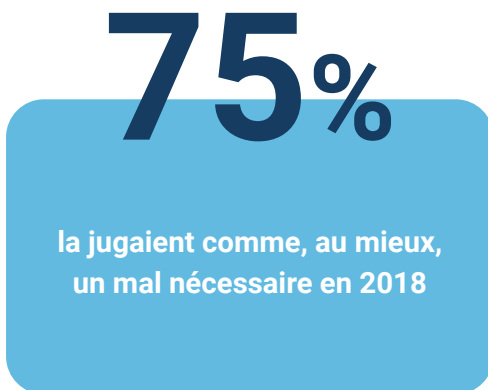
# Les principaux résultats en infographie

## C'est enfin une réalité : Qualité et Direction travaillent main dans la main



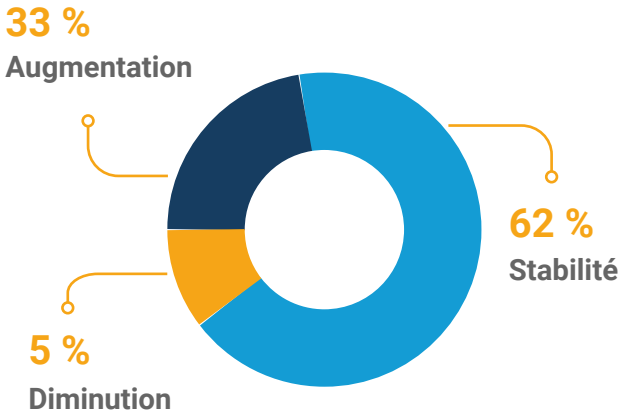
des organisations affirment que leur Direction prend part à l'arbitrage collectif et à l'orientation de la démarche Qualité, adoptant un mode de pilotage en codécision

## La démarche Qualité est reconnue comme essentielle au sein des organisations



# 1/3 des services Qualité devrait s'agrandir au cours de cette année !

Évolution de la taille des services Qualité pressentie pour 2022 :



Pour la majorité des organisations, le budget alloué aux services Qualité augmente :



## Des organisations en quête de transversalité

Le renforcement ou l'apport de transversalité est :



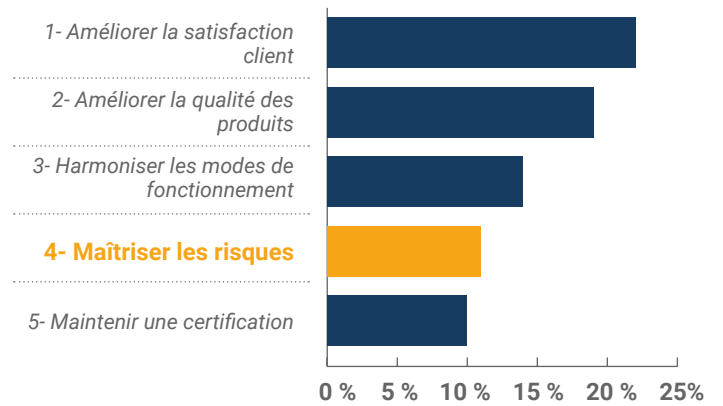
La première composante que les répondants aimeraient voir changer ou évoluer dans la mission Qualité

Le quatrième enjeu sur lequel les organisations vont se concentrer ces prochaines années



## Le périmètre de la démarche et de la fonction Qualité s'agrandit

La **gestion des risques** fait désormais partie des principales missions Qualité :



Parmi les sujets qui devraient prendre de l'ampleur :



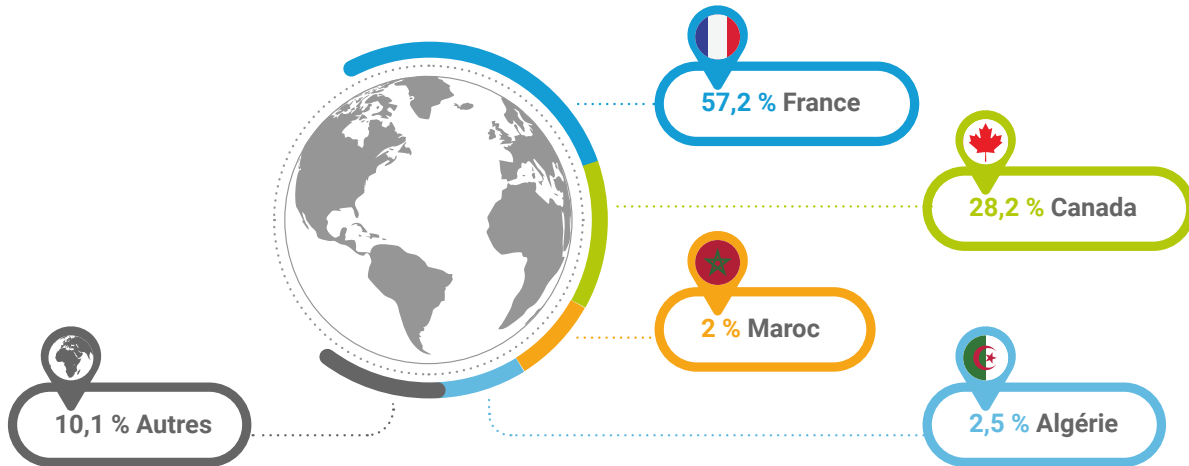
**PARTIE 1**

Les  
**Organisations**

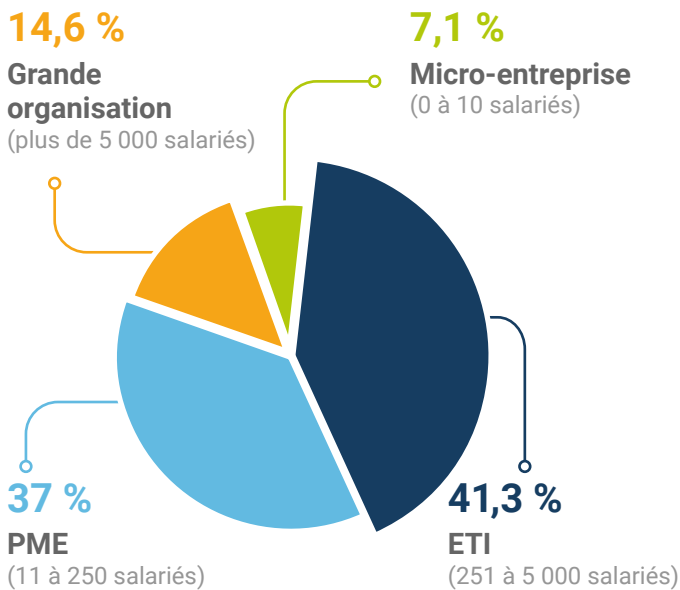


# Typologie des organisations

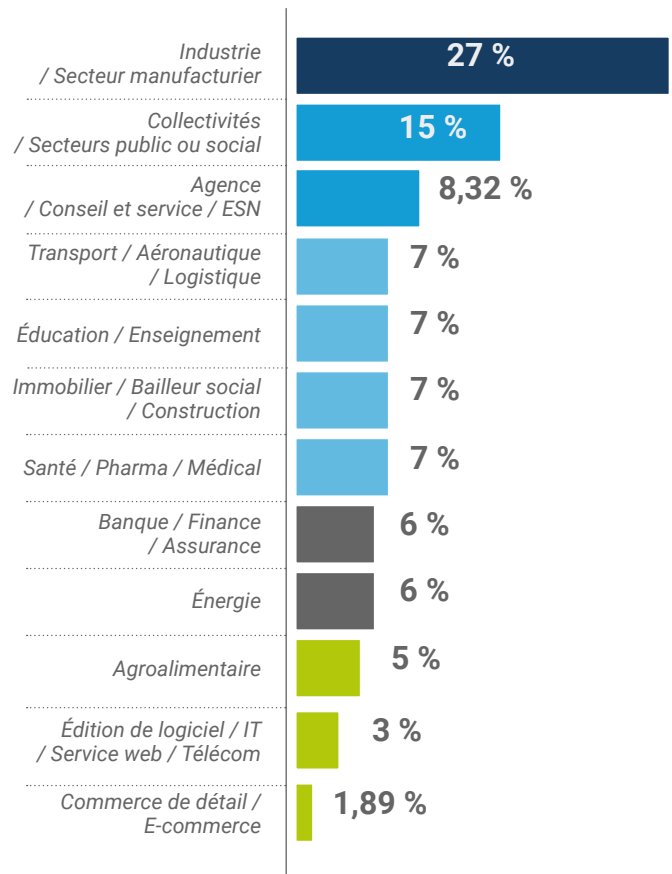
## Situation géographique des organisations interrogées :



## Taille des organisations interrogées :



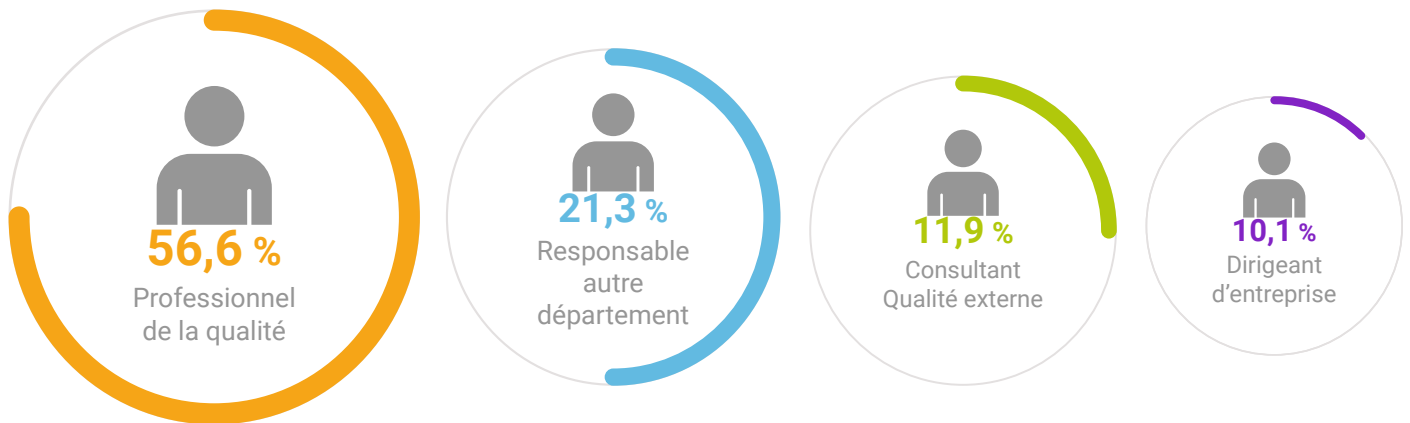
## Secteur d'activité des organisations interrogées :



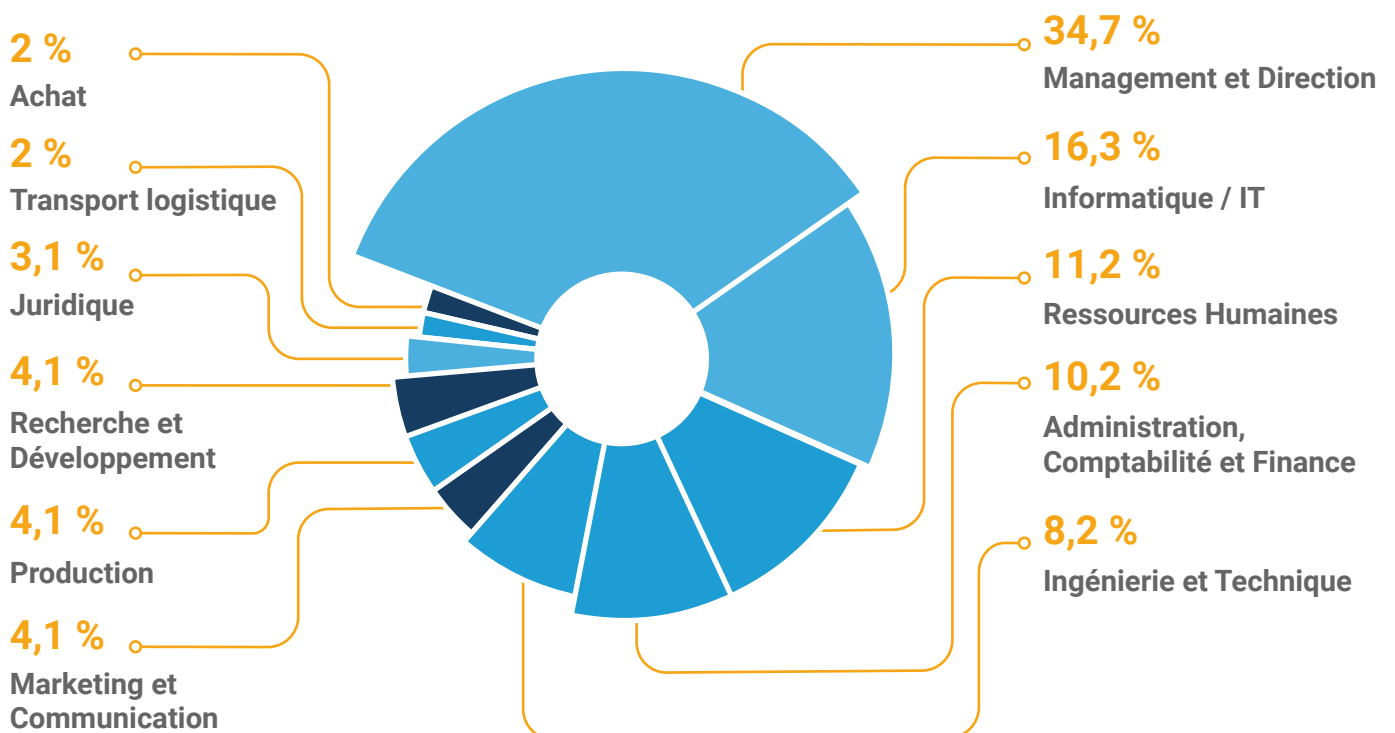
# Profil des répondants

Tous les professionnels de la qualité ne sont pas issus d'une formation Qualité mais le métier se professionnalise.

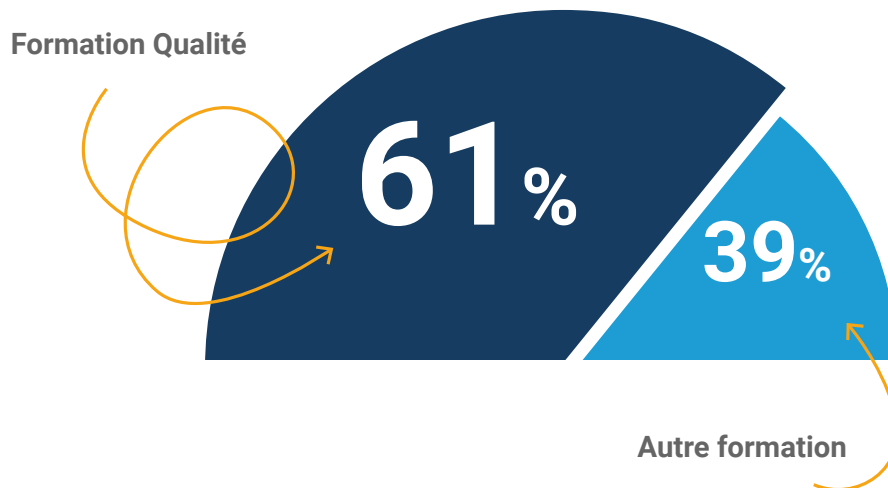
## Fonction des personnes interrogées :



## Service dans lequel exercent les Responsables d'autres départements :



## Part de répondants bénéficiant d'une formation initiale dans le domaine de la qualité :



La part de professionnels issus d'une **formation Qualité** est en léger recul ces dernières années si on la compare avec les précédentes éditions du baromètre : 67 % en 2018 contre 61 % aujourd'hui. La part de professionnels de la qualité n'ayant **pas de formation initiale** dans le domaine de la qualité reste donc importante (39 %).



### Le mot de l'expert

Historiquement, en France, les prises de fonction Qualité ont souvent été le résultat d'évolutions de professionnels (issus par exemple de la production), voire même le fruit de reconversions.

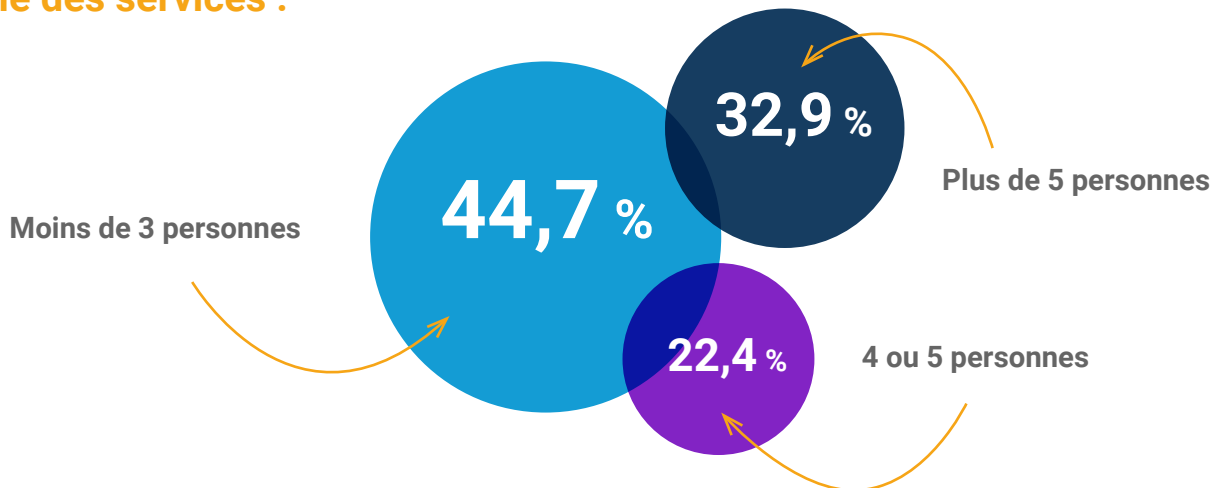
**Pierre Girault**  
Président de France Qualité

Néanmoins, quelle que soit leur taille, les organisations ont toutes pris conscience de l'importance de la qualité comme vecteur de performance et investissent dorénavant dans des profils qualifiés. Une professionnalisation du métier rendue possible par l'ouverture de troisièmes cycles universitaires de type Mastères en Management de la qualité, Qualité Sécurité Environnement ou RSE, qui permettent de se spécialiser en sortie d'école d'ingénieurs ou de commerce.

# Typologie des services

Les services Qualité s'agrandissent.

## Taille des services :



## Évolution pressentie de la taille des services pour 2022 :

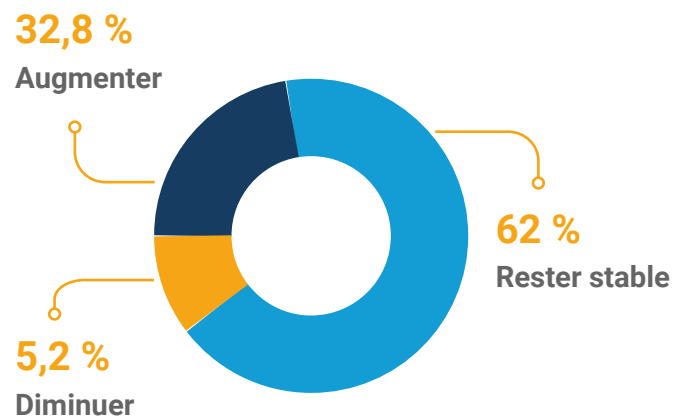
Les services Qualité restent majoritairement de petite taille - **moins de trois personnes** - même si l'on constate une augmentation significative au cours du temps : en 2018, seuls 20 % des services Qualité étaient constitués de **plus de cinq personnes**, contre presque 33 % aujourd'hui.

Cela s'explique d'une part par une prise de conscience des Directions de l'importance de la qualité dans l'entreprise, mais aussi par la diversité des missions, l'implication dans de nouvelles démarches comme la RSE, la gestion des risques, le *lean management*, l'innovation, etc. La charge réglementaire, qui s'accroît d'année en année et qui est assez consommatrice de ressources, n'y est certainement pas étrangère non plus.

Une tendance qui a vocation à perdurer puisque, selon les observateurs RH, et comme cela est confirmé par les répondants eux-mêmes, un tiers des services Qualité vont se développer dans les

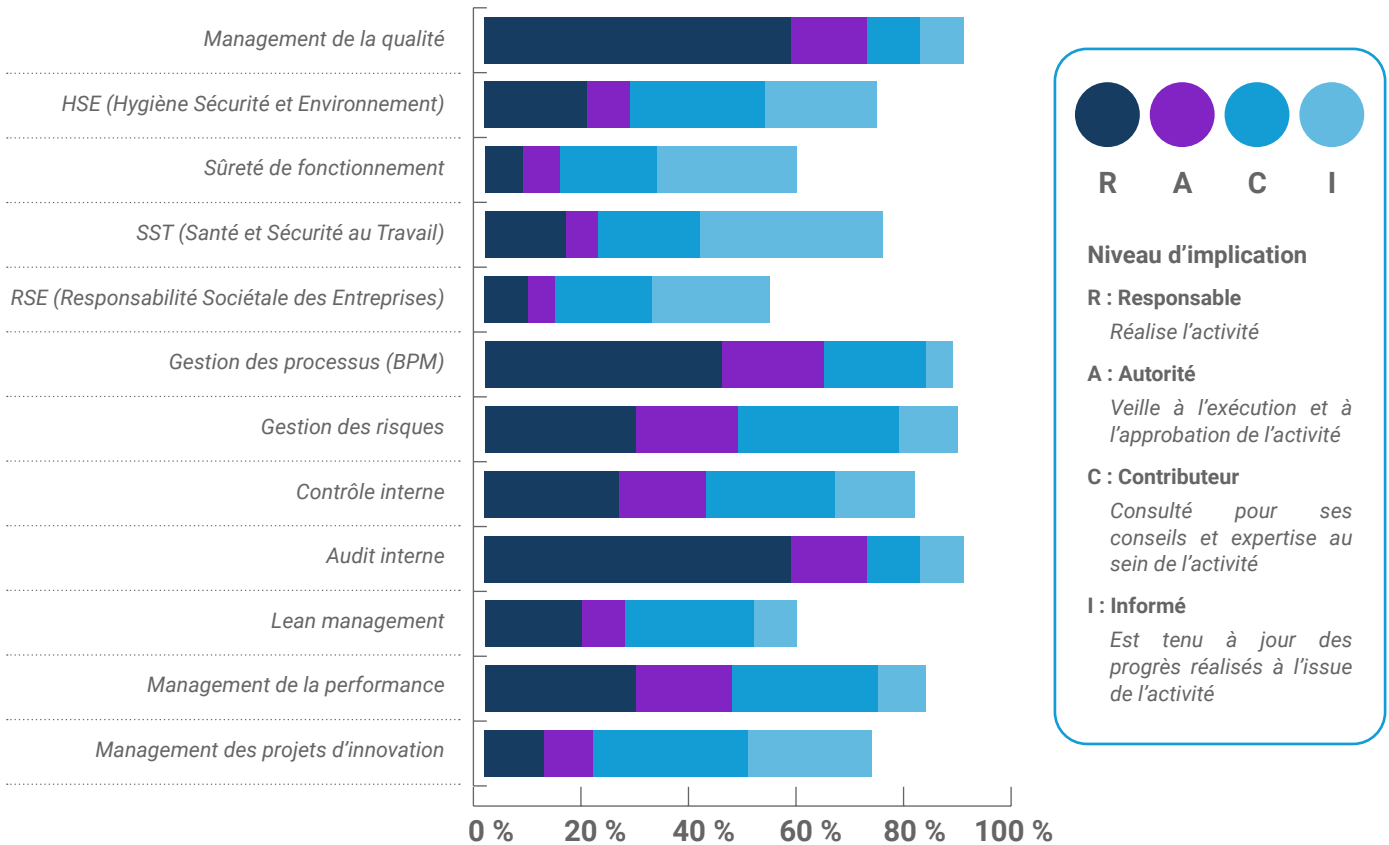
années à venir. La fonction Qualité est et restera porteuse d'emploi !

Bien qu'il soit réducteur de juger l'importance de la qualité à la taille du service, cette évolution haussière contribuera à donner au directeur Qualité plus de légitimité et lui permettra de revendiquer le pilotage de démarches à forte valeur ajoutée.



Les missions des professionnels de la qualité se diversifient, sans pour autant délaisser les responsabilités historiques.

### Niveau d'implication des services Qualité sur les sujets suivants :



Les services Qualité sont principalement impliqués sur les sujets du **management de la qualité** (57,4 %), de **l'audit interne** (57 %) et de la **gestion des processus** (44 %) : les attributions historiques sur lesquelles leur légitimité n'est plus à démontrer.

La fonction Qualité englobe le pilotage de la **politique HSE** et les problématiques **SST** (Santé et Sécurité au Travail) dans une démarche intégrée dans respectivement 19,61 % et 15,75 % des cas. Une évolution très positive, même si la marge de progression reste importante. À noter que le professionnel Qualité reste souvent contributeur ou a minima informé des actualités concernant ces sujets.

Les problématiques **RSE** sont abordées dans 55 % des organisations mais, lorsqu'elles le sont, le service Qualité n'en est responsable que dans moins de 9 % des cas... Pourtant en plein essor dans les organisations, la synergie Qualité / RSE est donc encore très peu développée. Les fonctions Qualité n'ont généralement qu'un rôle de contributeur, au même titre que les autres acteurs. Leur expérience, leur connaissance des processus de l'organisation et leur capacité à mener des projets transverses feraient pourtant d'elles de précieuses ressources dans la gestion de la démarche RSE ; en particulier si elles ont en charge l'ensemble des fonctions QSE.

Il est à noter que l'appétence pour la RSE est moins

forte de l'autre côté de l'Atlantique, ce qui s'explique par deux raisons : d'une part la RSE n'est pas du ressort des professionnels de la qualité canadiens, d'autre part le concept de RSE est nettement moins avancé, malgré un intérêt grandissant au Canada.

Les services Qualité sont également souvent responsables de la **gestion des risques** (29 %) et du **management de la performance** (28 %).

Le **contrôle interne** est porté par les services Qualité dans environ 1 organisation sur 4. Dans les autres, ces problématiques sont soit non abordées, soit

sous la responsabilité d'un service dédié. Nous nous demandons ces dernières années si le directeur Qualité deviendrait pilote de ces missions à forte valeur ajoutée. Cela semble être le cas.

11 % des répondants se disent responsables du **management des projets d'innovation**. Le principe de nouvelle qualité innovante est devenu réalité : l'implication de la qualité dans la démarche d'innovation est relativement forte.



## Focus Canada

Des différences notables existent entre le Canada et l'Europe :

- Avec 48 %, le Canada enregistre 20 points de moins que l'Europe (68 %) en matière de responsabilité du **management de la qualité**.
- A contrario, le *lean management*, assez peu abordé en Europe (13 % de responsabilité), est beaucoup plus populaire au Canada, où 38 % des répondants affirment que le service Qualité de leur organisation en a la responsabilité. L'influence des nombreux instituts de formation américains sur le territoire, et surtout une culture américaine plus axée sur les coûts et la compétitivité, n'y sont sûrement pas étrangers.

**Manon Duclos**

Vice-présidente du  
Mouvement Québécois de la Qualité



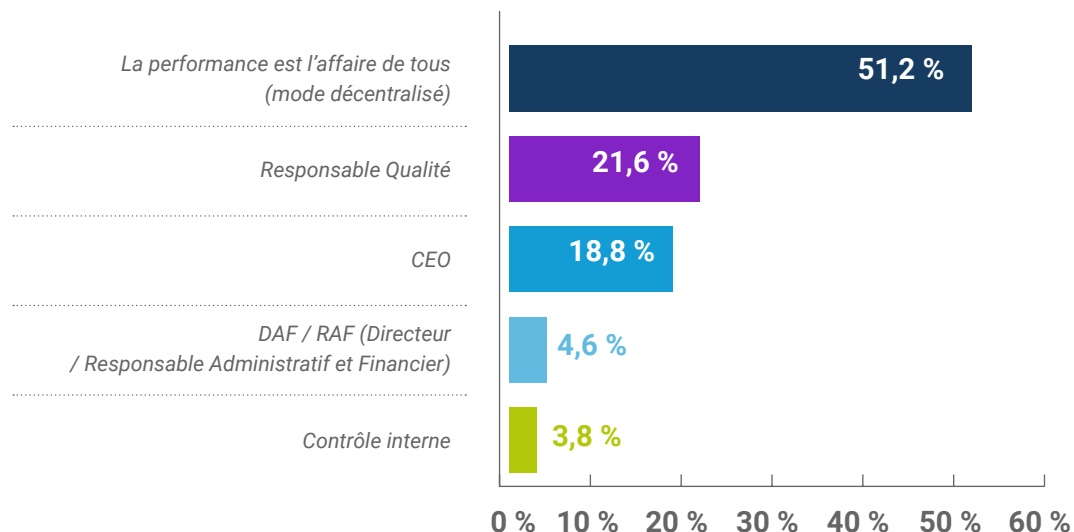
## **PARTIE 2**

# **La Démarche Qualité au sein des organisations**

# La performance et l'organisation

Pour plus de la moitié des organisations, la performance est l'affaire de tous.

**Personne responsable du management de la performance globale (objectifs, plan d'action, définition, suivi des indicateurs clés...) :**



Les recommandations de la norme ISO 9001 v2015, qui insistent sur le leadership du management et l'implication de tous dans les démarches d'amélioration continue, semblent avoir porté leurs fruits. Pour plus de la moitié des suffrages : **la performance est l'affaire de tous**.

Les responsabilités du **Manager Qualité** évoluent dans le bon sens. Ce dernier est plus impliqué dans la définition de la stratégie et le pilotage : 21,6 % des organisations lui confient ainsi la responsabilité du management de la performance globale. Un résultat qui laisse supposer une volonté plus claire des organisations de vouloir piloter à l'aide de tableaux de bord.

Le **CEO** se charge lui-même de cette problématique dans 18,8 % des cas, plus particulièrement dans les plus petites organisations (ETI, PME), qui n'ont pas forcément une structure leur permettant de la déléguer.

Le **DAF** (Directeur Administratif et Financier) et le **contrôle interne** ferment la marche, pour les organisations se limitant vraisemblablement à une gestion financière de la performance.

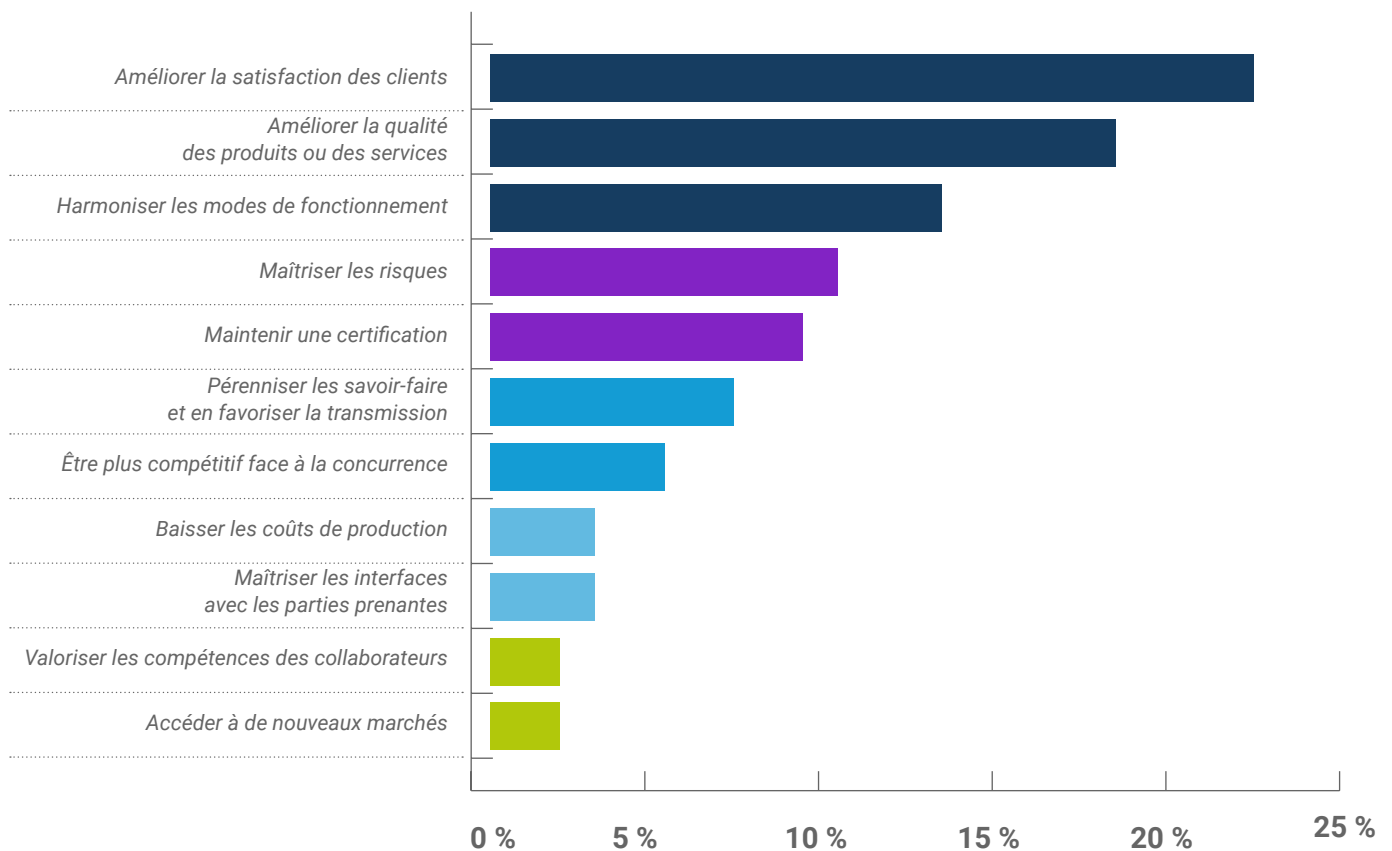


# Le rôle de la qualité

Le maintien de la certification n'est plus la finalité de la fonction Qualité et la maîtrise des risques prend de l'ampleur.

**Au sein des organisations, la qualité est un moyen pour :**

\* 1 à 3 choix par répondant



Les missions historiques de la qualité que sont **l'amélioration de la satisfaction client** et **l'amélioration de la qualité des produits et des services** restent, comme les années précédentes, les éléments les plus représentés.

Arrive ensuite **la maîtrise des risques**, qui continue de prendre de l'importance et confirme la tendance déjà constatée ces dernières années.

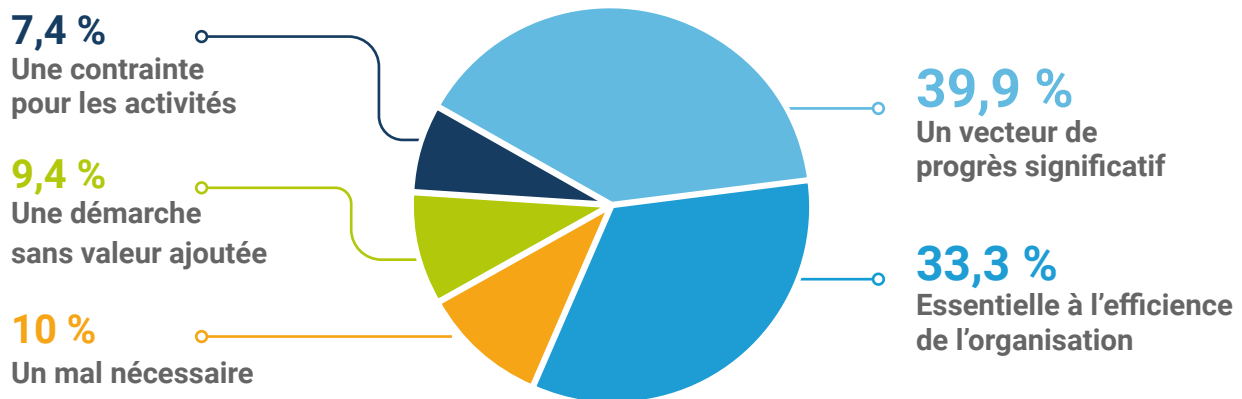
**Le maintien de la certification** qui, dans de nombreux cas, était

à l'origine de la mise en place du service Qualité, n'occupe aujourd'hui que la 5<sup>e</sup> position. La certification n'est désormais plus réellement perçue comme la finalité de la démarche ou de la fonction Qualité.

# La perception de la qualité

La qualité est désormais perçue par 73 % des organisations comme un indispensable vecteur de performance.

**Au sein de l'organisation, la démarche Qualité est perçue comme :**



Un chiffre résume à lui seul le chemin parcouru :

- Dans notre édition 2018, les répondants étaient 75 % à juger la Qualité comme, au mieux, **un mal nécessaire**.
- Aujourd'hui, ils sont 73 % à juger la démarche comme **essentielle à l'efficacité de l'organisation** ou **un vecteur de progrès significatif** !

Une prise de conscience considérable s'est opérée en 4 ans. La qualité a gagné sa place au service de la performance. Une progression à mettre en lien avec les évolutions du métier et la diversification des activités vers des missions plus larges autour de la satisfaction client et l'amélioration continue.

Cette meilleure perception de la démarche Qualité est confirmée par les consultants qui voient également chez leurs clients une nette amélioration.



## Focus Canada

La palme revient aux répondants canadiens qui, à 47,3 %, voient la qualité comme **essentielle à l'efficacité de l'organisation** (contre 17,9 % pour le reste des participants).

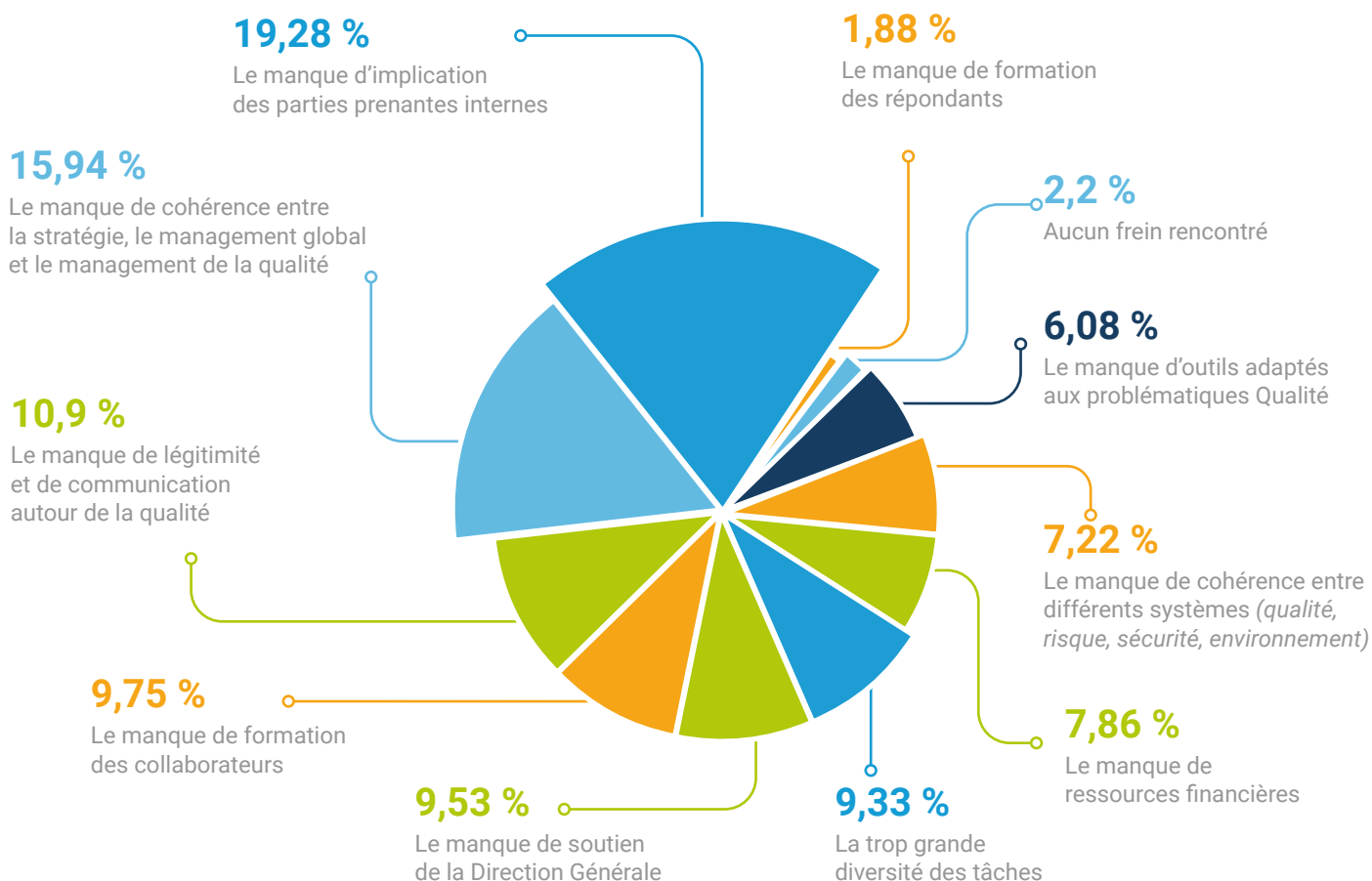
Cet écart peut s'expliquer culturellement, mais aussi (et surtout) par une répartition différenciée des secteurs d'activité. Au Canada, l'industrie manufacturière constitue une part importante des organisations. Un secteur traditionnellement mature sur le sujet des systèmes de management de la qualité et sensibilisé à leur mise en place.

# Les principaux freins

La démarche Qualité ne souffre plus du manque de soutien de la Direction ni de manque de moyens. Le nouveau challenge est désormais du côté de la cohérence avec la stratégie de l'organisation.

## Principaux freins rencontrés lors de la mise en place d'une démarche Qualité :

\* 1 à 3 choix par répondant



Les trois principaux freins à la mise en place de la démarche Qualité sont :

1. **le manque d'implication des parties prenantes**
2. **le manque de cohérence entre la stratégie, le management global et le management Qualité**
3. **le manque de légitimité et de communication autour de la qualité**

Une véritable tendance se confirme ici : le manque d'alignement de la démarche Qualité (et de l'approche processus) avec la stratégie de l'organisation, qui engendre un manque de cohérence et un décalage de compréhension sur les priorités.

C'est le premier chantier auquel les organisations devraient s'attaquer dans leur quête de performance !

La **formation des collaborateurs** est un frein ressenti de manière beaucoup plus significative par les CEO, les chefs de service et les consultants que par les professionnels de la qualité qui sont, pour leur part, généralement correctement formés. Une piste intéressante dans le cadre des plans de formation annuels des organisations...

Autre constat particulièrement intéressant, les professionnels de la qualité semblent moins souffrir de manques de moyens que par le passé : 4,2 % ont pointé le **manque de ressources financières**, contre 19 % en 2018 ; et 3,7 % ont signalé

un **manque d'outils adaptés**, contre 18 % en 2018.

Des résultats à mettre en corrélation avec le soutien de la Direction, principale faiblesse relevée par les auditeurs depuis de nombreuses années (pour exemple, 31 % des répondants l'avaient pointé en 2018, contre seulement 7 % aujourd'hui). La tendance semble avoir été inversée !

La baisse de ce chiffre, témoin de la persévérance et de la pugnacité des professionnels de la qualité, permet d'envisager la suite avec optimisme et constitue un véritable préalable à la mise en place d'une démarche Qualité efficace, impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation.

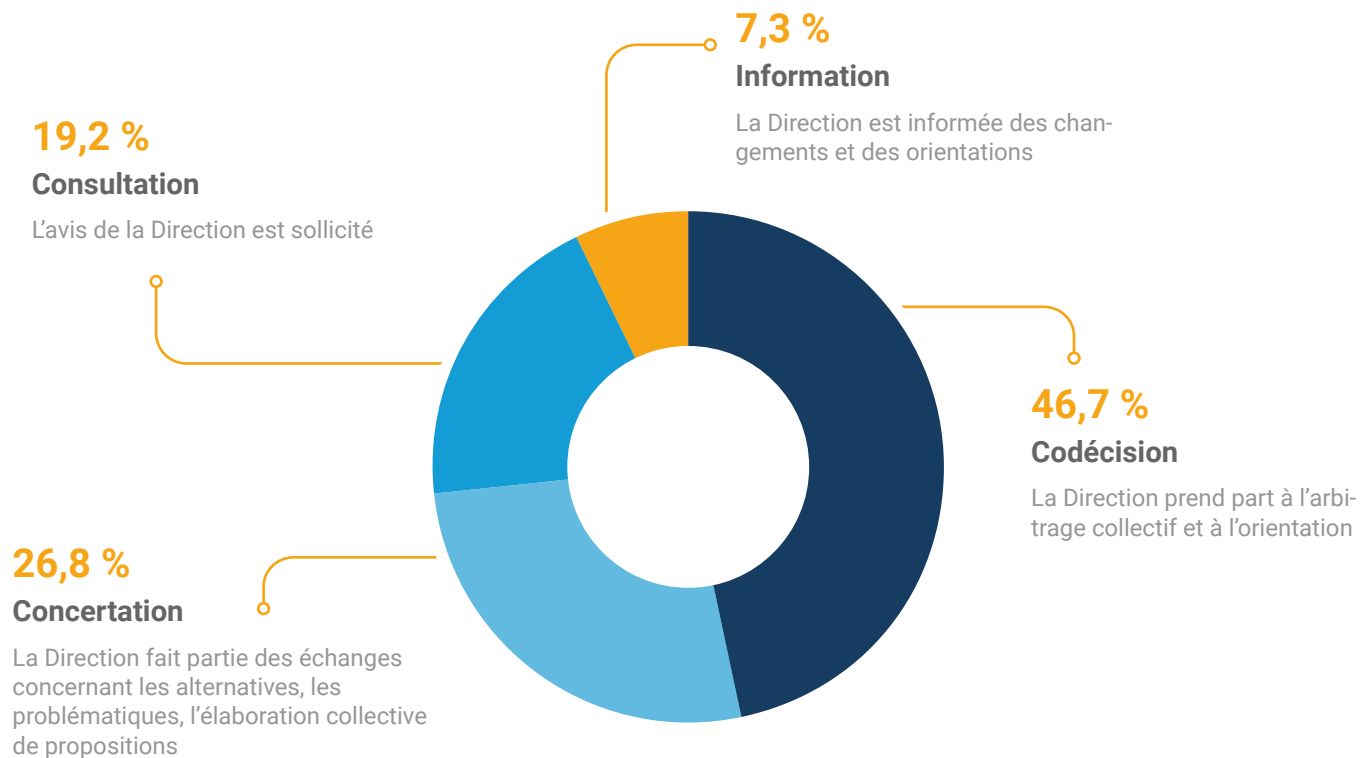


# L'implication de la Direction

Qualité et Direction travaillent enfin en synergie.

## Niveau d'implication de la Direction dans la démarche Qualité :

\* hors répondants Directions et consultants Qualité



Les professionnels de la qualité l'appellent de leurs vœux depuis les origines de la démarche Qualité et la toute première édition du baromètre (2016), et c'est enfin une réalité : Qualité et Direction travaillent main dans la main !

Avec 47 % des votes, le principal niveau d'implication de la Direction est la **codécision**, suivi par la **concertation** (27 %), la **consultation** (un peu moins de 19 %), puis **l'information** (7 %).

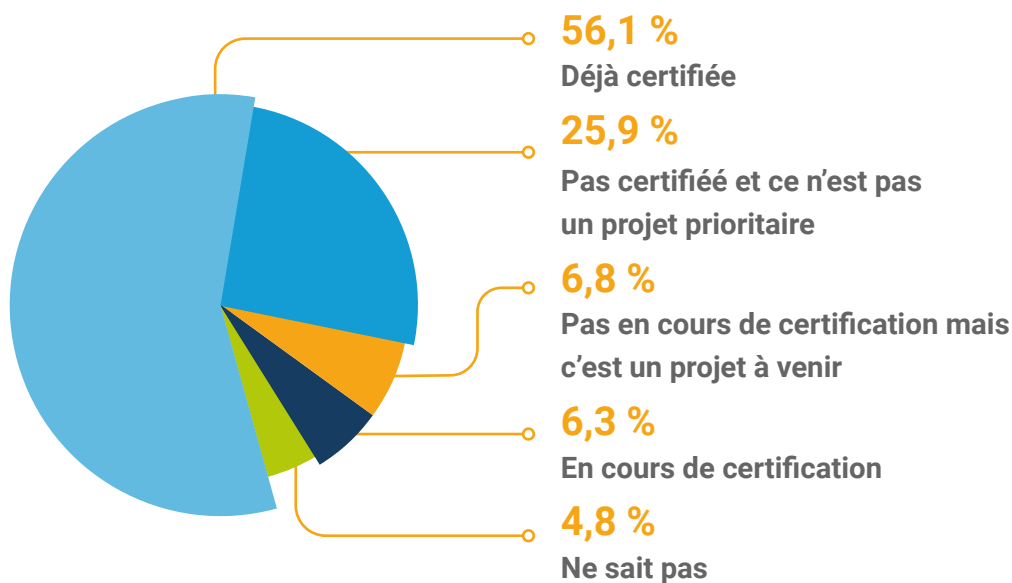
Les arbitrages et les grandes orientations sont donc majoritairement décidés de manière conjointe. Des résultats très positifs qui légitiment les professionnels de la qualité et donnent du sens à la démarche Qualité.

Parmi les facteurs qui peuvent expliquer cette évolution : la norme ISO 9001, dans sa version 2015, insiste sur la notion de *leadership* de la Direction. Cette dernière se doit d'établir les orientations et la finalité, à tous les niveaux, afin de créer les conditions qui permettront d'impliquer le personnel dans l'atteinte des objectifs Qualité de l'organisme.

# La certification

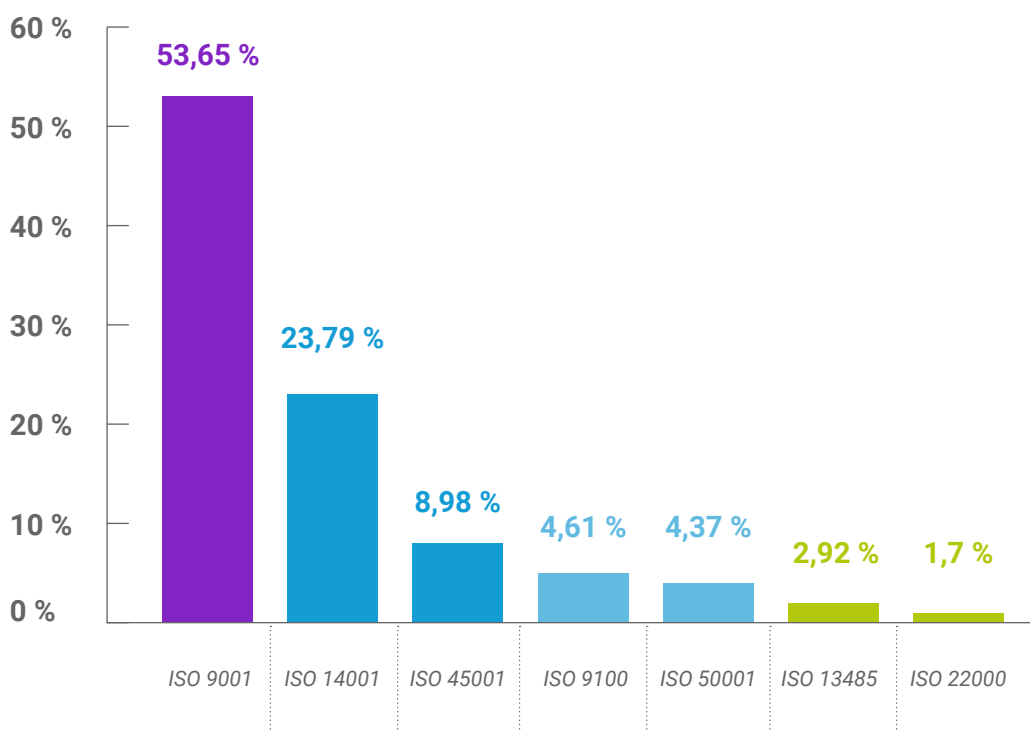
La certification, un moyen de renforcer la démarche.

## Certification des organisations :



## Référentiels :

\* choix multiple



Les répondants sont **déjà certifiés** à 56 % et c'est un **projet pour l'avenir** pour 7 % d'entre eux.

Si ces chiffres, supérieurs aux moyennes nationales, s'expliquent en partie par la typologie de population interrogée, plus sensible à ces sujets, ils mettent tout de même en évidence que de plus en plus d'organisations concrétisent leur démarche par une certification.

Parmi les raisons qui les poussent à se certifier :

- La plus répandue : répondre aux exigences de leurs clients et/ou du marché.
- Dans certains cas (pour les organisations plus matures) : continuer à améliorer la satisfaction et la fidélité de leurs clients.
- Réassurer les clients ou plus largement les différentes parties prenantes, dans le cadre d'une démarche RSE par exemple.

Concernant les normes axées QSE, on retrouve sans grande surprise : **ISO 9001** (54 %), **ISO 14001** (24 %), **ISO 45001** (9 %) et quelques cas spécifiques à certains métiers (comme ISO 9100).

En ce qui concerne le système de management environnemental, il est surprenant de constater que l'intérêt grandissant des organisations pour le RSE et le développement durable ne se traduit pas forcément par une hausse des certifications environnementales



## Focus Canada

La popularité de la norme ISO demeure plus importante en France qu'au Canada :

- 61 % des organisations européennes sont certifiées
- contre 43 % des organisations canadiennes

Une différence qui peut s'expliquer par le fait qu'au Canada, l'ISO 9001 est généralement associée au domaine manufacturier. Par ailleurs, d'autres normes (portant sur la santé, l'ESG, la justice, l'équité, l'environnement) bénéficient actuellement d'une popularité grandissante.

**Manon Duclos**

*Vice-présidente du  
Mouvement Québécois de la Qualité*

par rapport à 2018 (l'**ISO 14001** représente 24 % des sondés, contre 26 % en 2018).

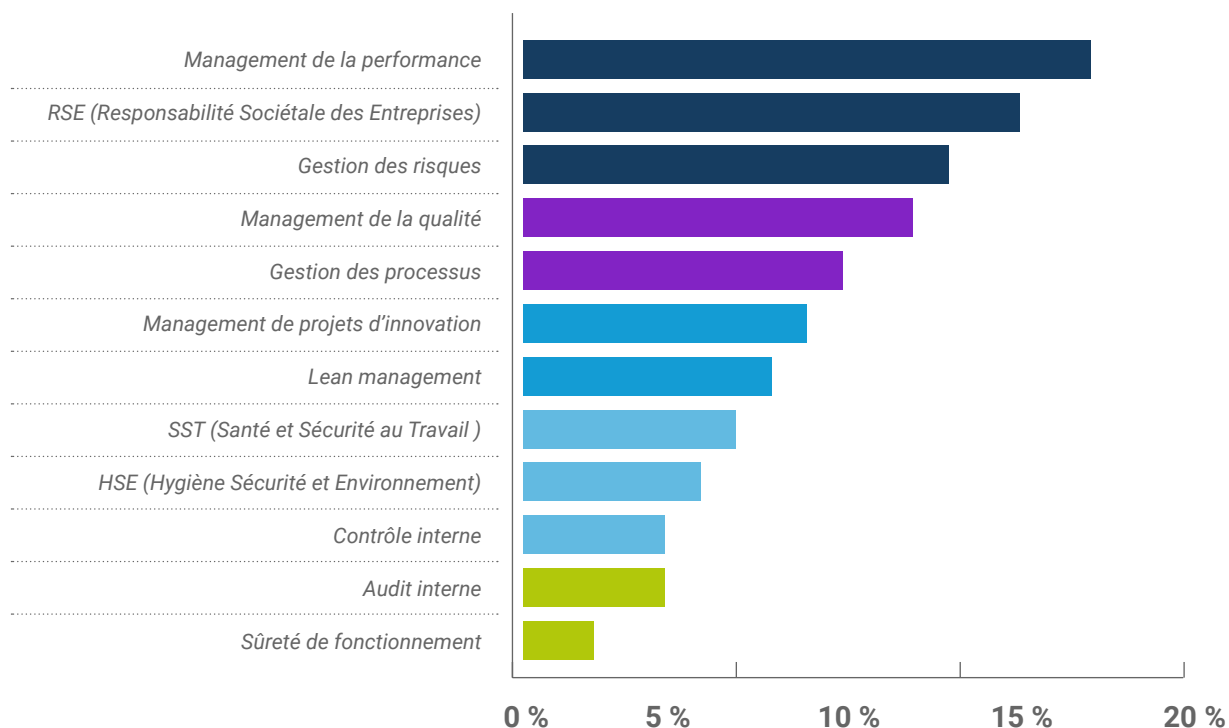
À noter le faible nombre d'organisations qui s'est lancé dans une certification Santé Sécurité (**ISO 45001** ou anciennement **OHSAS 18001**) malgré une priorité donnée à ce domaine !

# L'évolution de la fonction Qualité

Le management de la performance restera un sujet de prédilection.

## Sujets qui vont prendre de l'ampleur dans les années à venir :

\* 1 à 3 choix par répondant



C'est le **management de la performance** qui arrive en tête des sujets importants des années à venir. Lier la qualité à la performance globale de l'organisation constitue une tendance qui perdure d'année en année.

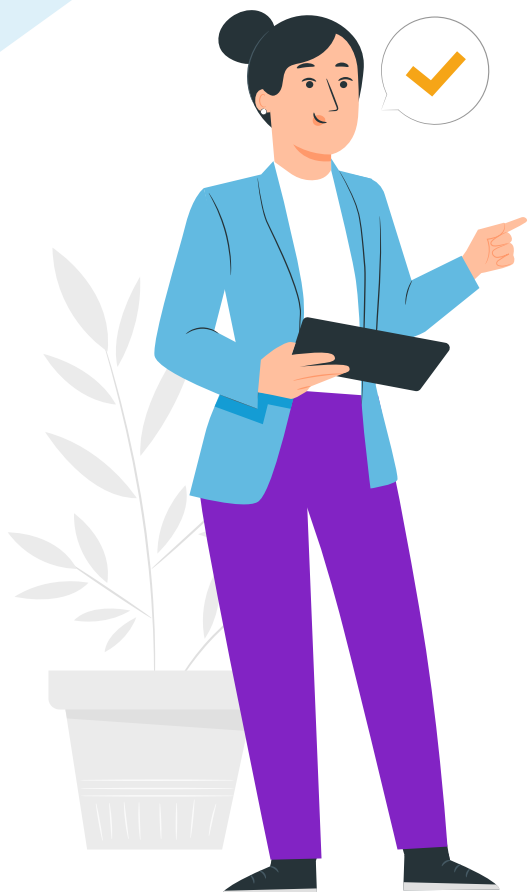
Les **démarches RSE** font aussi partie des initiatives pour lesquelles les professionnels de la qualité devraient être davantage mis à contribution, même s'ils ne seront pas forcément pilotes de la démarche, comme nous avons pu le voir précédemment.

Depuis 2015, et suite à l'évolution grandissante des

nouveaux risques de cyber-attaques, climatiques ou sanitaires, la **gestion des risques** tient également une bonne place dans les préoccupations pressenties pour le futur de la qualité.

Enfin, même si ça n'est pas un sujet nouveau, la **gestion des processus**, qui répond à la volonté de plus en plus forte des organisations de décloisonnement des fonctions pour plus de performance et de transversalité, restera une thématique importante.



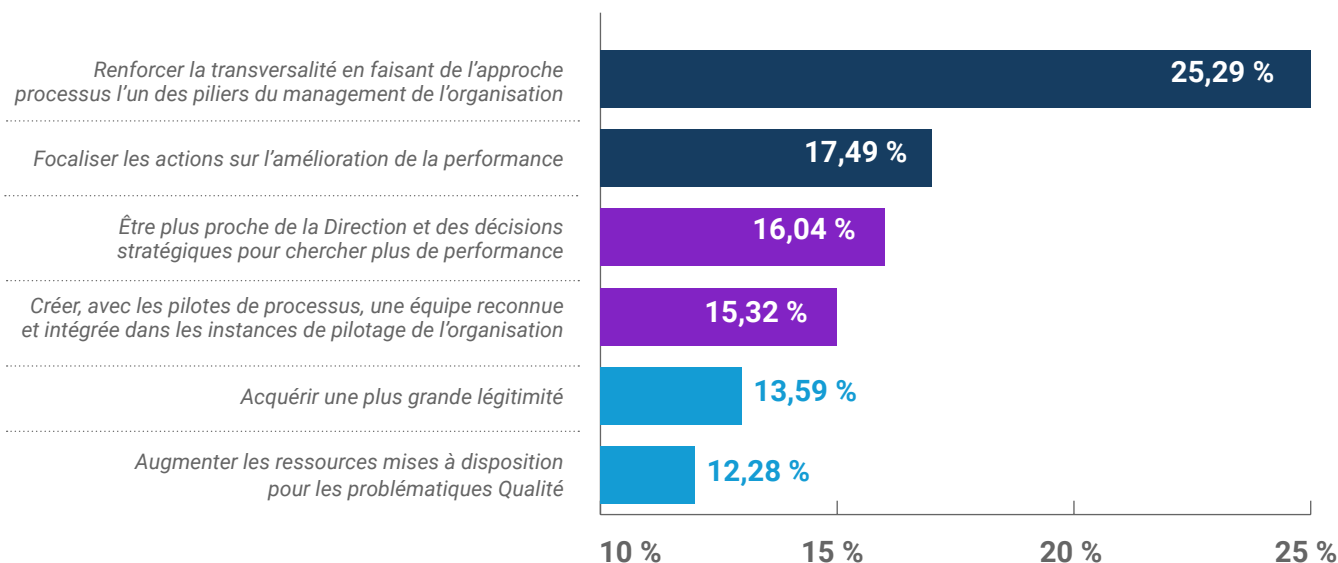


# L'évolution de la mission Qualité

La transversalité au cœur des préoccupations de demain.

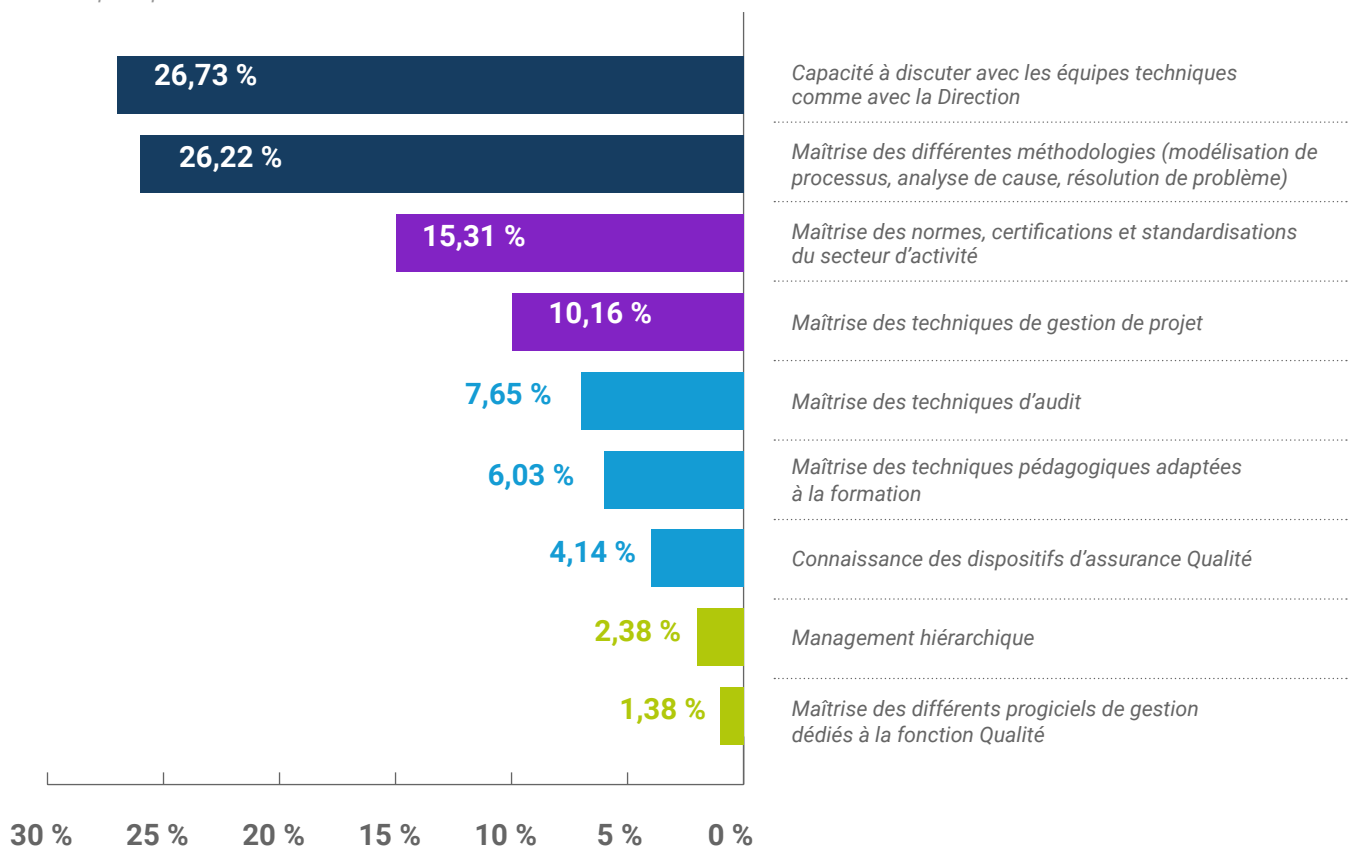
**Composantes que les répondants aimeraient voir changer ou évoluer dans la mission Qualité :**

\* 1 à 3 choix par répondant



## Principales compétences nécessaires à la fonction Qualité :

\* 1 à 3 choix par répondant



Concernant l'avenir de la mission Qualité, l'élément que les professionnels de la qualité voudraient voir évoluer en priorité est une **approche managériale plus transversale de l'organisation**. Une composante qui transparaît comme un fil rouge de ce baromètre et qui explique notamment que l'approche processus soit encore autant un sujet d'actualité.

C'est aussi le cas de l'**amélioration continue**, qui arrive en deuxième position. Mettre en cohérence les actions avec l'analyse des indicateurs a des impacts réels sur la performance de l'organisation. Même si nous avons vu que la codécision avec la Direction était devenue une réalité dans beaucoup d'organisations, le challenge n'est pas encore 100 % relevé et les professionnels de la qualité souhaitent donc encore le voir amélioré.

Dans la même lignée, il n'est pas étonnant que la première compétence du professionnel de la qualité

soit sa **capacité à mieux communiquer de façon transverse**, avec ses pairs ou avec la Direction. Qualité et Direction doivent dorénavant parler d'une même voix, pour une meilleure efficacité de la démarche Qualité.

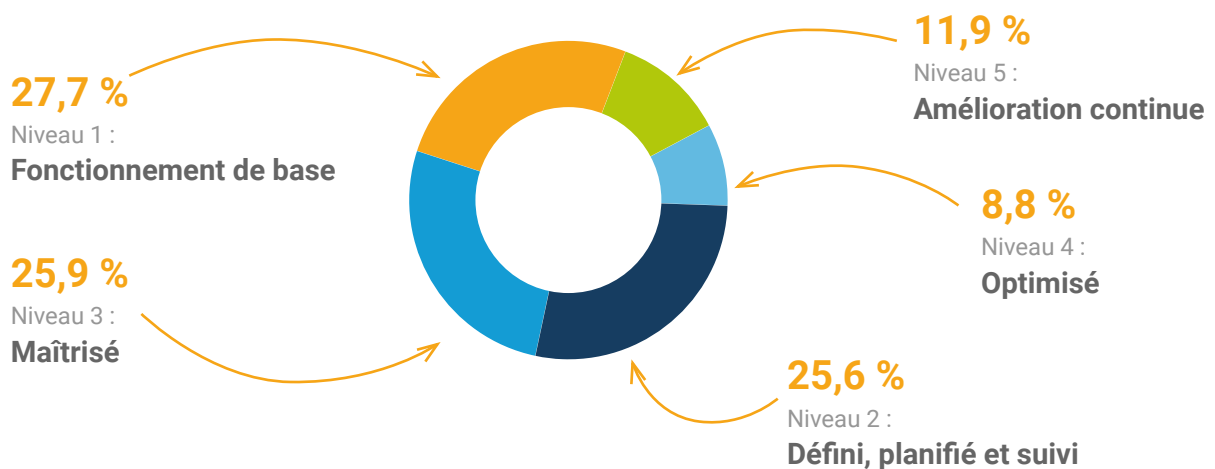
La **maîtrise des différentes méthodologies** et la **maîtrise des normes / certifications** arrivent respectivement en deuxième et troisième position. Ces compétences constituant un prérequis aux fonctions Qualité et étant d'ailleurs souvent mises en avant dans les offres d'emploi pour ces métiers, il est assez étonnant de ne pas les voir en première position.

Vient ensuite la **maîtrise des techniques de gestion de projet** : une compétence bien utile dans la gestion des démarches de progrès, des projets d'innovation ou des projets transverses, et plus particulièrement dans l'accompagnement du changement.

# La maturité de la démarche Qualité

Le niveau de maturité global de la démarche Qualité évolue peu.

## Évaluation du niveau de maturité de la démarche Qualité :



## Focus Canada

Si l'on regarde séparément les territoires, il est intéressant de relever que la maturité ressentie n'est pas la même des deux côtés de l'Atlantique : alors que la démarche Qualité est globalement maîtrisée en France (arrivent en tête les niveaux 3, 1 puis 2), les niveaux les plus représentés pour le Canada sont les 1 (fonctionnement de base) et 2 (défini, planifié, suivi), à hauteur de 62 % en cumulé.

**Manon Duclos**

Vice-présidente du  
Mouvement Québécois de la Qualité

Trois niveaux de maturité arrivent en tête, dans des proportions assez similaires (entre 25 et 28 %) :

- Niveau 1 - Fonctionnement de base
- Niveau 2 - Défini, planifié et suivi
- Niveau 3 - Maîtrisé

Le niveau 4 - optimisé - est à presque 9 % quand les premiers élèves, au niveau 5 - amélioration continue - représentent quasi 12 % des répondants.

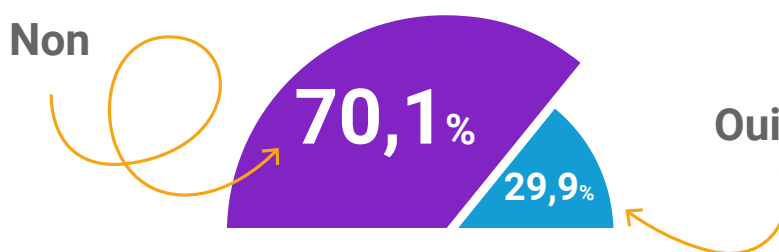
Malgré des résultats supérieurs aux moyennes nationales, sans doute du fait que les répondants sont plus sensibilisés aux problématiques Qualité, la tendance reste dans la lignée de celle enregistrée les années précédentes : le niveau de maturité globale n'évolue pas.

# Le budget des services Qualité

Le budget des services Qualité enregistre une belle augmentation.

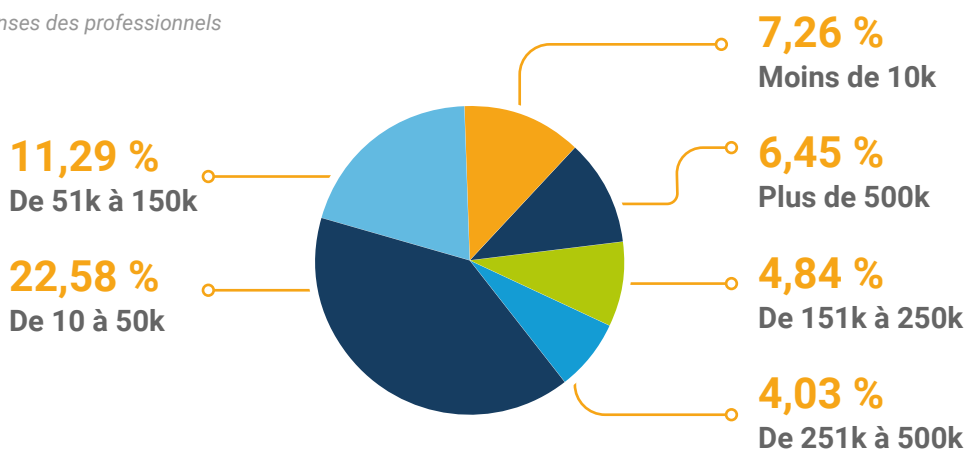
## Part des professionnels de la qualité ayant connaissance du budget alloué à leur service en 2022 :

\* hors main-d'œuvre



## Montant du budget alloué aux services Qualité en 2022 :

\* hors main d'oeuvre - réponses des professionnels de la qualité uniquement



Lors de la réalisation de ce baromètre fin 2021, 46,5 % des dirigeants affirmaient avoir prévu un budget pour le service qualité et environ 30 % des professionnels de la Qualité le connaissaient.

Pour environ 23 % des organisations, le budget 2022 se situe entre **10 et 50k** : une nette augmentation par rapport aux éditions précédentes, qui situaient majoritairement le budget à moins de 10k.

On constate donc une réelle progression des

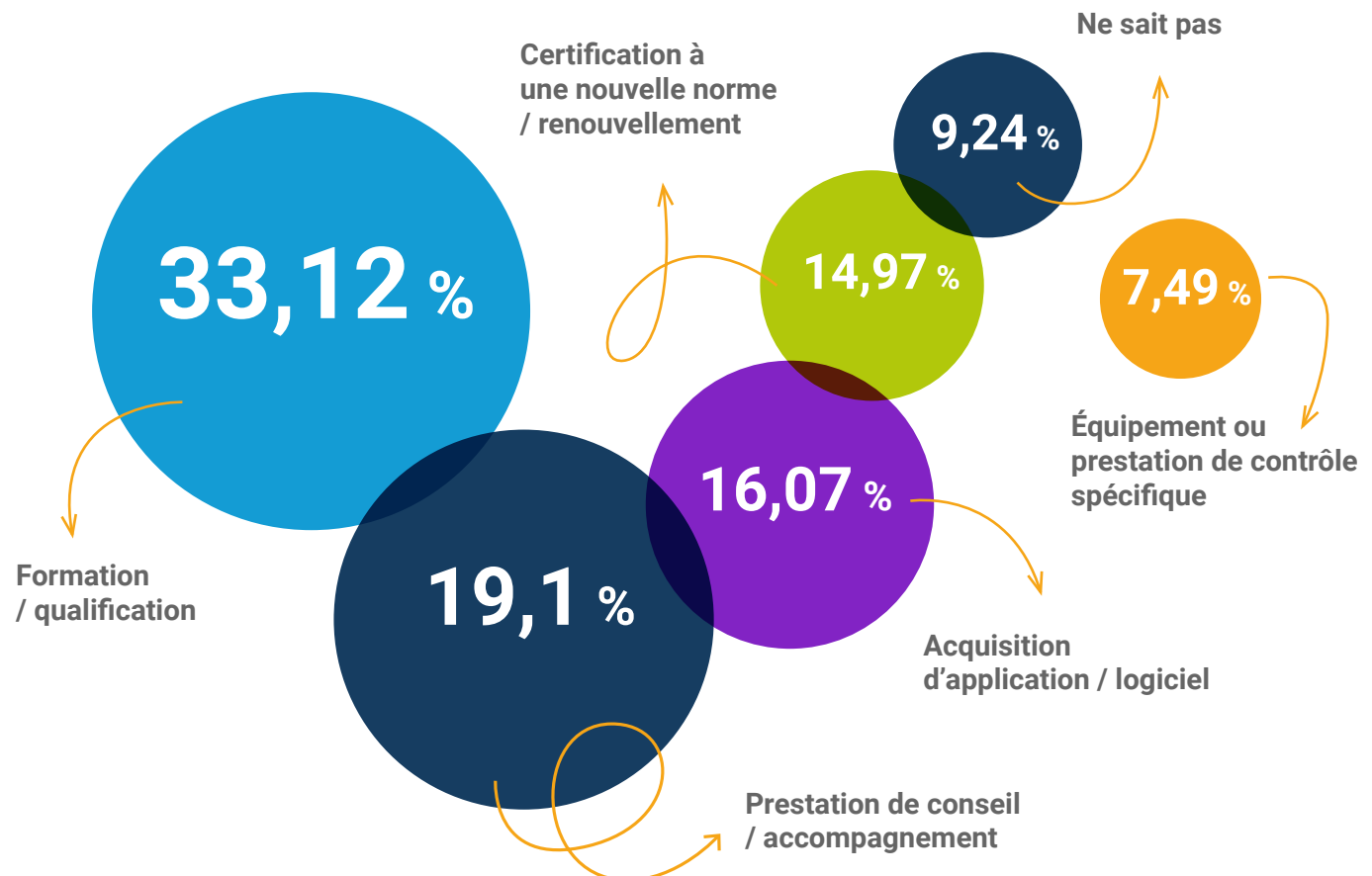
investissements, en cohérence avec l'évolution du périmètre des missions et de la taille des services Qualité.

Bien qu'on ne sache de façon précise laquelle de ces causes potentielles a le plus contribué à justifier ces investissements supplémentaires, on ne peut que se réjouir des nouveaux moyens mis à disposition des professionnels de la qualité pour la réalisation de leurs missions et projets.

La formation et la qualification restent les plus gros postes de dépenses des services Qualité.

## Nature des investissements prévus au sein des services Qualité en 2022 :

\* choix multiple



Comme dans la quasi-totalité des éditions précédentes, la **formation / qualification des équipes** est le poste d'investissement prioritaire.

L'augmentation des budgets permet également aux professionnels de la qualité d'investir dans davantage de **prestations de conseil et d'accompagnement**, pour des projets transverses ou des missions pour lesquelles ils ne possèdent pas l'expertise nécessaire.

Le poids de la **certification** dans le budget reste encore très important et arrive en quatrième

position. Un résultat qui peut s'expliquer par l'évolution du nombre d'organisations certifiées et l'aspect récurrent de la démarche de certification, nécessitant des audits annuels.

En cohérence avec l'évolution positive du taux d'équipement, les **applicatifs / logiciels** figurent en bonne position. Des investissements rendus possibles par l'augmentation des budgets et l'offre croissante de solutions accessibles, y compris pour les structures de taille petite ou moyenne.

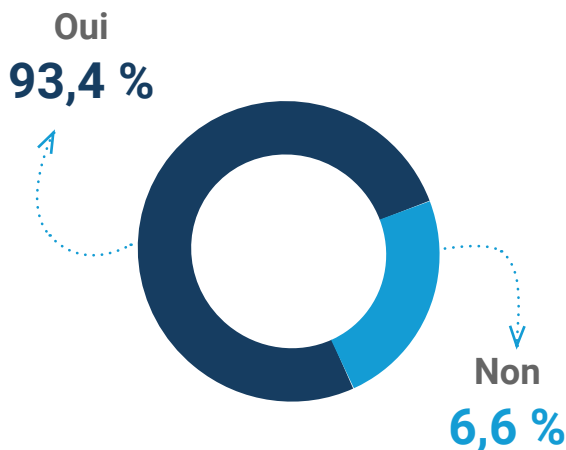
**PARTIE 3**

La **Gestion**  
des **Risques**

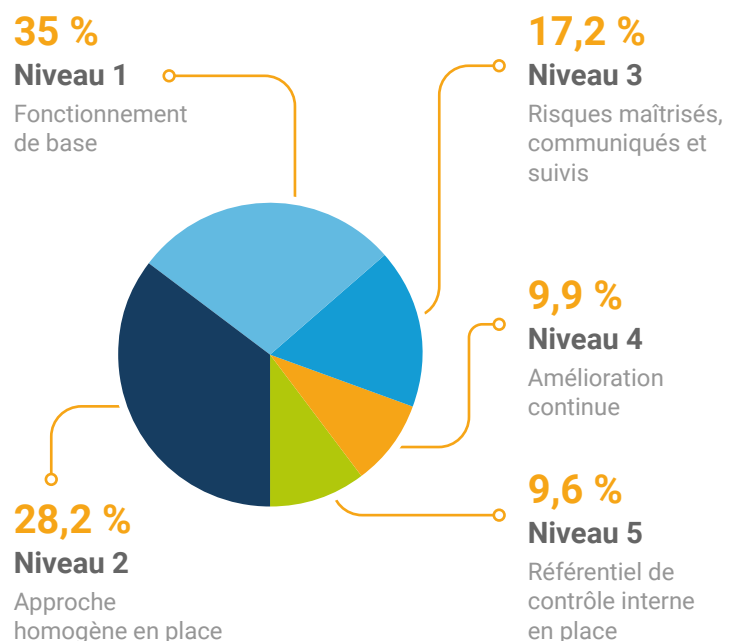
# La gestion des risques

Bien qu'en légère progression, le niveau de maturité de la gestion des risques reste relativement faible comparé à celui de la démarche Qualité.

## Part des organisations ayant mis en place une gestion des risques :



## Niveau de maturité des démarches de gestion des risques :



La maturité des organisations en termes de gestion des risques est assez faible par rapport au niveau de maturité de la démarche Qualité : les niveaux 1 à 2 (**fonctionnement de base** et **approche homogène en place**) représentent presque 2/3 des réponses.

On constate néanmoins une légère progression par rapport à 2017, où les niveaux 4 et 5 (**référentiel de contrôle interne en place** et **amélioration continue**) ne représentaient que 16 %, contre plus de 19 % aujourd'hui.

Ces résultats sont en adéquation avec le constat terrain : en dehors des cas particuliers des secteurs Banque, Assurance et Prévoyance (pour qui cela est inhérent à l'activité, avec un impact réglementaire fort) ainsi que des grands groupes, les organisations

n'ont initié des démarches de gestion des risques que très récemment.

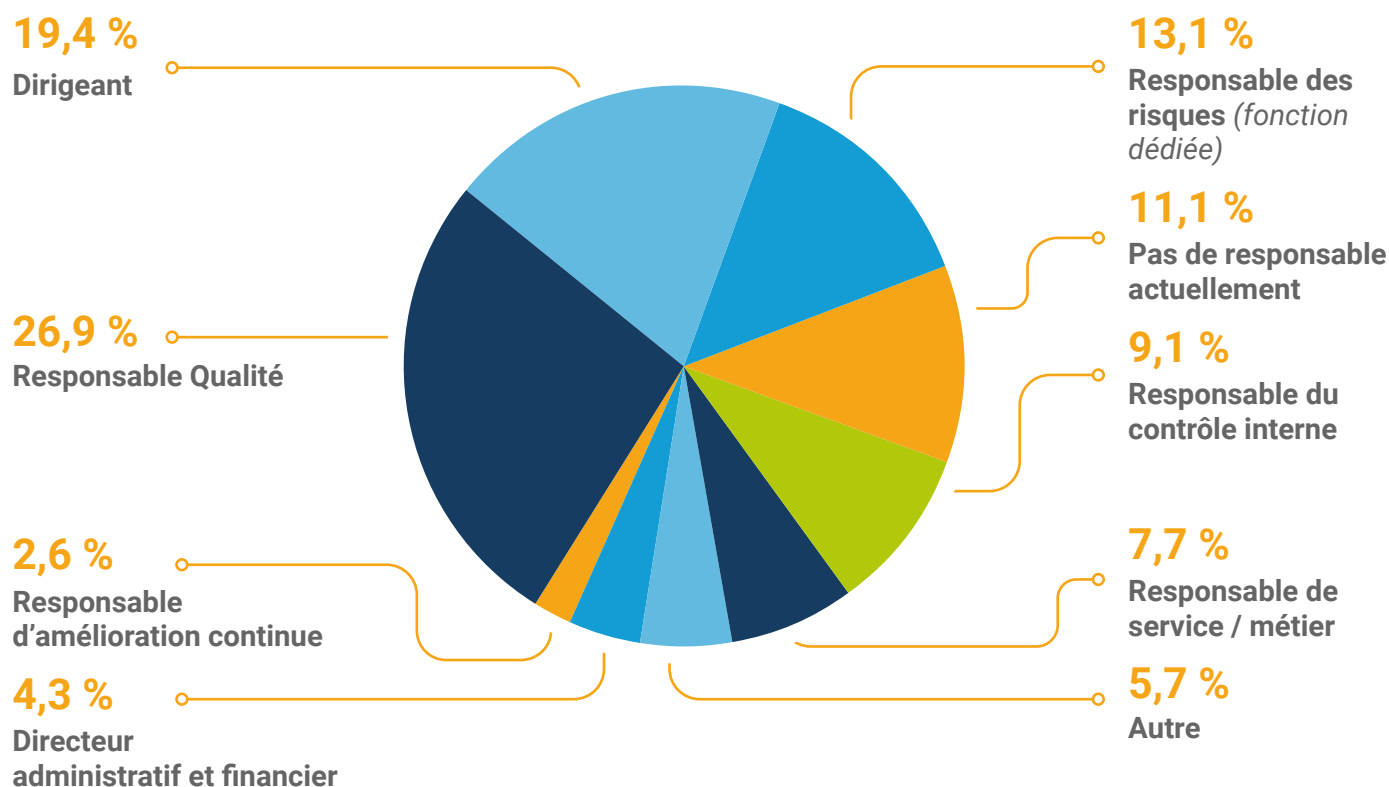
Il va falloir du temps et des investissements (humains et applicatifs) pour que les organisations progressent et tirent les réels bénéfices de cette démarche.

Les récents événements ont néanmoins dû finir de convaincre les dirigeants de la nécessité d'être proactif et de mettre en place les bons dispositifs de maîtrise, pour répondre aux nouvelles menaces et opportunités auxquelles les organisations doivent faire face. Il y a fort à parier que les organisations les plus matures dans ce domaine ont traversé les récentes crises avec moins de difficultés.

# Le responsable

Le responsable Qualité est de plus en plus impliqué dans la gestion des risques.

Principal responsable de la gestion des risques au sein des organisations :



Quand il a en charge le périmètre QHSE, c'est le **responsable Qualité** qui a, dans 27 % des cas, la responsabilité de la gestion des risques. Un résultat qui témoigne de sa capacité à gérer cette démarche transverse et à forte valeur ajoutée, en jouant un rôle de coordinateur. Sa mission : donner au management une vue globale des risques et veiller à l'application d'un cadre méthodologique cohérent entre les différents métiers.

Le **dirigeant** est lui-même le pilote de la gestion des risques dans presque 20 % des cas, dans les petites et moyennes organisations principalement.

Dans 4 % des cas, qui correspondent aux organisations ayant une approche plus juridico-financière de la démarche, c'est au **DAF** qu'incombe la responsabilité de la gestion des risques.



Enfin, 13 % des organisations ont un **gestionnaire de risques / Risk Manager** dédié.

Ce chiffre encourageant est un formidable témoin de l'essor de la gestion des risques dans les organisations de taille plus importante (ETI et grands groupes), qui ont ressenti le besoin de maîtriser le niveau de risque et l'impact qu'il fait peser sur l'organisation et ses finances.

Les grandes organisations jugent désormais cet investissement nécessaire du fait des risques encourus à cause des nouvelles menaces liées à la cybersécurité, au climat, au contexte sanitaire...



## Focus Canada

Culturellement, les répondants nord-américains voient davantage la dimension de responsabilité légale et juridique dans la responsabilité de gestion des risques. Leurs réponses sont ainsi très différentes de celles du reste des participants.

Ainsi, côté Canada, la responsabilité de la gestion des risques incombe à 50 % aux **dirigeants** et aux **responsables des Risques** (avec respectivement 32 % et 17 % des suffrages).

Avec 10 % des réponses, le **responsable Qualité** arrive quant à lui ex-aequo avec les organisations n'ayant **pas de responsable** !

**Manon Duclos**

*Vice-présidente du*

*Mouvement Québécois de la Qualité*

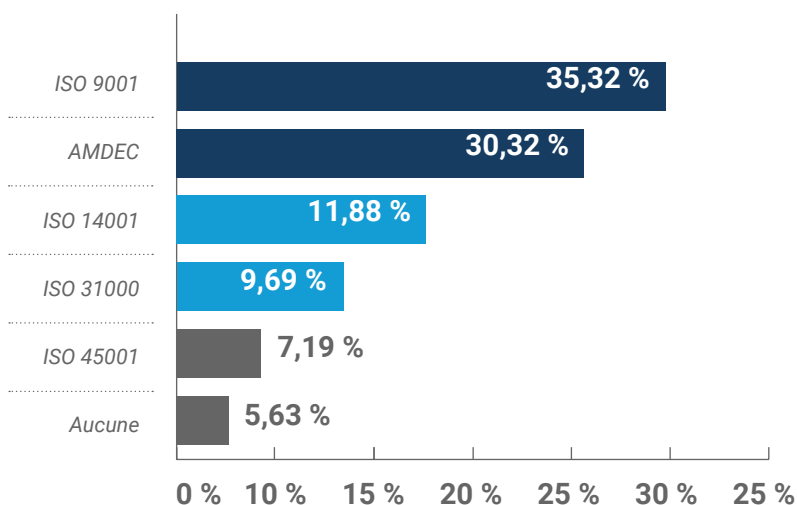


# Les méthodes et approches

Les méthodologies liées aux risques diffèrent selon les cas d'usage, même si l'approche globale se démocratise, poussée par la norme ISO 9001 version 2015.

## Méthodes, méthodologies ou approches suivies pour gérer les risques :

\* choix multiple



La norme **ISO 9001** fait office de référence en matière de suivi de la gestion des risques. En introduisant, dans plusieurs chapitres de sa version 2015, des exigences relatives à la planification de la démarche de gestion des risques (détermination des risques et opportunités, mise en oeuvre des actions) et à son intégration dans le système de management de la qualité (à travers les revues de Direction notamment), la norme ISO 9001 a permis de faire évoluer les organisations vers la mise en place d'un processus de maîtrise des risques.

La deuxième méthodologie la plus utilisée, l'**AMDEC**, est un outil historique d'analyse

des risques, utilisé depuis des dizaines d'années dans l'industrie automobile notamment. Il s'applique principalement en phase de conception (produit ou process), mais ne constitue pas la solution appropriée pour la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques.

L'**ISO 14001**, qui arrive en troisième position, introduit des exigences de maîtrise des risques en matière environnementale. Elle s'applique à la fois aux organisations ambitionnant de se faire certifier et à celles souhaitant maîtriser leurs risques réglementaires, qui se font de plus en plus grands.

Le faible taux d'utilisation de la norme **ISO 45001**, pour maîtriser

les risques en matière de Santé Sécurité par les entreprises, est assez surprenant compte tenu du poids de l'aspect réglementaire (cf. le DUER ou Document Unique d'Évaluation des Risques par exemple) et de son fort impact sur l'image et l'intégrité des collaborateurs de l'entreprise.

Les systèmes de management normalisés existants dans les domaines de la qualité (**ISO 9001**), de l'environnement (**ISO 14001**), de la santé et de la sécurité au travail (**ISO 45001**) sont des outils méthodologiques éprouvés pour maîtriser les risques propres à ces sujets. Ils ont cependant l'avantage de pousser les organisations à aller vers la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI).

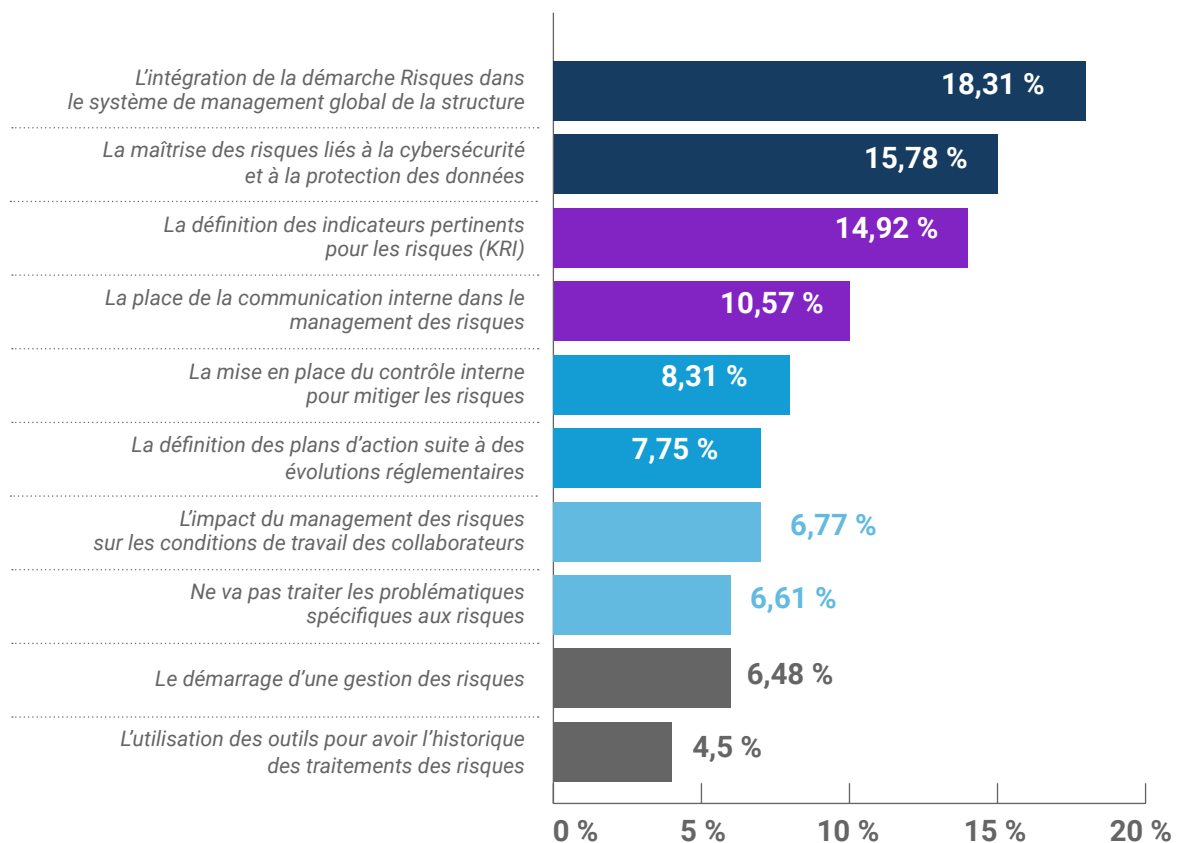
À noter que la norme **ISO 31000**, qui arrive en quatrième position, n'est pas certifiable. Elle permet en revanche de compléter les normes QSE et apporte des recommandations complémentaires aux organisations qui souhaitent aller plus loin, notamment par une approche systémique de leur maîtrise des risques.

# Les projets Risques

Une démarche à intégrer dans le système de management global et des familles de risques nécessitant plus de maîtrise.

**Problématiques spécifiques aux risques sur lesquelles les organisations vont se concentrer dans les prochaines années :**

\* 1 à 3 choix par répondant



Dans les années à venir, les organisations vont se focaliser en priorité sur **l'intégration de la gestion des risques dans le système de management**, ce qui va dans le sens des exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Une réponse à mettre en corrélation avec la troisième réponse, les **indicateurs de risques (KRI)** qui, une fois définis, mesurés et objectivés, devront être intégrés au tableau de bord global de performance de l'organisation.

En deuxième position arrivent les risques liés à la **cybersécurité et à la protection des données**

**(RGPD)**. La cartographie des risques réalisée en 2022 par la profession de l'assurance l'avait déjà mis en lumière, en pointant les cyberattaques et les risques climatiques comme principaux risques à horizon de 5 ans.

En 2018, la mise en place du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), fixant un cadre réglementaire visant à protéger les données personnelles, a aussi incité les organisations à investir dans des systèmes de protection adéquats.

En conclusion, de nombreuses pistes d'amélioration quant à la méthodologie et aux outils à

mettre en place se font ressentir du côté des organisations.

Malgré tout, la prise en compte de ce sujet reste encourageante et se traduira à moyen / long terme par une augmentation du niveau de maturité des organisations. En effet, la notion de maîtrise des risques s'avère de plus en plus importante et est en passe de devenir un réel processus clé pour les organisations.



**PARTIE 4**

**La Performance**

# L'intégration du système de mesure

Même si les organisations progressent, du chemin reste à parcourir pour davantage intégrer les indicateurs Qualité au système global de mesure de la performance.

## État du système de mesure de la performance des organisations :



Seules 19 % des personnes interrogées répondent que les indicateurs Qualité sont **intégrés au système global de mesure de la performance**. Un résultat qui vient corroborer le fait que le deuxième frein à la mise en place d'un SMQ, après le manque d'implication des parties prenantes, est le manque de cohérence entre la stratégie et la démarche Qualité mise en place.

Si ce chiffre n'est pas si faible, il montre néanmoins qu'il y a une véritable marge de progrès dans ce domaine. Les dirigeants doivent prendre conscience de la nécessité d'intégrer ces indicateurs Qualité (voire, plus globalement, les indicateurs extra-financiers), qui ont l'avantage d'être prédictifs. Leur évolution donne des indications sur les variations futures des performances de l'organisation, où les indicateurs financiers sont plutôt une photographie d'un état passé.

En ce qui concerne la mesure de la performance, la maturité des organisations continue d'évoluer

dans le bon sens : 28 % indiquent que le système de mesure de performance est **formalisé et global permettant le pilotage des processus, des produits et/ou des services et de la satisfaction client**.

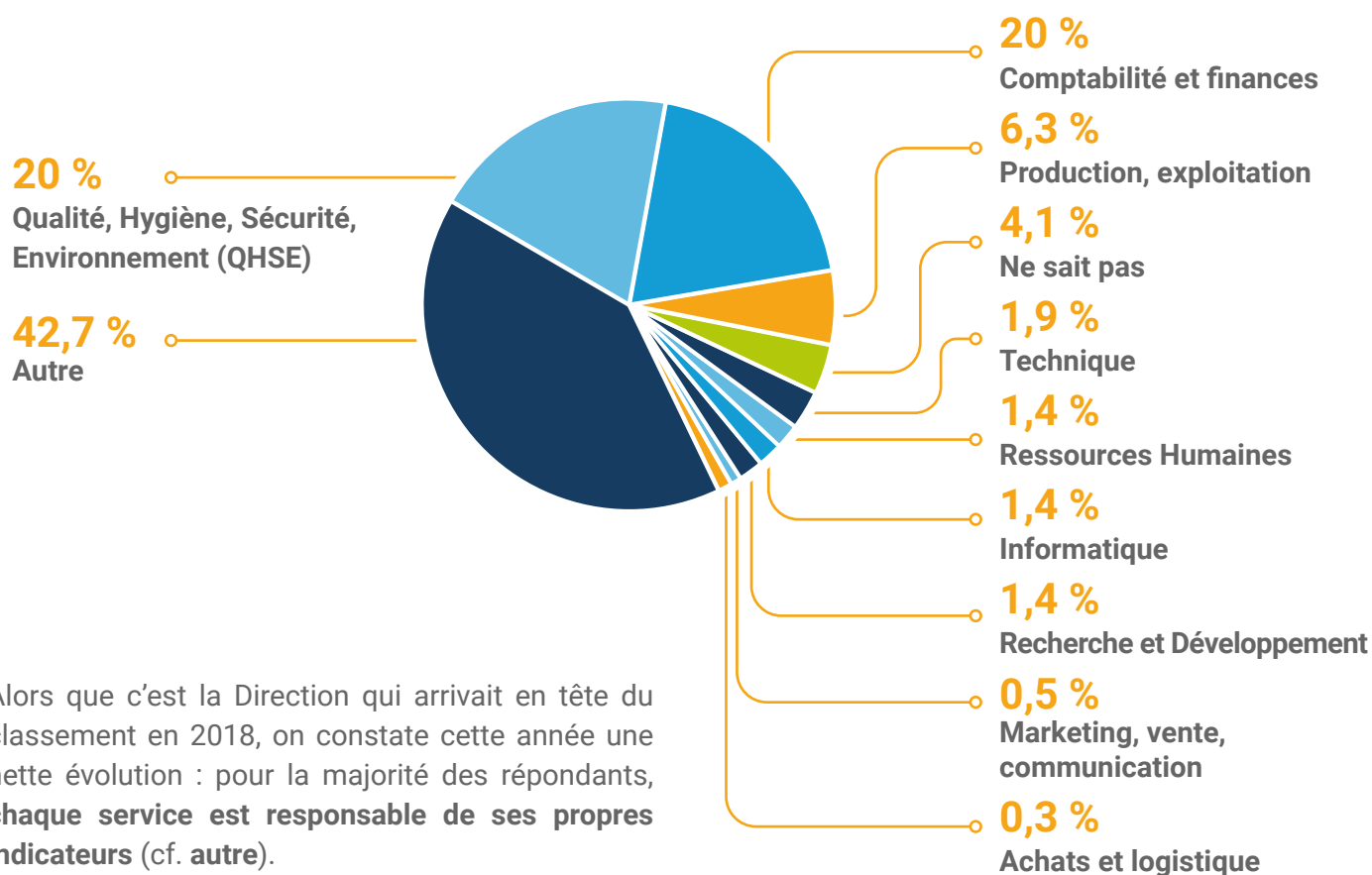
On constate malgré tout qu'environ 30 % des organisations se cantonnent à une mesure de performance axée sur des aspects purement financiers.

Globalement, la mesure de performance est une problématique sur laquelle les organisations ont travaillé ces dernières années. Plusieurs facteurs les ont probablement incitées à aller dans cette direction, parmi lesquels : la réglementation, les attentes des parties prenantes et plus généralement la mise en place d'une démarche RSE, qui encourage les organisations à intégrer des indicateurs extra-financiers et à aller vers plus de transparence.

# Le responsable du reporting

Pour la majorité des organisations, chaque service est dorénavant responsable de ses indicateurs de performance.

## Personne principalement en charge du reporting des indicateurs de performance :



Alors que c'est la Direction qui arrivait en tête du classement en 2018, on constate cette année une nette évolution : pour la majorité des répondants, **chaque service est responsable de ses propres indicateurs** (cf. autre).

Arrivent ensuite, à proportion égale (20 %) : **QHSE** et **Comptabilité / Finances**.

La diversité des réponses met en lumière les différentes interprétations pouvant être faites de la notion de "performance" :

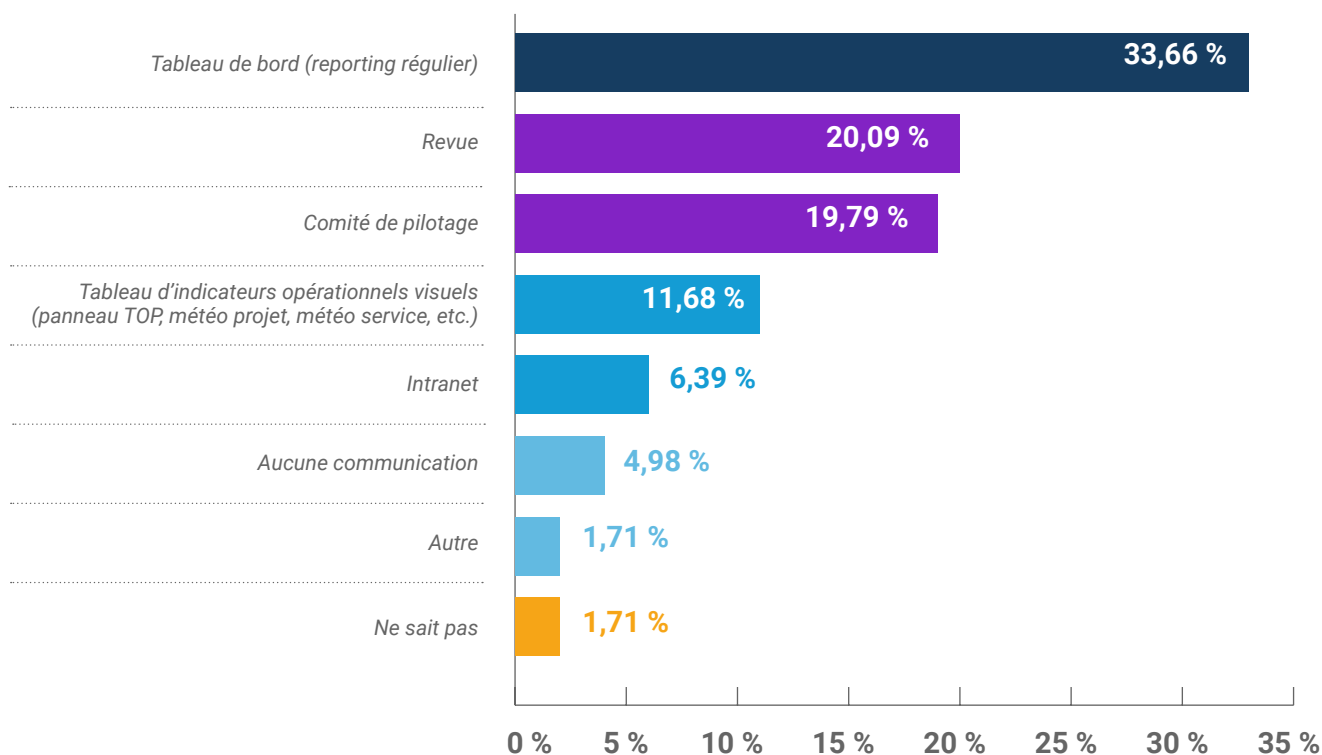
- Soit elle est très opérationnelle et chaque responsable a en charge le suivi de ses indicateurs ;
- Soit elle est principalement "financière" et confiée à la DAF ;

- Soit elle est plus globale et orientée vers le QSE / RSE.

Il est intéressant de voir comment la façon dont les organisations mesurent leur performance, les indicateurs qu'elles suivent et les pilotes qu'elles désignent sont le reflet de la culture et de la préoccupation réelle de ses dirigeants.

# La communication des indicateurs

## Moyens utilisés pour communiquer sur les indicateurs de performance :



De manière assez classique, c'est principalement via des **tableaux de bord** que les organisations communiquent sur leurs indicateurs de performance. Ces derniers peuvent également faire l'objet de **revues** ou de **comités** lors desquels ils sont commentés et analysés afin d'identifier les potentielles actions.

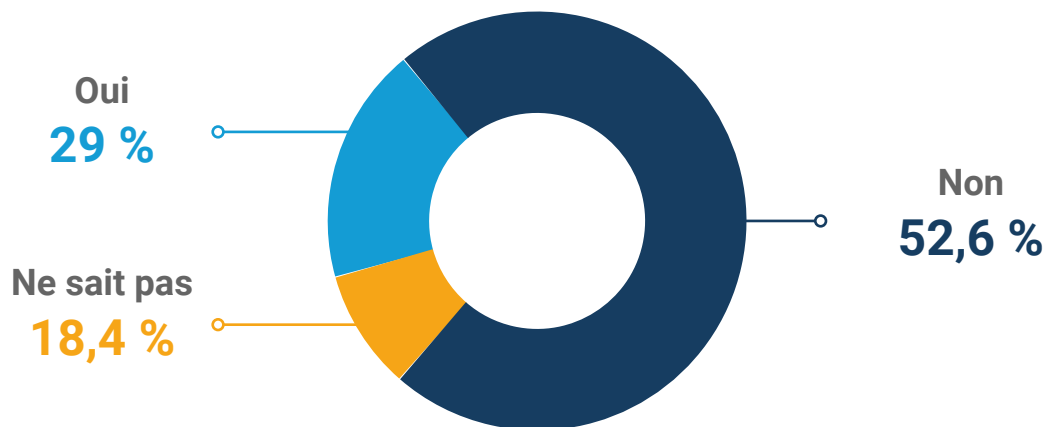
En revanche, les moyens et solutions mis en place pour faciliter la collecte des données, le suivi des indicateurs et la consultation restent globalement peu développés.



# Le système d'informatique décisionnelle

Le taux d'organisations équipées d'une solution de Business Intelligence a quasi doublé depuis 2018.

## Part des organisations disposant d'un système d'informatique décisionnelle (BI) :



Presque 30 % des organisations interrogées **disposent d'une solution de Business Intelligence** permettant, la plupart du temps, de construire des tableaux de bord en se basant sur des sources de données multiples.

Plus de 52 % **ne sont pas équipées** et concatènent les données, souvent avec des outils bureautiques classiques (Excel, etc.) afin de constituer des tableaux de bord.

Une tâche lourde et chronophage qui peut occuper jusqu'à un tiers du temps d'un directeur Qualité ! La mise en place de solutions de Business Intelligence modernes permettant d'automatiser cette tâche pourrait lui faire gagner du temps et lui permettre de se focaliser sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

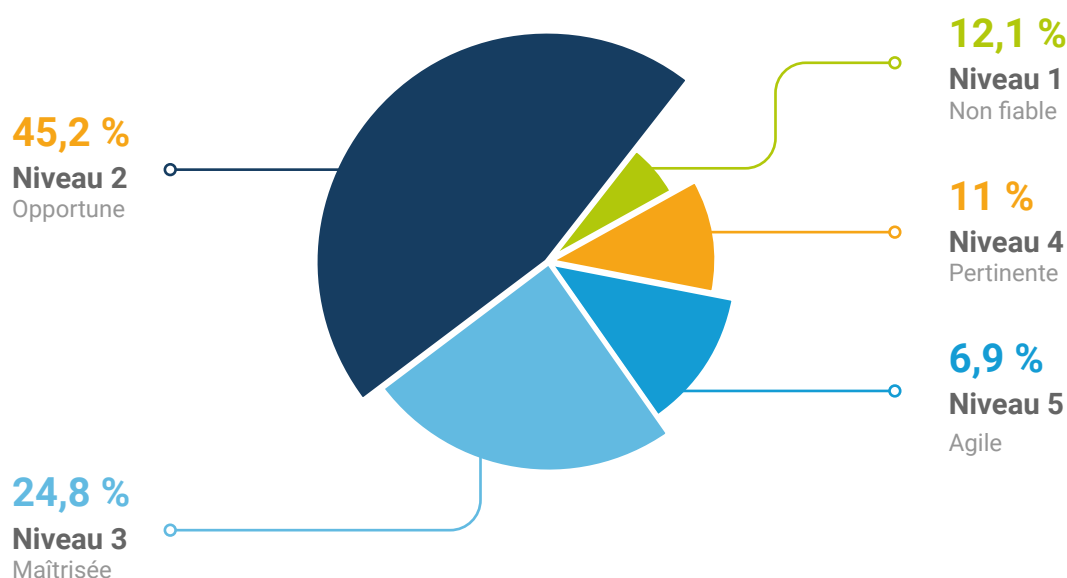
Ces résultats restent néanmoins positifs et témoignent d'une belle avancée puisque seulement 15 % des organisations étaient équipées en 2018 !

La technologie ayant beaucoup évolué ces dernières années, les outils de Business Intelligence deviennent de plus en plus abordables en termes de prix comme d'utilisation, pour tous types d'organisation. Les systèmes (CRM, ERP...) d'où proviennent les données disposent désormais d'interfaces simplifiant la mise en place et le suivi du système d'évaluation de la performance, facilitant ainsi la prise de décision.

# La maturité de la gestion de la performance

La maturité des organisations en matière de performance devrait s'améliorer avec le temps.

## Niveau global de maturité des organisations dans la gestion de la performance :



Comme en 2018, toutes réponses confondues, la majorité des participants évalue le niveau global de maturité de son organisation comme **opportun** (niveau 2) et, en deuxième position, comme **maîtrisé** (niveau 3).

En revanche, davantage de répondants jugent cette année le niveau de maturité de leur organisation comme **non fiable**. Cette réponse, qui vient en troisième position avec 12,1 % des votes, n'arrivait qu'en dernière position en 2018.

Force est de constater que la majorité des organisations n'est pas encore très mature sur ce sujet. Le **niveau 2 de maturité (opportun)** décrit un système de mesure non systématique, utilisé au besoin, quand la situation devient critique et

qu'elle exige une analyse. La mesure s'avère souvent incomplète et limitée aux indicateurs historiques (financiers).

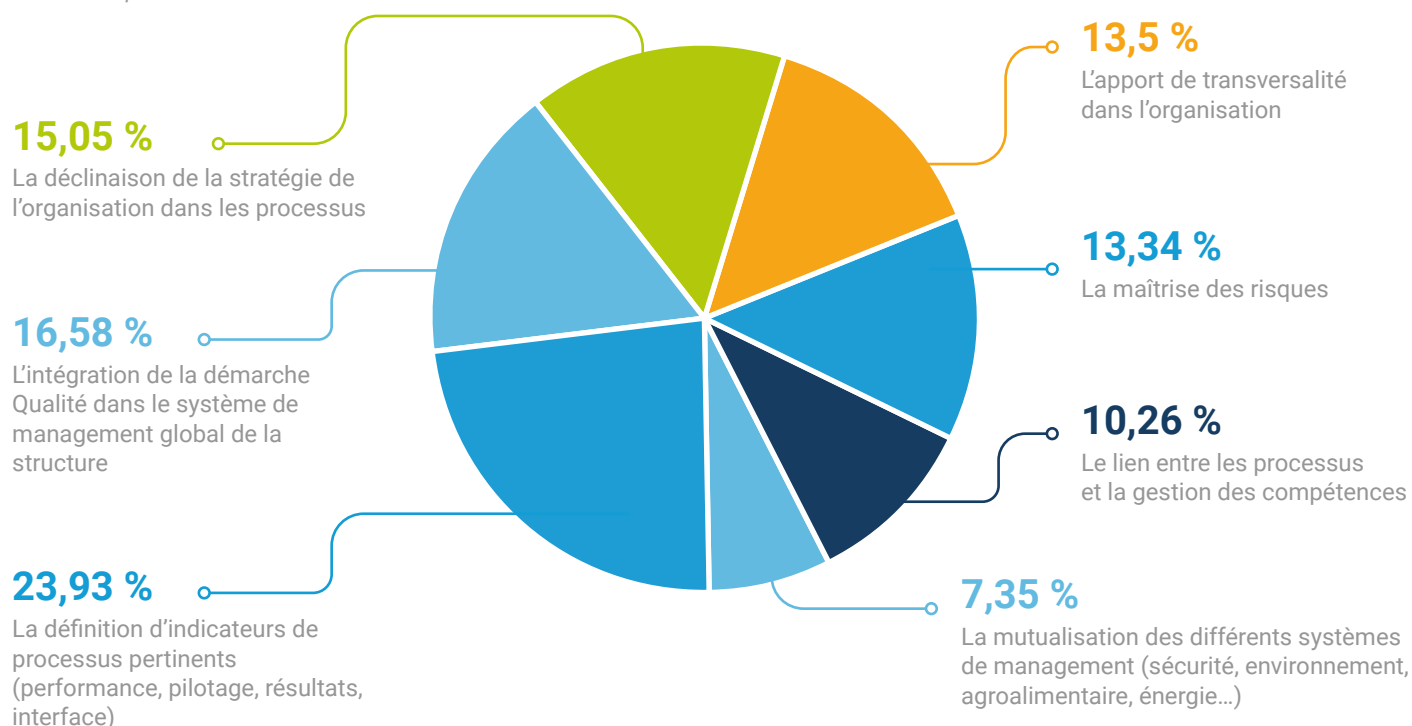
Afin d'améliorer le pilotage des organisations par des KPI, il faudra donc s'inspirer des bonnes pratiques en systématisant cette mesure et en enrichissant les tableaux de bord d'indicateurs extra-financiers, qui permettront d'anticiper les tendances et donc de réagir plus rapidement aux dérives, plutôt que d'en subir les conséquences.

# Les problématiques liées à la performance

Des défis persistent sur la définition des KPI et leur intégration dans le système de management.

## Enjeux sur lesquels les organisations vont se concentrer ces prochaines années :

\* choix multiple



Avec 24 % des réponses, le premier enjeu sur lequel les organisations souhaitent se concentrer pour les années à venir est la **définition d'indicateurs de processus pertinents**.

Comme nous l'avons déjà constaté plus tôt, les organisations semblent entamer une mutation vers plus de transversalité, avec une mesure de performance plus globale, afin de briser définitivement les silos qui perdurent encore dans beaucoup d'organisations.

Viennent ensuite, dans les mêmes proportions :

- **L'intégration de la démarche Qualité dans le système de management global de la structure**
- **La déclinaison de la stratégie de l'organisation dans les processus**
- **L'apport de transversalité dans l'organisation**
- **La maîtrise des risques**

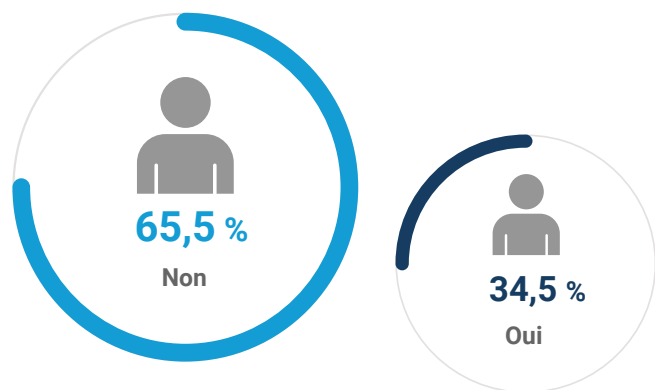
Ce sont aussi des thèmes que nous rencontrons régulièrement dans cette étude et qui sont les témoins des challenges auxquels font face les organisations et les managers Qualité.

**PARTIE 5**

Les **Réseaux**  
d'échanges

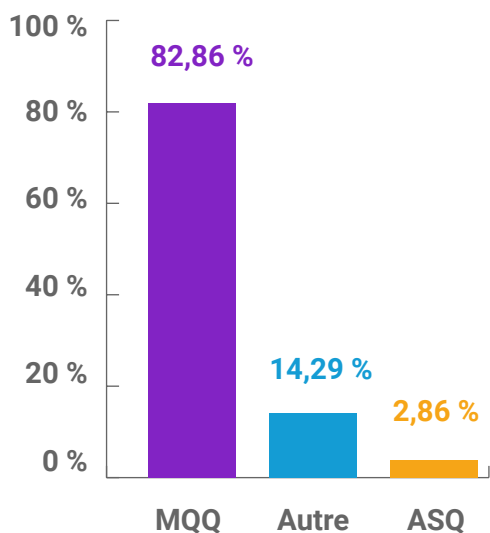
# Les répondants et les réseaux d'échanges

## Part des répondants membre d'un réseau d'échanges sur la performance :



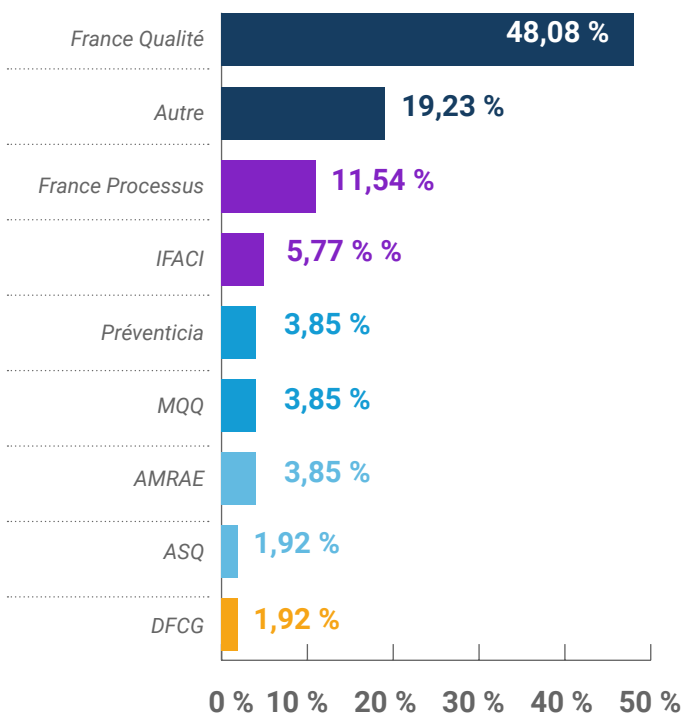
## Réseaux dans lesquels les Canadiens sont impliqués :

\* choix multiple



## Réseaux dans lesquels les répondants sont impliqués :

\* hors Canada - choix multiple



Près de 35 % des acteurs de la qualité et de la performance sont **membres de réseaux d'échanges**. Un taux encourageant. Les professionnels de la qualité sont par nature assez enclins à échanger, à benchmarker, à partager leur expérience et les bonnes pratiques applicables à leur organisation.

Nous ne pouvons qu'inviter les personnes ne l'ayant pas encore fait à adhérer à ces mouvements, pour sortir de leurs missions quotidiennes, prendre de la hauteur et entrevoir de nouvelles perspectives pour les orientations long terme de leurs processus Qualité.

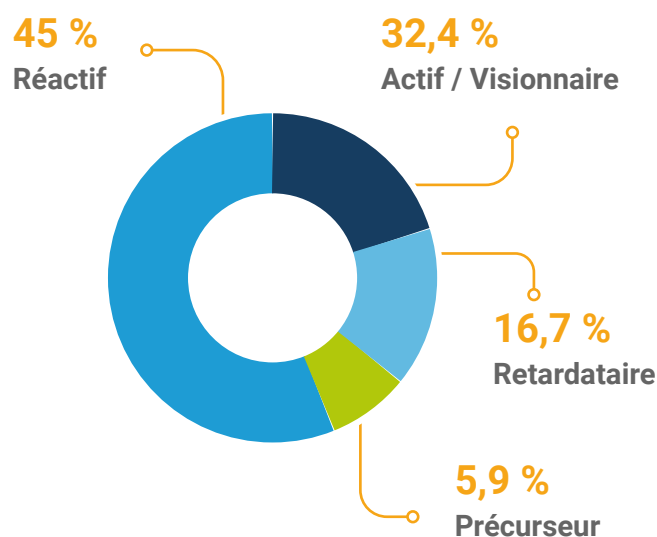
**PARTIE 6**

**La Digitalisation**

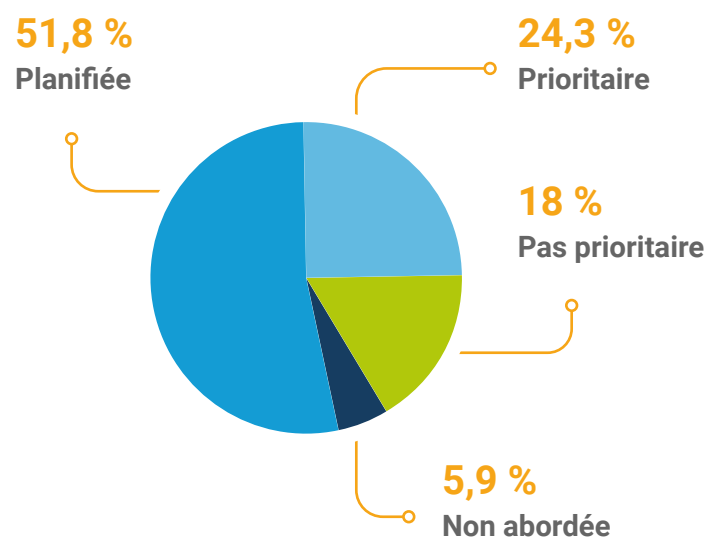
# La digitalisation des organisations

Les services Qualité poursuivent leur effort de digitalisation.

## Niveau de numérisation des services Qualité :



## Niveau de priorisation de la numérisation dans les organisations :



La grande majorité des fonctions Qualité juge son service comme **actif / visionnaire** ou **réactif** en termes de numérisation (77,4 % en additionnant les deux premiers résultats).

Il n'y a pas d'évolution significative par rapport aux années précédentes sur ce sujet. Le fait que les acteurs de la qualité soient majoritairement en réaction sur les problématiques de numérisation ne semble pas anormal. Ils profitent du niveau des chantiers de transformation numérique et des outils mis à leur disposition au sein de leur organisation.

Les services Qualité peuvent également être **proactifs** ou **précurseurs** selon le périmètre de responsabilité accordé à leur responsable.

Seulement 16,7 % des répondants jugent leur service à la traîne. Cette proportion est assez stable dans le temps et correspond aux organisations qui ont loupé ou qui n'ont pas souhaité prendre le virage du numérique.

# Les applicatifs au service de la qualité

Les organisations restent relativement peu équipées en outils et applicatifs numériques.

## Logiciels utilisés en support de la démarche Qualité :

\* choix multiple

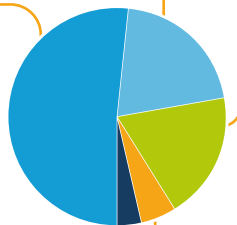
Logiciel de Gestion Electronique des Documents :

Taux d'utilisation : **59 %**

Taux de satisfaction :

**30,93 %**

Assez efficace



**11,44 %**

Peu efficace

**11,02 %**

Très efficace

**2,54 %**

Non efficace

**3,39 %**

Ne sait pas

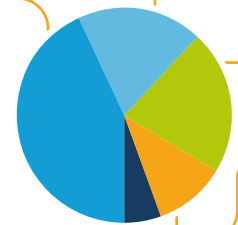
Logiciel de Business Process Management / gestion des processus :

Taux d'utilisation : **39 %**

Taux de satisfaction :

**16,1 %**

Assez efficace



**7,2 %**

Peu efficace

**8,05 %**

Très efficace

**2,54 %**

Non efficace

**4,66 %**

Ne sait pas

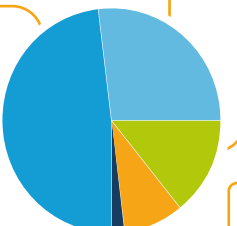
Logiciel de gestion des incidents / réclamations :

Taux d'utilisation : **57 %**

Taux de satisfaction :

**27,66 %**

Assez efficace



**15,32 %**

Peu efficace

**8,09 %**

Très efficace

**1,28 %**

Non efficace

**5,11 %**

Ne sait pas

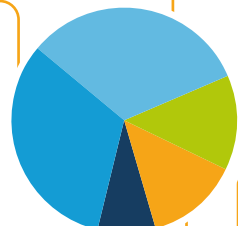
Logiciel de gestion des plans d'action :

Taux d'utilisation : **39 %**

Taux de satisfaction :

**12,99 %**

Assez efficace



**12,99 %**

Peu efficace

**5,19 %**

Très efficace

**3,03 %**

Non efficace

**5,19 %**

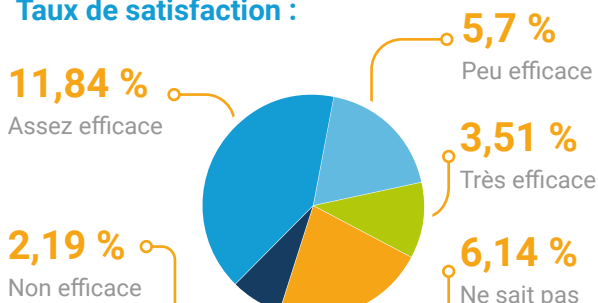
Ne sait pas



Logiciel de Gestion des risques :

Taux d'utilisation : **29 %**

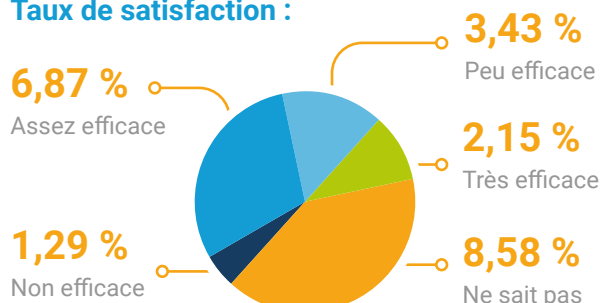
Taux de satisfaction :



Logiciel d'exécution des processus (BPMS, RPA...) :

Taux d'utilisation : **22 %**

Taux de satisfaction :



Logiciel QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement) :

Taux d'utilisation : **26 %**

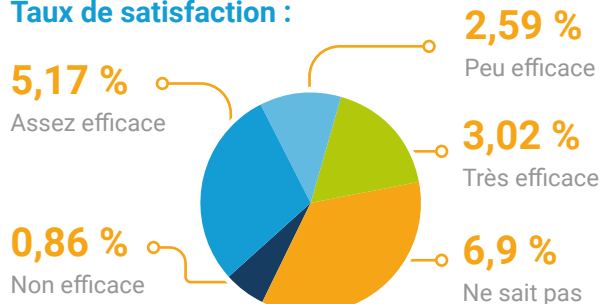
Taux de satisfaction :



Logiciel de Gestion de la conformité / aide à la certification :

Taux d'utilisation : **19 %**

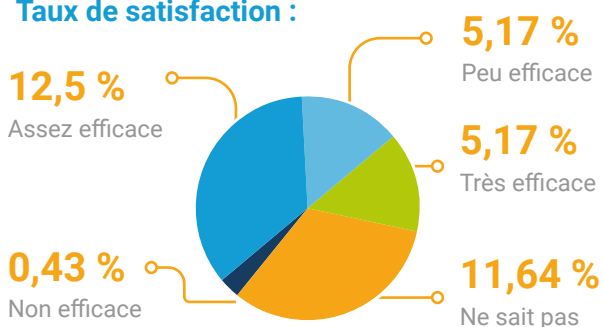
Taux de satisfaction :



Logiciel de Gestion de la veille réglementaire :

Taux d'utilisation : **35 %**

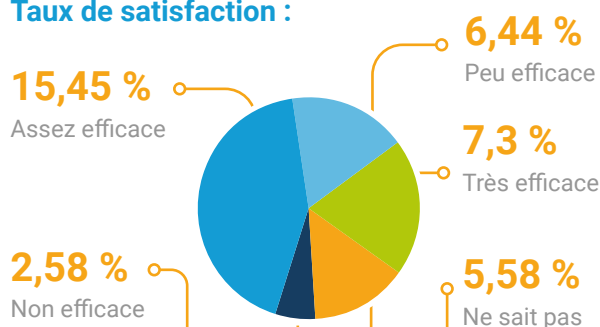
Taux de satisfaction :



Logiciel de Business Intelligence (tableau de bord électronique) :

Taux d'utilisation : **37 %**

Taux de satisfaction :



Les applicatifs les plus utilisés ne concernent pas exclusivement les professionnels de la qualité et ont une finalité impliquant l'ensemble des collaborateurs : **gestion électronique des documents, gestion des incidents et réclamations, gestion des plans d'action, gestion des processus / BPM et tableau de bord électronique.**

Seules les deux premières catégories de logiciel (gestion électronique des documents, gestion des incidents et réclamations) sont utilisées par plus de 50 % des organisations. Bien qu'il augmente avec la taille de l'entreprise, le taux d'équipement reste donc relativement faible.

Côté satisfaction, les logiciels implémentés semblent satisfaisants pour la plupart, puisque la majorité des organisations les juge **assez efficaces.**

Les solutions de **gestion des plans d'action** semblent en revanche moins convenir aux professionnels de la qualité. Une difficulté pouvant en partie s'expliquer par la complexité de mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue par rapport à celle d'une démarche BPM, ainsi que par le nombre moins important de solutions disponibles sur le marché.

Compiler au sein d'une même application des actions et tâches provenant de différentes sources (audits, réclamations, actions de diminution de risques, actions de mise en conformité réglementaire) peut en effet s'avérer technique.

Certains applicatifs enregistrent de fortes hausses depuis la dernière édition de ce baromètre : le taux

d'équipement en logiciel **BPM** a bondi de 31 % depuis 2018 et celui en logiciel de **gestion des risques** de 20 %. Des résultats témoignant de l'engouement des professionnels de la qualité pour ces sujets.



## Le mot de l'expert

L'offre d'outils BPM performants et ergonomiques est en développement sur le marché. La qualité et la capacité d'utilisation de ces solutions se sont beaucoup améliorées ces dernières années, ce qui les rend plus accessibles.

**Michel Raquin**

*Co-président de France Processus*

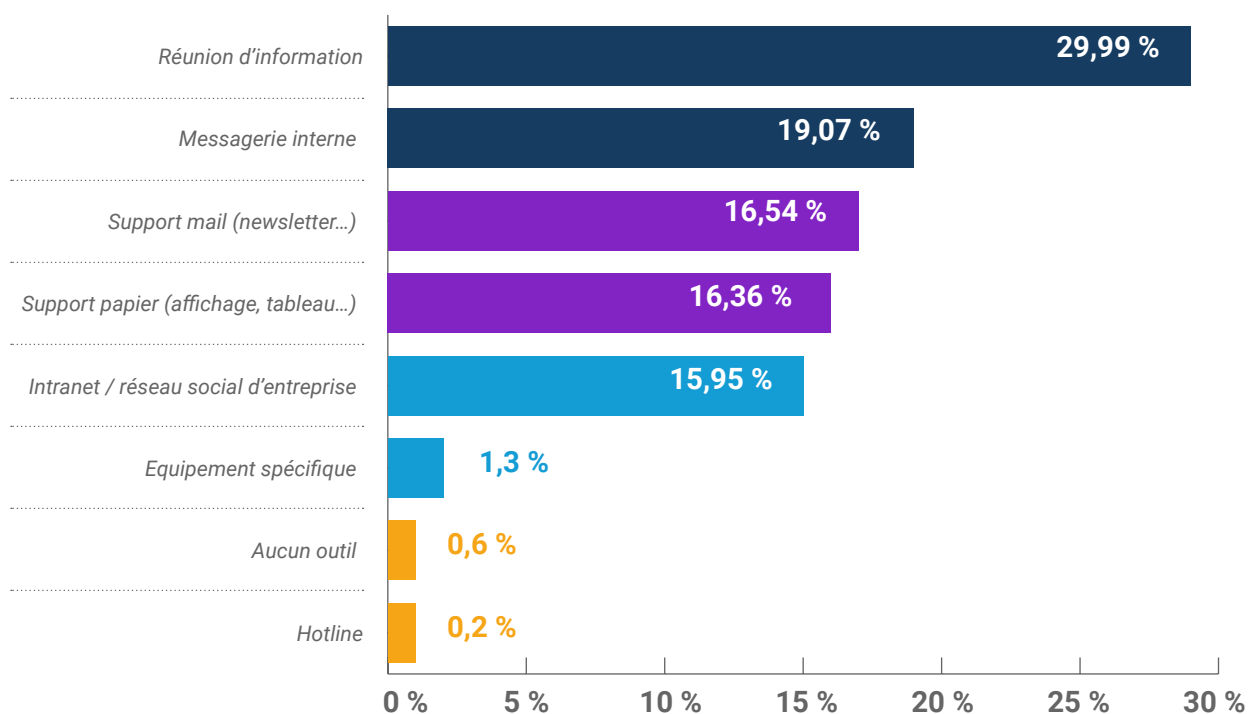
Côté **veille réglementaire**, le faible taux d'équipement peut s'expliquer par le fait que cette prestation est souvent sous-traitée.

# La communication

Les moyens utilisés par les organisations pour communiquer sur la démarche Qualité sont encore très classiques : réunions physiques ou emails.

**Outils utilisés en interne pour communiquer autour de la qualité (procédures, non-conformités, formations, informations et sensibilisations diverses...) :**

\* choix multiple



La qualité reste un domaine dans lequel la communication se fait encore beaucoup de manière physique, que ce soit via des **réunions d'information** (30 %) ou des **supports papier** (16,54 %).

Lorsque des outils digitaux sont utilisés, ce sont souvent des solutions classiques : **messagerie interne** (19,07 %), **newsletter** (16,54 %).

Les outils un peu plus évolués tels que les **intranets** ou les **réseaux sociaux d'entreprise** sont assez peu utilisés (15,95 %).

La communication est un important vecteur de sensibilisation à la démarche Qualité, qui nécessiterait d'être modernisé afin d'impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Les logiciels Qualité ou les tableaux

de bord dématérialisés devraient, à l'avenir, permettre de répondre à cet objectif.

**PARTIE 7**

La **Crise sanitaire**

# Les impacts de la crise sanitaire sur les activités

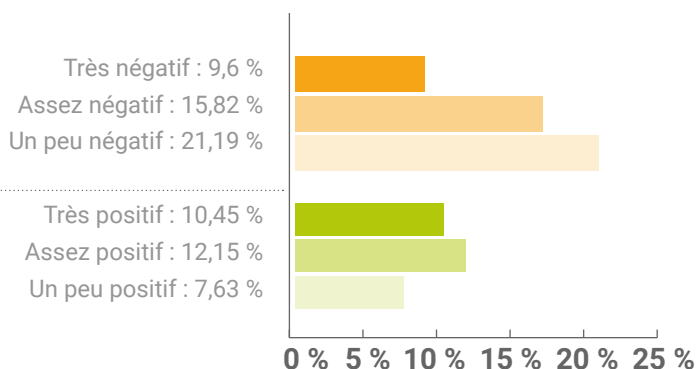
La crise sanitaire n'a eu que très peu d'impact direct sur le service Qualité et même... un effet positif sur le manager de la qualité !

## Les impacts de la crise sanitaire sur les activités :

\* choix multiple

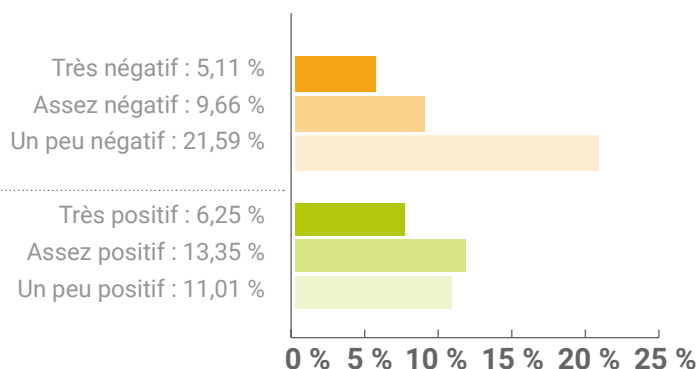
### Chiffre d'affaires :

Négatif 46,6 % Positif 30,23 %



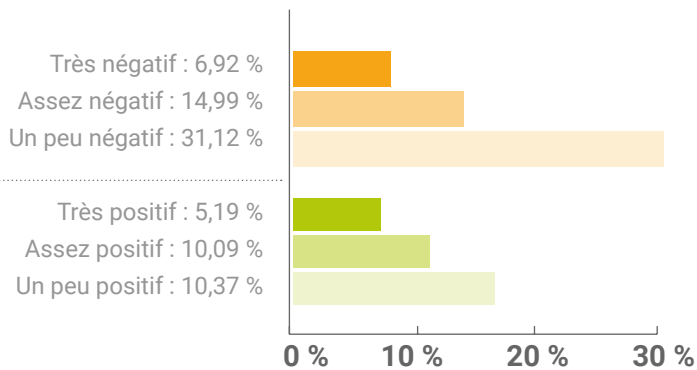
### Base client :

Négatif 36,36 % Positif 30,68 %



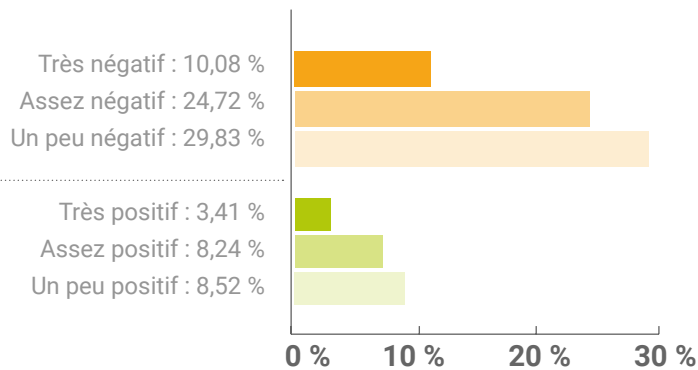
### Production :

Négatif 53,03 % Positif 25,65 %



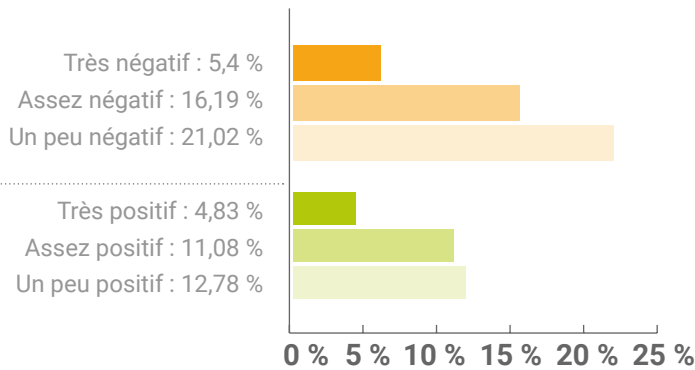
### Ressources Humaines :

Négatif 65,35 % Positif 20,17 %

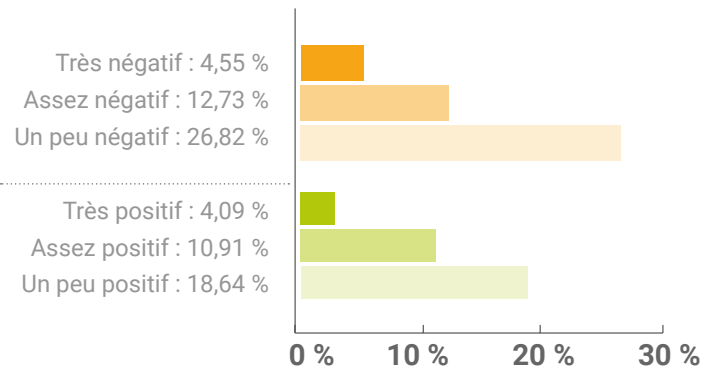


**Ressources matérielles :**

Négatif 42,61 % Positif 28,69 %

**Mission Qualité :**

Négatif 44,1 % Positif 33,64 %



Premier constat, tous services confondus, la crise a eu un impact **“un peu négatif”** sur l’ensemble des domaines : CA, base clients, production, RH, ressources matérielles, mission Qualité.

Deuxième constat, ce sont les RH qui semblent avoir été les plus impactées. Si l’on cumule les réponses **“un peu négatif”** (30 %), **“assez négatif”** (25 %) et **“très négatif”** (10 %), cela donne 65 % d’impact négatif global.

Un résultat qui s’explique facilement, puisque ce sont les ressources humaines qui ont eu la partition la plus difficile à jouer pendant la crise sanitaire, notamment avec la gestion des chômage partiel, congés obligatoires, plans de départs volontaires, voire licenciements...

Troisième constat, beaucoup plus surprenant : le chiffre d’affaires ne semble pas avoir été impacté trop durement, les deux premières réponses étant **“un peu négatif”** (21 %) et **“assez négatif”** (16 %). Nous pouvons supposer que les mesures gouvernementales ont très largement contribué à minimiser cet impact et que l’élan de solidarité amenant à consommer local a même un peu compensé les effets négatifs de la crise sanitaire.



## Focus Canada

Les impacts de la crise sanitaire ont globalement été similaires au Canada et en France, excepté sur le CA. Étonnamment, les répondants canadiens ont témoigné à plus de 20 % de l’impact **“très positif”** de la crise sur le chiffre d’affaires de leur organisation !

Les entreprises canadiennes ont sans doute su s’adapter et être créatives, en proposant par exemple des produits en lien avec la COVID (désinfectant, masques...), mais aussi et surtout en mettant en avant les initiatives solidaires et en soutenant la production locale. Beaucoup d’efforts ont été faits dans ce sens et cela a visiblement porté ses fruits.

**Manon Duclos**

*Vice-présidente du  
Mouvement Québécois de la Qualité*

Quatrième constat, la crise semble également avoir eu des impacts **faiblement négatifs**, voire **positifs** sur les fonctions de la qualité (27 % **“un peu négatif”**, 19 % **“un peu positif”**).

Tout comme les ressources humaines, les professionnels de la qualité (avec un périmètre de management Santé Sécurité) ont été en première ligne pendant cette crise : ils ont eu à piloter les protocoles sanitaires dans les organisations, à réorganiser pour s'adapter aux nouvelles contraintes, à établir des protocoles de reprise d'activité...

Mais contrairement aux RH, cela leur a été plutôt bénéfique, en permettant aux managers de la qualité de mettre en évidence leur savoir-faire avec un rôle plus global (QSE) et de se placer au cœur des décisions critiques pour l'organisation.

Au-delà de l'impact qu'elle a pu avoir, la crise sanitaire aura permis de mettre en évidence la synergie entre les fonctions RH et Qualité. Un point d'appui important pour l'avenir !



## Le mot de l'expert

Tous les retours du réseau Qualité vont dans le même sens : la crise aura permis de découvrir ou de redécouvrir toute une série de méthodes et d'outils. Cela s'est traduit par une meilleure reconnaissance de la valeur ajoutée des dynamiques d'amélioration continue et de maîtrise des risques pour tout ce qui tourne autour de la prévention, des plans de continuité, de la gestion de crise, etc.

Globalement, la crise a donc plutôt servi les équipes Qualité !

**Pierre Girault**

*Président de France Qualité*





# Synthèse



# Synthèse

## Vers une **qualité** axée sur la **performance**



*C'est la première fois que nous disposons en France d'une enquête réalisée à aussi grande échelle, qui soit à la fois ancrée dans l'actualité et prospective. Si nous sentions bien que des évolutions étaient en cours, ce panorama d'ensemble permet de savoir exactement où on en est, avec une approche objective et statistique. Un apport précieux et utile à tous les acteurs du réseau !*

### Les trois principaux enseignements du baromètre

#### 1. La démarche Qualité est en plein essor

Nous le constatons de tous côtés, que ce soit en France ou au Québec, et dans tous les secteurs d'activité, c'est maintenant confirmé par le baromètre de manière nette : **la démarche Qualité connaît un véritable décollage !** Sa valeur ajoutée

est reconnue. Les difficultés d'interaction avec la Direction, longtemps invoquées par les membres du réseau, se sont dissipées pour laisser place à la **co-construction**, renforçant **la crédibilité des approches** et **l'attrait pour la qualité**.

#### 2. Le périmètre couvert par la démarche Qualité s'agrandit

Alors que l'on considérait de longue date le périmètre de la démarche Qualité comme plutôt stable, **une évidente extension est en train de s'opérer** depuis trois à quatre ans. Aux domaines traditionnellement couverts (processus, certifications, outils, méthodes...) s'ajoute souvent dorénavant **la gestion des risques**. Une ouverture qui permet de toucher à des domaines comme **l'hygiène, l'environnement, la santé et la sécurité au travail...** C'est la première fois qu'on le vérifie chiffres à l'appui. La pandémie aura d'ailleurs permis de découvrir ou de redécouvrir

des **outils et méthodes Qualité**, qui se sont avérés particulièrement appropriés pour faire face à la situation.

Le **lien entre la qualité et la performance** est également beaucoup plus affirmé. Même si tous les pays n'avancent pas à la même vitesse pour des raisons culturelles, partout la qualité touche à **l'excellence opérationnelle**. De fait, la notion de **management de systèmes de plus en plus intégrés** est prégnante.

#### 3. La fonction Qualité elle-même évolue

Davantage de moyens sont consacrés à la qualité. Les Directions font confiance aux **responsables Qualité** pour leur contribution à **l'intégration des systèmes** et à **la fédération des collaborateurs**. **L'approche transverse** est désormais indissociable de la fonction Qualité, amenée à traiter avec de nombreux interlocuteurs (opérateurs terrain, RH,

experts financiers...), à rassembler les énergies et à mixer les compétences. Ce nouveau rôle montre bien qu'au-delà du **savoir-faire** propre aux missions traditionnelles, l'aspect **savoir-être** (relationnel, ouverture...) sera de plus en plus présent pour le manager Qualité.

## Trois tendances se dégagent pour l'avenir

### 1. Renforcement du lien entre stratégie et qualité

Même si l'on constate un intérêt grandissant pour la démarche Qualité, la corrélation avec la stratégie des organisations, ou plutôt le **lien entre l'équipe Qualité et la Direction** sur le sujet, **reste à renforcer**. En quoi la qualité peut-elle intervenir **en amont de la définition**

**de la stratégie** (écoute des parties prenantes, analyse préventive...) ? Comment la fonction Qualité peut-elle ensuite aider à son **déploiement** (suivi des résultats, amélioration continue...) ? Voilà des axes forts pour les prochaines années !

### 2. Valorisation de la dynamique qualité-performance

Si la valeur ajoutée de la qualité n'est donc plus à démontrer, elle demeure à associer davantage à des **réalisations opérationnelles** : atteinte des objectifs, bonification de la **performance**, impact de l'utilisation des méthodes et outils. On ne peut parler de stratégie sans s'attacher à la performance. C'est désormais une attente. Il faut avoir une vision complète et intégrée, au service des clients et des différentes parties prenantes, pas seulement

en termes de **tableaux de bord** mais aussi de **management**, de **pilotage** et d'**animation du suivi des résultats**. La transversalité étant reconnue comme une composante de l'« ADN » des professionnels de la communauté, les organisations vont également compter sur l'équipe Qualité pour que la **logique processus** soit déclinée **dans toute l'entreprise**, avec la **performance globale** en ligne de mire.

### 3. Mouvement émergent vers la RSE

Les réponses en faveur de la **synergie entre qualité et RSE** semblent en nette progression par rapport aux précédentes éditions de ce baromètre. Les responsables Qualité, pour autant qu'ils aient à assurer le portage de cette dimension, auront un important **rôle d'éclairage et de soutien** à jouer en la matière auprès de la **Direction** et des **services RH**. Ils devront pour ce faire développer

de nouvelles compétences sur les **aspects très sociaux** qui participent de la RSE : QVT, bien-être au travail, engagement citoyen... Cela va naturellement entraîner un certain nombre d'**évolutions** autour de la structuration et du message de responsabilité sociétale, mais aussi sur les travaux processus et les compétences des fonctions Qualité.

*En conclusion : les lignes bougent, et elles bougent très vite ! À partir du moment, comme cela ressort dans le baromètre, où l'on considère la qualité comme le pivot des démarches de progrès et de maîtrise des risques, il faut se préparer dès aujourd'hui aux challenges de demain (notamment liés à la cybersécurité et aux risques émergents). Si je devais adresser un message aux futurs professionnels de la qualité, je leur dirais d'avoir confiance en l'avenir car ils ont choisi une fonction porteuse, aussi bien en termes de contenu que d'emploi.*



**Pierre Girault**

Président de France Qualité

# À propos des analystes de ce baromètre



## Jean-Charles Mallet

Pilote du pôle Produit et Innovation, et consultant en Management par les processus & en Amélioration continue chez PYX4, Jean-Charles accompagne depuis Montréal des entreprises internationales dans leurs problématiques de cartographie des processus, de gestion des risques et d'audit interne.



## Zahir Arbane

Après 27 ans d'expérience dans le management QSE / RSE dans de grands groupes des secteurs de l'Industrie et du BTP / Immobilier, Zahir accompagne PYX4 comme consultant en Systèmes de Management, excellence opérationnelle, organisation et performance. Il conseille les clients dans la mise en place de leurs démarches et participe au développement des outils métier répondant aux besoins du marché.



## Pierre Girault

Président de France Qualité, Pierre agit au cœur et au nom du réseau des professionnels des démarches de progrès et de maîtrise des risques. Son mot d'ordre : favoriser une dynamique collective porteuse de performance. Également Secrétaire Général de la Communauté ouverte du Groupe Air France, il met en synergie stratégie et satisfaction des parties prenantes.



### **Manon Duclos**

Après plus de 25 ans d'expérience comme ingénieure dans le domaine manufacturier, les entreprises de services et les organismes publics, Manon met aujourd'hui sa passion pour la créativité et l'innovation au service du développement des organisations québécoises, au sein du MQQ. Auteure, formatrice et conférencière, elle porte la parole de l'excellence et de l'amélioration continue au Canada, en Europe et en Asie.



### **Michel Raquin**

Depuis plus de 20 ans, Michel s'intéresse à l'approche processus, convaincu que c'est un excellent moyen d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs. Co-président de France Processus, il distille sa devise, "connaître pour agir", pour montrer aux organisations que la connaissance de leur fonctionnement, qui ne peut se faire qu'à travers celle de leurs processus, est capitale pour déterminer les bonnes actions à lancer.

# À propos de nous

Depuis près de 15 ans, PYX4 accompagne ses clients dans leurs défis organisationnels.

Notre mission : créer des solutions innovantes qui structurent et accompagnent les organisations, en adéquation avec leurs stratégies.

Implantée à Lyon et à Montréal, PYX4 a su convaincre plus de 150 clients à travers l'Europe, l'Amérique du Nord, le Moyen-Orient et l'Afrique. Nous font ainsi confiance : le groupe Orange, Framatome (ex Areva),

Bayer, le Ministère de la Défense, Beneteau, Esterline CMC Electronics, des centres de services scolaires au Québec, des bailleurs sociaux et de nombreuses organisations agiles.

Notre suite logicielle permet aux organisations de s'adapter aux transformations perpétuelles qu'impose leur marché en s'appuyant sur une méthodologie simple et intuitive privilégiant une implication de tous les collaborateurs.



## PROCESS

Cartographie  
des processus



## IMPROVER

Gestion et  
amélioration  
de la qualité



## RISK

Management  
des risques

# À propos de nos partenaires



Créée en 2012, l'Association France Qualité Performance (AFQP), dite France Qualité, rassemble près de 2 000 organismes / adhérents publics et privés et plus de 8 000 contacts individuels, à travers ses 11 structures territoriales.

Au-delà de la certification, l'association promeut une « nouvelle qualité » qui intègre le management, la stratégie, la QVT, l'expérience client, la RSE et l'excellence opérationnelle, pour un pilotage de l'ensemble des composantes de la performance de l'organisation.

France Qualité mise pour cela sur le partage des bonnes pratiques, produit des publications de référence telles que Quali'Bord ou des livres blancs, organise des forums et événements en région et au plan national (plus de 300 par an), ainsi que les Prix Nationaux de la Qualité et le Trophée Leader Qualité, et intervient comme porte-parole de la communauté des professionnels des démarches de progrès et de maîtrise des risques.

[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



Le Mouvement Québécois de la Qualité est un vaste réseau d'entreprises et de ressources partageant le même défi : accroître la compétitivité et la productivité des organisations du Québec. Le Mouvement est la référence et le partenaire de choix des organisations québécoises en matière de performance et de pratiques d'affaires émergentes et innovantes.

Sa mission : accompagner les organisations à explorer, implanter et partager les meilleures pratiques d'affaires afin qu'elles deviennent toujours plus performantes dans leur secteur d'activité.

Le Mouvement Québécois de la Qualité en chiffres :

- Quelques 720 organisations membres
- Plus de 2 200 personnes formées chaque année, tant dans le secteur manufacturier que dans celui des services
- Pas moins de 23 réseaux performance à travers le Québec
- Plus de 115 rencontres réseaux annuellement

[qualite.qc.ca](http://qualite.qc.ca)



France Processus est une association née en 2021 du regroupement du Club des Pilotes de Processus et de ProcessWay. Elle compte 300 membres actifs, une vingtaine de bienfaiteurs et une communauté de plus de 1200 personnes. Son ambition : promouvoir et valoriser les apports de la démarche processus, et professionnaliser les personnes en entreprise et les futurs dirigeants à travers des actions de sensibilisation et de formation..

France Processus met ainsi en place de nombreuses actions :

- Organisation de rencontres, d'échanges, d'événements et de groupes de travail
- Modules de formation certifiante au niveau international, avec l'Afnor
- Publication de documents de référence, comme, les livrables issus des groupes de travail, la revue Transversus, observatoire de la maturité des entreprises engagées dans le pilotage par les processus, et dernièrement le livre Processus et Transversalité(s) aux éditions Afnor.

[www.franceprocessus.org](http://www.franceprocessus.org)



**Conseil et solutions BPM, amélioration continue  
et gestion des risques pour accompagner  
la performance des organisations.**

Retrouvez tous nos contenus sur notre blog  
[Focus Performance](#)

Baromètre 2022 réalisé en partenariat avec :

