



La Précellence
en management **by Squalean**

De quoi
parlons-nous ?

Commençons par **deux définitions**

Précellence: [pʁesɛl(l)ɑ̃:s],

nom féminin (bas latin praecellentia, du latin classique praecellere, exceller qui vient de prae, en avant, et cellere, s'élever.)

Litt. Qualité de ce qui excelle, de ce qui est nettement supérieur par rapport à une autre chose dans un domaine donné. État d'un être ou d'un objet qui l'emporte par la qualité sur tout autre de même catégorie.

La PRÉCELLENCE en management est une démarche. Elle consiste à :

- Déployer un système de management intégré, global et cohérent, mais épuré, centré à la fois sur l'optimisation des performances et sur la maîtrise des risques, un système qui prend en compte à la fois les **objectifs de conformité réglementaire** et d'**efficacité opérationnelle**, et en même temps porte l'ambition d'un **développement durable** respectueux et bienveillant.



La Précellence en management **by Squalean**

De quoi parlons-nous ?



1. L'Excellence règlementaire, c'est quoi exactement ? ----- 5

- Se conformer à la loi
- Tirer parti **des contraintes légales**
- Faire **simple** pour aller à l'essentiel

2. L'Excellence opérationnelle, c'est quoi exactement ? ----- 11

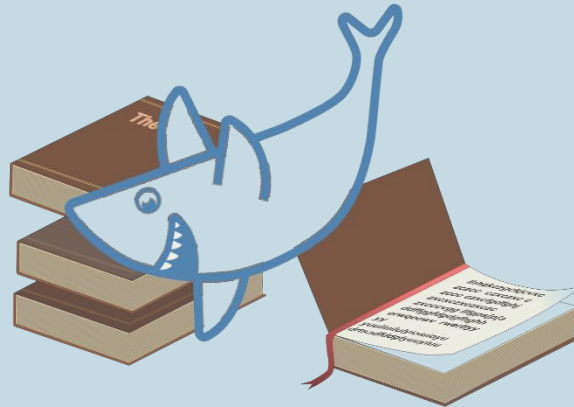
- Progresser grâce à **l'amélioration continue**
- Puiser dans **les modèles** en fonction **des besoins**
- Déployer **un système de management** des processus **et de gestion** des risques
- Respecter **les bonnes pratiques**
- Se conformer **aux normes de système de management**
- Évaluer **son management** et situer **sa performance**
- S'engager **sans réserve**

3. L'Excellence citoyenne, c'est quoi exactement ? ----- 25

- Respecter un modèle **de développement durable**
- Intégrer **la conscience globale**
- Renoncer **au fonctionnement en silos**
- Adopter un système **de management intégré**
- Fusionner **les objectifs QSSE et les ambitions** de la RSE
- Anticiper **les transformations** pour ne pas les subir

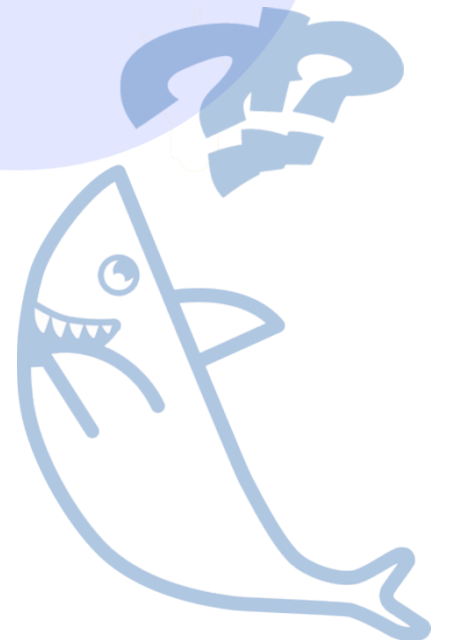
4. La Précellence en management ou triple excellence ----- 35

- Manager **avec vision** donc **avec vertu**
- À propos de **Squalean**



1.

L'Excellence réglementaire,
c'est quoi exactement ?





SE CONFORMER À LA LOI

Le premier niveau d'excellence est celui de **la loi**.

Votre organisation est soumise à un arsenal législatif et administratif auquel elle est tenue de se conformer dans des domaines aussi divers que : l'environnement / l'énergie / la santé-sécurité au travail / les matières et

produits dangereux / l'élimination des déchets / les relations humaines / l'accueil du public / le handicap, etc.

Grande ou petite, votre organisation est tenue de se soumettre à **une hiérarchie de textes** : chartes, lois, règlements, codes, décrets, arrêtés et circulaires¹, édictés aux

¹ L'échelon supérieur de l'arsenal juridique est le bloc de constitutionnalité. Il comprend bien sûr la Constitution de 1958, mais aussi la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, le Préambule de la Constitution de 1946 et la Charte de l'environnement de 2004. Vient ensuite le bloc de conventionnalité qui comprend les traités internationaux que la France a ratifiés dont le droit communautaire. Les règlements européens sont des actes législatifs contraignants mis en œuvre dans leur intégralité dans toute l'Union Européenne. Les directives sont des actes législatifs qui fixent des objectifs à tous les pays de l'UE. Toutefois, chaque pays est libre d'élaborer ses propres mesures pour les atteindre en les transposant en droit national. L'UE émet en outre des décisions qui sont contraignantes pour ceux auxquels elles s'adressent, qui peuvent être des états. Enfin, elle fait encore des recommandations et rend certains avis qui n'ont pas force de loi.

La loi nationale est votée par le parlement (Assemblée Nationale et Sénat en France) selon la procédure législative. Une loi s'impose, non pas une fois votée dans les mêmes termes par les deux chambres, mais une fois promulguée, c'est-à-dire publiée au Journal Officiel. Entre temps, elle est susceptible d'un contrôle de constitutionnalité par le Conseil Constitutionnel.

La loi se situe au-dessus des décrets et des arrêtés dans la hiérarchie des textes. Elle peut prévoir que des décrets seront pris par le Gouvernement pour préciser ses modalités de mise en œuvre. La loi n'a force de loi (n'est applicable) qu'une fois son décret d'application adopté et publié, ce qui peut occasionner un délai supplémentaire.

Le décret est un acte réglementaire décrété par le gouvernement, sans consultation du Parlement. Il est signé soit du Président de la République, soit du Premier Ministre. Les décrets dits "décrets en Conseil d'État" ne peuvent être pris qu'après consultation du Conseil d'État. Les décrets sont souvent pris en application d'une loi qu'ils précisent. Ils peuvent être complétés par arrêtés ministériels.

L'arrêté est une décision administrative à portée générale ou individuelle (spécifique à une activité ou à une zone géographique). Les arrêtés peuvent être pris par les ministres (arrêtés ministériels ou interministériels), les préfets (arrêtés préfectoraux) ou les maires (arrêtés municipaux).

Tout en bas de la hiérarchie se situe la circulaire, qui n'a en principe pas de valeur réglementaire et ne fait que préciser comment les textes doivent être appliqués. C'est une instruction de service écrite adressée par une autorité supérieure à des agents subordonnés en vertu de son pouvoir hiérarchique, dépourvue de force obligatoire vis-à-vis des tiers (lignes directrices).

différents niveaux politiques : échelon européen, national, régional ou local. Ces textes ont, pour la plupart, un caractère impératif. Ils s'imposent et produisent leurs effets sur la conduite de l'activité et sur les choix stratégiques. Leur non-respect peut exposer à des sanctions. Il peut aussi entraîner une responsabilité aggravée en cas de défaillance,

d'incident ou d'accident. Cela peut aller jusqu'à faire perdre une autorisation indispensable pour exercer sa profession, jusqu'à fragiliser l'activité au point de la faire sanctionner par de lourdes amendes ou de la faire interdire, et même jusqu'à engager la responsabilité pénale des dirigeants. On ne plaisante pas avec la loi.

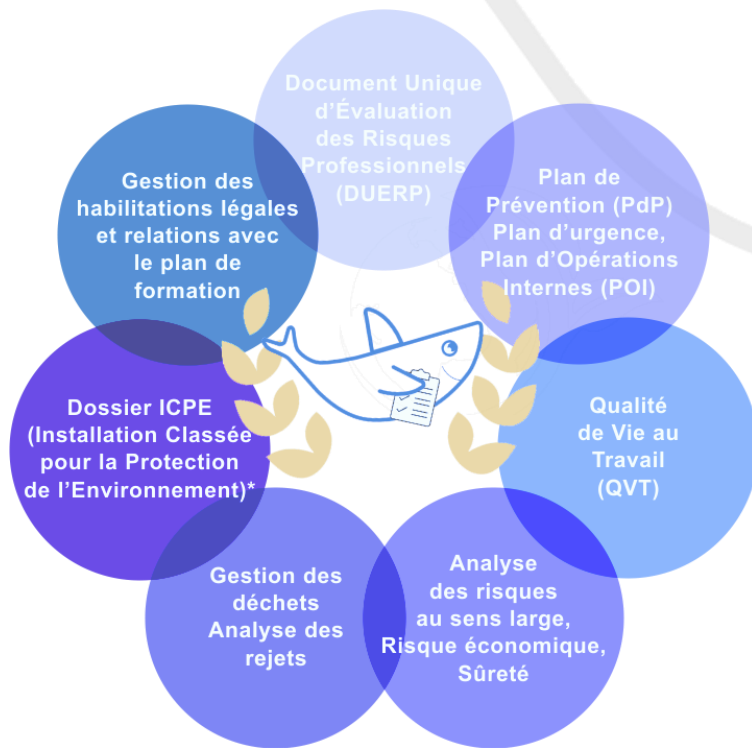
TIRER PARTI DES CONTRAINTES LÉGALES

La maîtrise du risque légal et la *mise en conformité réglementaire*, voilà donc le premier axe majeur de l'excellence pour les clients de **Squalean**. Notre objectif est de sécuriser les intérêts de votre organisation et de vous protéger de même que vos propres clients.

Simultanément, tirer parti d'un corpus de règlements à la fois évolutif, inflationniste et incertain qui vous confronte certes à des contraintes et des menaces mais permet aussi de répondre à un défi structurant. Car

des opportunités sont aussi à saisir et des perspectives d'amélioration se dégagent à travers la politique de mise en conformité ("*compliance policy*" en anglais) qui vise à faire face à l'accroissement incessant des exigences des régulateurs, à respecter les obligations légales et à répondre de façon appropriée, dans les délais impartis et avec vigilance, aux demandes et aux mises en demeure en comblant les « *trous dans la raquette* ». Elle s'envisage à trois niveaux :

1. Anticiper et adapter,
2. Contrôler et vérifier,
3. Régulariser et corriger.



FAIRE SIMPLE POUR ALLER À L'ESSENTIEL

Squalean intervient sur la chaîne complète du management de la conformité : de la définition de vos politiques à leur mise en œuvre concrète, que ce soit en central au niveau corporate, ou en local au sein des équipes opérationnelles.

Nous vous conseillons toujours animés par le principe d'efficacité afin de simplifier la complexité, ce que désigne le néologisme « *simpléxité* », à la fois une démarche et un état d'esprit, le rasoir en philosophie ou prosaïquement le principe KISS : "Keep it simple stupid".

2.

L'Excellence opérationnelle,
c'est quoi exactement ?







La performance opérationnelle est le deuxième niveau d'excellence : performance de gestion, économique et financière, mais aussi performance industrielle, en production, et de service, commerciale, logistique, d'achats, d'innovation, etc.

Ce deuxième niveau est double :

- i.) tout d'abord les méthodes d'excellence opérationnelle,
- ii.) et d'autre part les normes de systèmes de management dont l'objectif est d'améliorer et de fiabiliser la performance.



PROGRESSER GRÂCE À L'AMÉLIORATION CONTINUE

Nous avons regroupé sous ce bloc, les modèles d'amélioration continue / progrès permanent ou "Business Improvement" ainsi que le "Business Process Management".

L'idée centrale est d'améliorer les performances de l'organisation en optimisant la qualité et la flexibilité des processus opérationnels tout en maîtrisant les coûts y compris ceux afférents aux consommations, aux déchets, aux rebuts, aux stocks, aux produits en défaut. Il s'agit donc de

conduire le changement en faisant évoluer les pratiques managériales et les procédés.

Principalement, quatre méthodes de "Business Improvement" se détachent :

- le Lean Manufacturing,
- le Six Sigma,
- la synthèse des deux : le Lean Six Sigma
- et la Théorie des contraintes.

●●—Le Lean Manufacturing²

Il s'agit d'un modèle d'organisation qui vise à éliminer les tâches sans valeur ajoutée pour le client et l'entreprise : les gaspillages et les pertes. On dit muda en langage Toyota. Le Lean Manufacturing procède donc d'une logique d'organisation au plus juste. Au cœur de son déploiement, l'analyse des flux et des

processus afin d'identifier tout ce qui ne contribue pas à la valeur dans la production. Le but recherché est de travailler plus efficacement avec une moindre consommation de ressources. Le Lean Manufacturing améliore la performance en focalisant les ressources sur l'essentiel, le juste nécessaire, grâce

² Nommé par James P. Womack pour la philosophie de gestion utilisée par Toyota dans les années 1950 : le Toyota Production System.

James P. Womack a été directeur de la recherche de l'International Motor Vehicle Program (IMVP) au Massachusetts Institute of Technology (MIT) à Cambridge,

Massachusetts. Il est aussi le président-fondateur du Lean Enterprise Institute. Cf. Roos, Daniel, Ph.D.; Womack, James P., Ph.D.; Jones, Daniel T., *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Perennial, novembre 1991.

à l'intelligence collective et la remise en cause permanente suivant deux modalités : le *kaizen* ou amélioration continue et le *hoshin* ou amélioration par percée. Dans la pensée Lean, toute capacité d'exploitation supérieure à la quantité nécessaire pour répondre à la demande

des clients sera considérée comme un gaspillage qui ne produira pas de valeur. Par conséquent, toutes les initiatives d'amélioration doivent être axées sur l'élimination des surproductions et sur l'équilibre entre la capacité et la demande.

●●—Le Six Sigma³

Il s'agit d'une méthode quantitative qui vise spécifiquement le zéro-défaut en production : amélioration continue de la qualité du produit ou du service par des économies de coûts, en vue d'augmenter la satisfaction de la clientèle et d'obtenir le résultat souhaité ou attendu à 99,9999% en éliminant toutes les causes de variabilité. Six Sigma fonde l'amélioration continue sur deux grands indicateurs : la vitesse à laquelle un

processus est exécuté (temps de cycle) et le nombre d'erreurs qui parviennent au client (interne/externe). Six Sigma est une métrique. Le niveau de qualité objectif de 6σ correspond à 3,4 défauts par millions d'occurrences (**DPMO**). Six Sigma est une boîte à outils : cartographie des processus, analyse de la variance, indicateurs de performance **KPI**, diagrammes de corrélation, plans d'expérience **DOE**, **AMDEC**, etc. Six

³ En 1985, Bill Smith, Sr. Quality Engineer de Motorola a créé le concept de Six Sigma à partir du SPC/MSP, maîtrise statistique des procédés, une discipline mise au point par le statisticien W. Edward Deming, non moins célèbre pour la roue de Deming, au cœur de la Précexcellence by Squalean. Bill Smith prit conscience du Six Sigma en observant la production d'une planche de circuits imprimés. Une accumulation de petites variations en apparence anodines dans le processus de fabrication était la cause d'un nombre trop élevé de défauts en dépit d'une conception pourtant rigoureuse.

Mikel Harry, membre du Science Advisory Board de Motorola a perfectionné la méthodologie et développé le cycle de résolution de problèmes qui est devenu le DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Il fut aussi, pour l'anecdote, le mentor de Jack Welch, emblématique CEO de General Electric qui promut le Six Sigma et le propulsa au niveau de popularité qu'il connaît aujourd'hui. Six Sigma est une marque déposée de Motorola depuis 1987.

Sigma est une méthodologie statistique d'excellence opérationnelle centrée sur les attentes des clients et plus particulièrement sur leurs exigences critiques.

● ● Le Lean Six Sigma

Ce modèle qui associe les principes du **Lean Manufacturing** à ceux du **Six Sigma**, résulte d'une convergence spontanée autour de la notion de satisfaction du client. Cette méthodologie de bon sens est adaptée aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Elle se déploie en mode projets, de manière simple et efficace, en suivant les cinq phases du **DMAIC** (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer — "Improve" en anglais — et Contrôler) pour améliorer la satisfaction du client et des parties prenantes, accroître la performance opérationnelle et financière de l'entreprise, et répondre aux objectifs stratégiques qui ont été formulés. Les projets sont menés en équipes constituées *ad hoc* avec des hiérarchies de compétence Lean Six Sigma attribuées aux équipiers

Enfin Six Sigma est un système de management de projet avec un impact direct sur l'allocation des ressources et la performance financière.

après formation, examen et certification: white belt, yellow belt, green belt, black belt, master black belt. Par exemple, le personnel **green belt** maîtrise les outils de base du Lean Six Sigma et, suivant l'entreprise dans laquelle il travaille, il bénéficie d'un temps partiel alloué au pilotage de projets Lean Six Sigma assez simples. Les **black belts** ont suivi une formation plus poussée et sont à temps plein sur la méthode Lean Six Sigma. Ils pilotent les projets les plus complexes et encadrent les green belts. Les **master black belts** sont les animateurs du Lean Six Sigma dans l'entreprise. Ils encadrent en particulier les projets complexes et transversaux dont les enjeux peuvent être majeurs, et assurent aussi l'encadrement des formations et le coaching.



●●—La Théorie des contraintes (ToC)

Approche systémique assez originale et complémentaire des précédentes, la ToC⁴ est une aide à la décision centrée sur les capacités de production d'un système. Son but est clair : « Si faire de l'argent est effectivement le but, alors [...] toute action qui va dans ce sens est productive. Et toute action qui n'en fait pas gagner est non productive.⁵ » C'est une méthode *focused* sur les contraintes de capacité. Elle part du principe que l'optimum global n'est pas la somme des intérêts locaux. Si chaque service vise à optimiser sa performance propre, il oublie l'intérêt général.

La démarche se fonde sur l'identification du goulot d'étranglement ou contrainte. Elle propose une approche comptable

simplifiée qui mesure la performance à partir de trois indicateurs : le débit du goulot principal ou *throughput* – rythme auquel le système génère des produits vendus –, l'investissement – les moyens pour acquérir ce qui sera vendu – et les frais d'exploitation (*operating expenses*) – les dépenses fixes nécessaires au bon fonctionnement du système. – Ces outils définissent deux indicateurs de performance : le profit net et le retour sur investissement qu'on améliore en agissant sur la maximisation du *throughput* en minimisant les investissements et les dépenses de fonctionnement. La ToC est notamment originale en ce qu'elle cible en premier lieu la maximisation du *throughput*, ce qui est à l'exact opposé des logiques habituelles de *cost cutting*.

⁴ Philosophie et principe de management mis au point par le physicien israélien Eliyahu M. Goldratt à partir des années 70 puis au sein de l'Avraham Goldratt Institute et au travers d'une série de romans industriels (business novels).

⁵ Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. (1984). North River Press, 2nd Rev edition (1992) – *Le but, Un processus de progrès permanent*, Afnor Éditions, 2013.

●● Les déclinaisons des modèles précédents

Il existe des déclinaisons des modèles précédents dans certains contextes plus spécifiques telles que le **Lean Startup** qui propose une démarche itérative pour entreprendre en commençant par lancer une offre minimum qui est testée sur le marché, avant ajustement du produit, et

des boucles d'essais successives jusqu'à trouver la formule gagnante. Ou le **Design for six sigma**, démarche de développement qui vise le 6σ final pour le nouveau produit. Ou encore la **ToC appliquée aux services**.

●●● PUISER DANS LES MODÈLES EN FONCTION DES BESOINS

Tous ces modèles ont chacun leur philosophie propre qui provient de leur origine et de leur histoire. Tous sont aisément transposables à de nombreux secteurs d'activité et différentes tailles d'entreprises bien qu'ils n'aient rien d'absolu ni d'universel et soient plutôt adaptés à certains types de production (les flux en série et la production de masse, par exemple) qui peuvent varier d'un modèle à l'autre. Ils présentent des avantages et des inconvénients plus ou moins marqués selon l'entreprise, son domaine d'activité, son identité et sa culture. Nous les considérons donc comme **des boîtes à outils** dans lesquelles Squalean est en mesure de se

servir en fonction des objectifs à atteindre et des besoins qu'expriment nos clients des objectifs de planification et de management, du plus macro (vision globale de l'organisation) au plus micro (performance des services et postes de travail) en passant par les processus intermédiaires et les interrelations.

Quel que soit le mix retenu, nous réfléchissons avec la direction générale de l'organisme client pour améliorer sa productivité, optimiser les ressources, apporter de la cohérence dans le système et *de facto*, réduire les risques et les menaces.



DÉPLOYER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DES PROCESSUS ET DE GESTION DES RISQUES

Ce bloc réunit les Bonnes Pratiques, les Normes et Standards (Exigences et Lignes Directrices) et les Recommandations.

L'idée fondatrice est que: la réussite partagée repose sur le partage des meilleures idées, et des meilleures méthodes par les acteurs économiques. La conformité aux bonnes pratiques, et aux normes et standards internationaux est, de ce point de vue, un gage de confiance, notamment

parce qu'elle prend en compte les besoins des clients (utilisateurs ou usagers) et s'applique à y répondre de la manière la plus convenable et la plus pérenne. C'est aussi un facteur de progrès : amélioration des pratiques, amélioration des performances globales, des méthodes de travail, de la qualité des produits et services, etc.

Les systèmes de management sont architecturés en partant de deux points de vue essentiels.

●● Le cycle PDCA et la prise en compte des risques

i.) *Le management des processus* suivant le **cycle PDCA** ("Plan-Do-Check-Act" ou « Planifier-Déployer-Contrôler-Ajuster ») prend en compte les processus et permet à une organisation de planifier tous ses process et d'agir sur leurs interactions. Le cycle PDCA aide à bien s'assurer que les processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée, et que les possibilités d'amélioration sont identifiées et mises en œuvre.

ii.) *La gestion des risques*

La prise en compte des risques permet à l'organisation d'identifier les facteurs susceptibles de provoquer un écart par rapport aux résultats attendus, de mettre en place par anticipation des actions préventives afin de les circonscrire, tout en tirant parti des opportunités qui se présentent.



RESPECTER LES BONNES PRATIQUES

Les « bonnes pratiques » désignent, dans un milieu professionnel donné, l'ensemble des comportements qui font consensus et sont considérés comme indispensables par les experts du domaine. Les « guides de bonnes pratiques » (GBP) sont conçus par les filières ou les autorités

tutélaires. Ils rappellent certaines obligations légales de premier niveau, mais en général les dépassent. Sans forcément rajouter de nouvelles contraintes légales, la dimension contraignante est cependant assez forte⁶.



SE CONFORMER AUX NORMES DE SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Les normes de système de management (NSM) établissent, dans une optique de standardisation et de stabilisation, des exigences (en vertu desquelles une organisation peut revendiquer une

conformité) et des lignes directrices (qui fournissent des informations de support) pour aider les organismes à gérer leurs politiques et processus afin d'atteindre des objectifs spécifiques.

●— Les normes d'exigence

Les normes d'exigence sont certifiantes. Elles vous permettent, après un audit par un organisme accrédité, tierce partie de certification, de recevoir un certificat de

conformité qui atteste que le système de management est bien conforme :

- **ISO 9001:2015** – Systèmes de management de la qualité,

⁶ Exemple — L'OCDE a énoncé les Bonnes Pratiques de Laboratoire (BPL) et les a recommandées à ses membres en 1981. Elles ont ensuite été traduites dans les droits locaux

respectifs. En Europe, les principes des BPL sont définis par la directive européenne 2004/10/CE2 qui s'applique dans le droit national de chaque État après transposition.

- **ISO 14001:2015** – Systèmes de management environnemental,
- **ISO 45001:2018** – Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail,
- **ISO 50001:2018** – Systèmes de management de l'énergie.

Les audits de certification sont une composante essentielle de ces normes, car ils permettent à l'entreprise ou à l'organisation de vérifier si les objectifs fixés ont été remplis et si la conformité à la norme est assurée.

●● Les lignes directrices

Les normes de lignes directrices ne sont pas certifiantes mais dans de nombreux cas, l'organisme peut s'auto-évaluer par rapport au référentiel d'exigences qu'il se donne, ou bien se faire évaluer par un organisme certificateur sur la base de ses exigences propres, ou bien encore peut choisir de se faire évaluer par rapport à un référentiel tiers d'exigences tel que par exemple les normes pour soutenir la mise en œuvre de certains aspects spécifiques du système de management :



■ La **responsabilité sociétale**

- **ISO 26000:2010** – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale,
- **IWA 26:2017** – Utilisation de la norme ISO 26000:2010 dans les systèmes de management,

■ Le **management du risque**

- **ISO 31000:2018** – Management du risque,
- **IEC 31010:2019** – Management du risque — Techniques d'appréciation du risque.

● ● **Les normes génériques, les normes sectorielles, les normes complémentaires**

Les normes de système de management (NSM) dites génériques ont été élaborées pour être applicables à tous les secteurs économiques, à tous les types et tailles d'organisations et aux multiples contextes géographiques, culturels et sociaux. L'ISO est l'instance supranationale qui publie et élabore les normes internationales auxquelles nous nous référons qui font consensus, des normes qui ont un corpus commun de termes et de définitions ainsi que des exigences communes.

Par ailleurs l'ISO produit des normes sectorielles qui fournissent des lignes directrices et des exigences addition-

nelles pour l'application à un secteur économique ou industriel spécifique :

- **ISO 13485:2016** – Dispositifs médicaux — Systèmes de management de la qualité — Exigences à des fins réglementaires,
- **ISO/TS 22163:2017** – Applications ferroviaires — Système de management de la qualité,
- **ISO 22000:2018** – Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires,
- **ISO/TS 29001:2010** – Industries du pétrole, de la pétrochimie et du gaz naturel — Systèmes de management de la qualité, spécifiques au secteur,

- **ISO/IEC 17025:2017** – Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais, etc.

Enfin, l'ISO propose des normes complémentaires qui spécifient des exigences et des lignes directrices pour certaines dimensions complémentaires d'un système de management, telles que :

- **ISO/TR 10013:2001** – Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité,
- **ISO 10004:2018** – Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage
- **ISO 19011:2018** – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.



ÉVALUER SON MANAGEMENT ET SITUER SA PERFORMANCE

L'ISO n'exerce pas de monopole.

D'autres systèmes existent, par exemple la norme **EN/AS/JISQ 9100** dans la filière aéronautique, gérée par l'IAQG (International Aerospace Quality Group).

Surtout, il y a le **modèle EFQM** de la fondation à but non lucratif EFQM dont le siège est à Bruxelles. Il s'agit d'un outil d'appréciation et de cotation (*scoring*) des performances. Il compare les organisations entre elles pour les positionner dans la marche en avant vers le progrès. Il a été passé au crible de neuf *megatrends* dans sa

nouvelle version 2020 dont : les technologies digitales, l'accroissement des exigences réglementaires la raréfaction des ressources et le changement climatique et environnemental. L'**EFQM 2020** s'appuie aussi sur les ODD et met l'accent sur trois filtres thématiques : la formation, l'innovation et l'économie circulaire.

Le modèle EFQM se fonde sur un Radar dont la vocation est surtout de coter l'entreprise suivant différents critères pour bien visualiser son niveau d'avancement, suivre son évolution et identifier des marges de progression critère par critère.



S'ENGAGER SANS RÉSERVE

D'autres modèles, encore, et de plus en plus, sont proposés par des institutions internationales ou par des ONG qui élaborent des chartes, des recommandations et des guides pratiques dans des domaines de management précis. Certains rencontrent une belle popularité mondiale, une popularité croissante. C'est notamment le cas du **Global Compact** qui promeut 10 principes universellement reconnus lesquels recouvrent les **17 objectifs de développement durable** des Nations Unies pour construire des organisations plus stables et inclusives. Par exemple aussi, les guides et recommandations d'ONG⁷ font des **recommandations éthiques** aux entreprises, parfois dans une logique de contestation et de remise en question, dont il peut être judicieux de s'inspirer.

Squalean se fixe la mission de vous aider à démêler l'écheveau compliqué de toutes les possibilités offertes à votre organisation par les *solutions d'excellence opérationnelle*, tant pour ce qui a trait aux modèles d'amélioration continue (Lean Manufacturing, Six Sigma, etc) qu'en ce qui concerne votre système de management (normes ISO, modèle d'évaluation EFQM, etc.)

Squalean vous accompagne dans le parcours complet du *progrès permanent*, pour tendre vers l'excellence opérationnelle en vous aidant dans *le choix des outils appropriés*, mais aussi dans *la sélection de vos objectifs* et surtout, au bout du compte, dans l'implémentation de *la démarche pour atteindre vos buts* avec succès ; sans oublier la possibilité de faire valoir les efforts accomplis, *le prestige de votre reconnaissance* par suite de la participation à un concours.

⁷ Exemples : *Guide pratique à l'usage du lanceur d'alerte*, Transparency International, 8 déc. 2017 – Pour une obligation de vigilance des entreprises transnationales, Amnesty International, 3 mars 2016 – *Avis : Relations*

responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs, Plateforme RSE, France Stratégie (laboratoire d'idées public), 9 juil. 2017.

3.

L'Excellence citoyenne,
c'est quoi exactement ?







RESPECTER UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les *modèles de l'amélioration continue* et les *systèmes de management* tendent de plus en plus à relier la performance de l'organisation au troisième et ultime niveau de l'excellence, celui du **développement durable stratégique** dont l'ambition est de rapprocher les objectifs de la performance organisationnelle, économique et financière, des nouveaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. En effet, sans perdre de vue l'essentiel de renforcer sa viabilité économique, votre entreprise est désormais pressée de toutes parts de se développer en respectant un modèle de **croissance vivable et équitable**.

Les systèmes de management qui sont passés en revue ci-dessus se caractérisent pour la plupart par une très grande plasticité. Ils peuvent sans problème intégrer les critères du développement durable et les intégrer dans toute leur diversité. Déjà, nous observons que les systèmes de mana-

gement, en particulier ceux de la qualité, sont durables par nature, puisqu'ils s'inscrivent dans la durée en instaurant l'amélioration continue comme principe. En outre et de plus en plus, la nouvelle version des normes prend en considération les contraintes liées à la raréfaction des ressources et aux nouvelles exigences des clients (consommateurs, usagers) qui modifient leurs comportements d'achat ou d'usage et mettent les organisations (entreprises privées, services publics, administrations) sous pression : impact environnemental, conditions de production, lieu d'assemblage, composition, origine et source des ingrédients, qualité hygiénique, recyclage ou refit, etc. Enjointes d'apporter des garanties sur leurs comportements et sur leurs objectifs de développement durable, les organisations sont confrontées à la nécessité de réévaluer leur système de management afin de l'adapter aux nouvelles attentes. QSE laisse place à QRSE.



INTÉGRER LA CONSCIENCE GLOBALE

Le basculement qui s'opère n'est pas un effet de mode. C'est **une révolution**. Elle voit émerger de *nouvelles règles* et de *nouveaux paradigmes* autour de deux notions principales. Deux notions

qui chamboulent complètement la politique des organisations : celle de **risque élargi** et celle de **responsabilité élargie**, qu'on peut synthétiser par l'idée de **conscience globale**.

Du point de vue de la stratégie d'entreprise, le développement durable est en définitive l'indispensable prise en compte par l'entreprise de sa

conscience globale, une prise en compte au sein même de son système de management par son équipe dirigeante.



RENONCER AU FONCTIONNEMENT EN SILOS

Jusqu'à récemment la gestion des certifications, le déploiement des méthodes d'excellence et la surveillance des risques règlementaires étaient traités séparément. « Chaque expert est dans son silo, sans proposer de vision globale⁸ », soulignait Henry Mintzberg⁹, sommité mondiale, qui a travaillé sur cette question et celle connexe des "slabs"¹⁰. Une entreprise pouvait donc (et peut toujours, il faut bien le dire) gérer séparément un Chief Risk Officer (risk manager), un HSEQ Manager (responsable QSSE), un CSR Manager (responsable RSE) et encore un chef de projet Lean ou Lean Six Sigma, le tout dans un jeu politique plus ou moins perceptible. Du côté des

consultants, ce n'est pas très différent. On fait appel aux spécialistes (ou aux ultra-spécialistes) de la santé-sécurité, de la qualité système, de la qualité de vie au travail, des risques psychosociaux, de la qualité produit, de l'analyse environnementale, de la gestion des effluents, de la gestion des déchets, de l'efficacité énergétique, de la prévention des risques industriels, de la protection des données et de la prévention des risques informatiques, de la sûreté, de la RSE, d'un modèle spécifique de la RSE (Label Lucie, B-Corp, Ecocert 26000, Engagé RSE...), mais sans coordination en ne faisant que rarement la connexion entre leurs interventions.

⁸ « [Chaque expert est dans son silo, sans proposer de vision globale](#) », Le Monde, 14 décembre 2016

⁹ Professeur en structure des organisations à la Faculté d'administration de l'Université McGill, Montréal, Canada, titulaire de la chaire Cleghorn.

¹⁰ Comme les silos, sujet largement documenté, les "slabs" —qui signifient « dalles » en anglais— sont une importante réalité bien que moins connue dans certaines organisations modernes. Il s'agit non plus d'étanchéité verticale, mais d'étanchéité horizontale, de séparation entre les niveaux hiérarchiques. Ainsi, le personnel du bas de l'échelle ne

communique plus avec les niveaux supérieurs, de même que les dirigeants ne se connectent plus bien aux niveaux inférieurs. Le professeur Mintzberg a notamment étudié les moyens de contourner les silos et les dalles dans les organisations. Des solutions tel que la création d'équipe inter-silos, l'organisation d'événements de sociabilisation entre employés de différents silos et dalles, ou encore la réaffectation des bureaux ont été proposés. L'idée générale n'est pas de supprimer totalement les silos et les dalles, qui ont une certaine raison d'être, mais de créer du lien, de permettre la communication entre eux.



ADOPTER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

Or, dans le même temps et *a contrario*, on observe une dynamique de fusion des systèmes de management. Les dernières versions des normes ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 50001:2018 font la part belle aux processus et se recentrent sur les systèmes.

Au bout du compte, il y a un fort recouvrement entre elles, de sorte qu'une organisation qui veut se donner la peine de se conformer à l'ISO 9001:2015 pourra assez rapidement et sans trop d'efforts supplémentaires viser l'ISO 45001, l'ISO 14001 et même l'ISO 50001, donc atteindre l'objectif enviable d'un **système de management intégré (SMI)**.

Un SMI est un système de management qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, Environnement et Énergie en fonction des caractéristiques de l'entreprise : secteur d'activité, politique, moyens humains et financiers.

Le cloisonnement, c'est-à-dire le fonctionnement en silos et en dalles, ne résiste pas longtemps à un SMI. Il ne tient pas face aux interdépendances. La transversalité s'impose.

Illustration : le risque juridique se combinant aux risques technologiques et à ceux de conformité, le risque interne se doublant de risques externes, la vulnérabilité s'accroît et déborde bientôt sur un risque plus global, combiné, un risque dit systémique qui impacte l'organisation dans sa complétude, susceptible de remettre en cause sa

réputation et son éthique. Aussi le management QSSE s'imbrique-t-il dans le Risk Management et vice versa. Et l'environnement, la sécurité, la consommation d'énergie, de même que le traitement des rebuts et l'évacuation des déchets ne peuvent plus faire l'impasse sur les questions de la RSE : la maîtrise du bilan carbone, la gestion parcimonieuse des ressources rares, les énergies propres, l'économie circulaire, la réduction des inégalités, la transparence vis-à-vis des parties prenantes, l'éthique financière, etc. En fin de compte, afin de mieux circonscrire les risques,

les dirigeants doivent entrecroiser, regrouper, synthétiser et surtout simplifier l'organisation complexe, la « **simplexifier** », ce qui les conduit

simultanément à réaliser des **économies de structure**. Telle est en tous cas la tendance forte.



FUSIONNER LES OBJECTIFS QSSE ET LES AMBITIONS DE LA RSE

Le changement de perspective est contraint par une évolution de contexte.

Beaucoup d'initiatives longtemps restées dans le facultatif, qui pouvaient apparaître comme des démarches pionnières, des actions qu'on faisait en plus si on avait le temps, pour la notoriété et pour la gloire, ont pris le tour d'un cadre recommandé, puis celui de lignes directrices fortement recommandées, et enfin parfois celui de règles contraignantes imposées par le législateur¹¹. La motivation philanthropique initiale cède donc la place à l'exigence sociale. Elle-même s'efface devant la contrainte légale, ce que résume bien la formule elliptique en anglais : *"nice to have, should have, must have"*. Dès lors, la frontière entre QSSE et RSE s'estompe et la part du règle-

mentaire dans l'opérationnel se densifie au fur et à mesure que la conscience citoyenne se renforce¹². La RSE est stratégique. Plus le choix.

Point important : un SMI n'est pas l'apanage des grands groupes et des ETI. Il est même parfaitement adapté aux TPE et aux PME. La principale raison tient au fait que de nombreuses PME sont fournisseurs de grandes entreprises qui leur imposent, sur les chaînes d'approvisionnement, des exigences fortes en matière de qualité et de protection de l'environnement. Remplir lesdites obligations implique, dans bien des cas, la mise en œuvre d'un système de management intégré et l'obtention d'une certification. En outre, dans les appels d'offres, pour leurs achats et leurs approvisionnements, les organismes soumis au

¹¹ La Loi sur la transition énergétique impose désormais aux grandes entreprises et aux ETI de plus de 500 salariés et 100M€ de bilan ou 100M€ de chiffre d'affaires, de produire annuellement une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), un document qui recense les principaux risques non financiers et la réponse de l'entreprise à ces risques. Elles doivent aussi envisager les risques financiers liés au changement climatique et prendre des mesures de stratégie bas-carbone.

¹² Par exemple, dans le domaine social, à la suite du plan d'urgence sur la prévention du stress au travail de 2009, les entreprises de plus de 1.000 salariés en cours de restructuration doivent prendre en compte la prévention des risques psychosociaux, une obligation précisée dans plusieurs jurisprudences. Pour ce faire, réaliser une étude en amont, faute de quoi le projet risque d'être annulé par le juge.

code des marchés publics appliquent des critères stricts dans des domaines tels que : la qualité, l'environnement, l'énergie et le développement durable. La remarque concerne tous les Pouvoirs Publics : administrations centrales et territoriales, établissements publics de type EPIC ou EPST, collectivités, sociétés d'économie mixte, etc.

Pour pouvoir soumissionner et se maintenir sur le marché, les PME se retrouvent donc dans l'obligation d'implémenter un système adéquat de management de la qualité et de management environnemental que leurs clients audient.



ANTICIPER LES TRANSFORMATIONS POUR NE PAS LES SUBIR

Le développement durable exerce une nouvelle pression sur la conduite des affaires en termes de **vigilance** et d'**anticipation**. Les risques et la responsabilité changent d'ampleur et de nature pour l'organisation. Prendre en considération la conscience globale tout le temps et en tous lieux

devient une impérieuse obligation, une dynamique qui s'impose à la direction au niveau le plus élevé de la politique générale : Comex, Codir, conseil d'administration, C-Suite, une vague de fond irrésistible que Squalean accompagne.

Examinons plus précisément ce qui évolue :

● ● Gagner de nouveaux marchés et accéder à des financements

Sont attendues des organisations, des initiatives de responsabilisation. Elles ne sauraient se limiter à l'organisation elle-même car elles concernent aussi le marché, un marché dont on espère qu'il devienne vertueux, espace de création de valeur partagée entre l'entreprise et la société. Repenser le système de management est l'occasion de faire évoluer le processus de production dans le sens

d'une plus grande responsabilité, pour produire des biens ou services économiquement rentables et socialement responsables.

En particulier, **l'économie circulaire** et **la croissance verte** ouvrent de grandes possibilités de développement économique soutenable sur le long terme tout en veillant à ne pas déprécier le capital

naturel, autrement dit les ressources et la biodiversité. En résultent le renforcement de la confiance des investisseurs et la

consolidation de la valeur grâce à une politique environnementale clairement définie.

●● Motiver les collaborateurs et attirer les nouveaux talents

La conscience sociale et la "green attitude" se renforcent dans la société. Sur le marché du travail, les nouveaux diplômés des générations Y et Z, les "millennials", "digital natives" sont parfois rétifs à l'ordre hiérarchique vertical et à l'autorité formelle. Ils n'apportent leurs compétences qu'en contrepartie d'une autonomie plus grande et de valeurs qui

respectent leur qualité de vie, leur futur et celui de leurs enfants. Les plus jeunes qui vont arriver sur le marché du travail ne vivent qu'en réseau, sont très créatifs et n'envisagent leur activité que dans un cadre décroissant. Pour les attirer et les retenir dans votre entreprise, l'excellence citoyenne n'est pas une option mais un impératif.

●● Proposer une politique inclusive aux parties prenantes ou "stakeholders"¹³

Qu'on le veuille ou non, le partage du pouvoir s'impose et s'imposera de plus en plus. Le pouvoir autoritaire vertical a vécu. Le dialogue, la concertation, la coopération et l'adhésion sont de mise. La bonne façon, la seule façon de réduire les risques est donc de travailler

avec les parties prenantes et de les associer à la communauté de destin. On parle de toutes les parties prenantes au sens large, y compris de l'amicale des pêcheurs de la rivière au bout du terrain, y compris des parents d'élèves de l'école maternelle dans le vent des fumées de

¹³ Le concept de parties prenantes renvoie à une vision de l'entreprise fondée sur une gouvernance négociée et une information partagée avec les actionnaires, les associations, groupes d'intérêts et ONG, les clients / usagers / consommateurs, le personnel, les communautés locales et les riverains, les fournisseurs et les sous-traitants, les pouvoirs publics / administrations / élus, les syndicats / représentants du personnel, la presse / les journalistes.

l'usine. Il n'est pas absurde pour les questions qui les concernent, de les

impliquer en les intégrant dans une forme de cogestion.

●● Prendre en compte les menaces de sanctions d'une ampleur inédite

En ce qui concerne les incidents *Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance* (ESG), les sanctions pénales et administratives de l'État et des organismes de régulation se multiplient. Elles se systématisent et se durcissent dans le cadre du bon respect des **critères ESG** qui constituent les trois piliers de l'analyse extra-financière. Au point de vue de la prévention, les menaces de sanctions concernent différents types de manquements, défauts et défaillances, y compris les cas de triche, omission, corruption ou dissimulation. Advenant un incident ou un accident, d'autres peines encore plus

lourdes pourront être prononcées. Elles seront la conséquence d'une instruction judiciaire pénible et d'un jugement sans doute médiatisé.

Les exemples ne manquent pas aux États-Unis, en France et en Europe. Ils défraient la chronique et la presse s'en repaît. Outre les condamnations financières et pénales parfois douloureuses, ces affaires fragilisent la réputation des entreprises au point d'abîmer leur image et d'obérer leur avenir. La double peine : JP Morgan, Boeing, VW, Monsanto, Lafarge, Lactalis, Lubrizol, etc.

●● Cartographier les risques systémiques même les plus improbables

Sous la pression sociale et politique, l'organisation en tant que personne morale, et ses dirigeants et responsables en tant que personnes physiques doivent rendre des comptes, répondre de leurs actes et assumer les conséquences de

tous les problèmes auxquels ils sont susceptibles de faire face à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement. On attend d'eux qu'ils prennent toutes les mesures raisonnables pour anticiper et prévoir, non seulement celles qui se

rappellent aux risques liés à l'activité proprement dite, mais aussi celles qui ont trait aux dangers extérieurs et aux déviances qui pourraient advenir : non-respect des droits de l'homme, discrimination, terrorisme, cyber-attaque, évé-

nement météorologique, crash financier, etc.

Le pire n'est pas toujours à craindre mais il est toujours à envisager vu qu'il touche à la pérennité de l'organisation¹⁴.

¹⁴ Nassim Nicholas Taleb développe qu'on ne sait pas tenir compte des événements rares aux effets désastreux, qu'on sous-estime la probabilité d'occurrence des événements à

fort impact qui ne sont pas probabilisables alors que leurs conséquences peuvent avoir une portée considérable (théorie du cygne noir).

A stylized, handwritten-style number '4' in a dark blue color, positioned inside a large, light blue circle.

La précellence en management
ou triple excellence







MANAGER AVEC VISION DONC AVEC VERTU

La nécessité (à la fois l'urgence et l'importance) de prendre en considération le développement durable ("*sustainability*") à tous les niveaux et sous ses moindres aspects rend l'objectif de la « précellence » inatteignable pour l'organisation qui n'accepte pas de se remettre en cause et de revoir ses fondamentaux, qui n'envisage de s'adapter qu'à la marge et se contente de réagir *a minima* tout en poursuivant comme avant son business.

L'adaptation molle qui consiste à se résigner, à subir la fatalité et ne répondre qu'aux injonctions plutôt qu'à prendre les devants en relevant le challenge d'entreprendre, engage sur la pente du déclin, et ce d'une façon quasi-irréversible.

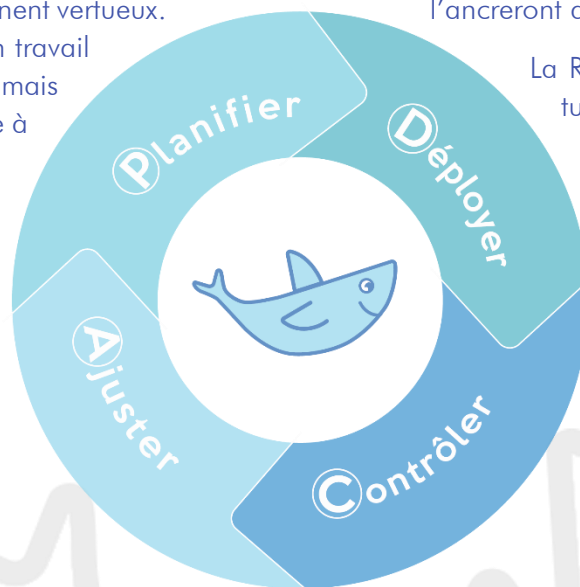


Confrontée à cette tentation de facilité, afin de contrecarrer un engrenage mortifère, l'organisation avisée doit prendre en compte son nouvel environnement à bras-le-corps et repenser ses marchés afin qu'ils deviennent vertueux.

C'est un défi à relever, un travail de fond à entreprendre, mais pas un problème insoluble à résoudre.

En refondant le système global de management, en s'attelant à maîtriser ses risques émergents, en se recadrant sur la croissance soutenable —

celle qui se pense à long terme et veille à ne pas déprécier le capital naturel—, l'organisation soulève de bonnes questions, celles qui vont faire apparaître les nouvelles opportunités qui l'ancreront dans le futur.



La RSE stratégique¹⁵ se structure pierre à pierre avec méthode et persévérance en visant la précellence, triple excellence réglementaire, opérationnelle et citoyenne.

¹⁵ McWilliams A., Siegel D., "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 2001, p. 117-127.

Orlitzky M., Siegel D.S., Waldman D.A., "Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability", *Business and Society*, vol. 50, n° 1, 2011, p. 6-27.

Porter M.E., Kramer M.R., "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006, p. 78-92.

Porter M.E., Kramer M.R., "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, 2011, p. 62-77.



À PROPOS DE SQUALEAN

Squalean [skwɔli:n] est un **cabinet-conseil en management** engagé dans la **Précellence** ou triple excellence :

- Excellence réglementaire : respect des exigences et des obligations légales imposées par les organismes régulateurs.
- Excellence opérationnelle : amélioration de la compétitivité par la maîtrise des processus et l'implication / formation du personnel.
- Excellence citoyenne : maximisation des bonnes pratiques sociales et sociétales et optimisation de la performance en développement durable.

Conjuguant harmonieusement efficacité économique et éthique des affaires pour gagner en performance, la Précellence est une approche systémique inspirée par le minimalisme. Elle structure les processus en visant la plus grande simplification et rationalise les flux, sous contrainte d'un humanisme consciencieux. Sont concernées les prestations suivantes :

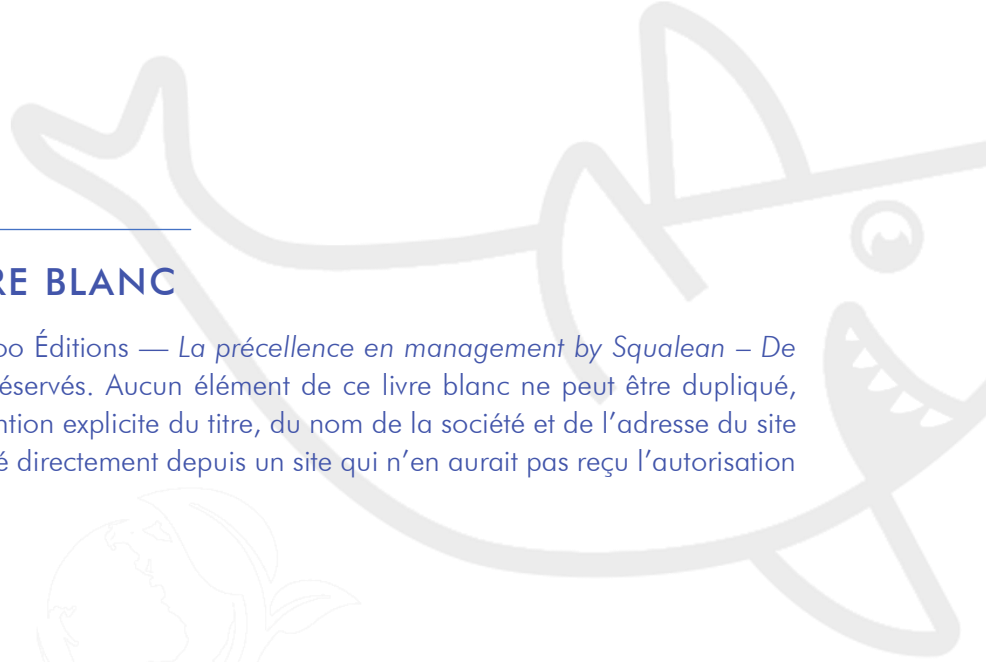
- Mise en conformité avec les lois, règles, décrets et bonnes pratiques en matière de qualité, hygiène, santé, sécurité, sûreté, services généraux, environnement.
- Déploiement des outils, systèmes et méthodes de la RSE stratégique et du Business Process Management, Lean Manufacturing, Six Sigma dans le cadre des standards et modèles internationaux tels que : référentiel EFQM, normes ISO, MASE, Global Compact, GRI, etc.

Squalean propose à ses clients d'articuler leur propre système intégré de progrès volontaire, en local comme suivant une perspective globale, par transfert de compétences du plus opérationnel au plus stratégique et vice-versa. La progression étape par étape, chacun à son rythme, concilie des actions et des interventions en apparence isolées et indépendantes dans une politique globale d'entreprise, cohérente au regard de la Précellence.



À PROPOS DE CE LIVRE BLANC

Copyright © Squalean – Squalinoo Éditions — *La précellence en management by Squalean – De quoi parlons-nous ?* Tous droits réservés. Aucun élément de ce livre blanc ne peut être dupliqué, copié, publié ou réutilisé sans mention explicite du titre, du nom de la société et de l'adresse du site et de la date. Il ne peut être diffusé directement depuis un site qui n'en aurait pas reçu l'autorisation préalable expresse.



Squalean

Squalean
840, Chemin de la Serre
65130 Péré



+33 (0) 5 67 47 41 27



<https://squalean.fr>



squalean@squalean.fr



<https://squalean.fr/telechargement/>



<https://squalean.fr/blog-de-squalinoo/>



<https://www.linkedin.com/company/squalean/>



<https://www.facebook.com/squalean/>



<https://twitter.com/squalean>



<https://www.youtube.com/channel/UCdn1kq1vSGqzusbTnWdk6w>



<https://www.instagram.com/squalean/>