



Interface Qualité asbl



Chaire Qualité 2007

Retours d'expériences.

**Capitaliser le passé (croissance, innovation, crise ...)
pour mieux gérer l'avenir !**

COMPTE-RENDU DES TABLES RONDES

11 septembre 2007, FUNDP

Avec le soutien de



CBC Assurance

TABLE DES MATIÈRES

INTERFACE QUALITÉ ASBL	3
CHAIRE QUALITÉ 2007 : LE PROGRAMME	5
DEBATS EN TABLES RONDES : LES AFFIRMATIONS	6
a) Table n°1 : Retours d'expériences et gestion de crise.....	6
b) Table n°2 : Retours d'expériences et gestion de l'innovation	6
c) Table n°3 : Retours d'expériences et transfert de compétences.....	6
TABLE RONDE « GESTION DE CRISE »	7
a) Constats et éléments de réponses.....	7
b) Synthèse	11
TABLE RONDE "INNOVATION"	13
a) Constats et éléments de réponses.....	13
b) Synthèse	18
TABLE RONDE "TRANSFERT DE COMPETENCES "	21
a) Constats et éléments de réponses.....	21
b) Synthèse	25
CONCLUSION : LES ENGAGEMENTS D'INTERFACE QUALITE	27
a) Diffusion du rapport de synthèse	27
b) Propositions d'activités	28

INTERFACE QUALITÉ ASBL

Fondée en 1993, Interface Qualité asbl a pour mission de favoriser les actions visant à promouvoir la gestion globale de la qualité comme élément de la politique tant industrielle qu'économique, scientifique et sociale en Région wallonne de manière à l'affirmer comme un pôle de développement au sein de la Région.

La qualité, facteur de progrès par excellence, est en effet un des enjeux stratégiques majeurs en cette période de haute compétitivité tant au niveau des entreprises privées que des administrations publiques, des hautes écoles et des universités.

Il s'agit en réalité d'un défi innovant et motivant qui doit être relevé dans tous les secteurs : qualité dans le progrès technologique mais aussi qualité de l'environnement, qualité des relations humaines, qualité de la vie tout simplement !

Pour favoriser l'instauration d'une culture qualité, Interface Qualité peut compter sur son réseau de membres (effectifs et adhérents) dynamiques et d'horizons à la fois diversifiés et complémentaires : (* : Membres du CA)

- les universités namuroises : FUNDP*, FUSAGx*,
- les entreprises : Kraft Foods Namur*, Electrabel*, Vinçotte, Sodiplan sa, la Banque Van Breda,
- les principaux acteurs économiques namurois : le Bureau Economique de la Province de Namur*, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Province de Namur*, l'Union des Classes Moyennes*
- et le monde associatif représenté par l'Association des Commerçants de Namur.

Dans cette optique, Interface Qualité asbl met en œuvre diverses actions pour jouer son rôle d'interface entreprises-entreprises et faciliter la mise en œuvre de la gestion globale de la qualité dans les secteurs industriels, des services, de l'environnement et de l'énergie...

- La Chaire Qualité - Objectif : être un diffuseur d'informations.

Programme de formation-information dispensé en alternance à la Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux et aux Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur.

Organisée sous forme d'une journée d'étude interactive, la Chaire Qualité, centrée sur un thème d'actualité, propose une double approche :

- exposés académiques et conceptuels à caractère prospectif illustrés par des témoignages d'entreprises (mise en application des concepts définis)

- débats en tables rondes permettant de poursuivre la réflexion et d'approfondir des questions ciblées en petit groupe de discussion.

- o Les Déjeuners Qualité - Objectif : être un animateur de cercle d'entreprises, jouer le rôle d'interface entreprises-entreprises.

Carrefour d'échanges d'expériences entre partenaires industriels.

Organisés 5 fois par an et regroupant une vingtaine de personnes, les déjeuners qualité proposent des sujets très variés (Qualité et RH, Qualité et fournisseurs, Qualité dans une TPE, Outils Qualité...).

Introduit par le témoignage d'une entreprise témoin sur les spécificités de son approche qualité, le déjeuner se poursuit par des discussions et les échanges d'expériences concrètes.

- o L'outil Maîtrise des Coûts - Objectif : être un fournisseur d'outils qualité, tester de nouvelles méthodes.

Interface Qualité asbl accompagne ponctuellement, dans le cadre de projets innovants, les acteurs socio-économiques wallons désireux d'implanter une démarche qualité.

La finalisation d'un outil "maîtrise des coûts" est attendue pour décembre 07. Il s'agit d'une méthodologie basée sur une recherche structurée des coûts de non-qualité pour les diminuer voire les supprimer.

- o Les actions de sensibilisation - objectif : être un diffuseur d'informations.

Actions organisées avec un partenaire éventuel dans le but de sensibiliser les PME aux avantages de s'engager dans une démarche d'amélioration globale de la qualité.

Interface Qualité asbl reste constamment à l'écoute des PME et des participants à ses activités afin de pouvoir proposer des actions toujours plus ciblées et en adéquation avec les vrais besoins des entreprises.

Pour contacter Interface Qualité asbl
Véronique Rossignol, chargée de mission
Passage des Déportés 2 à 5030 GEMBLoux
Téléphone : 081/62.22.62
Fax : 081/60.17.67
Courriel : qualite@fsagx.ac.be
Site web : <http://iq.fsagx.ac.be>

CHAIRE QUALITÉ 2007: LE PROGRAMME

RETOURS D'EXPÉRIENCES

CAPITALISER LE PASSE (CROISSANCE, INNOVATION, CRISE ...)
POUR MIEUX GÉRER L'AVENIR !

- 8h30 Accueil des participants
- 9h00 Accueil par M. Scheuer, Recteur FUNDP
- 9h15 Gestion des connaissances : entre stockage de la mémoire et transfert des expériences
PROFESSEUR A. CASTIAUX - FUNDP
- 9h45 Retour d'expérience et apprentissage organisationnel, source de résilience et de robustesse
PROFESSEUR J.-M. JACQUES - FUNDP
- 10h45 La réforme des services d'incendie conduisant à la réorganisation des secours en vue d'une meilleure efficacité sur le terrain.
CDT M. GILBERT - FÉDÉRATION ROYALE DES CORPS DE SAPEURS-POMPIERS DE BELGIQUE - www.frcspb.be
- Organisation des facteurs de qualité en entreprise en vue d'une gestion durable du niveau de sécurité
LT. F. HENRY - FÉDÉRATION ROYALE DES CORPS DE SAPEURS-POMPIERS DE BELGIQUE - www.frcspb.be
- 11h15 Retour d'expérience et innovation : souvent, quand on croit aboutir, on n'est encore nulle part
E. HACHEZ - CALADRIS SA - www.caladris.com
- 11h45 Le transfert de compétences dans une TPE pluridisciplinaire et multisectorielle
F.SIMONIS - SIFEC SPRL - www.sifec.be
- 14h00 Travail en 3 tables rondes
- Retours d'expériences et gestion de crise
 - Retours d'expériences et gestion de l'innovation
 - Retours d'expériences et transfert de compétences
- 16h00 Présentation des éléments clés et des conclusions des 3 tables rondes (salle Grenier)
- 16h45 Débat et réflexion collective

DEBATS EN TABLES RONDES : LES AFFIRMATIONS

a) Table n°1 : Retours d'expériences et gestion de crise

- Un plan de gestion de crise existe au sein de mon entreprise.
- Le personnel de mon entreprise connaît le plan de gestion de crise et son rôle en cas de crise.
- La structure de mon entreprise est suffisamment souple pour toujours s'adapter à la réalité de terrain face aux événements imprévus.
- L'efficacité de la communication entre les départements/services de mon entreprise permet une évolution du plan de gestion de crise.

b) Table n°2 : Retours d'expériences et gestion de l'innovation

- Innover est difficile pour une PME : il faut avoir les reins solides et prendre des risques.
- Innover avec le client ou un partenaire, c'est garantir le succès.
- Obtenir des fonds institutionnels pour l'innovation est une démarche aisée pour mon entreprise.
- De plus en plus, c'est la compétence en services (en complément de la compétence au niveau du produit) qui compte.
- Je me base aussi et toujours de manière formelle sur l'expérience passée de ma PME pour innover.

c) Table n°3 : Retours d'expériences et transfert de compétences

- Assurer l'avenir de mon entreprise est une priorité : elle capitalise en son sein sur les expériences acquises.
- Mon entreprise sait comment exploiter sa mémoire lors d'un nouveau développement : les expériences passées sont prises en compte y compris celles provenant d'un tout autre domaine d'activité.
- La conservation des connaissances de l'entreprise passe également par une relation de partenariat avec les fournisseurs et les clients.
- Le personnel de mon entreprise joue un rôle actif dans la conservation et valorisation des connaissances acquises.

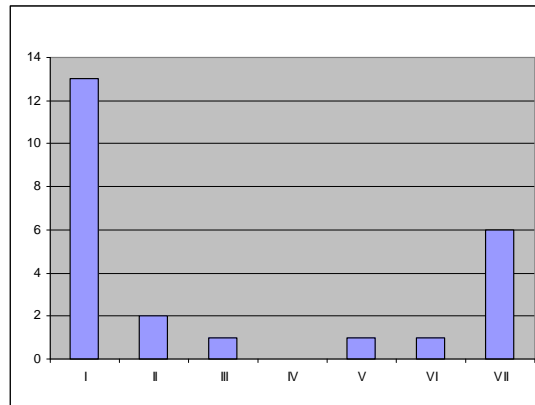
TABLE RONDE « GESTION DE CRISE »

a) Constats et éléments de réponses

1. Un plan de gestion de crise existe au sein de mon entreprise

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion

Constat : la majorité des personnes ne sont pas d'accord avec cette affirmation

Réflexion préliminaire

- Une distinction s'impose : petite versus grande entreprise

Qu'est-ce qu'une crise? Eléments de définition

- Un changement brusque par rapport à une situation existante
- Un risque qui se réalise
- Un comportement anormal ("piquer une crise")
- L'arrêt de l'activité de l'entreprise/ de l'outil
- La suspension de la routine
- Un fait soudain et anormal : caractère imprévisible
- Une crise survient quand les moyens ne sont pas (ou plus) adaptés aux besoins
- Caractère stratégique de la crise
- La notion de "crise" en chinois : danger + opportunité (REX)
- Un phénomène perçu, qui peut être brutal, qui risque de mettre en cause la survie de l'organisation (déstabilisation) et qui déclenche une sensation d'urgence

Crise vs risque (probabilité)

- Différence au niveau objectivation : caractère perçu (subjectif) et multidimensionnel de la crise versus caractère objectif du risque
- La crise naît de la prise de conscience du phénomène : caractère subjectif/perceptif de la crise
- Quid si controverse d'experts sur le risque ou la crise (controverse assez rare)
- Changement climatique : risque ou crise? C'est avant tout une évolution.

Gestion de la crise

- Gérer une crise c'est coordonner les parties prenantes
- En cas de controverse, la décision prise est la plus avantageuse pour la santé et sécurité des personnes
- Ne pas se limiter aux structures (dimensions relationnelles et symboliques)
 - *Peut-on gérer une crise ?*
 - Anticipation du phénomène ?
 - Planification possible ?
- Il existe différents types de crises (crises internes, externes,...). Le plan de gestion de crise peut faire état de ces différentes crises possibles.
 - *Qu'est-ce qu'un plan de gestion de crise ?*
 - Une procédure générale indépendante du scénario ?
 - Une crise = déclenchement d'une procédure → les actions mises en œuvre pour la gérer = le plan de gestion de crise.
- Evitement de la crise
 - *Peut-on éviter la crise ?*
 - Evitement de la crise **vs** crises "naturelles", inévitables
 - Si nous étions capables de prévoir tous les scénarios, il n'y aurait pas crise → renforcer la prévention
 - VS la crise fait partie de l'histoire naturelle → prévoir un plan de réaction à (gestion du risque)

Caractéristiques de la crise

- La crise s'installe progressivement (signes précurseurs, éléments objectifs – indicateurs, early warnings)
- Cinétique rapide vs lente de la crise
- La présence d'experts prouve que l'entreprise est en situation de gestion de crise

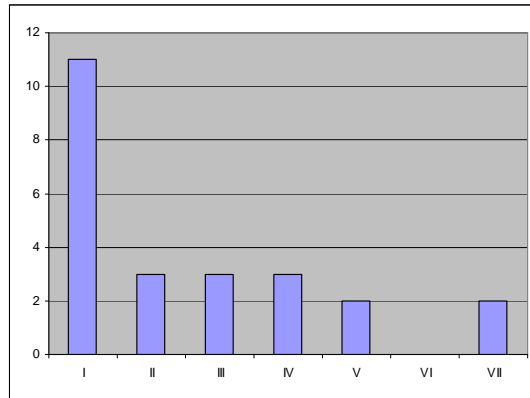
Prévention

- Réalisme des exercices
- Développer sa capacité d'adaptation en temps réel
- Centres de crises pluridisciplinaires

2. Le personnel de mon entreprise connaît le plan de gestion de crise et son rôle en cas de crise

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion

Constat : la majorité des personnes ne sont pas d'accord avec cette affirmation

Eléments d'explication

- L'existence du plan de gestion de crise n'implique pas nécessairement sa bonne connaissance active (au niveau pratique) par le personnel
- La rotation du personnel peut être problématique pour la mise en place du plan de gestion de crise
- Gestion de la coordination : horizons, cultures, perceptions différentes

Communication autour de la crise

- Le personnel est averti des crises après-coup, ce qui ne favorise ni son intérêt ni son implication.
- La communication est obligatoire et primordiale car média parallèle (Internet)
- Problème du recoupement des informations : décision/communication après concertation
- Aspect communication de la gestion de crise : Johnson & Johnson vs Bhopal

Leadership et crise

- Importance du leadership par rapport à une situation plus stable

- Emergence de leaders à l'occasion de la crise, disposition/organisation temporaire différente

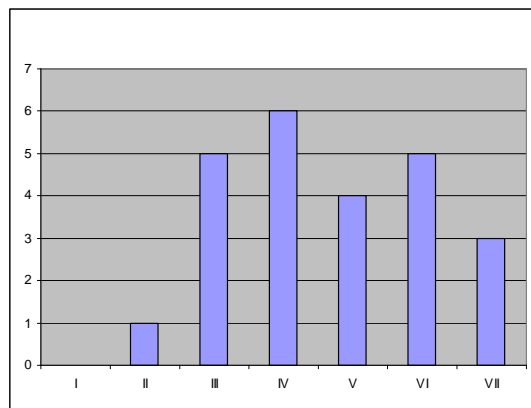
Prévention

- Création de routines par les exercices

3. La structure de mon entreprise est suffisamment souple pour toujours s'adapter à la réalité de terrain face aux événements imprévus.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion

Constats : les réponses par rapport à cette affirmation sont très partagées

Eléments d'explication

- Influence de la taille de l'entreprise
- Influence de la structure de l'entreprise
- Influence du contexte de l'entreprise

Réflexion préliminaire

- S'adapter (vs réagir) est une réaction appropriée
- Pas de notion de vitesse/rapidité : certains imprévus nécessitent davantage de temps d'adaptation

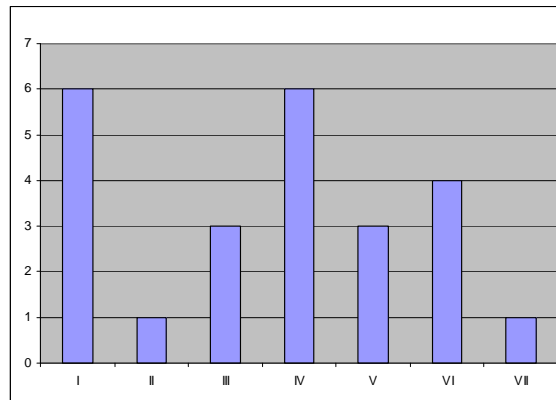
Difficulté : parler le même langage

- Problème quand manque d'objectif(s) commun(s)
- Spécification de la terminologie – terminologie commune à tous les intervenants.
 - Exercices permettent de créer une compréhension mutuelle (des jargons, terminologies) : moins de nécessité de traduction

4. L'efficacité de la communication entre les départements/services de mon entreprise permet une évolution du plan de gestion de crise.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ **Points de la discussion:**

Constats : les réponses par rapport à cette affirmation sont très partagées

Eléments d'explication

- Problème de méthode
- Peu de formation pratique : difficulté dans certains exercices
- Pas de formation à la multidisciplinarité
- Volonté de taire (secret professionnel, protection de la vie privée)
- Exercice IRE (Institut des Radio Eléments de Fleurus qui a effectué un exercice de grande ampleur en 2006) : volonté de communication à un grand nombre d'acteurs. Les leçons du debriefing n'ont pas été communiquées de la même façon. Pas de culture du debriefing.

b) Synthèse

➤ **Points positifs :**

- Importance des exercices
 - création de routines, de comportements ajustés par rapport à la crise, aux événements
 - déclenchement de comportements quasi automatiques
 - création d'un langage partagé
- Rôle de la communication et du leadership
 - Codifier mais laisser des espaces de libertés pour l'improvisation :
"thinking out of the box"
- Complémentarité entre normalisation et improvisation

- Robustesse
- Capacité de sortir des routines si nécessaire
- Surprendre et se surprendre

➤ **Points à améliorer :**

- Différencier crise et risque (définitions claires)
 - Caractère perçu (subjectif) et multidimensionnel de la crise versus caractère objectif du risque
 - Le risque est mesurable, objectivable, quantifiable
 - La crise est un phénomène perçu, une représentation mentale d'un événement, et donc, dépend d'une personne à une autre
- Ambiguïté de la notion de plan (plan de gestion de crise et plan de gestion du risque) → amener les organisations à distinguer les deux
- Créer une véritable culture du débriefing et du REX
 - Aujourd'hui, utilisé comme moyen pour trouver un coupable et non pas pour détecter les points à améliorer
- Formation pratique vs théorique
- Accepter les leaders émergents dans des situations de crise (qui peuvent se révéler être plus efficaces que les leaders identifiés)

➤ **Actions à entreprendre :**

- Développer une méthodologie rigoureuse pour les exercices
- Travailler avec des cadres théoriques pour asseoir les comportements
- Créer une culture du débriefing et du REX(AO)
- Gestion de la coordination : horizons, cultures, perceptions différentes
- Importance de la contextualisation (diversité des situations), de la flexibilité (apprentissage de l'ambiguïté)
- Sensibilisation (politique, citoyens...)
- Gérer les interfaces (disciplinaires)

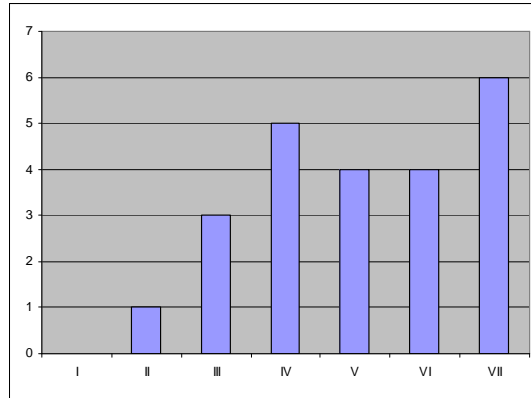
TABLE RONDE "INNOVATION"

a) Constats et éléments de réponses

1. Innover est difficile pour une PME : il faut avoir les reins solides et prendre des risques.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion :

Constats : la majorité des personnes sont d'accord avec cette affirmation

Réflexion préliminaire

- PME plus souple, plus créative qu'une grande structure ?

Type d'innovations

- Innovation de tout ordre
 - innovations incrémentales (amélioration continue),
 - innovation de rupture,
 - adaptation à la législation.

Identification des risques

- Passer des idées à leur mise en application : grande difficulté d'accéder aux moyens pour les mettre en application. Les moyens existent bel et bien en Région Wallonne, la principale difficulté est d'y accéder.
- Risque à court terme pour la survie à long terme de l'entreprise

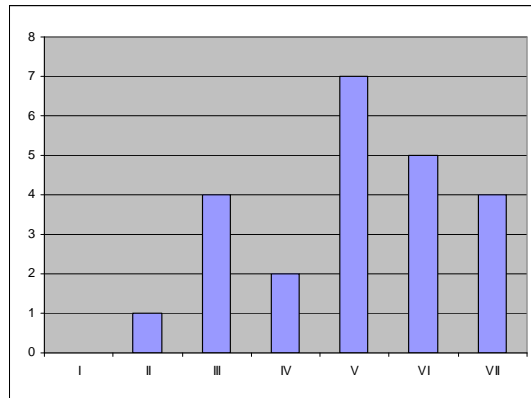
Identification des contraintes

- Contraintes :
 - législation
 - capital humain : trouver et garder les travailleurs.

2. Innover avec le client ou un partenaire, c'est garantir le succès.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de discussion :

Constats : la majorité des personnes sont d'accord avec cette affirmation

Avantages

- Moyen d'accéder à un nouveau capital humain et/ou financier
- Plan Marshall : plus fort à plusieurs
- La confrontation à l'origine de l'innovation

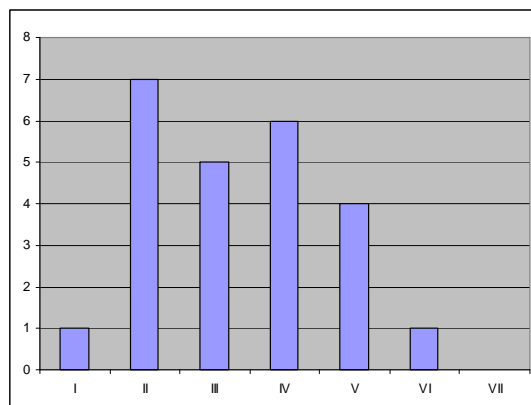
Limites

- Nécessité de désigner un porteur de projet
- Aide certaine, mais pas suffisante
- Propriété intellectuelle : partage au prorata du financement
- Difficultés liées aux négociations/montages de consortium

3. Obtenir des fonds institutionnels pour l'innovation est une démarche aisée pour mon entreprise.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion :

Constats : réponses partagées mais tendance à ne pas être d'accord avec cette affirmation

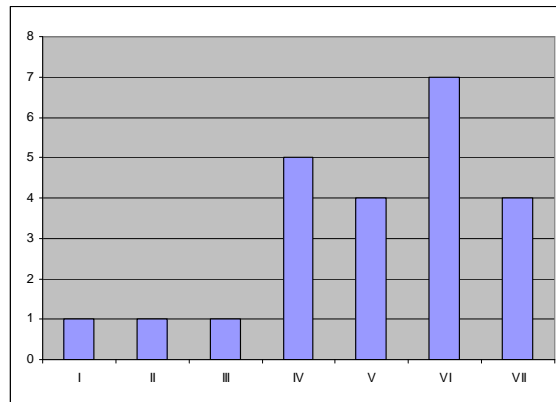
Problèmes et difficultés identifiés

- Lourdeur et lenteur administrative
- La lourdeur administrative est souvent à l'origine de l'avortement d'initiatives et de beaux projets (découragement, manque de ressources pour répondre aux exigences administratives...).
 - *Lenteur* - problème de délais : le rythme de vie des administrations n'a rien à voir avec le rythme de vie des entreprises. Les entreprises doivent être réactives pour être compétitives et si l'administration n'adopte pas le même rythme qu'elles, elle ne répondra pas de manière cohérente à leurs besoins.
Manque de réaction des autorités (entre autres problèmes de délais!!!)
 - *Lourdeur* - les procédures administratives de demande d'aide : dossier-type téléchargeable sur le web, à imprimer, à compléter à la main et à photocopier en sept exemplaires, tous signés en original
 - Alternative proposée :
 - suppression des démarches lourdes d'aides et alléger les cotisations sociales
 - travail sur la cohérence du portefeuille d'aides existant
- Inefficacité du fonctionnement et manque de communication
 - Manque d'un "rouage" cohérent pour la communication
 - Manque de cohérence des aides publiques
 - Double subsidiation : manque de connaissance
- Problème des "chasses aux subsides" : dépôt de projets avec pour seule motivation l'obtention de subsides. Sans quoi, pas de projets déposés.
- "Subsidiologues" : ils aident les entreprises à compléter le dossier de demande d'aide mais demandent en échange un pourcentage sur les subsides obtenus.
- Infopôle, groupements économiques : cristallisateurs de projets?
- Piège à éviter : la réussite du projet déposé dépend intégralement de l'obtention des subsides (pas de subsides = échec du projet)
 - Pour plusieurs participants, la marche à suivre idéalement est la suivante : définition du projet → démarrage du projet → renseignements sur les aides possibles → démarches de demande d'aides → quelque soit la décision (subsides octroyés ou non) le projet continue.

4. De plus en plus, c'est la compétence en services (en complément de la compétence au niveau du produit) qui compte.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ **Points de discussion**

Constats : la majorité des personnes est d'accord avec cette affirmation

Le service comme facteur de discrimination

- A produit équivalent, choix du service le plus adapté à nos besoins
- Les services proposés (les moins chers possibles pour l'entreprise qui les proposent) ne répondent plus aux besoins des clients
 - Différence Offre-Demande de service
 - La compétence du client pour juger du service n'est pas toujours suffisante, d'où une méconnaissance du marché et un choix non-optimal de service.

Évolution du service de proximité

- Produire coûte aujourd'hui de plus en plus cher. Le service prend donc de la valeur pour faire face à la délocalisation de la production.
 - Service personnalisé = ce sur quoi une entreprise peut apporter de la valeur ajoutée.
 - *Remarque "Coûts de production" : dans certains cas, devoir affronter la lourdeur administrative coûte plus cher que fabriquer le produit lui-même.*
- Mise en avant des services de proximité, de qualité → rester concurrentiel et pouvoir faire face à la délocalisation de la production
- Différence entre service de masse (grand public) et service personnalisé (pour client ciblé)

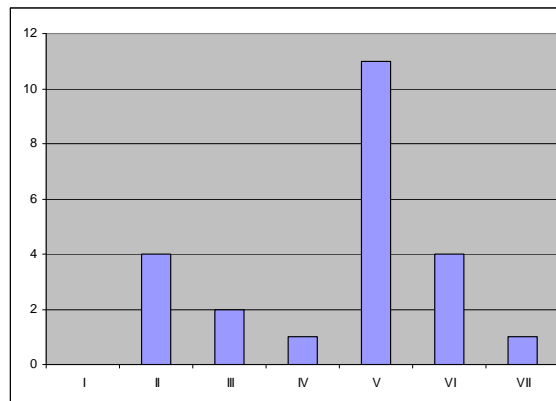
Package à haute valeur ajoutée

- Beaucoup d'entreprises de production ne peuvent pas jouer sur le prix → autres alternatives
 - Précision technique
 - Adaptation (marché de proximité)
 - Package : produit + service(s) qui accompagne(nt)

5. Je me base aussi et toujours sur l'expérience passée de ma PME pour innover.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion

Constats : la majorité des personnes est d'accord avec cette affirmation

Retour d'expérience en innovation : procédures formelles

- Retour d'expérience intégré à la certification ISO (obligation de formalisation)
- Gestion des plaintes
 - Exemple : R.S.F. (Remarque-satisfaction-félicitation) à rédiger : canevas administratif imposé. Un Comité de gestion hebdomadaire décide du suivi à donner aux RSF.
= source d'innovation.
- Gestion des accidents / incidents
 - Exemple : accident/incident → analyse formelle → arbre des causes → plan d'action. Chaque dysfonctionnement est analysé en vue d'améliorer le système de manière formelle. Les chefs de service ont l'obligation de rédiger x rapports (et donc analyses) par an, rapports impliquant les autres services.
- Ouverture à la critique (interne-externe; formelle-informelle)
 - Démarrer un projet puis se reposer sur l'expérience passée pour modifier, critiquer, valider cette nouveauté

- Audit des projets finis : amélioration des procédés, adaptation à l'évolution du marché → éviter de répéter les mêmes erreurs
 - Exemple : en fin de projet, le chef de projet rédige une synthèse : points positifs, points négatifs, problèmes rencontrés... → capitaliser pour s'améliorer dans le futur.
Le Comité de Direction, mensuellement, parcourt les rapports rédigés dans le mois et statue sur le suivi à donner, les mesures à prendre.
- Thésauriser l'expérience pour transférer plus facilement à d'autres personnes.
 - Développement d'une "encyclopédie" interne à l'entreprise → partager l'expérience avec ceux qui intègrent et ceux qui quittent l'entreprise.

Retour d'expérience en innovation : procédures informelles

- Ouverture à la critique (interne-externe; formelle-informelle)
 - Systématiquement, recherche d'avis extérieur, de rupture pour innover
 - p.e. l'avis d'un stagiaire sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise
 - p.e. l'avis des personnes qui quittent l'entreprise (ils s'expriment généralement de manière plus libre)
- Audit de fin de projet
 - Identification de nouvelles manières de faire, tester... : le métier acquis permet d'ajuster le tir

b) Synthèse

➤ **Points positifs :**

- Le REX trouve un moyen d'expression concret par l'intermédiaire de la Certification ISO qui impose l'analyse systématique des expériences passées (enregistrements qualité) pour s'améliorer (innovation si pas radicale, du moins incrémentale).
- Innover peut être aussi une amélioration peu coûteuse
- Innover est un moyen pour accéder à un nouveau capital humain/financier
- Confrontation à l'origine de l'innovation
- PME vs grandes entreprises (GE)
 - Les PME sont plus souples, plus créatives pour innover
 - Les PME sont plus flexibles que les GE : plus facile pour faire face aux besoins de changement et d'adaptation à l'environnement

- Aides
 - Clients et partenaires, une aide certaine pour innover
 - Plan Marshall : à plusieurs on est plus fort
 - Infopôle, groupements économiques (GE), cristallisateurs de projets
 - Existence d'informations et de support aux PME/TPE (financement, aide pour la rédaction des projets)
- Services vs produits
 - Les services comme facteur concurrentiel où les PME/TPE peuvent se distinguer (service de proximité par opposition au service de masse)
 - De plus en plus, besoin de package service/produit à haute valeur ajoutée et de services personnalisés

➤ **Points à améliorer :**

- Accès aux moyens pour mettre en action l'innovation
 - La difficulté n'est pas d'avoir des idées, mais bien leur application, leur concrétisation, leur mise en œuvre
- Contraintes
 - Difficulté de prendre un risque court terme pour assurer la survie à long terme
 - Difficulté du partage de la propriété intellectuelle (PI) dans les projets collaboratifs
 - Accès aux programmes de financement dépendant des grandes entreprises (besoin d'un porteur de projet)
- Manque de clarté et d'efficacité
 - Manque de connaissance des contraintes administratives
 - Lourdeur administrative (négociations, montages de consortium)
 - Manque de cohérence des aides publiques
 - Manque d'un rouage cohérent pour la communication (financements)
 - Manque de communication entre les différents interlocuteurs existants en termes d'aides disponibles → difficulté pour les PME d'identifier le bon interlocuteur
 - Contraintes liées à l'obtention d'un subside et qui empêche d'en obtenir un d'autre, peut-être meilleur
 - Problème lié à la mauvaise gestion de recherche de financement
- Problème des opportunistes (chasse aux subsides)
- Services vs produits
 - Manque de compétence du client pour juger de la qualité du service

- Inadéquation entre offre / demande de service (Service de masse)
- Manque de service personnalisés
- Ouverture à la critique
 - Thésauriser sur les expériences personnelles
 - Apport externe pour améliorer le fonctionnement interne, se remettre en question

➤ **Actions à entreprendre :**

- Information au niveau des aides et financements existants
 - Plus grande cohérence point de vue financement
 - Efficacité du fonctionnement des pouvoirs publics (aides disponibles).
Il existe actuellement beaucoup de possibilités → utiliser de façon adéquate et faire fonctionner efficacement ce qui existe.
- Efficacité des services publics
 - au niveau délais (avant acceptation du projet, avant la réception des financements)
 - au niveau administration (plus légère, plus flexible, au niveau support : éviter perte de temps dans la constitution des dossiers)
- Motivation des TPE/PME
 - Rencontre entre chefs d'entreprise, échange d'expérience - faire en sorte que les chefs d'entreprises viennent chercher l'échange d'expériences pour s'améliorer
 - Répondre aux davantage aux besoins des chefs d'entreprises pour leur fournir un meilleur support à l'innovation
 - Stimuler la motivation des entreprises
 - Que peut-on imaginer de plus pour aider les entreprises dans leur croissance ?
 - Susciter des rencontres entre chefs d'entreprises (échanges d'expériences → p.e. les déjeuners qualité d'Interface Qualité asbl)

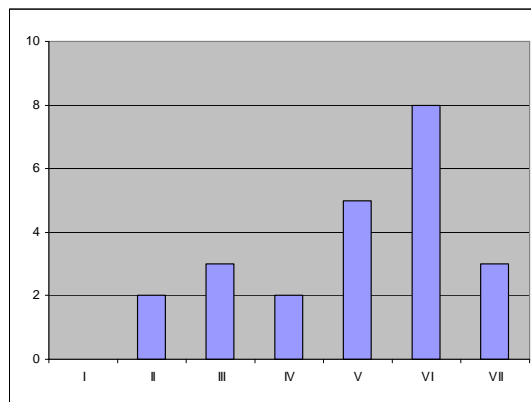
TABLE RONDE "TRANSFERT DE COMPETENCES "

a) Constats et éléments de réponses

1. Assurer l'avenir de mon entreprise est une priorité : elle capitalise en son sein sur les expériences acquises.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion

Constats : la majorité des personnes est d'accord avec cette affirmation

Réflexion préalable

- Rôle de la taille de l'entreprise
- Rôle de la certification (volontaire ou obligatoire)
 - Certification par firme publique ou privée
- Existence ou non de méthodes de transfert de compétences et de connaissances

Freins à l'échange d'expériences

- Une question de personnes ou de structures ?
 - Possibilités, circonstances d'échange
 - Sensibilité des acteurs
- Confidentialité vs publicité
- Difficulté à divulguer les problèmes, les erreurs...
- Prise de risque et erreur, rôle de la confiance

Communication - transmission d'informations

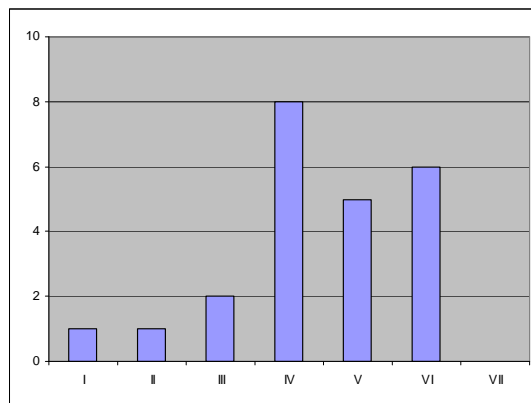
- Former des relais qualité (sur base volontaire)

- Etat d'esprit qualité
- Notion de confiance
- Communiquer les résultats obtenus vers ceux qui ont pour tâche de collecter, encoder, ... les informations nécessaires pour atteindre l'objectif,
 - Leur démontrer l'utilité, la plus-value de leur tâche
 - Importance du feedback
- Souligner le positif au niveau du transfert de connaissances et d'expériences échangées
 - ne pas faire remonter que les problèmes et les erreurs
 - faire aussi remonter les expériences positives échangées, les réussites, les améliorations
- C'est la qualité de la communication au sein de l'entreprise qui fait qu'il y aura du retour ou pas.
 - un manque de retour et de reconnaissance a pour effet de freiner les initiatives

2. Mon entreprise sait comment exploiter sa mémoire lors d'un nouveau développement : les expériences passées sont prises en compte y compris celles provenant d'un tout autre domaine d'activité.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ Points de la discussion

Constats : réponses assez partagées avec cependant une tendance plus marquée en accord avec l'affirmation.

Réflexion préalable

- Confidentialité vs transfert des informations
- Initiative isolée vs formalisation
- Type de management
- Définition des objectifs et contrôle des résultats

Mémoire de l'entreprise

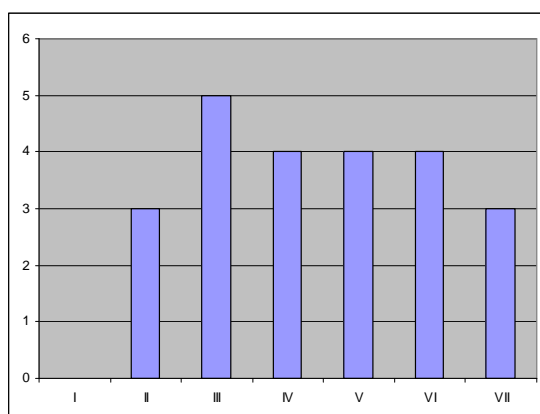
- Compétences et performances
 - Au niveau produit (ex. : organisme de formation) : définir des référentiels de formation, une cartographie, un catalogue des compétences internes
 - L'expertise est bien maîtrisée
- Formalisation de l'expérience
 - Dans certains domaines, la formalisation est bien avancée : gestion de projets, gestion de groupe de travail ...
 - Les aspects critiques sont très bien suivis et formalisés.
- La mémoire de l'entreprise est une aide dans l'établissement de devis, pas seulement pour régler les problèmes
 - Devis calqué sur l'expérience passées pour être plus compétitifs (ex. : nombre d'heures nécessaires par opérateur pour effectuer la tâche)
 - La mémoire est alimentée par le chef de projet, qui développe sa méthodologie
 - À la fin du projet : rédaction d'un rapport (rentabilité du projet, temps passé, problème(s) rencontré(s)...) qui sera utilisé lors de l'établissement des devis futurs pour être plus proches de la réalité, et donc plus compétitifs
- Efficacité de l'archivage
 - Retrouver l'information
 - Retrouver des documents pour les clients (p.e. des documents appartenant à un dossier traité en 1998, archivés au sein de l'entreprise mais égarés par le client)
- Absence de méthode maîtrisée au sein de l'entreprise
 - Recours au benchmarking (entre autre au cours des déjeuners qualité d'Interface Qualité asbl)
 - L'utilité du benchmarking est démontrée :
 - avoir des idées d'outils (outils utiles et utilisables)
 - formaliser, comparer ce qui existe dans d'autres domaines
 - mettre en place un système qui fonctionne
 - remarque concernant l'enseignement :
 - difficulté de benchmarking car il existe très peu de bases de données

- CAF (système d'auto-évaluation propre à l'administration) → créer une version du modèle CAF adaptée à l'enseignement.

3. La conservation des connaissances de mon entreprise passe également par une relation de partenariat avec les fournisseurs et les clients.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ **Points de la discussion**

Constats : réponses très partagées

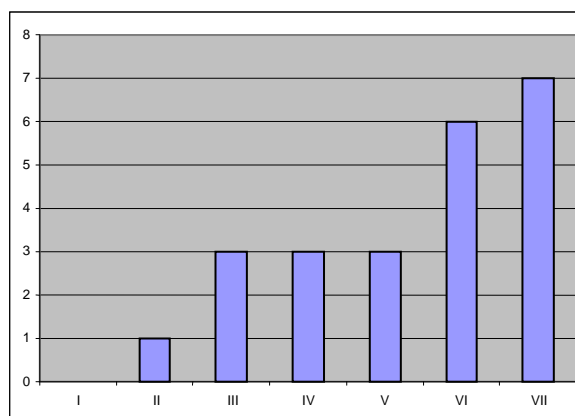
Eléments d'explication

- Question de personnes, de feeling
- Rôle de la confidentialité, relation de confiance,
- Rôle de la déontologie
- Obligation de partenariats pour les PME

4. Le personnel de mon entreprise joue un rôle actif dans la conservation et la valorisation des connaissances acquises.

(Vote de l'ensemble des participants à la Chaire Qualité)

1 : pas du tout d'accord → 7 : tout à fait d'accord



➤ **Points de la discussion**

Constats : réponses assez partagées avec cependant une tendance plus marquée en accord avec l'affirmation.

Eléments d'explications et contraintes

- Rôle du coaching
- Résistance des *nouveaux*
- Rôle de l'intranet (forum : nécessité d'un modérateur)
- Rôle des groupes de travail
- Contrainte de temps - Gestion des priorités

Formations

- Evaluation à *chaud* et sur le long terme des formations
- Communication sur les formations, séminaires suivis - présentation vs rapport

Communication - transmissions des informations

- *Motiver* la participation, la collaboration, la communication
- Lieu et structure de transmission adaptés
- Transmission aux personnes intéressées
- Adapter les modes de communication à la taille de l'entreprise (flexibilité)
- Formalisation ?

b) Synthèse

➤ **Points positifs**

- Le formalisme instauré par la certification et les démarches qualité
- La pratique du benchmarking
- Pour une PME, obligation de partenariats
- Le rôle du coaching
- Le rôle de l'intranet
- Le rôle des groupes de travail

➤ **Points à améliorer**

- Confidentialité et confiance
 - Respect de la confidentialité
 - Rôle primordial de la confiance (susciter les rapports d'erreurs plutôt que de les camoufler)

- Difficulté à divulguer les problèmes, les erreurs, difficulté à faire remonter les points négatifs
- Prise de risque et erreurs
- Compétences vs Performances : pas toujours distinguées
- Contraintes
 - Différences selon le type de management adopté
 - Question de personnes
 - Contraintes de temps
 - Gestion des priorités
- Difficulté de formaliser un réseau

➤ **Actions à entreprendre**

- Organisation et fonctionnement
 - Définition des objectifs et contrôle des résultats
 - Trouver un équilibre entre l'intérêt de l'individu et celui du groupe
- Communication - transmission d'information
 - Favoriser les lieux d'échange et de rencontre entre dirigeants d'entreprise
 - Favoriser le partage de connaissances
 - Opérations de sensibilisation
 - Favoriser les retours d'informations qui seront stimulés, encouragés par la reconnaissance
 - Motiver la participation, la collaboration, la communication
 - Etablir un lieu, une structure de transmission
 - Communiquer toute information nécessaire au bon déroulement de l'entreprise
 - Archivage structuré de l'information
- Etablir la confiance
 - Etablir et maintenir une relation de confiance
 - Souligner le positif (et pas seulement les problèmes et les points négatifs)
 - Définir un code de déontologie → effet rassurant
- Catalogue des compétences internes
- Formation
 - Evaluation des formations à chaud et sur le long terme
 - Communiquer sur les formations (contenu, évaluation)

CONCLUSION : LES ENGAGEMENTS D'INTERFACE QUALITE

a) Diffusion du rapport de synthèse

- Diffusion à l'ensemble des participants à la Chaire qualité 2007
- Diffusion aux autorités, instances et organismes concernés
 - SPF Intérieur - Direction Générale du Centre de Crise - Monsieur De Belder, attaché
 - Centre de Crise Provincial (Namur) - Ir Paul Dewil, Premier Ingénieur des Ponts et Chaussées - MET
 - Fédération Royale des Corps de Sapeurs-Pompiers de Belgique - Commandant Marc Gilbert, Président
 - Gouvernement Provincial de Namur - Direction de la Sécurité civile et Centre Provincial de Coordination et de Crise - Monsieur P. Robaye
 - Ministère de la Région wallonne - Direction Générale des Technologies, de la Recherche et de l'énergie - Division des aides aux entreprises - Centre Relais Innovation de Wallonie
 - Ministère de la Région wallonne - Direction Générale de l'Economie et de l'Emploi - Division de la Politique Economique
 - Cabinet du Ministre Marcourt, Ministre de l'Economie, de l'Emploi et du Commerce extérieur de la Région wallonne
 - Bureau Economique de la Province de Namur
 - Cap Innove - Centre d'Accompagnement de projets innovants (Nivelles)
 - Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI) Heracles (Charleroi)
 - CEEI ID Scrl (Saintes)
 - CEEI Cide-Socran (Liège)
 - Idelux (Arlon)
 - La Maison de l'Entreprise (Mons)
 - Union Wallonne des Entreprises
 - Chambre de Commerce et d'Industrie de la Province de Namur
 - Universités :
 - Research Center for crisis and conflict management (FUNDP)
 - Laboratoire Spiral (ULg)
 - Infopôle
 - À tout autre contact qui nous sera suggéré.

b) Propositions d'activités

- Les déjeuners qualité comme lieu d'échange et de rencontre (5 par an, sujets variés) peuvent être l'occasion d'approfondir un thème (en fonction des demandes),
- Relayer les réactions suscitées par le présent rapport auprès de l'ensemble des participants de la Chaire Qualité 2007,
- Toute proposition est la bienvenue !

Editeur responsable :

Interface Qualité asbl, Véronique Rossignol - Passage des Déportés 2 - 5030 GEMBLOUX.