



Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme :

**MASTER 2 MENTION « QUALITE HYGIENE SECURITE »**  
**PARCOURS « MANAGEMENT DE LA QUALITE »**

**Stanislav VAITEHOVICI**

**« Démarches qualité dans les TPE/PME - Mise en pratique dans  
une agence d'assurances »**

Jury :

Directrice du mémoire – Madame Sarah TAPIERO

Maître d'apprentissage – Madame Angélique BORDES

Responsable de formation – Monsieur Jean-Louis MICHALAK

*Remis le 24/08/2021*

**Entreprise d'accueil : Agence d'assurances GENERALI  
J. FERRANDI & A. BORDES**

Année universitaire 2020/2021

## *Remerciements*

*La réalisation de ce rapport a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je souhaite exprimer des remerciements.*

*Dans un premier temps, je remercie Madame Sarah Tapiero, directrice de ce mémoire et professeure à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Strasbourg, pour son accompagnement durant ces deux années de Master et ses conseils pour la rédaction.*

*Je remercie ensuite Monsieur Jean-Louis Michalak, responsable de formation en alternance de la Mention Qualité, Hygiène, Sécurité, parcours Management de la Qualité, pour le partage de ses connaissances et ses apports méthodologiques qui m'ont aidé à réaliser ce projet.*

*Enfin, je remercie mon entreprise d'accueil, et plus particulièrement ma tutrice Madame Angélique Bordes, codirigeante de l'agence d'assurances J. FERRANDI & A. BORDES, pour m'avoir accompagné durant mes cinq années d'alternance. Je suis reconnaissant de la confiance qui m'a été attribuée pour me laisser mener ce projet.*

*Je n'oublie pas aussi mes collègues et mes proches, pour leur aide précieuse à la relecture et à la correction de ce mémoire.*

## Table des matières :

Résumé .....	1
Introduction .....	2
<b>I. Partie académique .....</b>	<b>4</b>
A. Les TPE/PME en France .....	4
1. Définitions des catégories d'entreprises .....	4
2. L'histoire autour des TPE/PME .....	7
3. Les spécificités des TPE / PME.....	9
B. Système de management de la qualité et ses apports .....	14
1. De quoi parle-t-on ? .....	14
2. Les apports identifiés à priori.....	18
3. Des apports plus subtils .....	19
C. Les limites.....	22
1. Les aspects organisationnels .....	22
2. Les aspects sociaux : des perceptions différentes selon les profils .....	23
<b>II. Présentation de l'entreprise et contexte du projet.....</b>	<b>27</b>
A. L'entreprise – agence d'assurances du groupe Generali.....	27
1. Analyse organisationnelle.....	27
2. Analyse commerciale .....	29
3. Mes missions .....	31
B. Le contexte du projet.....	32
1. Un changement de personnel pour une prise de conscience .....	32
2. Une dynamique d'amélioration .....	33
3. La qualité de service, un sujet d'actualité .....	34
4. Une volonté personnelle .....	35
<b>III. Le projet : déploiement d'un Système de Management de la Qualité, selon l'ISO 9001:2015.....</b>	<b>36</b>
A. Gestion du projet.....	36
1. Phase préparatoire .....	36
2. La méthodologie : PDCA.....	37
3. Les outils d'encadrement.....	37
B. Les actions réalisées et les résultats obtenus.....	40
1. Parties prenantes, domaine d'application et politique qualité.....	40
2. Approche processus et approche risques .....	44
3. Revue du système documentaire et mise à jour des informations documentées... 50	
4. Démarche d'évaluation de la satisfaction client.....	55
5. Autodiagnostic n°2, bilan de la démarche et rebouclage académique .....	60

C.	Les difficultés rencontrées et les perspectives du projet .....	63
1.	Difficultés liées à l'organisation interne .....	63
2.	Difficultés liées à la Compagnie .....	64
3.	Les écarts entre prévisionnel - réel et autocritique .....	65
4.	Les perspectives du projet.....	68
<b>Conclusion</b>	.....	<b>69</b>
<b>Annexes</b>	.....	<b>71</b>
Annexe 1 :	Cycle PDCA .....	71
Annexe 2 :	Structure universelle (HLS) des normes de système de management.....	71
Annexe 3 :	Organigramme de l'agence J. FERRANDI & A. BORDES.....	72
Annexe 4 :	La roue de Deming maintenue par l'ISO 9001 .....	72
Annexe 5 :	A3 Projet .....	73
Annexe 6 :	Résultats détaillés de l'auto-évaluation initiale via OK PILOT.....	75
Annexe 7 :	Planning prévisionnel du projet .....	76
Annexe 8 :	Diagramme de Gantt prévisionnel.....	77
Annexe 9 :	Tableau des parties intéressées pertinentes de l'agence .....	78
Annexe 10 :	Politique qualité de l'agence .....	79
Annexe 11 :	Cartographie des processus de l'agence.....	80
Annexe 12 :	Extrait de l'analyse des risques du Processus R3 Gestion administrative....	81
Annexe 13 :	Exemple de moyens de surveillance et indicateurs – Processus R3 Gestion administrative .....	83
Annexe 14 :	Formulaire de recueil d'informations pour l'établissement de devis – Exemple pour une assurance de prêt .....	84
Annexe 15 :	Extrait de la matrice de compétences .....	85
Annexe 16 :	Modèle de procédure .....	86
Annexe 17 :	Logigramme du processus de souscription de contrat d'assurance de prêt .	88
Annexe 18 :	Résultats du benchmarking entre les agences d'assurance de l'hypercentre de Strasbourg, portant sur les avis clients Google.....	89
Annexe 19 :	Résultats détaillés de l'auto-évaluation n°2 via OK PILOT .....	90
Annexe 20 :	Plan d'actions restantes .....	91
<b>Glossaire :</b>	.....	<b>92</b>
<b>Table des figures :</b>	.....	<b>93</b>
<b>Liste des tableaux :</b>	.....	<b>93</b>
<b>Bibliographie</b>	.....	<b>94</b>
Littérature académique :	.....	94
Littérature grise :	.....	95
Textes officiels :	.....	96
Pages Web :	.....	96

## Résumé

Ce mémoire s'intéresse sur le sujet des petites structures que sont les TPE/PME, et à l'application de Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de ces organisations. La problématique se veut quelque peu intrigante, dans la mesure où elle remet en question la pertinence du SMQ à agir sur les performances de ces entreprises si spécifiques et dont le fonctionnement diffère fortement des grandes. Tout au long de ce mémoire, au travers de l'analyse de la littérature économique et du témoignage de mon expérience professionnelle, j'identifie les caractéristiques propres des TPE/PME, les apports ainsi que les limites d'un projet de la sorte.

En somme, cet écrit s'adresse à tous les curieux, que vous soyez issus ou non du domaine de la qualité. Par mon approche pédagogique, j'ai souhaité être le plus clair possible en explicitant les diverses notions abordées. Cet écrit explique le rôle des petites structures dans l'économie française. Il synthétise également leur place dans l'histoire industrielle et défend leur intérêt à ce jour. Je m'appuie ensuite sur des études menées auprès des professionnels et sur de la littérature académique et empirique, afin de déceler les grandes tendances et conclusions que rencontrent ces entreprises dans leur expérience d'implémentation d'un SMQ. Des bienfaits subtils, au-delà des apports classiques sont identifiés, puis des limites, finalement corrélées à la nature même des TPE/PME sont recensées. L'étude du sujet m'a fait naître le constat de controverses multiples et de difficultés d'analyse, ce qui m'a poussé à partager ma propre expérience, vécue au sein d'une agence d'assurances. C'est ainsi que j'expose dans ce mémoire des actions concrètes que j'ai pu mener pour déployer le SMQ et les résultats qui en ont découlé. Dans une logique de transparence, je fais part des difficultés rencontrées. Enfin, j'émet des recommandations, qui je l'espère, serviront aux futurs étudiants porteurs de la même ambition.

# Introduction

Dans un contexte mondialisé et avec le développement de nos manières de consommer, l'offre est devenue tellement abondante que des critères primaires tels que le prix semblent être dépassés par des notions plus subjectives comme la qualité perçue. La perception de la qualité d'un produit ou service est propre à chaque individu, et la comprendre est une tâche complexe en raison des notions psychologiques qui y sont rattachées. Toutefois, les entreprises peuvent compter sur des référentiels afin de maximiser l'attrait et la satisfaction de leurs clients.

Depuis la fin des années 80 la norme ISO 9001, définissant les exigences du management de la qualité, se développe dans le monde. Que ce soit de loin ou de près, chacun a déjà entendu parler de son existence. Le référentiel s'est réinventé au fil des années pour intégrer de nouveaux aspects amenés par l'évolution de l'environnement. S'il concernait au départ davantage l'industrie manufacturière, il s'est progressivement ouvert aux services et plus globalement à tout type d'entreprise. Trente ans après, c'est plus d'un million de sites à l'échelle planétaire qui sont certifiés. Si la plus forte croissance s'est constatée dans les années 90, le nombre de certificats semble stagner ces dernières années, ce qui amène certains acteurs à remettre en question la pertinence de la norme et ses apports pour l'organisation qui l'applique. Mais n'oublions pas que l'application n'induit aucune obligation de certification, ce qui signifie que les dispositions normatives sont en réalité beaucoup plus propagées que ce que traduisent les chiffres. Au-delà des normes, je pense que chacun porte en soi des notions élémentaires de la qualité, certaines plus justes que d'autres. Dans l'environnement globalisé de ce jour, chaque entreprise dispose ne serait-ce que d'une intuition de la qualité. Celle-ci peut alors, d'une façon générale, être définie comme un travail bien fait, un bon produit ou service, un client satisfait.

D'un point de vue personnel, quand j'ai commencé à m'intéresser à la qualité, ou du moins à ce que j'en imaginai, les témoignages que j'entendais concernaient des grandes entreprises mondialement connues. Cette impression s'est confirmée lors de mon cursus scolaire, puisque, pour que les concepts soient mieux compris, les études de cas réalisées portaient sur les grands industriels. L'utilisation de ces exemples renvoie à l'origine même des principes de management de la qualité, qui ont été popularisés dans ce type d'entreprises depuis les années 50 aux Etats-Unis et au Japon. C'est ainsi que progressivement s'est développée ma curiosité pour les autres structures, plus petites et exerçant dans d'autres secteurs d'activités. En effet, je constatais un paradoxe : d'un côté, j'apprenais que la norme, par son caractère universel, s'appliquait à toute entreprise quel que soit le domaine, et d'un autre, j'avais du mal à imaginer la transposition des concepts dans ma structure d'accueil. Car effectivement, depuis 5 ans je réalise une alternance au sein d'une agence d'assurances et son fonctionnement est difficilement comparable à celui d'une grande entreprise. Mon intérêt pour les petites structures s'est aussi développé au cours de ma formation, puisque mes études supérieures ont débuté par l'apprentissage d'un métier spécialement adapté aux petites et moyennes entreprises.

C'est donc la combinaison de la curiosité, de l'expérience et du paradoxe ressenti, qui m'a amené à réaliser ce mémoire. La problématique que je vais étudier est la suivante :

**La performance pour la TPE/PME passe-t-elle nécessairement par l'implémentation d'un Système de Management de la Qualité ?**

Cette problématique met en lien plusieurs notions, à commencer par la performance. Ce terme peut être défini de diverses façons, mais de manière générale il renvoie à la notion de résultat,

d'efficacité et d'efficience. Les Très Petites Entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises sont des typologies d'organisation, dont la caractéristique la plus connue est un effectif réduit. Le Système de Management de la Qualité enfin, représente la matérialisation et la transposition des exigences de la norme ISO 9001. Ces brèves définitions vont bien évidemment être développées dans ce mémoire, au travers de trois parties.

Dans un premier temps, j'effectuerai une recherche académique dans laquelle nous nous intéressons aux TPE et PME en France. Nous verrons les caractéristiques les définissant, et aborderons leur place historique et leurs spécificités d'organisation. Nous rentrerons dans le vif du sujet, en identifiant dans la littérature, les apports et bénéfices engendrés par l'implémentation d'un Système de Management de la Qualité, sans en oublier les limites identifiées par les auteurs au travers des retours d'expériences.

Dans un objectif de confrontation de la littérature, je souhaite apporter mon propre témoignage sur le déploiement de la démarche. Je commencerai donc, dans la seconde partie, par présenter mon entreprise d'alternance. Ce sera également l'occasion d'amener le contexte dans lequel s'insère le projet.

Puis, dans une troisième partie, je vais partager mon expérience vécue en présentant la méthodologie utilisée pour gérer le projet, les actions réalisées et les outils déployés pour implémenter le système, ainsi que les résultats obtenus. J'effectuerai également un rebouclage académique, afin de confirmer ou infirmer les idées identifiées au préalable. Je tiens à être totalement transparent dans ce partage, c'est pourquoi j'aborderai aussi les difficultés rencontrées. Enfin, s'agissant d'un projet à long terme, j'exposerai ses perspectives et des recommandations personnelles pour son maintien dans la durée.

# I. Partie académique

## A. Les TPE/PME en France

Le sujet de notre réflexion porte sur les démarches qualité des Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises en France. Il s'agit donc dans un premier temps de bien comprendre ces typologies d'entreprises avant de développer le sujet étudié.

### 1. Définitions des catégories d'entreprises

Les textes officiels établissent les catégories d'entreprises selon divers critères. Par textes officiels, on entend les recommandations européennes (au niveau de l'UE), lois et décrets (au niveau national).

Au niveau européen, la recommandation 2003/361/CE, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005, fixe les définitions des entreprises selon leur taille, leur chiffre d'affaires et la nature des relations qu'elles entretiennent avec d'autres entreprises.

Au niveau national, on retient la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) du 4 août 2008, qui, « pour les besoins de l'analyse statistique et économique », distingue un classement en quatre catégories. Les critères permettant de déterminer l'appartenance de l'entreprise à l'une d'elles ont été précisés par le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 de la LME. On retrouve ainsi : l'effectif, le chiffre d'affaires et le total du bilan. Ces seuils ne s'appliquent qu'aux chiffres des entreprises autonomes<sup>1</sup>, notion également nouvelle.

On retrouve ainsi :

- La **microentreprise (MIC)** : effectif inférieur à 10 personnes et chiffre d'affaires ou total du bilan annuel n'excédant pas 2 millions d'euros. La MIC est également appelée **Très Petite Entreprise (TPE)** ;
- La **Petite et Moyenne Entreprise (PME)** : effectif compris entre 10 et 250 personnes et chiffre d'affaires n'excédant pas 50 millions d'euros ou total du bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Ces critères s'appliquent également à la **Petite et Moyenne Industrie (PMI)**, bien que d'usage on emploie le terme PME qui est plus connu.

Au sein de la PME, la **Petite Entreprise (PE)** dispose de sa définition propre qui est la suivante : effectif inférieur à 50 personnes et chiffre d'affaires annuel ou total du bilan annuel n'excédant pas 10 millions d'euros. C'est surtout cette sous-catégorie qui nous intéressera dans notre réflexion.

- **L'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI)** : effectif inférieur à 5 000 personnes et chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou total du bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros. L'ETI n'appartient pas à la catégorie des PME ;

---

<sup>1</sup> La définition européenne distingue les entreprises autonomes, partenaires et liées. La distinction se fait à partir du pourcentage détenu du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise ou à contrario du pourcentage ou des droits de vote de sa société détenue par une autre entreprise.

- La **Grande Entreprise (GE)** est une entreprise qui ne peut être classée dans les catégories précédentes.

Une modification a vu le jour avec la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE, pour Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019. Afin de permettre une présentation comptable simplifiée, la **Moyenne Entreprise (ME)** a été créée.

Cette modification a ainsi permis d'apporter des précisions et placer la ME au côté de la PE dans la catégorie PME, en distinguant pour chacune d'elle des seuils propres. Pour des raisons de simplification, nous allons conserver l'appellation globale PME pour étudier ses tendances.

*Tableau 1 - Récapitulatif de la catégorie PME*

Sous-Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaires	Ou total du Bilan
Microentreprise (MIC ou TPE)	Entre 0 et 10	≤ 2 M €	
Petite entreprise (PE)	Entre 10 et 49	≤ 10 M €	
Moyenne entreprise (ME)	Entre 50 et 249	≤ 50 M €	≤ 43 M €

#### *a) Pourquoi une classification des entreprises ?*

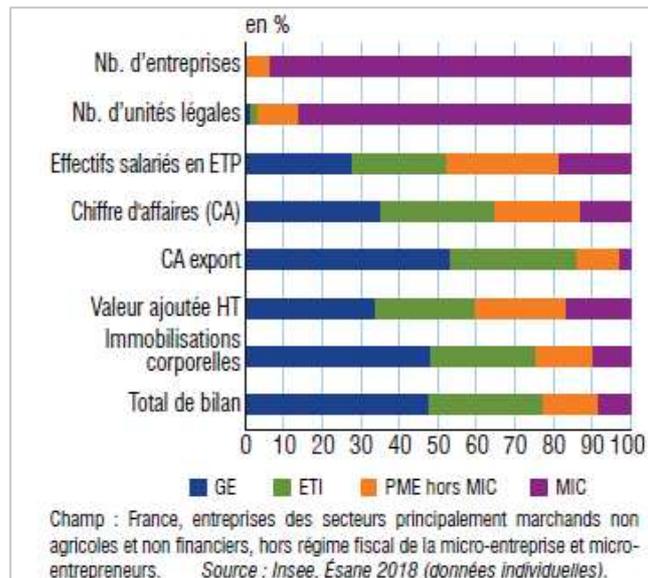
La nécessité d'une catégorisation est née du constat que les entreprises se présentent sous des formes et des tailles très variables. De plus, elles entretiennent des relations avec d'autres entreprises, ce qui rendait complexe l'établissement d'une distinction précise entre la PME et une entreprise de taille plus grande. La catégorisation d'entreprises, basée sur les critères cités plus haut, permet de déterminer si une entité peut bénéficier de programmes financiers et de soutien européens et nationaux. Dans le cadre de la PME, ces aides se traduisent par des dispositifs « tels que des financements de la recherche, de la compétitivité et de l'innovation » ainsi que des « conditions moins strictes ou des coûts réduits si elles respectent la législation européenne ». On constate ainsi une certaine souplesse de la part d'acteurs européens et une volonté de défendre les droits auxquels peuvent prétendre les PME.

Les critères définissant chaque catégorie sont régulièrement revus dans l'objectif de garantir une cohérence. La Commission européenne reste vigilante quant aux définitions et veille à apporter des précisions et orientations sur les règles définissant les PME, notamment via les mises à jour du « Guide de l'utilisateur pour la définition des PME ». Cet ouvrage constitue une aide précieuse pour les créateurs d'entreprises évoluant dans l'environnement complexe actuel, leur permettant ainsi de se reconnaître comme étant une petite et moyenne entreprise.

## b) Les TPE/PME en France

Analysons à présent la place des TPE et PME dans le système productif français. Pour ce faire, nous nous appuyons principalement sur l'édition 2020, parue le 10/12/2020, du dossier « Les entreprises en France » réalisé par l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

Figure 1 - Répartition de différents agrégats selon la catégorie d'entreprise en 2018



En 2018, on dénombre 3,9 millions de PME marchandes non agricoles et non financières<sup>2</sup> y compris microentreprises. 3,8 millions d'entre elles sont des microentreprises et représentent 96,1 % dans l'ensemble des entreprises. Les PME hors MIC sont au nombre de 148 000, soit 3,8 % du volume total des entreprises. Ces deux catégories couvrent 99,9 % du tissu économique et réalisent près d'un tiers du chiffre d'affaires total des entreprises en France. Nous retrouvons enfin les ETI et les GE qui sont respectivement au nombre de 5 700 et 269.

Si la MIC est la catégorie la plus répandue dans le tissu économique, elle est toutefois celle qui emploie le moins. En effet, avec un effectif de 2,4 millions de salariés en équivalent temps plein<sup>3</sup> (ETP), la MIC emploie 18,5 % de l'effectif total. Cela s'explique par le fait que bon nombre de MIC ne comportent aucun salarié, l'entrepreneur étant le seul à exercer. La PME hors MIC quant à elle présente un effectif de 3,8 millions de salariés en ETP, soit 29,5 % de l'ensemble. Ainsi, les deux catégories emploient 48 % de l'effectif global.

Malgré leur faible nombre, les grandes entreprises sont les plus importantes créatrices de valeur ajoutée, ce sont elles qui consolident le plus le Produit Intérieur Brut (PIB). De même, le chiffre d'affaires le plus notable est dégagé par les GE. Une explication de ce constat peut être faite. Les grandes structures ont une capacité d'investissement nettement plus grande que les petites structures (le montant médian de l'investissement est de 70 millions d'euros dans la GE, tandis qu'il est inférieur à 5 000 pour une MIC sur deux), ce qui leur permet d'investir dans du matériel productif pour ainsi gagner en productivité et dégager une meilleure rentabilité. A contrario, les PME ont beaucoup plus recours à la main d'œuvre physique. De ce fait, l'écart de chiffre d'affaires peut partiellement s'expliquer par le niveau d'investissement. L'agrégat des immobilisations corporelles de la figure 1 confirme cela.

<sup>2</sup> Les entreprises agricoles et financières sont considérées par l'Insee comme n'étant pas représentatives de l'économie et sont donc exclues de l'analyse.

<sup>3</sup> Equivalent temps plein : unité de mesure d'une capacité de travail ou de production. Un ETP pour une période donnée correspond à un travail (ou une production) qui nécessite une personne à plein temps pour le réaliser pendant la période considérée (Insee).

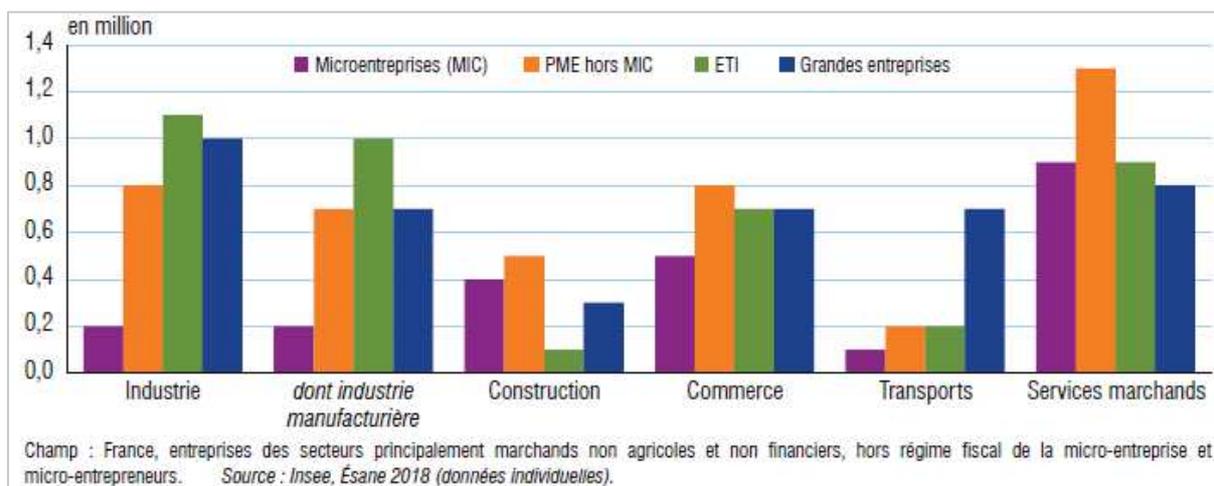


Figure 2 - Effectifs en ETP selon le secteur d'activité et la catégorie d'entreprises en 2018

Nous pouvons voir sur la figure 2, que les microentreprises sont davantage présentes dans les activités tertiaires avec 70 % de leurs effectifs salariés contre seulement 10 % en industrie. En revanche, les PME hors MIC ont des activités plus diversifiées que les MIC et les autres catégories.

## 2. L'histoire autour des TPE/PME

Parlons à présent de l'histoire autour des TPE/PME. La synthèse ici réalisée a été faite à partir de l'ouvrage de Cédric Perrin « Regards sur les PME dans l'histoire industrielle : une introduction » de 2017 et de mes connaissances personnelles. La notion de petite et moyenne entreprise telle qu'on la connaît aujourd'hui est d'apparition récente. En effet, d'un point de vue historique, les économistes n'employaient pas de terme commun pour parler de cette catégorie d'entreprise. De même, il n'existait pas de critères définis pour la qualifier et sa perception pouvait varier selon les activités et les périodes. Toutefois, il était de coutume de comparer les « petits industriels », comme les appelaient Karl Marx et Friedrich Engels, aux grandes entreprises. C'est d'ailleurs l'avènement de ces grandes sociétés industrielles à la fin du 19<sup>e</sup> siècle qui a monopolisé toute l'attention des auteurs de cette époque.

Cet intérêt pour les grandes structures peut en partie s'expliquer par un accès plus simple à des documentations ou autres témoignages. Il était plus simple d'étudier le phénomène des GE, dans la mesure où certaines d'entre elles disposaient de leurs propres centres d'archives disponibles à la consultation des chercheurs. À l'inverse, les petites structures étaient plus discrètes ce qui entretenait le problème de sources.

Dans l'après-guerre, le fordisme<sup>4</sup> est transcrit en Europe après avoir fait ses preuves aux États-Unis, notamment lors de la crise économique de 1929. En France, le gouvernement souhaite devenir le garant de la croissance et de la prospérité de l'économie. Pour ce faire, il mise tout sur la productivité et promeut la grande entreprise fordiste. La PME est dès lors mise de côté et ne soucie plus l'intérêt de la majorité des historiens. Pire encore, elle se fait qualifier

<sup>4</sup> Le fordisme est un modèle d'organisation mis en œuvre et développé par Henry Ford à partir de 1908 aux États-Unis. Dans le but d'accroître la productivité et la production, il instaure 3 principes majeurs qui sont : la division du travail avec une séparation des tâches, la standardisation permettant une production en grande série grâce à des pièces interchangeables, et enfin la motivation des ouvriers par l'augmentation du salaire pour contrebalancer les conditions de travail plus difficiles.

d'archaïque et désigner comme étant partiellement responsable d'une économie française en retard par rapport à ses voisins anglais notamment.

Cependant, avec la fin des Trente Glorieuses, période de forte croissance dans les pays industriels développés, le système fordiste est remis en cause pour son efficacité stagnante. Les grandes entreprises se retrouvent alors à nouveau sous le feu des projecteurs mais cette fois-ci pour des raisons différentes. La croissance jusque-là forte et en constante augmentation, se ralentit et nécessite aux GE de s'adapter. Dans une recherche de compétitivité et dans une économie globalisée, les grandes structures préfèrent délocaliser une partie de leur production vers des pays à la main d'œuvre plus abordable et aux réglementations plus souples. Cela entraîne en toute logique une compression des effectifs et donc une montée du chômage en France. Cette question devient, par ailleurs, un enjeu social majeur et les politiques s'y montrent plus attentifs. Ces changements entraînent une perte de confiance dans la prospérité des grandes entreprises et laissent ainsi plus de place aux PME qui peuvent enfin bénéficier d'un regain d'intérêt.

A l'approche des années 90, des travaux d'économistes ont participé à la reconsidération des petites structures. On peut citer Michael Porter (1993), qui défend la création d'entreprises et les startups en contrant la supériorité des grandes entreprises, ou encore Michel Lescure (1996), qui étudie l'impact et le rôle des PME dans la croissance économique et le développement industriel dans les années 1920. Les écrits commencent à promouvoir la diversité des « mondes de production » et dans l'ensemble les performances des PME se font reconnaître, jusqu'à amener les spécialistes à analyser davantage cette catégorie d'entreprise et son apport dans l'histoire de l'industrialisation, voire même revenir sur certaines conclusions trop hâtives. Comme le synthétise Cédric Perrin (auteur de l'article commenté depuis le début), la recherche historique a permis de conclure que « l'industrialisation de l'Europe a été le fait de PME ». Si au 19<sup>e</sup> siècle la production a pu augmenter, c'est avant tout grâce aux groupements et à la multiplication de petites structures, notamment dans l'industrie des textiles de certaines régions d'Angleterre et de France. C'est d'ailleurs l'absorption de ces petits groupes qui a fait naître certaines grandes entreprises.

Enfin, on peut retenir deux phrases de l'auteur qui résument à mon sens l'histoire autour des PME : « [...] la recherche de la grande entreprise a trop souvent conduit à négliger ou ne pas voir la réalité d'un développement industriel qui s'est fait sous d'autres formes. Or, les PME ont souvent tenu (et tiennent encore) une place essentielle dans la construction des industries nationales [...] ». Aujourd'hui, la place des petites structures est reconnue et les études confirment l'importance de ces organisations dans le tissu économique. Les capacités d'innovation et d'adaptation ont permis à ces structures de ne pas disparaître.

Si les TPE/PME sont aujourd'hui tant présentes, c'est en partie grâce à un allègement des réglementations françaises et européennes. Avec un climat favorable à la création d'entreprises, la France a connu une véritable dynamique entrepreneuriale au cours des dix dernières années et la tendance ne fait que continuer, avec en 2019 plus de 815 000 créations. Si la hausse est principalement due à l'immatriculation des micro-entrepreneurs (au sens fiscal du terme<sup>5</sup>, ils ne font pas l'objet de notre étude), on constate tout de même que la création des sociétés reste soutenue avec + 9 % en 2019 par rapport à l'année précédente. Leur création reste stable en 2020 malgré la crise sanitaire.

---

<sup>5</sup> Le régime du micro-entrepreneur est la nouvelle dénomination de l'auto-entrepreneur, instaurée par la LME. Il ne fait pas l'objet de notre étude puisqu'il exerce sous une forme d'entreprise individuelle qui se distingue des autres formes d'entreprises citées précédemment.

Il semble alors que le discours de l'ancien Président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, ait fait impact. Il tenait effectivement à ce que l'innovation et l'investissement reviennent en Europe et pour ce faire, il mit l'accent sur l'importance de faire preuve de souplesse à l'égard des petites et moyennes entreprises. Il qualifiait ces dernières d'« épine dorsale de notre économie » en rappelant leur importance dans la création d'emplois. Sa présidence et plus précisément son programme en faveur de l'Emploi, de la Croissance et de l'Investissement, ont permis d'entreprendre des travaux d'identification de formalités administratives excessives dans une logique de simplification.

### 3. Les spécificités des TPE / PME

#### a) Généralités

Les très petites entreprises, aussi appelées microentreprises, incarnent le tissu économique de proximité. Elles exercent en effet dans les secteurs en contact quotidien avec les ménages tels que l'hébergement-restauration, les services aux particuliers et la construction. Ces structures sont souvent jeunes avec une moyenne d'ancienneté inférieure à 5 ans. L'effectif salarié est majoritairement nul, c'est-à-dire que l'entrepreneur est le seul à exercer.

Ce type d'entreprises fait face à un défi de taille : faire face aux aléas et se développer dans un environnement qu'on peut qualifier de *DICH* – dynamique, instable, complexe et hétérogène. Il suffit de chercher le terme PME pour inévitablement tomber sur des articles traitant de leurs difficultés de financement. La situation est identique pour les très petites structures et d'autant plus complexe pour les jeunes TPE car le manque de fonds propres est le facteur le plus influant sur le risque d'insolvabilité et donc de défaillance. En effet, l'Insee estime que les TPE moyennement capitalisées sont 4,5 fois plus défaillantes que les TPE très capitalisées. Aussi, le risque de défaillance diminue avec l'ancienneté de l'entreprise : par rapport à une jeune structure, la TPE âgée de plus de 10 ans a un risque inférieur de 40 %.

L'objectif consiste alors à être financièrement solide en s'assurant de disposer des fonds propres suffisants, étant donné que l'accès à l'emprunt est plus difficile et coûteux en raison de la taille de l'entreprise. Cette logique semble être comprise dans la mesure où on constate un taux d'endettement en recul entre 2014 et 2018 et un accroissement de la part des fonds propres dans les bilans. La solution la plus souvent retenue s'avère être l'autofinancement. Si ce mode est le moins risqué et le moins coûteux, il peut être insuffisant pour, par exemple, financer l'investissement et permettre ainsi à la structure de se développer.

Par ailleurs, selon les secteurs, la capitalisation diverge de manière significative. Par exemple, le secteur de l'information-communication est nettement plus capitalisé que celui de l'hébergement-restauration. Cela peut s'expliquer par le fait que le premier recueille une part élevée de jeunes start-ups fortement impliquées dans l'économie numérique, avec des créateurs très qualifiés et un modèle de financement souvent novateur – le *crowdfunding*. Ce dernier consiste en un financement participatif et connaît un essor significatif grâce à l'avènement d'Internet (J.-C. Dufeu). Il s'agit d'un exemple de financement par ouverture de capital faisant appel à des investisseurs extérieurs. Si ce recours offre une grande autonomie financière et favorise le développement, il engendre néanmoins une perte de contrôle de l'entreprise.

D'un point de vue organisationnel, les TPE/PME présentent des particularités qui leur sont propres. En effet, il s'agit d'organisations spécifiques, qui ne sont pas simplement des moyennes entreprises plus petites, vouées à grandir, comme l'affirmaient John A. Welsh dans

« A small business is not a little big business » (1981). Les chercheurs retiennent quelques points très spécifiques pour caractériser une petite entreprise : la prédominance du dirigeant dans les choix et les buts, une organisation faiblement structurée et une dépendance en matière d'accès aux ressources.

### b) La prédominance du dirigeant

Parlons du dirigeant dans un premier temps. Selon la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), le chef d'entreprise est celui qui décide de créer lui-même son propre revenu et qui prend des risques personnels pour réaliser son projet. Cette définition peut être rapprochée de celle de Joseph Schumpeter, considéré comme le père de l'entrepreneuriat entre autres, qui définit l'entrepreneur comme étant une personne qui assume les responsabilités et les risques liés à la création et à l'exploitation d'une entreprise de biens ou de services. C'est un porteur de projet qui incarne l'innovation et la saisie d'opportunités.

De par l'omniprésence du dirigeant, la petite entreprise ne peut pas être appréhendée comme une grande. Son organisation peut être perçue comme étant centrée autour du dirigeant qui exerce de fait un métier complexe où il est à la fois manager et chef d'entreprise. Dans les structures plus développées, l'un exécute, l'autre établit des stratégies, mais ici ces rôles sont très proches. Selon le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), le dirigeant de PME détermine la stratégie et dirige sa mise en œuvre, choisit les produits fabriqués ou les services fournis, définit les marchés d'activité, rassemble et gère les moyens de l'entreprise, dirige et anime les hommes pour atteindre les objectifs fixés, veille au développement de l'image de l'entreprise. Ces missions sont bien entendu non exhaustives et varient selon le secteur d'activité, les perspectives d'évolution et les aléas de la vie d'entreprise.

Si pendant longtemps les facteurs de succès étaient reliés à des attributs psychologiques, comme la personnalité, la motivation d'entreprendre et le goût du risque, ils ne suffisent pas à justifier le succès de l'entreprise et la réussite du dirigeant. Il apparaît alors que la performance des entrepreneurs est plutôt liée aux compétences leur permettant de gérer le fonctionnement courant et assurer la prospérité de leur entreprise. Les statistiques confirment cette théorie, puisque selon l'Insee, en 2018, 41,3 % des créateurs possèdent un diplôme du 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle, un diplôme d'ingénieur ou d'une grande école.

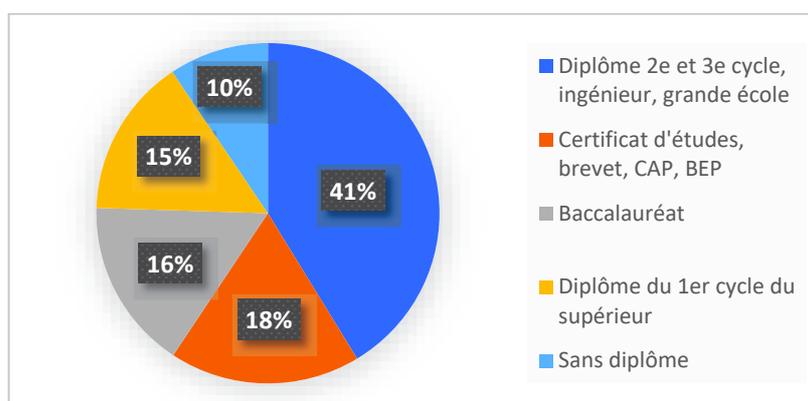


Figure 3 - Créateurs d'entreprise selon le diplôme en 2018. Source : Insee, enquête SINE

Cependant, des traits de caractère sont considérés comme étant des facteurs clés de succès du métier de dirigeant de PME : animateur, visionnaire, organisateur, capacité de décision,

capacité de remise en cause, goût du risque, autoformation. La personnalité du dirigeant exerce donc tout de même une influence.

S'il joue un rôle central, le chef d'entreprise de la TPE/PME n'agit pas seul. Il est souvent entouré d'une équipe, informelle la plupart du temps ou composée même de membres de la famille. Cela est surtout vrai dans les entreprises artisanales, les commerces ou les exploitations agricoles où les décisions stratégiques sont prises en collaboration avec le conjoint, le comptable, l'assistant technique, voire même des clients et fournisseurs. On constate ainsi une certaine sensibilité qui entretient la notion de proximité que nous allons aborder ci-dessous.

### *c) L'organisation faiblement structurée*

Si la proximité constitue le marché de choix pour les petites structures, on la retrouve également dans l'organisation de celles-ci. Il est possible de distinguer quatre logiques qui confirment le mode de gestion spécifique à la TPE/PME.

Une proximité spatiale premièrement, qui décrit les liens proches et personnels avec les clients, les fournisseurs et les partenaires dans leur ensemble. Une proximité hiérarchique ensuite, qui décrit le renforcement de la centralisation au sein de la structure et confirme la prédominance du chef d'entreprise. Une proximité fonctionnelle, témoignant de la faible spécialisation des profils dans l'organisation, avec des personnes polyvalentes et multitâches. Enfin, une proximité temporelle, dans la mesure où la vision à court terme prédomine.

D'un point de vue du management globalement, il est possible d'identifier des spécificités. Rappelons qu'il existe diverses définitions de ce terme. Selon H. Fayol (1916), « C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ». Selon P. Drucker (1989), « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ». Pour Y. Evrard (1993), il s'agit de « pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ». Enfin, pour R.-A. Thiétart (2003) « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

On constate ainsi, selon que la définition soit ancienne ou récente, développée ou synthétique, que deux aspects sont primordiaux : le pilotage d'une part et les ressources humaines d'autre part. Dans la TPE/PME, le style de commandement du dirigeant est le plus souvent de type « paternaliste » ou « persuasif » (R. Likert, 1967) ce qui confère une identité propre à l'organisation, avec de fortes chances la présence d'un esprit collectif bien en place. Le patron connaît généralement tous ses salariés individuellement et peut donc en apprécier leurs qualités et faiblesses. Il fait partie de l'équipe de travail, bien qu'il garde une certaine distance hiérarchique, qui reste cependant moins grande que dans les structures de taille plus importante. La multiplication des contacts directs et personnels peut conduire à une valorisation personnelle de l'individu.

Dans cette lignée, l'implication des salariés, au-delà du dirigeant, est souvent forte puisque chacun connaît son importance du fait de son investissement en travail (la charge étant plus soutenue dans un collectif réduit). La petite structure se caractérise par une absence de

décomposition fonctionnelle et la résolution de problèmes ne se fait pas de manière aussi analytique que dans les grandes entreprises où chaque catégorie de tâche est organisée par service. Dans l'ensemble, la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle. L'absence de structure hiérarchique pyramidale, au profit d'une diffusion rapide, ascendante, descendante et transversale, favorise le dialogue et entretient l'avantage structurel de l'entreprise : la réactivité.

L'universitaire canadien H. Mintzberg, professeur en science de gestion et auteur de nombreux ouvrages sur le management et l'efficacité dans les entreprises, a proposé une typologie de mécanismes de coordination. Parmi les cinq propositions qui sont l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des résultats, des qualifications, la PME fonctionne souvent selon la première proposition. En effet, le plus simple des procédés, l'ajustement mutuel, semble le mieux correspondre à la typologie d'entreprise étudiée, puisqu'on l'a vu, les opérateurs se mettent d'accord par simple communication informelle. Dès lors que l'entreprise s'agrandit, elle évolue alors vers une délégation d'autorité et donc une supervision directe, exercée généralement par le bras droit du chef d'entreprise. Concernant les trois typologies de coordination restantes, elles sont peu développées dans les TPE/PME, puisque les mécanismes standardisés y sont souvent considérés comme étant réducteurs de la capacité d'adaptation et de souplesse.

#### *d) Dépendance en matière d'accès aux ressources*

Les ressources peuvent être définies comme des actifs stratégiques que l'entreprise peut utiliser pour créer des biens et des services. Ces ressources peuvent être soit tangibles, donc matérielles, soit intangibles. Parmi les premières, on retrouve les ressources humaines, physiques tels que les bâtiments, équipements, installations, et les ressources financières comme le capital, les réserves, les emprunts etc. Quant aux ressources intangibles, elles comprennent toutes les ressources immatérielles comme l'image de l'entreprise, la clientèle, les brevets, les marques, les bases de données etc.

Lorsqu'on cherche à évaluer les ressources dont une structure dispose, il est possible de mener diverses analyses. Par exemple, pour les ressources physiques, on cherchera à identifier leur nature, leur âge, leur localisation, leurs capacités de production et leurs coûts. Pour les ressources financières, on analysera le chiffre d'affaires, la trésorerie, l'endettement etc. Concernant les compétences, ou plus largement les ressources humaines, on analysera à la fois l'aspect quantitatif, par exemple l'effectif, la pyramide des âges, et l'aspect qualitatif avec une étude sur les compétences, la flexibilité ou encore la motivation. Cependant, pour les ressources immatérielles, l'analyse est plus complexe car leur valeur ne peut qu'être estimée.

Un modèle connu permet d'analyser les ressources stratégiques : le modèle VRIN (Barney, 1991) ou son extension, VRIO (Barney et Hesterly, 2005). Le nom de chaque modèle reprend la première lettre de chaque attribut, qu'il s'agit d'interpréter comme une question que doit se poser chaque entreprise pour ses ressources. Ainsi, on se demandera si la ressource étudiée est de valeur, rare, inimitable et non-substituable (VRIN) ou, dans le cas de l'extension VRIO, on remplacera le dernier attribut par la notion d'organisation, en se demandant si celle-ci est optimale pour exploiter au mieux les ressources et les compétences.

Du fait de leur taille, les TPE/PME peuvent présenter quelques lacunes en matière de ressources. Au niveau humain dans un premier temps, ces structures disposent d'un effectif souvent limité en termes de nombre. Cela n'est pas dû à un manque de volonté mais plutôt à une absence de ressources financières. Lorsque le dirigeant de la petite structure recrute,

c'est souvent pour faire face à une charge de travail individuelle trop importante et donc plus gérable. On a vu précédemment que le chef d'entreprise est une personne polyvalente, toutefois le développement de l'activité nécessite parfois le recours à une embauche, à une main d'œuvre supplémentaire. Par exemple, face à un travail administratif trop important, le dirigeant va recruter un assistant de ressources humaines. On constate ainsi une logique de recrutement bien claire : l'ouverture d'un poste se fait bien plus souvent dans un cadre de surcharge de travail qu'à la suite d'une volonté d'expansion de la structure.

Pour faire un rapprochement avec les modèles VRIN et VRIO qui reprennent tous deux les notions de rareté et d'inimitabilité, il est important de relever les difficultés dont témoignent les dirigeants à recruter une main d'œuvre qualifiée. Les diplômés préfèrent se pencher vers des grandes entreprises, où les salaires sont plus élevés et les promotions plus fréquentes. Si le sujet du salaire est évoqué c'est encore une fois du fait d'un manque de ressources financières. La faible valeur ajoutée par salarié peut expliquer l'écart par rapport aux GE, où le ratio est plus élevé grâce à une forte intensité capitalistique et du matériel plus productif. Pour pallier le niveau de qualification plus faible du personnel, l'entreprise peut avoir recours à la formation, mais là aussi il semble que la petite structure rencontre des difficultés. Des ressources financières faibles, un retour sur investissement difficilement mesurable ou la crainte de départ du salarié sont autant de freins pouvant expliquer le faible recours à cette solution.

Finalement, on voit que les ressources financières se situent au départ d'un enchaînement de conséquences rendant l'exploitation de la TPE/PME difficile et nécessitant un *business model* solide pour assurer l'expansion de l'organisation. Avec un capital qu'on peut qualifier de proximité, c'est-à-dire issu du cercle familial du dirigeant, le financement est un problème récurrent et le recours à des solutions telles que l'emprunt ou le financement participatif, abordés dans le paragraphe « généralités », présente des limites non négligeables. On aurait pu ici aborder d'autres aspects tels que le développement commercial ou l'ouverture à l'international, mais ces thématiques s'expliquent par les mêmes raisons qu'évoquées ci-dessus.

Au travers de notre réflexion, nous avons démontré la pertinence d'étudier les TPE/PME. Avec un tiers du chiffre d'affaires global, près de 50 % de l'effectif salarié et leur contribution au dynamisme local, ces structures constituent un agent économique très important grâce à leur nombre, leur puissance économique et leur répartition géographique. Il ne s'agit toutefois pas d'arbitrer entre les GE et les TPE/PME car elles contribuent chacune à leur niveau au développement du pays. Elles sont toutes les deux indispensables les unes aux autres, par exemple dans leur relations de partenariat pour des questions de sous-traitance. Enfin, c'est dans les jeunes entreprises, ou startups comme on les appelle plus communément, que naissent les licornes<sup>6</sup> de demain.

Si ces structures bénéficient d'avantages notables tels que leur flexibilité et leur capacité d'adaptation, elles doivent rester vigilantes quant à leurs faiblesses. Leur aversion au risque les conduit parfois à refuser le changement ou faire preuve de craintes au sujet d'un développement vers de nouveaux environnements. Leurs relations sociales plus directes constituent des gains de temps, mais attention au pouvoir hiérarchique des dirigeants qui est plus fort que dans les GE, du fait de l'absence des contre-pouvoirs exercés par des syndicats

---

<sup>6</sup> Le terme licorne est employé pour désigner une start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars, dont le modèle économique se base sur une croissance rapide financée par des fonds extérieurs.

moins présents. Enfin, l'absence de formalisation traduit les comportements stratégiques des TPE/PME comme étant davantage réactifs qu'anticipatifs.

Dans la recherche de leur pérennité et soucieux de la question des ressources financières, les dirigeants des petites structures ont tout intérêt à s'intéresser aux démarches visant à agir pour être le plus efficace possible, en chassant les gaspillages et en éliminant la non-valeur ajoutée. Une réponse à leur problématique peut finalement se trouver dans l'engagement de démarches qualité.

## **B. Système de management de la qualité et ses apports**

Au départ, la réflexion que je souhaitais mener dans ce mémoire tournait autour de la thématique de « démarches qualité ». Toutefois, après quelques recherches, il apparaît que ce terme est davantage utilisé dans le milieu médico-social. Souhaitant apporter une vue d'ensemble et non par domaine, je préfère utiliser le terme de « Système de management de la qualité ». Mon étude portera ainsi aussi bien sur les entreprises de services que les industries, du moment qu'il s'agit de TPE/PME. Une précision est à faire : on favorisera, dans la mesure du possible et en fonction de la littérature disponible, les entreprises répondant à la catégorie MIC et à la sous-catégorie « petite entreprise ». En d'autres termes, l'intérêt sera en priorité porté aux structures de moins de 50 salariés. Il sera intéressant de comprendre les apports et limites de démarches fondées sur le référentiel ISO 9001.

En tenant compte des spécificités des TPE/PME d'une part et du caractère universaliste de la norme ISO 9001 d'autre part, il est légitime de s'interroger sur l'adoption de celle-ci au sein des petites structures. Quand on sait que l'engagement dans une telle démarche se traduit par une standardisation des processus, une formalisation des activités et une approche nouvelle dans son ensemble, on pourrait imaginer que ces entreprises perdraient en flexibilité, caractéristique constituant pourtant leur levier stratégique.

### **1. De quoi parle-t-on ?**

Commençons par définir les termes de l'étude, tels que le SMQ, la norme ISO 9001 et la notion de performance.

#### ***a) Système de management de la qualité***

Selon l'ISO 9000, norme présentant les concepts fondamentaux, les principes de management de la qualité et le vocabulaire, « un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes ».

La qualité est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact qu'elle produit sur les parties intéressées pertinentes. Elle n'inclut pas seulement les fonctions et performances des produits et services, mais également la valeur et le bénéfice perçus par le client.

Finalement, le système de management de la qualité (SMQ) est l'outil de pilotage de la qualité au sein de l'organisation. Par sa mise en place, l'entreprise pilote les activités, les processus et ses interactions, les ressources, en vue de répondre à ses objectifs préalablement identifiés et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes. Le SMQ permet d'optimiser l'utilisation des ressources et d'identifier des actions permettant de faire face aux conséquences, prévues ou imprévues, dans la réalisation des produits et services.

Plus largement, la mise en place d'un SMQ est destinée aux organismes souhaitant améliorer la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes, tout en assurant une cohérence dans leurs actions et en gérant les risques et opportunités de leur environnement. Par son approche articulée selon la méthodologie PDCA, acronyme de quatre verbes d'action en anglais, « *Plan Do Check Act* », et représentée par la roue de Deming<sup>7</sup>, le SMQ permet de s'améliorer de manière continue. Pour que ce progrès soit constant, les standards (ISO) viennent soutenir la dynamique. Le cycle PDCA en **annexe 1** décrit les quatre phases de la méthodologie.

Enfin, sept principes de management de la qualité énoncés ci-dessous, permettent de comprendre la « philosophie » globale :

- Orientation client
- Leadership
- Implication du personnel
- Approche processus
- Amélioration continue
- Prise de décision fondée sur des preuves
- Management des relations avec les parties intéressées

### **b) La norme ISO 9001**

L'*International Organization for Standardization* en anglais ou Organisation Internationale de Normalisation en français, « a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO » (Wikipedia). Elle a été créée en 1947 pour favoriser les échanges entre les pays par l'élaboration des normes. On en compte aujourd'hui plus de 11 400. Le sigle ISO a été symboliquement choisi, puisqu'en grec le terme signifie « égal ».

Avec plus de 880 000 certificats dans le monde en 2019, la norme ISO 9001 est la plus déployée et reconnue à l'international. La France figure dans le top 10 des pays les plus certifiés, comme on le voit sur le graphique ci-dessous.

---

<sup>7</sup> La roue de Deming est une transposition graphique de la méthodologie PDCA. Cette méthodologie puise ses sources dans le modèle de Walter A. Shewhart, mais c'est William E. Deming qui la popularise en la schématisant sous forme de cycle.

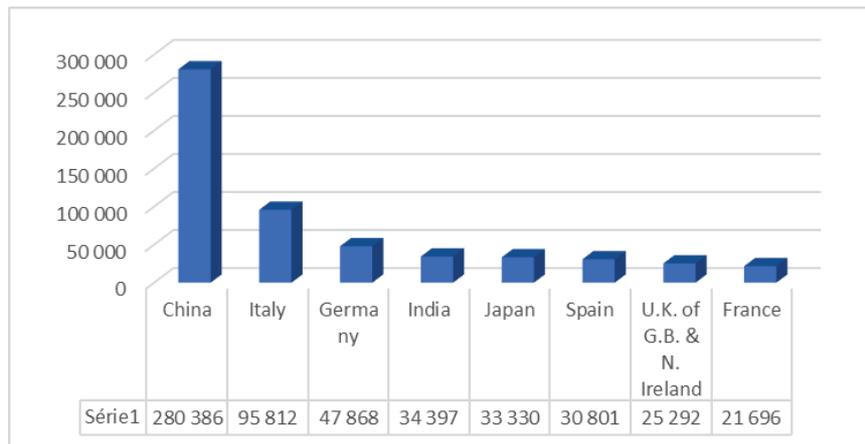


Figure 4 - Top 10 des pays en % de certificats ISO 9001. Source : étude ISO 2019

L'élément frappant est que cette norme est déployée partout dans le monde, à une poignée d'exceptions près, qu'il s'agisse de pays développés ou émergents. Tous les secteurs d'activités sont concernés, allant de la métallurgie à la manufacture du textile, en passant par les services sociaux. En France, une entreprise certifiée sur quatre est une entreprise de service. Et c'est dans ce domaine qu'on constate la plus forte croissance de certifications.

La norme ISO 9001, seule norme certifiable dans la série ISO 9000<sup>8</sup>, spécifie les exigences que doit respecter un organisme souhaitant déployer un SMQ. Il s'agit d'un référentiel élaboré par consensus, par un comité européen de représentants d'entreprises, de taille et secteurs variés. La structure de la norme est harmonisée, dans le sens où elle suit la *High Level Structure*. Il s'agit d'un cadre commun pour les normes relatives aux systèmes de management, telles que l'ISO 14001, pour le système de management de l'environnement, ou l'ISO 45001, pour le système de management de la Santé et Sécurité au travail. Cette structuration est disponible en **annexe 2**.

Par son caractère universel, la norme s'adresse à tous les organismes quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Elle est de nature volontaire, mais les entreprises souhaitant être certifiées peuvent le devenir, à la suite d'un audit réalisé par un organisme accrédité, externe et indépendant. A la suite de l'audit de certification et si elle respecte les exigences normatives, l'entreprise devient certifiée pour une durée de 3 ans.

La norme est régulièrement revue, en moyenne tous les 7 ans, pour vérifier sa cohérence avec le contexte économique et les besoins, toujours évolutifs, des entreprises. Par exemple, dans sa dernière version datant de 2015, la norme a connu de grands changements comme la prise en compte du contexte et des enjeux de l'organisme ; le renforcement du rôle de la direction et des managers ; et l'intégration d'une approche risques et opportunités pour ne citer qu'eux. L'ISO 9001 constitue aujourd'hui un véritable outil de pilotage adapté, intégré, communicable et communiqué au service de la performance de l'organisme.

### c) La notion de performance

Dans la dernière version de la norme, on constate une affirmation des notions de résultats, d'amélioration, d'innovation et d'efficacité. Le SMQ devient ainsi un véritable outil pour la

<sup>8</sup> La série ISO 9000 comprend : l'ISO 9000 : principes essentiels et vocabulaire ; ISO 9001 : exigences ; ISO 9002 : lignes directrices pour l'application ; ISO 9004 : lignes directrices pour l'obtention de performances durables. L'ISO 19011 peut également être rattachée à cette série : lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et de l'environnement.

performance des organisations. La performance est définie, selon l'ISO 9000, comme un résultat mesurable. Cette définition peut être approfondie.

Une entreprise est reconnue comme étant performante lorsqu'elle atteint ses objectifs ou les dépasse. La performance a longtemps été jugée sur les résultats obtenus, mais cette notion s'est enrichie avec les évolutions de l'environnement. Elle ne se limite plus à la simple mesure de productivité ou de rentabilité, mais comprend également les notions de compétitivité et de qualité produite, associant les dirigeants, les clients, les salariés et tous les acteurs externes à l'entreprise.

L'entreprise se doit ainsi d'être à l'écoute pour identifier les attentes de ses parties intéressées pertinentes<sup>9</sup> :

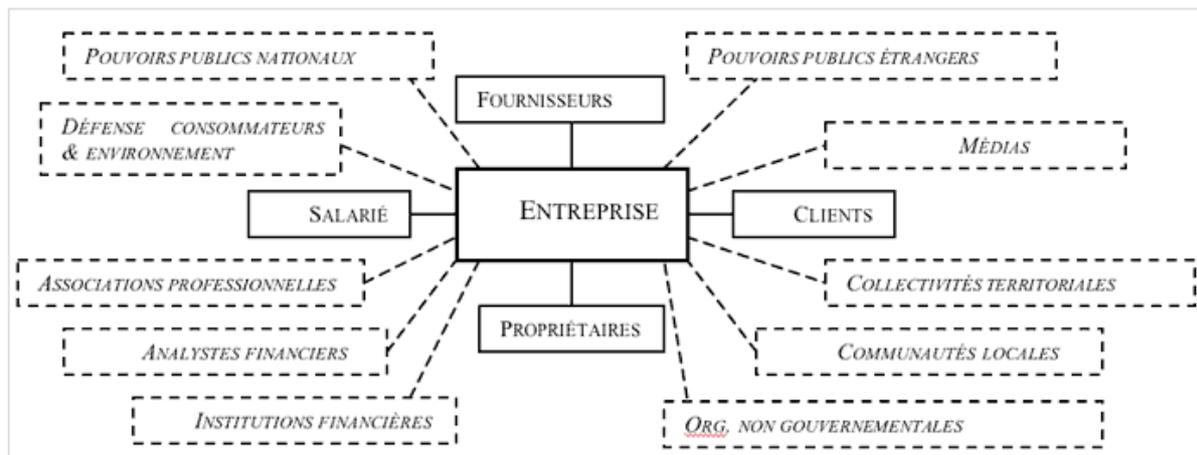


Figure 5 - Différents acteurs de l'entreprise. Source : Internet, modèle de E. Freeman

Ces attentes peuvent être d'ordres économiques et se traduire par la compétitivité ; financières et concerner des objectifs de rentabilité ; organisationnelles avec les notions d'efficacité et d'efficience ; sociales en concernant le climat et la gestion des carrières ; sociétales et correspondre aux valeurs éthiques ou de respect de l'environnement. L'ensemble de ces critères permettent d'évaluer la performance d'une entreprise, qui doit absolument éviter de sélectionner qu'un seul critère au détriment des autres.

La notion de mesure revient fréquemment lorsqu'on évoque le sujet de la performance. La mesure peut être soit à priori, pour détecter les éléments pouvant créer de la richesse dans l'entreprise. Soit à postériori, pour réaliser un constat d'une performance passée et comparer les réalisations par rapport aux objectifs initiaux, afin de rectifier les écarts éventuels.

Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent de statuer de la performance d'une structure. En quantitatifs, on retrouve la rentabilité, la valeur ajoutée économique et le besoin en fonds de roulement, pour ne citer qu'eux. Du côté qualitatif, on évalue la satisfaction client, soit les temps d'attente, le nombre de réclamations, les taux de retards, de retours, de fidélisation, de relance. On s'intéresse également à la motivation du personnel, puisque l'objectif de toute entreprise est de disposer d'acteurs responsables. Mais pour ce faire, elle se doit de recruter au mieux, d'intégrer, de former et surtout de fidéliser le personnel. Les indicateurs tels que le taux de départ en période d'essai, le turn-over, le taux d'absentéisme,

<sup>9</sup> E. Freeman a popularisé le terme de « Stakeholders » ou parties prenantes : « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » par opposition au terme de « Shareholder » ou actionnaires, démontrant ainsi une prise en compte plus large des intérêts de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Dans le vocabulaire qualité, on préfère utiliser le terme de « parties intéressées pertinentes ».

le nombre de jours en formation, permettent la mesure. L'ensemble des résultats peut être transcrit dans des tableaux de bord, qui présenteront ainsi des synthèses chiffrées au service de l'analyse et des choix stratégiques de l'organisation.

On constate ainsi que la notion de performance est large et peut englober autant de critères que d'objectifs que se fixe l'entreprise. Il est nécessaire que sa mesure soit pertinente et en lien avec les engagements de chaque structure. La démarche qualité, voire l'obtention d'une certification qualité, permettent de soutenir et de communiquer les engagements de l'organisation, mais aussi et surtout d'adopter une optique de progrès permanent. Nous allons donc voir quels en sont les apports et les limites.

## **2. Les apports identifiés à priori**

Dans ma recherche académique, j'ai trouvé un ouvrage traitant des « Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME » de Tayo Tene Christian Valéry et Nkakleu Raphaël publié en avril 2021. Il s'agit d'une « revue systématique de la littérature » portant sur la thématique, réalisée par un doctorant en management et un maître de conférences Agrégé. Si j'ai sélectionné leurs travaux pour articuler ma réflexion, c'est parce que leur étude suit la méthodologie de revue systématique d'un grand nombre d'études empiriques, c'est-à-dire issues d'expériences, et non théoriques. Le recours aux revues systématiques permet de produire « une synthèse scientifique des données probantes dans tous les domaines de recherche » (Pettitcrew et Roberts, 2008). L'intérêt d'une telle étude est de donner d'une part, un aperçu de la littérature en termes de tendances et d'autre part, présenter une synthèse des pensées développées par les auteurs étudiés. Par littérature, les auteurs de cet ouvrage entendent les articles publiés dans une revue avec un comité de lecture, entre les années 2000 et 2018. Sur une collecte initiale de 3204 articles traitant du sujet, seuls 50 ont finalement été retenus pour étudier la thématique. C'est cet échantillon, qui me semble représentatif, qui m'a motivé à m'appuyer sur ce travail pour développer mes idées. Enfin, l'ouvrage propose des informations précises et actualisées ce qui correspond à mes critères de recherche de données.

En m'appuyant sur l'étude présentée ci-dessus, je retiens des impacts positifs qui rejoignent ceux que j'avais personnellement identifié au préalable. Les auteurs de l'étude ont procédé à une identification et une classification des variables mesurant l'impact positif de l'engagement d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001. On retrouve ainsi la satisfaction des clients et du marché, l'optimisation des processus de production, la maîtrise des coûts et la diffusion des connaissances au sein des entreprises. Précisons que le classement des impacts positifs a été réalisé selon la méthodologie suivante : une identification de la fréquence d'apparition de la variable dans les articles sélectionnés, puis le calcul du pourcentage d'articles concluant de l'impact positif de la variable par rapport au nombre total d'articles qui la citent.

Parlons d'abord de la satisfaction des clients et du marché. Quand on sait que la norme ISO 9001 présente les exigences pour la mise en place d'un Système de Management de la Qualité, il paraît évident que son application produise des effets bénéfiques pour l'entreprise qui la réalise. Que la démarche soit initiée ou le système bien en place, l'entreprise s'engage par l'application des exigences, ou par leur révision à minima annuelles, dans la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées et dans l'orientation client (paragraphes 4.2 et 5.1.2 de la norme). Ces engagements se traduisent alors par la communication avec ces parties intéressées, par exemple par le biais de la diffusion d'une politique qualité (paragraphes 5.2 et 8.2.1 de la norme). L'entreprise construit son système

autour de diverses thématiques spécifiées dans le référentiel et elle est amenée à évaluer ses performances. Dans cette évaluation, on retrouve le sujet de la satisfaction client (paragraphe 9.1.2). A la suite de l'évaluation, l'entreprise entreprend des actions d'amélioration visant à produire de meilleurs résultats (chapitre 10 de la norme). Il paraît donc inévitable que la satisfaction client soit la première variable positivement impactée par l'engagement d'une démarche qualité, puisqu'elle constitue la finalité même d'un tel projet. Des auteurs évoquent d'autres bénéfices, tels que « l'augmentation de la sensibilité du personnel à la satisfaction client et à sa mesure » (Fernandez-Gonzalez et al., 2007)

Ensuite, on retrouve l'optimisation des processus de production. Par ce large thème il est possible de voir divers aspects. De façon générale, pour optimiser un processus, on cherchera d'abord à l'identifier dans le fonctionnement de l'entreprise. La norme ISO 9001 exige une approche processus (paragraphe 4.4 de la norme), qui peut se traduire par la création d'une cartographie des dits processus. Ensuite, il est possible de mener une décomposition de celui-ci de façon à identifier les activités, les fournisseurs, les clients, les ressources et les risques. Cette approche que je qualifie à « 360 degrés », permet d'agir à partir du constat réalisé, par exemple en prenant appui sur une méthodologie d'analyse de risques du processus, pour identifier les axes d'amélioration et ainsi proposer un fonctionnement optimal. Selon le contexte de l'entreprise, son secteur d'activité et ses besoins, la démarche peut être couplée à des méthodologies Lean<sup>10</sup> ce qui amènera l'entreprise à réaliser des gains de productivité et à la maîtrise des coûts. Par maîtrise des coûts on entend le résultat de l'entreprise ayant identifié et éliminé les gaspillages de ses processus, comme par exemples des tâches à non-valeur ajoutée, des déplacements inutiles, des pertes de matières s'il s'agit d'un processus de fabrication, des contrôles trop fréquents etc.

Enfin, de nombreux ouvrages concluent sur l'apport positif de ces démarches par la codification et la diffusion des connaissances. Le fait de retranscrire les savoir-faire de chaque processus, permet d'améliorer la communication interne et favoriser la compréhension de chacun sur les tâches et responsabilités des autres. Cette conclusion est notamment mise en avant par Lee et Palmer (1999). On constate ainsi que la mise en place d'un SMQ peut favoriser le climat social au sein de la structure. Par exemple, les individus ayant une conception erronée de la charge de travail de chacun, pourraient revenir sur leurs conclusions et voir d'un meilleur œil l'engagement des collègues. Le système apparaît ainsi comme étant bien plus qu'une transcription des exigences, dans la mesure où il permet le rapprochement des hommes et le décloisonnement des services.

### **3. Des apports plus subtils**

Une étude réalisée par le Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les Stratégies des Organisations (GREFSO) de la Faculté de Droit de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, s'est intéressée à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité au sein des PME marocaines. Les résultats de l'enquête sont présentés dans la revue intitulée « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME ». Il apparaît que des changements, résumés dans le tableau ci-dessous, ont été observés après la démarche :

---

<sup>10</sup> Lean est un mot issu de l'anglais, qu'il s'agit d'interpréter comme « agile ». Le Lean Management fait appel à l'analyse des processus, à l'élimination des non-valeurs ajoutées et à la régularisation des flux.

Principales caractéristiques d'une PME avant la mise en place d'un système de management de la qualité	Principales caractéristiques d'une PME après la mise en place d'un système de management de la qualité
Structure informelle	Formalisation des procédures (notamment au niveau du processus de production)
Supervision directe	Contrôle continu
Contrôle de type personnel	Standardisation des procédés
Relative liberté des opérateurs	Clarification des rôles et des responsabilités
Structure simple	Différenciation de la structure

Figure 6 - Principaux changements observés dans les PME ayant un SMQ. Source : résultats de l'enquête GREFSO, tiré de la revue citée plus haut

### a) Une formalisation au service de l'efficacité

On constate que la PME améliore son fonctionnement tout en préservant ses caractéristiques propres. On pourrait penser que la formalisation des procédures est antagoniste à la flexibilité de la PME, cependant elle permet de donner une vision commune de l'activité à l'ensemble des acteurs qui évolueraient ainsi selon les mêmes méthodes. Une standardisation des procédés permet de gagner en efficacité et de fait être plus réactif, ce qui rejoint finalement la notion de flexibilité. Une organisation est flexible quand elle est capable de s'adapter aux circonstances particulières et l'efficacité de son organisation en est, selon moi, une condition essentielle.

### b) Maintien de l'implication des salariés

Par ailleurs, le contrôle continu, seconde caractéristique de la PME ayant déployé un SMQ, correspond au mode d'organisation de cette typologie d'entreprises. Pour rappel, on a vu que l'implication des salariés est forte dans ce type de structure. Un contrôle tout au long de la chaîne de production permet de responsabiliser encore plus les salariés, ce qui peut représenter quelque part un levier de motivation. Si la motivation<sup>11</sup> correspond à la mise en mouvement d'un comportement, l'implication elle, donne le sens et la direction de ce mouvement. Selon M. Thévenet, auteur de plusieurs livres traitant du sujet de l'implication des personnes au travail, il est possible de favoriser l'implication des salariés lorsque trois conditions sont réunies : la cohérence entre la politique, le projet et les décisions de l'entreprise ; la réciprocité entre ce qu'apporte le salarié à l'entreprise et ce qu'il reçoit en retour ; et l'appropriation, c'est-à-dire l'identification du salarié aux valeurs et objectifs de l'entreprise. Si ces paramètres sont respectés, alors l'engagement d'une démarche qualité peut favoriser l'implication au travail au sein de la TPE/PME. La clarification des rôles et responsabilités, autre caractéristique présentée dans la figure 1, permet de poser un cadre aux actions de chacun, pour équilibrer l'engagement des salariés.

Deux des sept principes de management de la qualité concernent la dimension sociale. Le leadership d'abord, qui constitue l'engagement de la direction dans le projet, doit permettre de créer les conditions nécessaires pour l'atteinte des objectifs qualité. La direction doit piloter l'organisme et communiquer les orientations et finalités pour garantir le succès de la démarche. Le second principe est l'implication du personnel. Ce dernier est au cœur du système puisqu'il

<sup>11</sup> Selon Vallerand et Thill (1993), la motivation est l'ensemble des forces internes et/ou externes qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement.

est acteur des processus et le moteur des améliorations. Pour impliquer les personnes, chacune d'entre elles doit être prise en compte afin d'être compétente, habilitée et impliquée dans la démarche. Une politique de gestion des ressources humaines permet de satisfaire ces besoins.

L'étude montre que les petites structures prennent des mesures favorables au succès de la démarche, ce qui répond au paramètre de cohérence mentionné plus haut. L'enquête auprès des PME marocaines s'est intéressée sur la nature de ces mesures, en voici une décomposition :

	Recrutement de collaborateurs	Formation	Recrutement de cadres	Mise en place d'un système de motivation
PME n'ayant pas une démarche qualité	63%	67%	37%	49%
PME ayant une démarche qualité mais non certifiées	85%	75%	40%	70%
PME certifiées	66%	89%	35%	63%

*Figure 7 - Nature des mesures prises au niveau de la GRH. Source : résultats de l'enquête GREFSO, tiré de la revue citée plus haut*

On constate que l'engagement dans une démarche qualité entraîne un recours au recrutement. En effet, un écart de plus de 20 % est constaté entre la PME classique (n'ayant pas de démarche qualité) et la PME engagée non certifiée. On remarque toutefois que le recrutement diminue au sein des PME certifiées. Ce pourcentage plus bas peut être expliqué par le fait qu'une fois la certification obtenue, l'entreprise ne dispose plus du même besoin qu'en phase de déploiement du SMQ. Cette théorie se confirme par le pourcentage de recours à la formation, qui est le plus élevé chez la PME certifiée. On imagine que celle-ci s'assure de maintenir la certification en formant ses collaborateurs, en vue de garantir une conformité aux exigences normatives et leur permettre de sauvegarder le SMQ. On peut donc conclure que les PME cherchent à impliquer collectivement leurs salariés, plutôt que d'isoler la responsabilité de la démarche sur la/les personne(s) l'ayant déployée.

### **c) Une adaptation permanente**

En dernière ligne du tableau de la *figure 6*, on voit que la PME fonctionnant selon les principes du management de la qualité passe d'une structure simple à une différenciation. Par différenciation, on entend la définition de Lawrence et Lorsch (1967) qui indiquent qu'il s'agit du degré de découpage d'une structure en plusieurs services. Dans cette lignée, les unités ou services ainsi créés doivent s'intégrer les uns par rapport aux autres pour rendre l'action globale cohérente. C'est ce qu'on appelle l'intégration, le processus permettant de coordonner les actions entre les services. Les auteurs de la définition, concluent que plus l'environnement est instable, plus une entreprise doit pratiquer la différenciation pour s'adapter. Précédemment, nous avons vu que les petites structures ont une organisation très souple et flexible, on pourrait alors penser que la différenciation suivrait une logique contraire aux spécificités des TPE/PME. Toutefois, quand on sait que leur environnement, qui constitue un facteur de contingence agissant sur leur structure, est incertain en termes d'évolution et qu'il est complexe en raison de la forte intensité concurrentielle, on comprend que ces entreprises ont tout intérêt à suivre les recommandations des auteurs. Finalement, la différenciation ne doit pas être interprétée comme du formalisme ou de la bureaucratie, mais comme un moyen

pour chaque service de s'adapter à son propre environnement. Par extension, le SMQ permet cette adaptation.

La recherche académique nous a permis de constater que la mise en place d'un système de management de la qualité au sein des TPE/PME apporte des avantages considérables et ne dénature pas celles-ci, comme on l'imaginerait à priori. Si la démarche semble être bénéfique, il est tout de même possible, voire nécessaire, d'identifier des limites d'un tel projet au sein des petites structures.

## **C. Les limites**

### **1. Les aspects organisationnels**

#### *a) Des bénéfiques conditionnés à la certification*

Selon les résultats de l'enquête des 100 PME marocaines interrogées, il apparaît que la seule démarche qualité ne suffit pas à produire un effet positif sur le plan commercial et au niveau organisationnel. En effet, 54 % des PME certifiées sont totalement satisfaites sur le plan commercial, contre 30 % chez les PME non certifiées. Des conclusions similaires sont avancées dans la revue systématique. Ces résultats sont compréhensibles, étant donné que la certification permet de faire valoir ses efforts dans le management de la qualité. La certification rend le SMQ d'autant plus crédible que l'entreprise met en avant son certificat dans toutes ses relations avec les parties intéressées et renforce ainsi son image et sa notoriété. La certification joue ainsi un rôle de garant, surtout auprès de clients étrangers ou particulièrement sensibles à la démarche. Certains marchés exigent même à leurs fournisseurs d'être certifiés (cela est vrai pour divers autres référentiels tels que l'ISO 14001 ou QUALIOP1<sup>12</sup>) créant ainsi un biais et limitant l'accès aux autres structures. D'autres revues rapportent, bien que l'entreprise soit certifiée, que les managers témoignent d'une déception quant à l'impact sur l'efficacité commerciale. Des auteurs ont tenté d'expliquer ce faible impact. On peut citer Stevenson et Barnes (2002), qui concluent d'un « manque d'implication des fonctions marketing dans le projet de certification ». A noter que l'existence de ces fonctions dans les TPE/PME n'est pas systématique.

D'un point de vue organisationnel, les résultats de l'enquête sont semblables aux résultats sur l'impact commercial. L'étude montre que toutes les structures certifiées sont totalement ou moyennement satisfaites (63 % totalement et 37 % moyennement), tandis que les entreprises non certifiées sont en majorité insatisfaites (seules 36 % sont totalement satisfaites et 30 % le sont moyennement, 6 % déclarent ne pas l'être du tout). On en déduit que la certification constitue une étape clé pour la petite structure souhaitant jouir des bénéfices de la démarche.

Lorsqu'une entreprise s'engage dans la qualité, les raisons qui la motivent peuvent être diverses et le projet de certification n'est pas systématique. Ainsi, la distinction entre « certifiées » et « non certifiées » peut être arbitraire. Il serait faux de croire en la supériorité d'une entreprise de la première catégorie. Bien qu'une certification soit vérifiée annuellement

---

<sup>12</sup> L'ISO 14001 est le référentiel d'exigences relatives au système de management de l'environnement. Qualiopi est une marque de certification qualité des prestataires de formation.

durant sa durée de validité qui est de 3 ans<sup>13</sup>, elle ne garantit pas la régularité de la qualité des produits et services. De plus, le certificat fait peser un engagement sur l'entreprise qui peut se sentir freinée dans ses initiatives, ce qui est contraire au mode gestion des petites structures. D'après la littérature portant sur le sujet, les apports de la certification diffèreraient selon la taille de l'entreprise et son secteur.

### ***b) Des retours financiers incertains***

La démarche de certification n'est pas anodine pour une TPE/PME. Elle représente un coût, qui se détermine en fonction de l'étendu du système à auditer et du nombre de jours d'audits. Au-delà de l'aspect financier, la mise en place d'un tel projet nécessite des ressources humaines. Avec des profils polyvalents et multitâches, la petite structure doit pouvoir dégager du temps à ses collaborateurs pour se concentrer sur le déploiement du SMQ, à défaut de disposer d'un salarié formé, de faire appel à un consultant ou de recruter.

Cependant, elle pourrait être motivée d'implémenter un SMQ en espérant bénéficier de retours financiers positifs et ainsi attribuer un budget au déploiement de la démarche. Des auteurs se sont intéressés sur l'existence d'une corrélation entre l'engagement dans la démarche et des résultats financiers en hausse. Par exemple, Corbett et al. (2005) ont étudié le rendement financier de plus de 21 400 entreprises certifiées aux Etats-Unis, et concluent qu'elles ont bénéficié d'une amélioration sur ce plan. Les conclusions de Sharma (2005) rejoignent cette idée. Mais d'autres auteurs, tels que Martynez-Costa et Martynez-Lorente (2007), avancent que « les coûts de mise en place et de maintien de la norme ne sont pas compensés par les avantages qu'elle procure » et défendent ainsi des effets négatifs. Ces controverses ne nous permettent pas de statuer et d'affirmer que la démarche produira les retours espérés.

## **2. Les aspects sociaux : des perceptions différentes selon les profils**

Sylvie Rolland, Maître de Conférences à l'Université de la Rochelle, a réalisé une étude empirique dans sa revue nommée « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers ». Bien que l'ouvrage date de 2009, l'auteur y développe des idées qui semblent encore être d'actualité aujourd'hui. Dans son étude, elle a souhaité proposer une approche par la perception des managers sur la démarche qualité. Par managers, elle entend aussi bien les responsables qualité que les directeurs généraux, issus d'entreprises de taille et de secteurs variés. Notre analyse se concentrera au maximum sur les témoignages des encadrants des petites structures.

Dans un objectif de comparaison des perceptions des managers et des salariés, nous nous appuyons sur la revue nommée « Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels » de Arnaud Eve, Maître de conférences à l'Université de Rouen, et Pierre-Antoine Sprimont, Professeur des Universités dans la même

---

<sup>13</sup> La certification ISO 9001 est délivrée à la suite d'un audit initial, également appelé audit de certification. Deux audits de suivi (un par an) ont lieu les deux années suivantes. Enfin, un audit de renouvellement intervient la troisième année, à l'issue duquel une décision de maintien ou de retrait de la certification est prononcée par l'équipe d'audit.

institution. Cette étude, publiée en 2016, se base sur la littérature existante et sur les données de quatre entreprises françaises.

### a) Perception des managers

L'enquête réalisée auprès des responsables qualité et directeurs généraux montre que la certification, et plus globalement la démarche, est bien perçue :

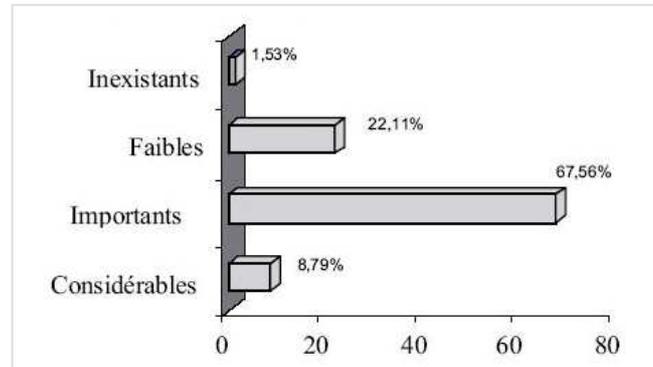


Figure 8 - Les apports globaux de la certification selon les managers. Source : tiré de l'enquête menée par Sylvie Rolland

En cumulant les réponses « Importants » et « Considérables », on obtient plus de trois quarts de répondants qui trouvent la démarche bénéfique. Ces résultats rejoignent les conclusions semblables que l'auteur a constaté dans divers ouvrages. Selon l'enquête, la part de responsables qualité exprimant leur perception positive est plus grande que celle des directeurs (69,68 % contre 60,74 %). Ce faible écart peut être expliqué, du fait que le responsable qualité est naturellement, de par sa formation et sa pratique quotidienne, plus favorable à la démarche. Mais des apports tels que l'image de marque et la reconnaissance du marché permettent d'expliquer l'avis favorable des dirigeants.

D'autre part, le bénéfice de la démarche semble être le consensus quelle que soit la taille de l'entreprise selon les encadrants. Dans les structures de moins de 50 salariés, qui rappelons-le est notre cible principale d'étude, les apports sont dits être importants dans 64,7 % des cas et considérables dans 10,4 % des cas. Un peu moins d'un quart de répondants disent que les effets sont faibles ou inexistantes.

Si la majorité des managers et encadrants, y compris des petites structures, témoignent d'une perception positive il est nécessaire de la vérifier auprès de salariés opérationnels.

### b) Perception des salariés opérationnels

Selon les auteurs de cette étude, la place des salariés dans les démarches de mise en place de systèmes de management de la qualité est peu étudiée dans la littérature académique. Toutefois, le personnel constitue l'énergie principale des structures et leur implication est indispensable, quel que soit le projet. Lorsque j'ai effectué mes recherches, j'ai principalement trouvé des revues portant sur l'entreprise dans son ensemble, ou sur les décideurs (l'étude abordée précédemment en est le témoin).

L'interprétation du projet peut différer d'un individu à l'autre, comme l'application de la norme peut différer d'une entreprise à une autre. Ainsi, il est pertinent de comprendre les points de vue des salariés, puisque leur engagement dépend de leur motivation qui, comme on a pu l'aborder plus tôt, dépend de divers éléments. Une condition apparaît alors comme étant un

facteur influent sur le succès de la démarche : l'appropriation de la norme par le salarié. Si précédemment on a vu que les entreprises entreprenaient des mesures (cf. l'étude GREFSO sur les PME marocaines), toute l'analyse sera ici concentrée sur les « dispositifs d'adoption » propres aux opérationnels.

Face aux changements, des facteurs influents vont agir sur la perception de la personne concernée. Dans le cadre de l'ISO 9001, les auteurs distinguent deux catégories : « un pôle management et facteurs externes et un pôle caractéristiques personnelles ».

Le premier pôle va concerner les actions d'accompagnement des salariés dans l'interprétation de la norme. Les résultats de l'enquête auprès des salariés, de profils différents et issus de quatre entreprises elles-mêmes de taille et secteur différents, présentent des perceptions contraires. Les « adhérents » sont les salariés satisfaits de l'encadrement. Ils témoignent de leur coopération avec le responsable qualité et des dispositifs d'aides qu'ils reçoivent (par exemple des modes opératoires). Face à eux, on retrouve les « réfractaires », qui signalent un manque de retours des supérieurs et un manque d'intégration dans le projet. Ces oppositions confirment l'importance du management. Parmi les facteurs externes, on retrouve par exemple l'influence du groupe social du salarié, constitué de ses collègues et amis au travail. Ainsi, l'effet de groupe peut influencer sur les perceptions individuelles qui peuvent différer d'un atelier / service à un autre.

Le second pôle, portant sur les caractéristiques personnelles, englobe les « valeurs initiales du travail des individus ». On peut lire dans les résultats de l'enquête, des témoignages de salariés optimistes : « une satisfaction personnelle », « le travail bien fait », « la norme comme un outil ». A contrario, des témoignages plus sceptiques : « la norme, c'est très segmenté, très découpé, ce qui altère l'initiative, l'inventivité, le métier ».

Si le personnel encadrant, ou les managers comme nous les avons nommés précédemment, sont majoritairement favorables à la démarche pour des raisons qui leur sont propres, le constat est différent et surtout plus complexe chez le personnel. Les résultats du questionnaire nous rappellent toute l'importance de l'accompagnement dans un projet. Face à une diversité des profils, il est indispensable d'aborder la démarche de façon individualisée, en identifiant les profils de son équipe, les singularités et les motivations de chacun pour ainsi personnaliser son approche et le langage utilisé. Toutefois, dans la TPE/PME, et cela est d'autant plus vrai si sa taille est réduite, il semblerait que de tels dispositifs soient accessoires dans un environnement déjà chargé par des préoccupations essentielles telles que l'activité quotidienne et la gestion commerciale.

**En définitive**, nous avons vu que le déploiement de système de management de la qualité est possible dans les TPE/PME. Leurs spécificités, et finalement leur nature, sont tellement fortes, que rien ne semble pouvoir les dénaturer, pas même une norme standardisée. Bien au contraire, il semblerait que ces structures arrivent à tirer des profits organisationnels tout en renforçant leur flexibilité et l'adaptation à leurs environnements. Cependant, un projet de la sorte est de loin pas anodin pour ces entreprises qui doivent évaluer le ratio gains-efforts. En effet, nous avons vu que la seule transposition du référentiel, sans certification à la clé, pouvait être insuffisante pour la TPE/PME espérant bénéficier d'une reconnaissance du marché. Et la certification ne constitue pas à elle seule une garantie de rentabilité future.

Il est important de rappeler que ces conclusions ne sont pas universelles compte tenu de la difficulté d'analyse des TPE/PME aussi nombreuses et présentes dans tout secteur d'activité.

Par la synthèse présentée ci-dessus, des éléments de réponse ont été apportés. Toutefois, il ne s'agit pas d'exclure d'autres points de vue, compte tenu de l'étendue de la littérature et des études portant sur le sujet. La notion de performance constitue aussi un facteur de contingence, du fait de la diversité de variables pouvant être analysées. Aussi, le caractère universel de la norme et son interprétation, sont à l'origine des dispersions, non seulement géographiques, des points de vue des auteurs.

Malgré l'absence de résultats consensuels, on pourrait présenter des recommandations applicables à toute structure. Le succès de la démarche dépendrait des motivations qui sont à son initiative. Plus la démarche est volontaire, c'est-à-dire motivée par des envies propres à l'entreprise telles que le souhait d'améliorer son fonctionnement, plus l'investissement, la perception et le déroulement seront meilleurs. A l'inverse, si l'entreprise subit une pression externe pour s'engager dans l'ISO 9001, les effets seront contraires. Quelle que soit la situation, la gestion du changement, comme dans de nombreux projets, est essentielle pour impliquer chaque acteur du projet. Tout individu étant unique, il s'agit de comprendre ses motivations et les facteurs influant sa perception. La dimension humaine de la démarche qualité en sort ainsi comme élément central.

Compte tenu de l'ensemble des apports, limites et recommandations, la TPE/PME fait face à un choix : « s'engager dans la démarche au risque de perdre certaines vertus de la PME tels que l'autonomie et la flexibilité ou au contraire, se tenir au mode de management personnel au risque d'être écarté du marché » (A. Fekari). Face à la controverse des réponses présentées dans la littérature, je souhaite à mon tour présenter une vision par le témoignage de la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une agence d'assurances.

## II. Présentation de l'entreprise et contexte du projet

Cette partie sera consacrée à la présentation de la structure concernée par le projet de mise en place d'un Système de Management de la Qualité. Avant de s'intéresser au projet en lui-même, il est nécessaire de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue. Ensuite, le contexte ayant motivé le projet sera exposé.

### A. L'entreprise – agence d'assurances du groupe Generali

#### 1. Analyse organisationnelle

##### a) L'entreprise

J'effectue mon alternance au sein de l'agence J. FERRANDI & A. BORDES, 13<sup>ème</sup> agence du groupe Generali en France. Son activité est particulièrement orientée sur le risque du professionnel et notamment sur les assurances de personnes avec la spécificité du PLAN KINE®.

Bien que nous commercialisons les produits d'assurances du groupe Generali, notre structure reste indépendante dans son organisation. En effet, l'entreprise est une société en participation, c'est-à-dire une réunion des moyens des deux agents généraux au service de leur projet commun. Le groupe Generali représente donc notre mandante, pour laquelle nous commercialisons les produits et recevons en retour des commissions.

Monsieur Joël Ferrandi et Madame Angélique Bordes dirigent également, en parallèle, leur société de courtage sous la dénomination d'AJF COURTAGE SAS<sup>14</sup>. Ainsi, les dirigeants sont à la fois agents et courtiers en assurance. L'avantage de la combinaison de ces deux activités réside dans la possibilité de répondre au besoin d'assurance d'un client lorsque le risque est hors politique de souscription de la compagnie Generali, en l'assurant auprès d'une compagnie tierce. Cette combinaison s'inscrit dans une recherche de relation client à long terme.

##### b) L'effectif de l'entreprise

L'effectif de l'agence est composé par 2 agents généraux et 11 salariés, répartis en 3 services :

- Production (gestion des contrats),
- Sinistres (gestion complète des sinistres),
- Comptabilité (gestion de la comptabilité générale de l'agence, de la comptabilité liée aux contrats d'assurance et de la commande de fournitures).

L'organigramme disponible en **annexe 3** présente l'effectif de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> L'activité de courtage est présentée ici à titre purement informatif. Le système de management de la qualité ne concernera pas cette activité qui reste minoritaire.

### *c) Le style de management*

L'agence étant de taille humaine, la communication interne est directe et on communique facilement. Une grande partie du personnel travaille en espace ouvert – *open-space*, ce qui simplifie la transmission d'informations.

Le style de management actuel est consultatif. La communication est descendante, ascendante et transversale.

Si l'on souhaitait faire un parallèle avec les mécanismes de coordination de Mintzberg, présentés dans la première partie, l'ajustement mutuel est la forme se rapprochant au plus près de notre fonctionnement. Cela se traduit par une communication informelle au service de la réactivité.

### *d) Typologie et organisation de l'entreprise*

En ce qui concerne la typologie de notre organisation, si on souhaite parler en langage industriel, nous fonctionnons en petite série et la disposition des savoirs dans l'agence est organisée en « ateliers fonctionnels ».

En effet, nos clients malgré qu'ils soient bien identifiés, ont des besoins et exigences spécifiques. Un même type de client, par exemple un masseur-kinésithérapeute, peut avoir des besoins différents de ceux que nous avons l'habitude de traiter, c'est pourquoi nous devons écouter la voix du client et faire preuve de flexibilité.

Concernant la disposition en « atelier fonctionnels », à l'image d'un site de production, notre agence est organisée en fonction des domaines d'activité auxquels nous sommes confrontés. Ainsi, comme il est exposé dans l'organigramme, notre organisation est répartie en 3 services et des collaborateurs sont dédiés à la gestion de chaque type de clients : Particuliers, Professionnels et Entreprises. On parle ainsi de regroupement des savoirs.

### *e) La recherche de la qualité malgré l'absence d'un SMQ*

L'aspect organisationnel se traduit par un esprit qualité présent dans toutes les démarches de l'entreprise. Celui-ci se traduit premièrement par la recherche d'une relation client à la hauteur. Le soin apporté à la présentation de l'agence et à toute communication avec les parties pertinentes intéressées est la base de notre fonctionnement.

Puis, la conformité est notre ligne de conduite dans la relation avec nos clients. Forte de l'expérience d'un contrôle de conformité d'une rare ampleur en 2018, l'agence s'est considérablement impliquée dans la protection des consommateurs. Cela constitue une preuve de notre volonté d'offrir un service digne de ce nom.

D'autre part, nous cherchons en permanence à améliorer nos processus et automatiser les actions administratives répétitives pour tendre les flux. Cette volonté d'amélioration se ressent au quotidien par exemple dans l'utilisation de notre système de gestion électronique des documents, que nous essayons d'encadrer par des règles communes. Mais également dans les supports documentaires utilisés, dont l'uniformité et la simplicité d'utilisation sont les critères recherchés. La suggestion d'améliorations est notre moteur.

Pour résumer, notre agence présente une réelle volonté de qualité dans l'ensemble de ses activités. La multiplication de projets, pour la majeure partie imposés à notre structure, nous amène de plus en plus à réfléchir à des façons d'optimiser notre côté gestion en vue de dégager du temps et se consacrer au développement commercial.

## 2. Analyse commerciale

### a) Les produits

Que ce soit pour un particulier, un professionnel ou une entreprise, notre agence dispose de solutions assurantielles conçues par la compagnie d'assurance Generali. Parmi les contrats classiques nous retrouvons les assurances Automobile, Habitation, Prévoyance, Retraite, assurances Vie ou encore assurances Flottes pour les entreprises.

Cependant, notre agence dispose d'une particularité. En effet, notre stratégie est basée sur la différenciation, avec un domaine d'activité stratégique<sup>15</sup> concentré sur les masseurs-kinésithérapeutes. Monsieur Joël Ferrandi a créé l'offre dénommée PLAN KINE® comprenant 5 contrats spécialement étudiés et adaptés pour le métier du masseur-kinésithérapeute. La finalité de l'offre est de proposer des solutions d'assurances afin de pallier les carences des régimes de base de ces professionnels. La marque est déposée à l'INPI et nous sommes l'unique agence Generali en France à la proposer.

### b) Les clients

Nos clients sont des professionnels libéraux, des particuliers et des entreprises. Comme l'indique le graphique ci-dessous, l'agence détient un portefeuille clients majoritairement constitué de professionnels. Cela est notamment dû à l'offre précédemment développée, comprenant une multitude de contrats destinés à couvrir l'activité des masseurs-kinésithérapeutes.

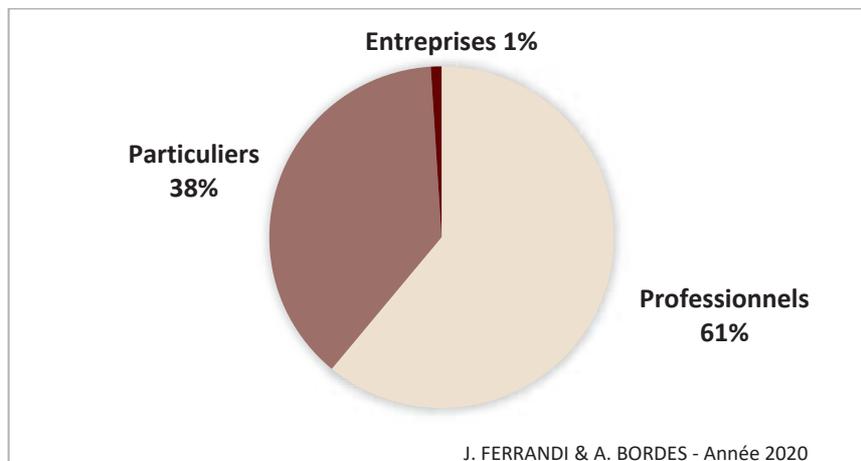


Figure 9 - Répartition des clients de l'agence, données 2020

Notre zone de chalandise est principalement Strasbourg et ses alentours, le département du Bas-Rhin.

<sup>15</sup> Le domaine d'activité stratégique ou DAS, est un concept apparu à la fin des années 60 au sein de l'entreprise General Electric. Un DAS se caractérise par un marché spécifique, des facteurs clés de succès spécifiques et des concurrents spécifiques. Chaque DAS nécessite donc une stratégie spécifique.

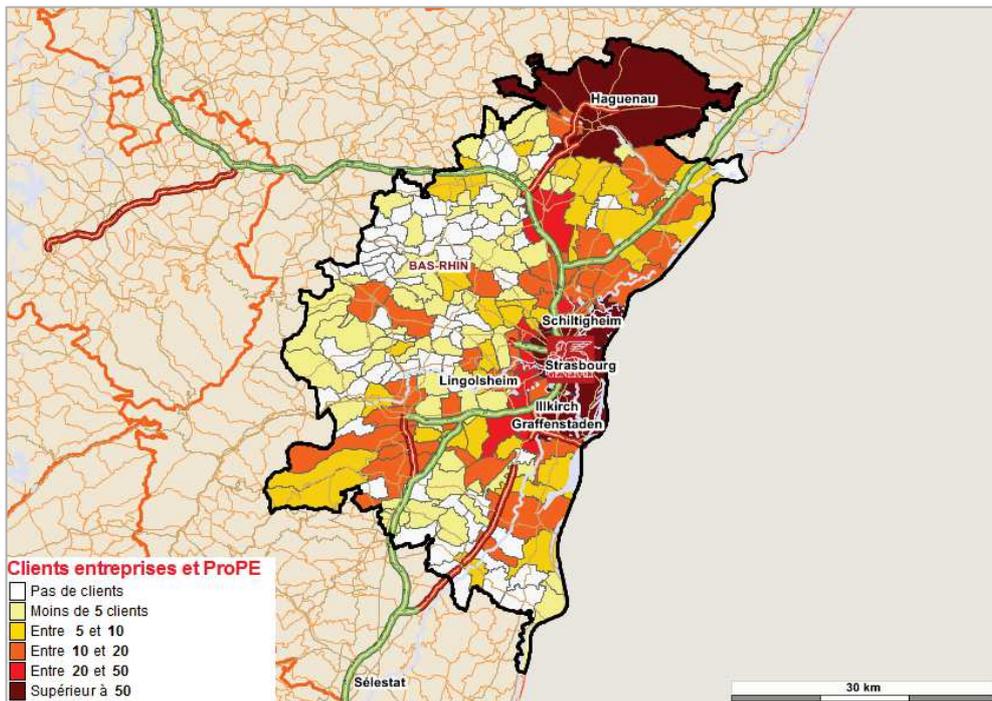


Figure 10 - Zone de chalandise de l'agence, données 2020

On constate que la plus forte intensité client est à Strasbourg mais également à Haguenau. Cela peut s'expliquer par le fait que beaucoup de kinésithérapeutes exercent dans la capitale Alsacienne et ses villes proches. Quant à la ville et aux alentours de Haguenau, ce sont plus particulièrement les clients Entreprises qui y sont installés. Cependant notre clientèle ne se limite pas au département et s'étend à la France entière du fait de la recommandation de nos clients.

En effet, au fil du temps, le PLAN KINE® s'est développé dans d'autres régions. On peut notamment citer les régions PACA et Nouvelle-Aquitaine, ainsi que leurs écoles de kinésithérapie à Marseille et Poitiers. Le développement de l'offre a pu se faire dans ces régions grâce à la recommandation d'assurés actuels et des déplacements de M. Ferrandi dans les écoles, afin de présenter les diverses solutions d'assurances. La gestion administrative des contrats totalement déléguée au personnel lui permet de se consacrer pleinement au développement commercial du PLAN KINE®.

### c) Les concurrents

Nos principaux concurrents sont les compagnies d'assurances généralistes telles que AXA, MMA, Allianz, Assurances du Crédit Mutuel.

Plus particulièrement sur l'assurance des masseurs-kinésithérapeutes, on peut relever les compagnies concurrentes telles que la MACSF et La Médicale, qui proposent des produits pour les professionnels médicaux. L'agence est en permanente veille concurrentielle afin d'adapter son offre et être toujours plus compétitive.

### d) Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'agence a considérablement augmenté depuis 2015. En effet, on constate une hausse de près de 9 %. Cette augmentation est notamment due à l'arrivée d'un

second agent, Madame Angélique Bordes, ainsi qu'au recrutement de 3 nouveaux salariés. D'un point de vue organisationnel, la mise en place de nouvelles procédures a permis de réaliser des gains de temps et de productivité.

Par rapport aux agences de même taille, nous constatons un développement supérieur à la moyenne, au titre de la souscription de contrats professionnels. Cependant, notre agence est inférieure à la moyenne en termes de montants des primes. En effet, nous avons une stratégie axée sur le développement, avec des primes d'assurances moins élevées. De ce fait, nous pouvons diluer le risque en le répartissant sur de nombreux clients. L'agence évite de ce fait la dépendance à quelques clients majeurs, dépendance qui représenterait un réel danger pour les résultats de la structure en cas de résiliation.

### **3. Mes missions**

Au sein de l'organisation de l'agence, je fais partie du service Production. Ma fonction a un rôle central au sein de la structure, dans la mesure où je suis amené à communiquer avec l'intégralité du personnel et mes activités ont un impact sur l'ensemble du fonctionnement de l'agence. Il est possible de répartir mes missions en quatre catégories.

Premièrement, je participe à la gestion administrative au sein de l'agence. Cela comprend l'accueil téléphonique et physique des clients, la gestion du fichier client (création et complétude, Gestion Électronique des Documents), le traitement des demandes clients et l'envoi des contrats aux assurés.

Deuxièmement, je suis en charge de la formation des apprentis / stagiaires / salariés. En effet, du fait de mon expérience au sein de l'agence depuis août 2016, je me vois aujourd'hui confier la formation des nouveaux entrants. Ainsi, depuis septembre 2018, j'ai pu former et suivre deux nouvelles apprenties en BTS. L'objectif de cette mission a été de transmettre les méthodes et procédures de la gestion administrative aux nouvelles apprenties, afin de me permettre d'évoluer vers de nouvelles missions sur lesquelles je suis affecté aujourd'hui. En parallèle de cela, je m'occupe de la formation des nouveaux salariés et des stagiaires saisonniers. Cela consiste à leur présenter l'environnement global et les procédures nécessaires à la bonne réalisation de leurs tâches.

Par ailleurs, je suis considéré comme le référent informatique de l'agence. Je participe aux signalements d'anomalies et remontées d'informations liées aux incidents informatiques que les collaborateurs peuvent rencontrer. Les problématiques informatiques du groupe Generali sont au centre des discussions, preuve en est le projet récent de déploiement d'un logiciel de gestion de la relation client. L'an dernier, je me suis justement intéressé à cette problématique à travers un projet d'adaptation de l'outil informatique aux besoins du quotidien. Ma mission consiste toujours à identifier des voies d'amélioration dans l'utilisation des systèmes informatiques du groupe.

Enfin, la quatrième catégorie de mes tâches en entreprise concerne la mise en conformité de l'agence. Que ce soit par la création et la mise à jour de procédures, la création et l'amélioration de supports commerciaux ou encore la communication au personnel, je suis impliqué dans les diverses missions de mise en conformité de l'agence vis-à-vis des réglementations applicables. Aujourd'hui mon rôle s'est enrichi de la dimension « qualité », puisque lors de cette 2<sup>nd</sup>e année de Master je suis en charge de déployer un Système de Management de la Qualité dans l'entreprise.

Par la présentation de ma structure d'accueil, on se rend compte qu'elle rejoint les caractéristiques des TPE/PME et que des spécificités identiques, telles que la flexibilité, l'adaptation permanente, une présence locale et des acteurs multitâches, sont identifiables. Tout au long de la présentation du projet, on aura l'occasion de recenser les similarités et les divergences de mon entreprise d'accueil comparées aux généralités sur les petites structures. Mais avant de passer au projet, il est indispensable de s'appréhender du contexte dans lequel il s'insère.

## **B. Le contexte du projet**

Le déploiement d'un Système de Management de la Qualité n'est pas un projet anodin. Il s'agit d'un engagement sur la durée, qui nécessite un investissement de ressources, qu'elles soient humaines, temporelles ou parfois même financières. S'agissant d'un choix stratégique, il est indispensable d'identifier les éléments déclencheurs et les motivations ayant fait naître cette ambition.

### **1. Un changement de personnel pour une prise de conscience**

Un des éléments déclencheurs ayant suscité le besoin de déployer un SMQ, est le remplacement de salariés survenu en septembre 2020. Notre structure accueille régulièrement des apprentis pour des missions de types administratives. Etant moi-même passé par là, j'ai acquis une expérience sur ces postes, ce qui m'a naturellement amené à former les nouvelles recrues. J'ai notamment été en charge, depuis septembre 2018, de former et superviser deux alternantes en formation de Brevet de Technicien Supérieur. Leur contrat se terminant en août 2020 et la nécessité de disposer d'une main d'œuvre en remplacement, a amené l'entreprise à recruter de nouveaux collaborateurs. Jusque-là, on n'imagine pas le lien entre cette situation et le projet de SMQ, pourtant il est bien présent.

En effet, le changement de personnel engendre des conséquences plus ou moins étendues sur l'organisation d'une entreprise. D'abord, le départ de salariés entraîne inévitablement une perte de connaissances, à défaut de les avoir capitalisées au préalable. A mon sens, chaque collaborateur est une source d'amélioration pour sa structure. Même s'il réalise des tâches connues de tous, il apporte sa touche personnelle dans sa réalisation. Il est à même d'identifier des moyens plus efficaces de parvenir aux objectifs qui lui sont fixés, tout en minimisant les efforts déployés. Ainsi, toute personne est en mesure de participer à l'optimisation des pratiques, faudrait-il encore que l'environnement y soit favorable.

Dans notre expérience de remplacement du personnel, nous avons fait face à certaines difficultés. La principale concerne la formation du personnel. Au cours du processus de recrutement, nous avons sélectionné plusieurs candidats. Avant la validation d'une candidature, nous procédons systématiquement à des mises en situation pour s'assurer de la correspondance du postulant au poste. Chaque candidat bénéficie ainsi au préalable d'une formation express, durant sa journée de mise en situation. Cependant, cet investissement s'avère être réellement chronophage, dans la mesure où le fonctionnement est expliqué oralement, mobilisant un ou plusieurs collaborateurs détachés spécialement pour l'occasion. Le processus est d'autant plus contraignant en fonction du nombre de candidats retenus, générant ainsi du stress pour les salariés, voyant le retard s'accumuler dans leurs tâches respectives. Le stress constitue d'ailleurs un facteur influent sur la qualité de la formation

dispensée aux candidats, pouvant entraîner des conséquences sur la perception du postulant à propos de l'environnement de travail dans lequel il serait amené à évoluer. Le constat est d'autant plus marquant lorsque la nouvelle recrue intègre l'entreprise. Il ne s'agit dès lors plus de formation express, mais d'explications approfondies visant à transmettre l'ensemble des connaissances, du moins les indispensables.

Cette période de formation a permis de mettre en lumière des dysfonctionnements plus profonds. Etant moi-même en alternance et en période de formation lors de l'arrivée des nouveaux collaborateurs, je n'ai pu les former et ce sont mes collègues qui se sont chargés de la mission. Plusieurs personnes sont ainsi intervenues dans le processus de formation des nouveaux entrants. A mon retour, j'ai pu constater que ces derniers ont reçus des consignes différentes selon les formateurs. Cela a entraîné par la suite des confusions et des incompréhensions dans la réalisation des tâches. Finalement, on a constaté que la variabilité de l'information transmise puise sa source dans l'hétérogénéité des pratiques, entendez par ce terme que les tâches sont effectuées de façon plus ou moins complète, fiable et efficace selon qui les réalise. Mais la variabilité s'explique aussi par une transmission principalement orale des savoirs. Des modes opératoires obsolètes ou incomplets sont la cause d'un tel fonctionnement. Il paraît alors nécessaire d'entreprendre des mesures afin d'assurer une cohérence entre les actions de chacun et surtout éviter que des problèmes internes se traduisent par un impact client négatif.

## **2. Une dynamique d'amélioration**

Au sein de l'agence, la volonté d'amélioration se ressent au quotidien. En activité depuis 1935, l'entreprise à l'origine familiale a su se pérenniser au fil des années, pour devenir aujourd'hui la 13<sup>ème</sup> agence de France parmi les 700 du groupe Generali. Avec l'arrivée d'un second agent en 2015, la notion d'« amélioration » a pris une place centrale dans les esprits des dirigeants, mais aussi de l'équipe. C'est ainsi que l'organisation de l'agence ne cesse d'être repensée pour faciliter les activités et rendre la coordination toujours plus fluide.

Bien que souvent volontaire, l'amélioration, ou du moins le changement, sont souvent imposés par des événements internes et/ou externes. Par exemple, en 2017, le groupe Generali a développé un nouveau système de Gestion Électronique des Documents (GED) centralisé entre les agences et la Compagnie. Son utilisation a été imposée à tous les agents généraux, de façon à harmoniser l'ensemble du réseau. Notre agence fonctionnait jusque-là sur un logiciel local et disposait de sa propre organisation documentaire. Avec l'arrivée du nouveau système nommé « Accueil Client LEA », il a fallu repenser l'intégralité des processus et traitements en interne. Un logiciel centralisé prévoit une utilisation homogène et standardisée à tous les points de vente du réseau, mais chaque agence dispose de son propre écosystème, d'où la complexité d'un tel changement. Cette expérience a mis à l'épreuve notre capacité d'adaptation et a mobilisé toute l'équipe, puisqu'il a fallu s'approprier les nouvelles pratiques.

Un autre exemple d'évènement, est le contrôle de notre agence en 2018 par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Il s'agit d'un acteur majeur de la surveillance de l'activité des organismes bancaires et d'assurances. Son objectif consiste à veiller à la protection des consommateurs, en encourageant un comportement responsable et respectueux ainsi qu'une information claire et transparente. En ce qui concerne mon entreprise d'accueil, le contrôle s'est articulé autour de la vérification des pratiques commerciales. Cet évènement a nécessité une mise en conformité vis-à-vis de la législation en vigueur.

Le dernier événement en date est le déploiement d'un logiciel de Gestion de la Relation Client, projet sur lequel j'ai, d'ailleurs, travaillé en tant que référent terrain et que j'ai présenté dans mon rapport du Master 1. Il s'agit d'un outil de modernisation de la relation client que la Compagnie déploie depuis mi-2019 au sein du réseau national d'agents généraux. Pour résumer, ce projet a fortement été décrié par le réseau en raison de son utilité, jugée comme insuffisante dans un système informatique déjà chargé et non fiabilisé. Notre agence s'est montrée particulièrement réticente à sa mise en place, puisque notre organisation, c'est-à-dire notre façon de travailler et nos modes opératoires, étaient basés sur des logiciels antérieurs nous ayant suffisamment mobilisé dans leur adoption. Malgré nos aprioris, nous nous sommes efforcés à nous engager une nouvelle fois dans un projet imposé. J'ai notamment étudié les opportunités de ce logiciel à nous apporter des bénéfices, en y voyant l'occasion de repenser notre quotidien, caractérisé par une dépendance à l'outil informatique.

Toutes ces expériences ont fortement impliqué l'agence dans une démarche de progrès continu, dans la mesure où l'on essaye de tirer du positif de chaque expérience et trouver des moyens de s'améliorer. Cependant, à force de changements, on constate une déperdition des améliorations dans le temps, effaçant parfois nos efforts d'antan. Cela se traduit par une détérioration du service (la forte intensité de la charge de travail en constitue une cause majeure également), des erreurs sur des tâches pourtant classiques ou une communication pas toujours efficace. On pourrait alors faire le rapprochement avec la roue de Deming, présentée plus tôt, qui doit être « calée par des standards » pour que le progrès soit continu. L'application de l'ISO 9001 constituerait ainsi notre standard et nous permettrait de maintenir la dynamique. Une représentation en **annexe 4** permet de comprendre l'idée.

### **3. La qualité de service, un sujet d'actualité**

Si la recherche d'une qualité se ressent au sein de notre entreprise, il semblerait que la thématique soit devenue un axe stratégique majeur au sein de Generali. Bien que nous fassions partie du même groupe, le fonctionnement et les axes de développement de la compagnie et de chaque agence sont différents. Une agence peut développer des projets et s'engager dans des démarches indépendamment de sa mandante. Toutefois, lorsqu'il s'agit de projets diffusés au sein du groupe, le logiciel Generali Relation Client en est un exemple, alors chaque structure est de fait impliquée. Pour 2021, c'est la qualité de service qui prime et guide les actions.

Face à des remontées du terrain, autrement dit du réseau d'agents généraux, à des signalements des clients, et à de l'attente de progrès significatifs pour 2021, une prise de conscience a eu lieu et le programme d'« Efficacité opérationnelle » a vu le jour au sein de Generali. A cette occasion, un comité spécifique s'est constitué au sein de la compagnie, dans le but d'identifier les axes prioritaires, construire le plan d'action, anticiper les initiatives et piloter la conduite du changement. Concrètement, ce projet se traduit par l'amélioration des canaux digitaux, des investissements pour fiabiliser le système informatique et de nombreux axes de dématérialisation, toujours au service de la relation client. Cette dernière fait d'ailleurs l'objet d'un plan Marque avec le slogan « *Nous sommes là pour vous !* » diffusés sur divers canaux médiatiques.

Finalement, ce projet suit la tendance générale qu'on observe dans le monde assurantiel. La digitalisation des pratiques semble toucher de plus en plus de secteurs. Dans le monde des assurances, elle se traduit par la recherche de simplification des processus. De plus en plus d'acteurs du marché cherchent à dématérialiser les flux, dans l'objectif de réduire les délais,

augmenter la fiabilité et surtout augmenter la valeur des activités réalisées. L'objectif final consiste à dégager du temps aux collaborateurs pour leur permettre d'assurer une relation à la hauteur avec les adhérents et y consacrer plus de temps (plutôt que de réaliser des actes de saisie / traitement administratifs). On entend désormais parler d'« automatisation intelligente » se traduisant par une combinaison homme – machine pour la réalisation de certaines activités. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces thématiques au cours de la troisième partie, afin d'en analyser l'impact réel sur la relation client.

#### **4. Une volonté personnelle**

Enfin, si ce projet voit le jour c'est également du fait de ma volonté personnelle de déployer un Système de Management de la Qualité. Il s'agit pour moi d'une concrétisation des deux années de Master, durant lesquelles je me suis formé à la qualité. Depuis 2019, dès lors qu'une idée me paraissait pertinente pour mon entreprise, je la notais afin d'y revenir plus tard sans vraiment penser qu'elle verrait le jour. Aujourd'hui, ce projet constitue pour moi un aboutissement, dans la mesure où je vais pouvoir mettre en œuvre ce que j'étudie. Par cet engagement, je me lance dans un défi personnel d'essayer d'implémenter un SMQ à ma façon, selon mes visions et interprétations de la philosophie qualité. En disant cela, je ne cherche pas à dire que je dispose de toutes les compétences nécessaires, mais j'exprime ma volonté d'expérimenter l'implémentation de la norme ISO 9001 dans l'entreprise où j'évolue depuis maintenant 5 ans. Il s'agirait quelque part, de ma dernière contribution à l'optimisation de son fonctionnement, avant mon départ vers d'autres horizons.

Dans ma recherche académique, j'ai abordé l'importance des motivations qui se cachent derrière le projet de démarche qualité. Au vu des éléments déclencheurs, de la dynamique d'amélioration, de la culture qualité qui se développe au sein du groupe, et enfin de mon envie personnelle, il me semble que ce projet s'insère dans une logique de démarche volontaire. La recherche académique m'a permis d'identifier les principaux types de motivations, telles que la volonté propre de l'entreprise ; une démarche à finalité commerciale, c'est-à-dire pour se différencier ou accéder à de nouveaux marchés ; ou une démarche répondant à une logique de contrainte, c'est souvent le cas d'un fournisseur subissant les exigences de son client. La démarche dans mon entreprise correspond au premier type, de fait, elle a le plus de chances d'aboutir à des résultats bénéfiques pour la structure. Nous allons à présent entrer dans le vif du sujet par l'exposition du projet réalisé et nous verrons, in fine, si le sentiment positif initial se confirme à l'issue des réalisations.

### **III. Le projet : déploiement d'un Système de Management de la Qualité, selon l'ISO 9001:2015**

La préparation du projet constitue une étape essentielle pour son bon déroulement. Je vais dans un premier temps exposer les modalités de gestion de celui-ci, telles que la phase préparatoire, la méthodologie et les outils utilisés.

#### **A. Gestion du projet**

##### **1. Phase préparatoire**

Il est nécessaire de comprendre que le déploiement d'un SMQ ne peut se faire sans une bonne compréhension de l'environnement concerné. J'ai la chance de mener cette démarche dans l'entreprise qui m'accueille depuis 5 ans, c'est pourquoi je bénéficie d'une vue d'ensemble de son fonctionnement ; de ses processus, bien qu'ils ne soient pas encore formalisés ; et des interactions entre les services et individus. Par mon investissement dans les missions opérationnelles, j'ai pu m'imprégner de la réalité vécue par les collaborateurs. J'ai aussi pu identifier des besoins d'améliorations, je pense notamment à mon projet de l'an dernier où j'ai recensé nos besoins de progrès informatiques. J'ai également assisté, et même directement été impliqué, par les nombreux changements ayant impacté notre structure. De ce fait, cette position me procure un avantage que je n'aurai pas en étant, par exemple, missionné par une structure pour déployer l'ISO 9001 sans véritablement connaître son fonctionnement.

Cependant, la compréhension du contexte n'est pas l'unique déterminant requis. Je considère qu'un projet de la sorte doit être mené dans des conditions de travail favorables. Entendez par là, que la combinaison des activités quotidiennes et l'implémentation du SMQ sont selon moi, dans une certaine mesure, incompatibles. Il est nécessaire de dégager du temps pour permettre de comprendre la norme, l'interpréter en y connectant les outils adaptés, et imaginer le déploiement de ces derniers dans l'organisation.

Quand on se rappelle des spécificités des TPE/PME, on comprend la complexité que représente le besoin de ressources. Ces ressources sont non seulement temporaires mais également humaines, puisque si je suis détaché de l'activité de l'agence, mes missions classiques se voient attribuées aux collègues qui doivent ainsi faire face à une charge de travail supplémentaire. Je tenais absolument à fixer les modalités de déroulement de ce projet, c'est pourquoi j'ai fait part à ma tutrice d'alternance de ma nécessité d'être affecté au maximum au déploiement du projet. Nous sommes finalement parvenus à un accord stipulant une répartition de travail à 40 % pour la partie « activités quotidiennes » et 60 % pour la partie « projet ».

## 2. La méthodologie : PDCA

Nous avons vu plus tôt, que le déploiement d'un Système de Management de la Qualité s'effectue généralement selon le cycle *Plan, Do, Check, Act*. Ce projet représente un changement incrémental, c'est-à-dire qu'il suit une logique d'amélioration continue et progressive à la différence du changement radical, qui lui consiste en une restructuration globale et rapide de l'entreprise. De ce fait et grâce à ses quatre phases, le PDCA constitue une méthodologie parfaitement adaptée, qui permettra à ma structure de l'appliquer à long terme. En effet, un Système de Management de la Qualité doit être piloté, il ne s'agit pas de l'implémenter et de le laisser à l'abandon. Par l'analyse des résultats, qui s'effectue en phase « *Check* », l'organisme doit pouvoir identifier les écarts pour y remédier en phase « *Act* ». Enfin, au-delà des écarts, l'environnement de toute entreprise est vivant et l'amène à évoluer, ce qui nécessite d'adapter, dès que nécessaire, le SMQ. On imagine alors que dans le futur de notre entreprise, le cycle PDCA constituera bien plus qu'une méthodologie, sinon un mode de fonctionnement.

## 3. Les outils d'encadrement

Au-delà du choix de la méthodologie de gestion de projet, des outils de cadrage doivent être sélectionnés. Ils permettent de piloter la démarche afin de parvenir aux objectifs initialement fixés.

### a) A3 Projet

L'A3 Projet est un rapport se présentant sur un format, comme son nom l'indique, de feuille A3, consistant à synthétiser l'ensemble des éléments clés d'un projet. Il s'agit d'un outil pratique ayant fait ses preuves dans les entreprises, car il se concentre sur l'essentiel et constitue un support de communication efficace. Il représente une précieuse aide, dans la mesure où il offre une vue à 360° du projet, grâce à ses quatre volets : description du projet, situation actuelle, situation recherchée, planification des actions. Par l'analyse de la situation actuelle, couplée à une analyse SWOT<sup>16</sup>, l'A3 permet de contextualiser la démarche dans son environnement. Les données telles que la finalité du projet, les objectifs, les résultats attendus, les risques, les dispositifs de suivi, y sont recensés. L'A3 m'a finalement servi à établir une ligne de conduite dès le départ, que j'ai suivi tout au long de la réalisation des actions. L'A3 Projet est disponible en **annexe 5**.

Cet outil doit pouvoir être compris de tous, c'est pourquoi j'ai cherché à être le plus clair possible dans sa rédaction, afin que toute personne de l'entreprise puisse comprendre l'essentiel du projet. L'onglet « planification des actions » est à mon sens le plus au service de la compréhension, puisqu'il énonce les principales actions à venir et donne ainsi une perspective à l'ensemble des lecteurs. Nous reviendrons, par la suite, plus en détails sur cet onglet.

---

<sup>16</sup> L'analyse SWOT, acronyme de quatre termes en anglais : *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, peut être traduit en français et s'appeler FFOM : forces, faiblesses, opportunités, menaces. Il s'agit d'un modèle d'analyse stratégique développé dans les années 60, permettant d'analyser l'environnement interne (par les deux premiers termes – FF) et externe (par les deux termes suivants – OM).

## b) Diagnostic initial

Afin de me permettre d'établir la planification des actions, il m'était nécessaire de connaître l'étendue des travaux à réaliser. J'ai alors souhaité réaliser un diagnostic, ou un état des lieux du fonctionnement de l'entreprise relatif au management de la qualité. Pour ce faire, j'ai utilisé l'outil dénommé « OK PILOT<sup>17</sup> ».

Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation sur le pilotage d'un système de management en regard des critères d'une norme ou d'un référentiel. L'auto-évaluation s'effectue par le biais d'un questionnaire portant sur les exigences de chacun des sept chapitres de l'ISO 9001. Pour chaque critère, il s'agit de sélectionner un niveau de conformité : 0, 20, 40, 60 ou 100 %. Un critère ayant une réponse en dessous de 40 % est considéré comme étant non conforme, en dessous de 60 % comme étant partiellement conforme et au-delà de 60 % comme conforme.

Voici les résultats pour mon entreprise :

Tableau 2 - Résultats par chapitres de l'auto-évaluation via OK PILOT

Chapitres de l'ISO 9001v2015	Score de l'entreprise :
Contexte de l'organisme – chapitre 4	20 %
Leadership – chapitre 5	22 %
Planification – chapitre 6	11 %
Support – chapitre 7	38 %
Réalisation des activités opérationnelles – chapitre 8	56 %
Evaluation des performances – chapitre 9	10 %
Amélioration – chapitre 10	42 %

<b>Légende :</b>	<b>Non conforme (&lt; 40 %)</b>	<b>Partiellement conforme (&lt; 60 %)</b>
------------------	---------------------------------	---

Les résultats détaillés par chapitres sont disponibles en **annexe 6**.

L'auto-évaluation m'a permis de traduire ma perception en données chiffrées. A noter toutefois, que l'évaluation reste subjective puisqu'elle est basée sur ma perception personnelle. Malgré le souci d'objectivité auquel je tenais, il est possible que la perception diffère chez une autre personne de l'entreprise.

Sans surprises, on constate que le niveau de conformité par rapport aux exigences de l'ISO 9001 est globalement bas. Cela est justifié par le fait qu'il s'agit d'une démarche naissante. A l'inverse, on peut relever que l'entreprise, est, sans le vouloir, partiellement conforme sur certaines exigences touchant à la réalisation des activités opérationnelles et à l'amélioration. Cela s'explique par le fait, qu'un contrôle de conformité (cf. contrôle ACPR présenté dans le contexte du projet) est intervenu en 2018, ce qui a amené l'entreprise vers une plus grande maîtrise de son activité. Ce constat nous permet d'identifier un lien entre les exigences normatives et la réglementation en vigueur. Quant au chapitre sur l'amélioration, ce sont surtout nos actions face aux non-conformités et réclamations qui nous permettent d'assurer un niveau de conformité supérieur. Il est toutefois possible de relativiser, puisque s'il existe

<sup>17</sup> Développé par l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), « OK PILOT » est accessible via un abonnement payant. Toutefois, grâce à la formation que je suis au sein de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Strasbourg, je dispose d'un accès gratuit.

une conformité par rapport à certaines exigences, le score ne dépasse pas les 67 % (cf. **annexe 6**), nécessitant à l'entreprise de poursuivre ses efforts.

Face à cet état des lieux initial, j'ai dû établir un plan d'action afin d'articuler la démarche qualité que j'allais mener. Il est évident que je n'allais pas pouvoir travailler sur tous les axes à la fois, c'est pourquoi j'ai dû prioriser.

### c) *Planning prévisionnel et diagramme de Gantt*

Afin d'établir le planning prévisionnel des actions, je me suis fixé un seuil de référence par rapport aux résultats du diagnostic réalisé. Le seuil que j'ai retenu est de 30 %, ainsi, les chapitres dont le score y est inférieur seront prioritaires. Si on se rapporte au tableau 2, ce sont les exigences des chapitres 4, 5, 6 et 9 de la norme qui doivent être déployés en premier.

Ensuite, j'ai formalisé le plan d'action en distinguant les quatre phases du PDCA. Dans le *Plan*, on retrouve des actions que j'ai pu aborder au préalable, telles que le cadrage du projet, et des actions que je présenterai par la suite, telles que l'identification des parties prenantes ou la rédaction de la politique qualité de l'entreprise. Cette phase pose les bases de la démarche.

Dans le *Do*, figurent les actions clés du projet. Il s'agit de la phase « cœur » puisqu'on y retrouve les éléments essentiels à l'existence d'un SMQ : la cartographie des processus et leurs interactions, l'approche risques et les plans d'actions, les indicateurs de mesure de la performance, la revue du système documentaire de l'agence ou encore la démarche d'évaluation de la satisfaction client.

La phase *Check*, concernera des actions d'évaluation des résultats, de mesure des performances du système construit. Nous aborderons les thématiques telles que l'analyse de la satisfaction client et la mesure des indicateurs de performances des processus. Ce sera également l'occasion de réaliser un second autodiagnostic pour comparer le fonctionnement de l'entreprise avant et après le projet.

Enfin, la phase *Act*, sera consacrée aux actions qui permettront de maintenir le SMQ dans le temps. Entendez par là que je proposerai un plan d'action que l'entreprise devra respecter pour assurer le maintien de son système de management de la qualité. Ne pouvant réaliser tous les travaux dans le temps imparti, il me paraît essentiel de prévoir la suite du projet afin de parvenir aux objectifs finaux fixés dans l'A3 Projet. Cette phase permettra également de proposer des améliorations à appliquer, puisqu'il est fort probable qu'on identifie des écarts dans la phase précédente. S'inscrivant dans une logique d'amélioration continue, la phase *Act* donnera lieu, à l'avenir, à un nouveau cycle PDCA.

Dans une logique de pilotage et de gestion de projet, j'ai construit le planning sous format Excel, intégré dans l'A3, en prévoyant une colonne pour la période prévue de réalisation, une colonne afin de pouvoir indiquer l'avancée<sup>18</sup> de l'action, et une colonne observation pour y ajouter toute remarque qui me semblerait pertinente. De cette façon, j'opte pour une démarche dynamique au profit de la réactivité, puisque je pourrai gérer mon rythme de réalisation en fonction de l'avance ou du retard que j'accumulerais, pour respecter la deadline fixée. Le planning prévisionnel est disponible en **annexe 7**.

Puis, l'ensemble des tâches a été placé sur un diagramme de Gantt, afin d'offrir une vue d'ensemble sur l'étendue du projet. Ce diagramme est construit de la façon suivante : une

---

<sup>18</sup> Dans un souci de visuel, j'ai paramétré la cellule afin qu'une barre de donnée s'affiche, proportionnellement au pourcentage d'avancement indiqué.

colonne répertorie toutes les actions à mener ; en face de chaque action figure une barre représentant la durée de l'action. L'ensemble est ensuite transposé sur le calendrier afin de fixer les dates de réalisations. Les tâches du projet, que j'ai préalablement réparties par phases PDCA, ont été transposées dans la même logique. Des règles de dépendances permettent de représenter l'enchaînement des tâches, par exemple, la phase *Check* ne peut débuter qu'après la phase *Do*. Le diagramme de Gantt constitue un outil visuel, auquel peuvent se référer toutes les personnes concernées par le projet. Le diagramme de Gantt prévisionnel est disponible en **annexe 8**.

La durée des tâches étant estimée, il n'est pas exclu que la prévision initiale diffère de la réalité. Pour cette raison, je comparerai les écarts en fin de partie.

L'explicitation de l'aspect « gestion de projet » ici faite, permet de retranscrire l'importance que j'y accorde. Il m'a semblé essentiel de cadrer un projet de telle envergure, ne serait-ce que pour avoir le sentiment d'assurance. Au-delà de ce sentiment, les outils sont au service de la communication et permettent d'expliquer la démarche à l'ensemble du personnel et aux agents généraux. Passons à présent aux actions réalisées.

## **B. Les actions réalisées et les résultats obtenus**

Dans cette seconde sous-partie nous allons nous intéresser aux actions concrètes que j'ai entrepris pour le déploiement du système de management de la qualité de ma structure d'accueil. Pour plus de clarté, dès lors qu'une action implique le retour de résultats, je présenterai l'ensemble à la suite. Cela nous évitera de faire des rappels et complexifier la lecture. De ce fait, cette partie combinera les phases *Plan*, *Do* et *Check*.

### **1. Parties prenantes, domaine d'application et politique qualité**

Lorsque l'on s'imprègne de l'ISO 9001v2015 en commençant par le chapitre sur le contexte de l'organisme, on s'aperçoit de l'importance accordée à la compréhension de l'environnement de l'entreprise. De mon côté, l'analyse SWOT / FFOM a été réalisée dans l'A3 Projet, ce qui m'a permis de passer à la suite et m'intéresser aux prochaines exigences.

#### **a) Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

Cette exigence stipule la nécessité d'identifier, dans un premier temps, les parties intéressées pertinentes (PIP), et dans un second temps, leurs exigences mais aussi leur influence. Au-delà des clients directs, l'activité de toute structure peut être impactée par d'autres acteurs de son environnement. Il s'agit alors de s'intéresser sur ceux ayant un impact sur l'aptitude de l'entreprise à fournir des produits et services conformes aux exigences. Par l'adjectif « pertinentes », on entend les parties intéressées pouvant présenter un risque pour la structure et le système de management de la qualité, si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

Ainsi, pour respecter cette exigence, j'ai procédé de la façon suivante. J'ai d'abord cherché à identifier les acteurs qui impactent ou sont impactés par l'activité de l'entreprise. Puis, j'ai créé un tableau en trois colonnes afin de distinguer : les acteurs, leurs attentes, leurs influences / risques pour l'agence. C'est ainsi que j'ai identifié huit parties intéressées pertinentes, parmi lesquelles on retrouve : les clients directs et les acteurs qui leur sont liés tels que les comptables ; l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), autrement appelé le « gendarme de l'assurance » ; les collaborateurs ; les prestataires de services ; etc. L'ISO 9001 exige de fournir une information documentée à ce sujet, vous retrouverez donc en **annexe 9** le tableau des PIP.

Ce travail a constitué, avec la compréhension de l'environnement de la structure, une étape clé pour la détermination du SMQ.

### ***b) Détermination du domaine d'application du Système de Management de la Qualité***

Par détermination, on entend la fixation des limites ou de l'étendue du SMQ. Cette définition permet à l'organisme d'aider à satisfaire les exigences et obtenir les résultats attendus du système. Cette étape permet finalement de faire naître ce dernier, dans les limites que l'on lui fixe initialement.

On pourrait se demander pourquoi une délimitation est nécessaire, surtout que l'organisation des petites structures est moins étendue que celle des grandes. La réponse se trouve dans la recherche d'efficacité que j'exprime pour le déploiement de la démarche qualité. Dans une logique de gestion des priorités, je trouve plus pertinent de m'intéresser d'abord aux processus de réalisation puisque ce sont eux qui nécessitent le plus de besoins d'améliorations et, pour faire un lien avec le contexte du projet, c'est au sein de ces processus que l'on a identifié les dysfonctionnements les plus urgents.

Comme pour la précédente exigence, l'ISO stipule la tenue d'une information documentée au sujet du domaine d'application du SMQ. Celle-ci doit préciser le périmètre, les produits et services couverts. Ci-dessous vous trouverez la présentation de notre domaine d'application du système de management de la qualité. Il est important de préciser que cette formalisation ne présente pas les exclusions des exigences normatives que nous considérons comme étant non applicables, bien que l'ISO l'exige.

*« Le domaine d'application du SMQ de l'agence concerne les activités de souscription et gestion des contrats d'assurances de l'ensemble de ses clients professionnels, entreprises et particuliers. Notre démarche qualité concernera ainsi les activités suivantes : prospection commerciale, souscription des contrats, gestion administrative, gestion / mise à jour / révision des contrats, gestion des sinistres, et résiliation des contrats. Le service comptabilité est exclu du domaine d'application du SMQ. Toutefois, lors de l'étude de certains chapitres de la norme ISO 9001 (en l'occurrence chapitre 7 « Support » et 8 « Réalisation des activités opérationnelles »), la formalisation des compétences et des ressources (7) concernera l'ensemble des salariés de l'agence et l'ensemble des processus. De même, pour respecter l'exigence de « maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes » (8.4), le service comptabilité sera sollicité puisque la passation de commandes relève en partie de sa responsabilité (fournitures bureautiques). »*

Au travers de la formalisation présentée ci-dessus, on constate que le service comptabilité est exclu du SMQ. Ce choix a été fait pour plusieurs raisons relatives à la spécificité de son

fonctionnement. En effet, la gestion comptable se fait à l'aide de logiciels spécifiques qui nécessitent une certaine expérience d'utilisation. Parmi l'ensemble de l'effectif, seules deux personnes sont en charges des opérations comptables. La priorité dans ce projet, face au délai réduit dont je disposais, était d'apporter des solutions à un plus grand nombre de collaborateurs et réagir face aux problématiques relevées au moment de la naissance du projet.

De plus, si ce choix a été fait, c'est parce que le service comptabilité ne présente pas d'impact négatif sur la relation client, par son rôle principalement en *back-office*. En effet, dès lors qu'un client nous contacte et qu'un risque de mécontentement existe, la problématique touche les informations contractuelles, telles que la cotisation du contrat, plutôt que la gestion comptable pure. Ce sont de fait, les collaborateurs en *front-office*, du service production, qui traitent ce type de demandes. Ce constat a été fait par l'analyse du fonctionnement de ce service sur les dernières années. Aussi, il ne s'agit pas de voir d'un mauvais œil l'exclusion de certaines activités de l'agence. L'importance de chaque collaborateur est prise en compte, comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite, par exemple, dans les actions visant à caractériser les responsabilités de chacun.

Enfin, à l'image du service comptabilité, le service sinistres a fait l'objet d'une réflexion quant à son intégration ou non au sein du SMQ. Fonctionnant sous des logiciels spécifiques et nécessitant une expertise technique, sa compréhension s'avérait être complexe. Toutefois, par le fait qu'il représente notre « service après-vente » et qu'il induit un fort impact client, le choix a été fait de le conserver au sein du système.

Il n'est pas exclu que la démarche soit déployée à l'ensemble des activités de l'agence dans les années à venir. L'objectif est de maintenir le système de management de la qualité dans la durée. Ce maintien passera inévitablement par sa révision à minima annuelle, comme l'exige le référentiel normatif. Les évolutions de l'environnement pourront faire naître des besoins différents à ceux identifiés à ce jour, faisant ainsi évoluer le domaine d'application. Les révisions permettront également de faire apparaître les éventuelles exclusions d'exigences de la norme, considérées comme étant non applicables à notre structure, grâce notamment à une pratique plus expérimentée de la norme.

### c) *Politique qualité*

Si la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes et la définition du domaine d'application du SMQ concernent le chapitre 4 de la norme, portant sur le contexte de l'organisme, la politique qualité quant à elle relève du chapitre 5 sur le leadership. Nous avons vu précédemment que le leadership et l'engagement de la direction constituent un des sept principes de management de la qualité. A travers un chapitre spécialement dédié, l'ISO 9001 traduit plus en détail les attentes y étant rattachées.

Ainsi, on lit que « la direction fait preuve de leadership et d'engagement en jouant un rôle actif dans l'engagement, la promotion et l'assurance, la communication et la surveillance de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité » (ISO 9002<sup>19</sup>). Cette phrase nous permet de comprendre l'importance de l'implication des dirigeants dans le projet de démarche qualité. Il est possible de faire un parallèle avec la partie académique, dans la mesure où la prédominance du dirigeant influe sur les comportements des acteurs de

---

<sup>19</sup> Pour rappel, l'ISO 9002 constitue une aide d'interprétation de l'ISO 9001, c'est pourquoi ce référentiel est ici utilisé.

l'entreprise. Si celui-ci se montre comme étant le porteur du projet et de la dynamique qualité, alors la TPE / PME a toutes les chances de s'engager réellement dans le projet.

Ma volonté a été de partager cette vision aux agents généraux. Bien que la proposition du projet soit venue de moi, je tenais à ce que la démarche soit portée par la direction. Au cours de ma formation, on n'a cessé de rappeler le fait que le propriétaire du SMQ est le dirigeant et non le responsable qualité. La version 2015 de la norme y met également un accent pour rappeler qu'« un leadership et un engagement efficaces permettent de conduire à une meilleure compréhension par les personnes [...] de la façon dont elles contribuent au SMQ, ce qui peut aider l'organisme à atteindre en permanence les résultats attendus » (ISO 9002).

L'ISO 9001 propose une solution pour communiquer sur l'engagement de la direction : l'établissement d'une politique qualité. En effet, au-delà de l'exigence qu'elle constitue, la politique représente un moyen efficace pour exprimer les intentions et orientations de l'organisme. Elle doit être en accord avec la stratégie basée sur la mission, la vision, les principes directeurs et les valeurs fondamentales que portent les dirigeants de la structure. Les étapes effectuées précédemment ont été essentielles pour construire la politique et la rendre compréhensible de tous. Des actions de communication et de sensibilisation sont d'ailleurs au service de cette compréhension.

Compte tenu de l'ensemble des éléments ici présentés, la politique qualité de l'agence a été rédigée avec ma tutrice, Madame Angélique Bordes, en concertation avec le second agent général, Monsieur Joël Ferrandi. La politique est disponible en **annexe 10**. Nous avons tenu à mettre l'accent sur ce qui nous différencie : une relation de confiance grâce à l'analyse des besoins de chaque assuré et au conseil adapté sur les solutions de couverture. Nous avons cherché à être le plus transparent possible, en exprimant avec des termes simples, la posture que nous souhaitons occuper auprès de nos adhérents. J'ai également tenu à expliciter dans cette politique, le caractère évolutif de la démarche : la consolidation de l'existant dans un premier temps, puis l'amélioration de l'organisation et des pratiques dans un second temps. A mon sens, plus la politique est concrète et claire, plus elle a de chances de faire adhérer les parties intéressées au projet.

Enfin, la politique qualité est considérée comme un cadre permettant l'établissement des objectifs qualité, ce qui nous permet de faire un lien avec la prochaine idée.

#### **d) Les objectifs qualité**

Le chapitre 6 « Planification » recense les exigences relatives aux objectifs qualité et à la planification des actions pour les atteindre. La politique qualité nous a permis de donner les grandes lignes, tandis que les objectifs qualités sont destinés à être plus opérationnels et mesurables.

Le premier objectif retenu est un délai de traitement des demandes clients inférieur à 48 heures. Par demandes, on entend ici les actes simples que nous adressent les assurés par courrier, mail ou via téléphone, tels que : les changements administratifs (adresse, RIB) ; les demandes de documents, ou d'informations. Ces demandes sont fréquentes et permettent, si elles sont réalisées à temps, de faire preuve de réactivité tant appréciée par nos adhérents. Cela rejoint, *in fine*, notre engagement dans le service client. Pour atteindre cet objectif, nous avons travaillé sur la création d'outils visant à faciliter le traitement d'une part, et autonomiser les clients d'autre part. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détails sur ces travaux.

Le second objectif que nous nous sommes fixé est le zéro réclamations concernant les actes de gestion dans nos pouvoirs. La dernière partie de la phrase est primordiale, puisqu'elle

délimite le périmètre de responsabilité entre notre mandante, soit la compagnie Generali, et notre agence. Il est nécessaire de comprendre que certains actes sont directement gérés en agence (cf. actes simples ci-dessus) et d'autres sont gérés par la compagnie, par exemple les remboursements de frais de santé. Dans ce second cas, notre agence n'exerce plus qu'un rôle d'intermédiaire de communication entre le client d'une part et Generali d'autre part. Toute la problématique réside dans l'absence de maîtrise sur ces actes avec un impact client négatif, puisque si leur délai de traitement est anormal, l'assuré s'adressera à nous et non à la compagnie. L'enjeu consiste alors à faire notre maximum pour favoriser la relation et éviter l'allongement des délais. Cela passe par l'explication du processus de traitement, la demande préalable au client de l'ensemble des pièces nécessaires au dossier, le rappel de la délégation de gestion. Nous y reviendrons par la suite.

Enfin, le troisième objectif concerne l'uniformisation du système documentaire qui se retrouve au centre de nos activités. Il concerne aussi bien les problématiques de formation abordées dans le contexte, que la gestion des demandes des clients et finalement la maîtrise des informations en circulation. Un indicateur simple à comprendre peut être rattaché à l'objectif : la règle des « 3 U ». Pour chaque document, ou information documentée<sup>20</sup>, il s'agira de se demander s'il est : utile ? utilisable ? utilisé ? Nous aborderons davantage ces aspects dans les paragraphes « revue du système documentaire et mise à jour des informations documentées ».

Ce premier ensemble de travaux a permis à notre structure d'encadrer le système de management de la qualité et définir la voie sur laquelle nous nous engageons à évoluer à l'avenir. Si jusqu'à présent nous avons parlé de la naissance du système, nous allons maintenant aborder des travaux qui ont permis son établissement et permettrons son pilotage dans la durée.

## **2. Approche processus et approche risques**

Dans ce second sous-ensemble, nous allons nous intéresser aux travaux ayant le plus contribué à la mise en place du système.

### **a) L'approche processus**

En effet, la version 2015 de l'ISO 9001 a renforcé l'approche processus amenée dans la version précédente, à savoir celle de 2008. Cette approche est indissociable de la démarche qualité, puisque la logique de « système » prévoit justement que l'organisation fonctionne avec des processus identifiés et des interactions claires, afin de garantir une cohérence de l'ensemble. Mais concrètement, qu'est-ce qu'un processus et pourquoi cette approche ?

Selon l'ISO 9000, un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ». Par « élément d'entrée », on peut entendre diverses explications. Si l'on s'appuie sur le référentiel précédemment cité, un élément d'entrée d'un processus constitue un élément de sortie d'un autre processus. Cela

---

<sup>20</sup> Dans sa version 2015, l'ISO 9001 privilégie le terme d'« informations documentées » en remplacement de la terminologie spécifique utilisée dans la version 2008 : « document », « procédures documentées », « manuel qualité », « plan qualité ». Aujourd'hui, le terme plus large est au service du choix laissé aux organismes quant au format, support, modalités et durées de conservation.

nous permet de comprendre les interactions et corrélations entre les processus. Toutefois, une autre explication, plus claire à mon sens, peut être donnée. Il s'agit d'abord de comprendre la relation client-fournisseur qui existe. Prenons l'exemple d'une activité réalisée en agence : une demande de document. Nous retrouvons d'une part le fournisseur, c'est lui qui génère ici la demande (dans ce cas, le fournisseur est aussi le client). La demande exprimée constitue l'élément d'entrée du processus. L'activité de ce processus sera d'éditer le document demandé. Cette activité génère donc un livrable, qui est finalement transmis au client. Cet enchaînement représente ce que l'on appelle en anglais le « SIPOC », acronyme de *Supplier* (fournisseur), *Input* (élément d'entrée), *Process* (processus comprenant l'activité cœur), *Output* (élément de sortie), *Customer* (client). Le SIPOC constitue donc un moyen simple de comprendre et décrire n'importe quel processus, puisque les éléments qui y sont présentés se retrouvent dans chaque activité, quelle que soit l'entreprise et son domaine. Ainsi, le processus constitue un ensemble d'activités qui transforment des éléments entrants en éléments sortants, dans le but de produire une information, un produit, ou un service pour des clients internes ou externes. La représentation ci-dessous clarifie le concept expliqué :

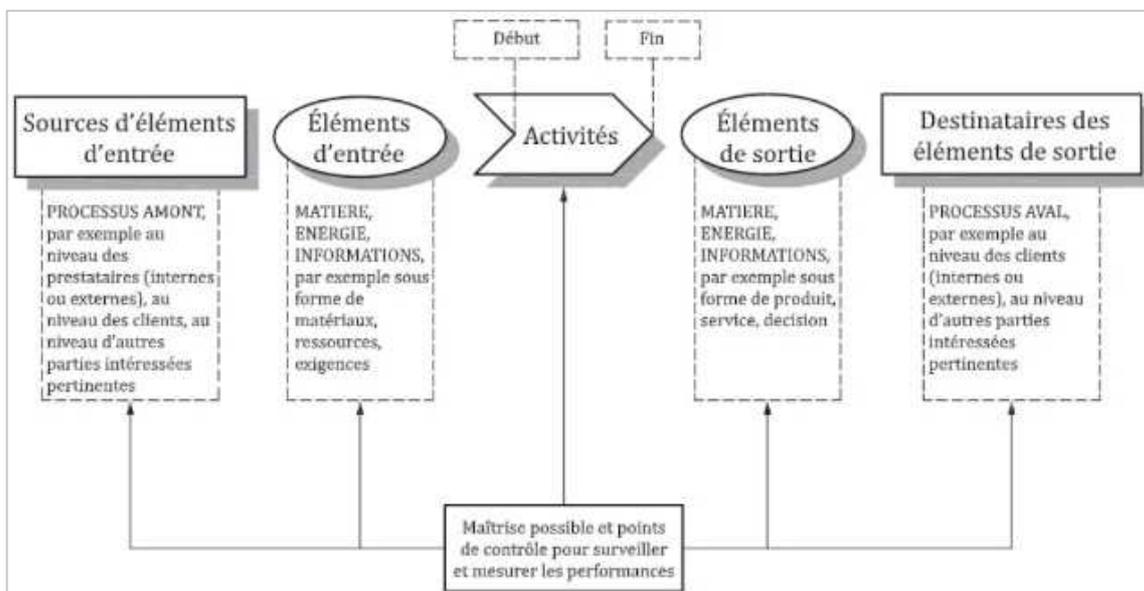


Figure 11 - Représentation schématique des éléments d'un processus. Source : NF EN ISO 9001:2015

Finalement, l'utilité d'une approche processus réside dans la nécessité de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'améliorer sans cesse ses performances. Cette compréhension peut passer, bien que l'ISO 9001 ne l'exige pas, par une cartographie des processus.

### b) La cartographie des processus

Une cartographie des processus représente la photographie du fonctionnement de l'entreprise. Elle est censée expliciter les activités, les services et les interactions de cet ensemble. La cartographie permet de diffuser une vision commune de l'organisation, qui s'avère être utile, bien que la taille de l'agence soit à échelle humaine et que l'ensemble des collaborateurs savent dans l'ensemble ce qui est fait. Toutefois, des visions différentes ou imprécises des activités et des responsabilités peuvent entretenir des flous et représenter des barrières à l'efficacité. Une cartographie est également utile par son caractère visuel, permettant aux nouveaux entrants de s'imprégner rapidement de l'organisation.

Ainsi, j'ai décidé d'établir une cartographie de mon entreprise d'accueil. Celle-ci est disponible en **annexe 11**. On y distingue trois familles de processus : management (en bleu), réalisation (en orange) et support (en kaki). Les interactions entre ces processus sont représentées par les flèches grises. La représentation de la cartographie permet de comprendre le positionnement de l'agence : en amont, nous retrouvons l'écoute des clients et des autres parties intéressées pertinentes, en aval, c'est la satisfaction de ces acteurs qui y figure. Finalement, au milieu, ce sont nos processus qui agissent dans une optique de satisfaction.

Les sous-processus, figurant dans chaque famille, représentent l'ensemble de nos réalisations. Comme on l'a évoqué plus tôt, le domaine d'application du système de management de la qualité concerne uniquement les activités cœur de notre métier, allant de la prospection à la résiliation, en passant par la gestion administrative et la gestion des sinistres entre autres. Toutefois, des activités support, telles que la comptabilité ou l'informatique, sont au service du bon fonctionnement des autres processus nous rappelant encore une fois les interactions présentes naturellement au sein de chaque entreprise.

En construisant notre cartographie, notre souhait a été de prendre de la hauteur par rapport à notre organisation. En étant submergé au quotidien par l'activité soutenue qui est la nôtre et par des interactions multiples et de nombreux échanges entre tous les services, il n'est pas simple d'identifier clairement quelle activité appartient à quel processus. Mais ce travail a été nécessaire. Nous avons alors décomposé nos pratiques en gardant un fil conducteur : celui de la relation contractuelle. Comme vous pouvez le voir pour la famille réalisation, la numérotation des sous-processus suit cette logique. L'agence commence par réaliser sa prospection commerciale afin de développer son portefeuille de clients, ou bien ces derniers nous contactent par leur propre initiative. Intervient ensuite la souscription du ou des contrat(s) afin de répondre aux besoins assurantiels de l'adhérent. Au cours de la vie du contrat, la situation de l'assuré peut évoluer, l'amenant ainsi à nous notifier d'un changement administratif, par exemple un déménagement, pouvant déboucher sur une nécessité de mise à jour des garanties. Mais l'assuré peut également être amené à faire face à diverses problématiques, entendez par là les sinistres. Notre agence peut donc être amenée à intervenir, conformément aux dispositions contractuelles. Enfin, la relation commerciale peut prendre fin, pour des raisons telles que la disparition du risque (par exemple, la vente du véhicule assuré), engendrant ainsi la résiliation des contrats.

Cette cartographie constitue pour l'agence une véritable aide. Elle nous a permis de mettre en place un management par la qualité, nécessaire pour l'amélioration continue de nos pratiques. Nous allons à présent nous intéresser à une approche tout aussi importante que celle vue jusqu'ici : l'approche par les risques et opportunités.

### ***c) L'approche risques et opportunités***

La version 2015 de l'ISO 9001 se caractérise par des évolutions, plus ou moins significatives, de la précédente version de la norme. L'approche par les risques et opportunités constitue une nouveauté.

Le risque est défini comme étant l'« effet de l'incertitude » (ISO 9000). Par effet, il est nécessaire d'entendre l'« écart, positif ou négatif, par rapport à une attente » (ISO 9000). Ainsi, l'opportunité peut être définie comme l'effet positif de l'incertitude. Un risque peut se traduire par « l'incapacité des processus, produits et services à satisfaire aux exigences » ou par « l'incapacité de l'organisme à obtenir la satisfaction du client ». Tandis qu'une opportunité

comprend « la possibilité d'identifier de nouveaux clients, de déterminer le besoin de nouveaux produits ou services et de les mettre sur le marché, ou de déterminer la nécessité de modifier ou remplacer un processus par l'introduction d'une nouvelle technologie afin de le rendre plus efficient » (ISO 9002). Ces exemples montrent l'étendue des possibles qu'amène cette approche dans le pilotage de son SMQ.

Si l'approche par les risques / opportunités est présentée à la suite de l'approche processus, c'est parce qu'elle doit être transversale et concerner tous les processus de l'entreprise, afin de donner l'assurance de leur capacité à atteindre les résultats (on rejoint ici la notion de performance). Selon moi, l'analyse des risques constitue le principal levier pour améliorer de façon continue nos pratiques. La prévention des effets négatifs participe au maintien de la dynamique que notre agence soutient depuis tant d'années.

#### d) La Fiche d'Identité et de Pilotage des Processus (FIPP)

Si la cartographie des processus nous a servi de base pour le démarrage de la démarche, la FIPP a permis de caractériser de manière détaillée et exhaustives les processus, les risques, et les autres éléments associés.

La FIPP est un outil dynamique au service du pilotage des processus. Elle est structurée selon le modèle de la « Tortue de Crosby ». La représentation ci-dessous permet de comprendre de quoi il s'agit :

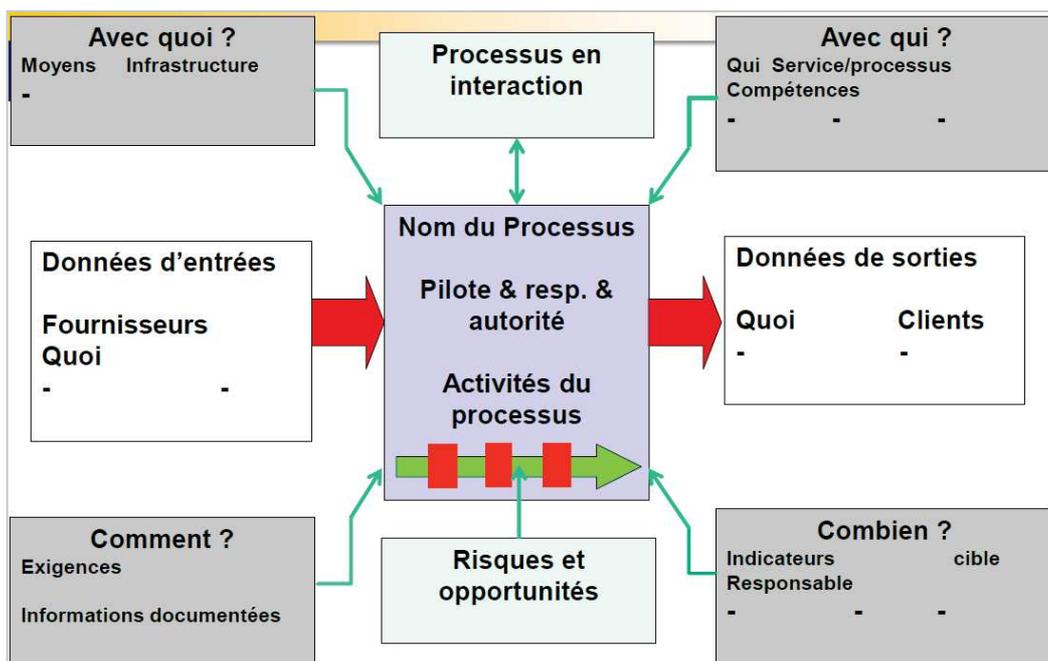


Figure 12 - Description des processus selon le modèle de "Tortue de Crosby". Source : Jean-Louis Michalak

Concrètement, l'outil est structuré sous la forme d'un tableau Excel composé de plusieurs onglets, permettant d'encadrer le processus. Effectivement, comme la norme l'exige, il s'agit pour chaque sous-processus de chaque famille (cf. cartographie des processus), d'identifier le « SIPOC » présenté auparavant, mais également les ressources, les indicateurs et moyens de surveillance, les risques et opportunités, les exigences (du client et réglementaires), les informations documentées, ainsi que le plan d'action des améliorations identifiées pour ce processus.

Cet outil m'a fortement aidé à formaliser le fonctionnement de l'entreprise. Le simple fait de recenser les activités de chaque sous-processus, permet de donner une vision commune à l'ensemble des individus. La saisie progressive de chaque onglet permet de décomposer des activités même simples et cette décomposition est nécessaire pour améliorer de façon méthodique notre fonctionnement. La FIPP nous a permis de lier le cycle PDCA à l'approche processus, puisqu'on commence par établir les objectifs et finalités de chaque processus (phase *Plan*) ; puis on met en œuvre ce processus en décrivant ses activités et en les réalisant sur le terrain (phase *Do*) ; les indicateurs et moyens de surveillance sont au service de la vérification de l'efficacité du processus, c'est-à-dire qu'on compare les valeurs réelles par rapport aux cibles (phase *Check*) ; et on agit en entreprenant des améliorations identifiées lors de la pratique du processus, dans une recherche constante de progrès (phase *Act*). La FIPP est donc un outil de pilotage qui doit vivre dans le temps, c'est pourquoi j'ai prévu une révision trimestrielle de chaque FIPP (il y a autant de FIPP que de sous-processus).

Quant à l'approche risques / opportunités, elle prend une place centrale au sein de l'outil. Comme je l'affirmais plus tôt, cette approche représente un levier d'amélioration indispensable, puisque grâce à l'identification des risques de chaque processus, puis par leur traitement, nous avons réussi à optimiser certaines de nos pratiques. Je peux parler du processus de gestion administrative (cf. processus R3 sur la cartographie) sur lequel l'analyse des risques est la plus aboutie à ce jour. En tenant compte des activités du processus, j'ai réalisé une identification des événements indésirables pouvant survenir et ainsi perturber le bon déroulement des tâches. Au total, nous avons huit risques, relevant de catégories diverses, pouvant survenir. On retrouve par exemple, la mauvaise identification du client ou de sa demande ; l'erreur de traitement de changement de RIB ; l'insatisfaction du client au sujet de ses remboursements santé ; ou encore la non-signature de pièces contractuelles par l'assuré.

Pour chaque risque, il s'agissait d'identifier les causes et les conséquences. Puis, ces risques devaient être hiérarchisés, afin de traiter en priorité les plus impactants. La FIPP propose une méthodologie pour ce faire : l'Analyse des Modes de Défaillances, de leur Effets et de leur Criticité (AMDEC). Cette méthode d'évaluation des risques se base sur trois critères permettant d'attribuer un score à chaque risque : la fréquence, la gravité, la non-détectabilité. Une grille de cotation détermine les niveaux pour chaque facteur, permettant ainsi d'attribuer une note. Par exemple, pour le critère de la non-détectabilité, la note de 4 est attribuée lorsque le risque ne peut être détecté ou que cela est très difficile. A l'inverse, la note de 1 signifie que le risque est détectable à 100 %. En notant chaque critère on obtient un score final, appelé « criticité initiale ». Une matrice de risque permet de situer le score, et donc le risque, à l'aide de seuils. Le risque peut ainsi être qualifié : de faible (criticité inférieure à 7), modéré (criticité entre 7 et 14), significatif (entre 15 et 35) ou critique (criticité supérieure à 35). Les risques prioritaires sont donc ceux ayant le score le plus élevé et il est nécessaire d'agir pour chacun d'entre eux.

Parmi les huit risques que nous avons identifiés, trois étaient significatifs, trois modérés, et deux faibles. Nous avons alors entrepris des mesures afin de réduire au maximum leur criticité. En tenant compte du plan d'action déjà existant, c'est-à-dire des mesures que nous avons entrepris avant le déploiement du SMQ, et en déterminant les critères de maîtrise de chaque risque identifié, c'est-à-dire ce qui est indispensable pour éviter la survenance du risque, il a fallu trouver des solutions. Par exemple, pour le risque de non-traitement d'un mail du client, nous avons créé un mail automatique d'accusé de réception, afin d'habituer nos clients et leur permettre, à l'avenir, de revenir vers nous s'ils ne reçoivent pas cet accusé. Pour éliminer, ou du moins éviter autant que possible, les erreurs de changement de RIB, nous avons explicité la procédure existante, entrepris des actions de formations et imaginé

des moyens pratiques pour s'assurer de la bonne réalisation de l'action par les gestionnaires. Après réalisation des actions correctives, il a fallu à nouveau calculer la criticité, mais cette fois-ci appelée « résiduelle », pour vérifier que nos actions ont été efficaces (encore une fois, logique PDCA).

Il apparaît que nous avons globalement réussi à réduire la criticité des risques, dans la mesure où le seuil de risque significatif n'a pas été atteint. Certains risques initialement faibles en l'état, ont tout de même pu être affaiblis grâce à la création d'informations documentées de type memento. Toutefois, on constate aussi que des criticités n'ont pas diminué malgré nos actions, laissant ainsi place à des perspectives de progrès à l'avenir. Aussi, pour certains risques, nous n'avons pas réussi à identifier des mesures complémentaires à celles déjà en place. C'est le cas, par exemple, du risque de non-retour de pièces signées par le client qui constitue une problématique fréquente dans le monde des assurances, mais surtout une obligation pour l'assureur. L'analyse des risques du processus R3 est disponible en **annexe 12**.

Jusqu'à là nous avons abordé les risques, mais n'oublions pas les opportunités. La FIPP prévoit un onglet « Amélioration » destiné à recueillir le problème rencontré ou l'amélioration souhaitée sur ce processus. Par sa présentation, l'onglet permet de recenser la cause, la typologie de l'action<sup>21</sup> et les modalités de mise en œuvre de l'amélioration, ce qui incite finalement à faire participer l'ensemble des acteurs du processus à l'amélioration collective des pratiques. S'en suit ensuite un plan d'action classique, avec la mention du responsable, des délais, de la progression et de l'efficacité de l'action.

L'implémentation des approches processus et risques / opportunités dans notre management nous a permis de nous élever vers de nouvelles pratiques. Désormais, les actions d'améliorations, menées au préalable de manière intuitive, spontanée et sans suivi, sont organisées et gérées avec méthodologie. Le système de management se traduit ainsi comme étant au service de notre performance, puisque la méthodologie de travail nous amène à trouver les réponses à nos besoins, et l'approche par les risques nous permet de nous tenir aux objectifs opérationnels que nous nous sommes fixés (cf. indicateurs et moyens de surveillance du processus R3 en **annexe 13**). Nos démarches de progrès sont en prime plus complètes, puisque les interactions (relation client-fournisseur) sont clairement exposées, nous permettant de voir des conséquences jusqu'à là difficilement identifiables. Toutefois, si pour le processus que j'ai décrit les effets sont positifs, c'est en partie grâce au fait que les risques identifiés sont de nature interne et que nous avons un levier d'action pour réduire leur criticité. Face à des risques extérieurs et avec un pouvoir d'action limité, j'exprime une réserve quant à l'appréciation de l'utilisation de l'outil au sein de ma structure, en raison de notre appétence pour les résultats. Il serait intéressant de voir si l'utilisation de la FIPP perdure, il s'agit du moins de ma recommandation.

---

<sup>21</sup> L'action peut être préventive, corrective ou curative. L'action préventive permettra d'éviter un défaut qui n'est pas encore apparu. L'action corrective portera sur l'élimination des causes profondes d'apparition du défaut. Tandis que l'action curative visera à éliminer, de manière ponctuelle, un défaut.

### 3. Revue du système documentaire et mise à jour des informations documentées

Au fil de la présentation des travaux effectués, j'ai souvent évoqué les informations documentées. Elles ont, en effet, été centrales dans le déploiement de la démarche qualité et sont toujours essentielles au quotidien puisqu'elles permettent de le faciliter. Le référentiel normatif exprime une exigence quant à l'apport de preuves de conformités du SMQ. C'est ainsi que près d'une trentaine de paragraphes de la norme mentionnent la nécessité de disposer d'informations documentées certifiant la conformité de l'organisme à la norme. Mais l'ISO requiert aussi et surtout d'avoir des informations documentées nécessaires pour l'efficacité du SMQ, sans toutefois être contraignante sur leur étendue, puisque chaque structure est différente et il serait inadapté de faire peser les mêmes obligations sur des entreprises dont la taille et la complexité des informations sont différentes.

Ayant adapté une démarche qualité volontaire et à des fins d'améliorer notre fonctionnement, notre attention a davantage porté sur les informations documentées participant à l'efficacité de notre structure. De plus, du fait que nous priorisons les actions (cf. autodiagnostic initial), il ne nous a pas été possible de satisfaire à tous les paragraphes exigeant une information documentée.

#### a) Informations documentées au service de la clientèle

Compte tenu des risques que nous avons identifiés et des constats réalisés par la pratique de l'activité, il a été nécessaire d'entreprendre des mesures visant à optimiser notre fonctionnement.

Nous pouvons prendre l'exemple des demandes de remboursements de frais de santé que nous adressent les clients. Cette situation intervient dans le cadre du contrat de complémentaire santé. Le client paye une cotisation et en retour il perçoit les remboursements de ses frais médicaux. Dans cette activité, notre agence ne représente qu'un intermédiaire puisque la gestion de ces demandes est déléguée à Generali, qui dispose d'un service dédié (Generali Gestion Santé). Nous ne sommes pas habilités à traiter nous-mêmes ces demandes puisque le secret médical s'impose. On pourrait alors croire que l'activité est accessoire étant donné qu'on ne fait que transmettre la requête du client vers le service concerné. La réalité est différente.

La gestion des frais de santé constitue une problématique majeure depuis plusieurs années. D'une part, il y a un service santé ayant longtemps présenté des dysfonctionnements de toute sorte (incompréhension des demandes, remboursements erronés, mauvaise consultation des factures, délais de traitement aléatoires). D'autre part, des clients soucieux de connaître l'état d'avancement de leurs demandes avec, la plupart du temps, un caractère d'urgence (ce qui est compréhensible). La combinaison de ces deux facteurs positionnait notre agence dans une mauvaise posture. En effet, les problématiques du service santé se répercutaient sur l'image de l'agence, puisque le client souscrivant auprès de nos services s'attend à obtenir des renseignements par notre intermédiaire. Cependant, ne disposant nous-même pas d'informations, la gestion de cette activité était réellement chronophage. Face à la multiplication des problèmes de traitement et le bouche à oreille se répandant entre adhérents, nous avons dû intervenir et prendre des mesures toujours plus efficaces. Jusqu'à peu, notre démarche était davantage réactive que proactive. Lorsqu'un client nous signalait des problèmes, nous nous chargeons : de le faire remonter au service, d'enquêter sur les causes du problème, de revenir vers le client, de suivre le dossier, et ainsi de suite jusqu'à la résolution

de l'incident. Avec des clients multi équipés (ayant plusieurs contrats d'assurance), le contrat de complémentaire santé représentait un point noir dans la relation commerciale.

Depuis près de 3 ans, nous nous efforçons à faire remonter nos retours d'expérience aux responsables de service afin que des mesures profondes interviennent. A côté de cela et depuis le contexte de notre démarche qualité, nous avons déployé des modèles de mails à envoyer préalablement à nos assurés. Ces modèles concernent les explications du processus de traitement des frais de santé avec toutes les informations utiles à l'assuré. Il est important d'ajouter que nos adhérents disposent d'espaces client leur permettant de réaliser nombre d'actes, y compris transmettre leurs frais de santé. Notre volonté a été de faciliter au mieux cette démarche, jusqu'ici peu développée (en raison notamment de bugs et autres incidents applicatifs en série). Par ce biais, on a réussi à changer notre manière d'opérer : d'une démarche réactive et avec un risque d'impact client négatif, nous sommes passés à une démarche proactive, consistant à informer le client, dès la souscription, de la marche à suivre. Concrètement, nous avons à ce jour cinq modèles de mails, avec des captures d'écrans de chaque étape, rendant ainsi la pratique de l'espace client ludique et efficace. L'incitation pour utiliser l'espace client a aussi pour but de rendre autonome le client, lui offrant la possibilité d'effectuer ses demandes à n'importe quel moment et lui permettre d'avoir un suivi direct sans intermédiaires. Cette démarche est, par ailleurs, mise en avant par Generali, qui dématérialise de plus en plus ses envois et communications aux assurés.

Au-delà des modèles de mails concernant les frais de santé et les espaces client, nous avons mis à jour l'intégralité de nos autres modèles de mails, concernant, par exemple, les changements de RIB, afin d'apporter toujours plus de précisions à nos assurés et garantir une parfaite transparence de nos actes. Ces modèles se montrent aussi au service de l'efficacité et de la fiabilité internes, puisque le collaborateur ne perd plus de temps à rédiger un mail, qui d'autant plus risque d'être incomplet compte tenu de la multiplicité d'informations à communiquer.

#### *b) Informations documentées au service du personnel*

Dans la mise en place de notre système de management de la qualité, nous sommes toujours partis du constat de nos besoins pour proposer des solutions réellement utiles.

Par exemple, nous avons abordé plus tôt un risque majeur dans le monde des assurances : le non-retour des pièces signées par l'assuré. C'est une problématique que je constate depuis mon arrivée il y a 5 ans. Ayant pratiqué l'envoi et la réception de documents contractuels, je connais le caractère pénible que représente la non-réception de ces pièces ou leur réception non signée. On peut rattacher ce risque à une problématique plus générale, qui est celle de la non-complétude des dossiers. Par exemple, si le client déménage sans nous avertir de sa nouvelle adresse, nos courriers nous seront systématiquement retournés, nous nécessitant d'enquêter sur les coordonnées du client et ainsi perdre du temps. Nous avons alors cherché à simplifier ces démarches et avons créé des modèles de SMS à envoyer aux clients, en fonction de la demande. Nous avons opté pour ce choix, puisque la pratique nous a permis de constater que nos mails de relance ne généraient pas de retours et que les appels téléphoniques étaient trop chronophages pour le traitement d'un grand volume de tâches répétitives (c'est le cas des courriers retournés en « n'habite pas à l'adresse indiquée »). La solution du SMS semble être la plus adaptée, d'autant plus que notre clientèle est majoritairement jeune (une grande partie de nos assurés sont des masseurs-kinésithérapeutes récemment diplômés). De plus, nous travaillons avec une solution d'envoi qui permet aux assurés, à la réception du SMS, de joindre le document demandé.

Par ailleurs, nous constatons que face à une activité soutenue, le développement commercial passe au second plan. Par exemple, lorsqu'un prospect nous téléphone pour obtenir un devis, notre réflexe, face à une indisponibilité, était de recueillir ses coordonnées et de le rappeler ultérieurement. Cette pratique n'était pas la meilleure en terme commercial puisque le prospect n'obtenant pas de réponse à sa demande dans l'instant « t », se tournait tout simplement vers un autre assureur. Aujourd'hui notre fonctionnement a été repensé. Dès lors qu'un collaborateur est indisponible, nous proposons à notre prospect, de lui transmettre un formulaire de recueil de besoins. De cette manière, nous engageons, dès le premier contact, une relation bénéfique pour les deux parties : le client dispose d'une solution pour exprimer son besoin assurantiel ; le collaborateur reçoit l'intégralité des informations utiles à l'établissement d'un devis. Ainsi, on tend les flux en éliminant la multiplication d'échanges inutiles.

La création de formulaires a déjà débuté en 2018, à la suite du contrôle ACPR réalisé au sein de l'agence, puisque le régulateur nous a rendu vigilant quant à une nécessité de recueillir, plus formellement, les besoins du client et le conseil que nous exprimons. Avec le déploiement du SMQ, nous en avons créé des nouveaux et mis à jour les existants. Ainsi, nous disposons à présent d'un formulaire pour chaque produit d'assurance le plus fréquemment demandé, à savoir l'assurance habitation, emprunteur, automobile, complémentaire santé. Pour les formulaires que nous avons mis à jour, nous avons appliqué, naturellement, une démarche PDCA, puisque l'utilisation des premières versions a soulevé des axes d'amélioration. Par exemple, nous avons construit notre formulaire de demande de devis d'assurance emprunteur, en tenant compte des informations demandées dans le logiciel de souscription, pour fiabiliser l'édition du devis. Des retours d'expérience de nos clients nous ont permis aussi d'améliorer l'utilisation de ces documents. Auparavant, les prospects devaient l'imprimer, ce qui allongeait les délais et démotivait ceux n'ayant pas d'imprimante. Nous avons donc rendu nos formulaires remplissable informatiquement, à l'aide d'une solution logicielle efficace. Nous sommes même allés plus loin, en offrant la possibilité de signer électroniquement ce document. Un exemple de formulaire est disponible en **annexe 14**.

Un autre besoin, que j'ai abordé dans le contexte du projet, concerne la formation de nouveaux entrants. Il est nécessaire de se mettre à leur place : les personnes arrivent dans un nouvel environnement, d'autant plus exigeant qu'il s'agit de celui des assurances. Pour une personne n'ayant pas d'expérience dans le secteur, l'imprégnation des activités n'est pas évidente et assurer ne serait-ce que le standard téléphonique, par exemple, représente une mission aisée si on ne sait pas à qui transférer l'appel. Un document que j'ai particulièrement trouvé utile est la matrice des compétences. Le paragraphe 7.2, traitant de la thématique, indique qu'il s'agit « de déterminer les compétences requises pour les postes ou activités au sein de l'organisme qui peuvent avoir une incidence sur la conformité des produits et services ou sur la satisfaction du client » (ISO 9002). Afin de respecter l'exigence mais surtout pour permettre à tous de comprendre « qui fait quoi », j'ai établi une matrice, dont un extrait est disponible en **annexe 15**. Celle-ci est construite de la façon suivante. Pour chaque activité réalisée dans l'entreprise, il a fallu déterminer des compétences nécessaires à leur réalisation. Puis le niveau de maîtrise de chaque collaborateur par rapport à la compétence est évalué selon trois niveaux : débutant (niveau 3), maîtrise / remplaçant (niveau 2), responsable / spécialiste (niveau 1). Les compétences sont regroupées en sept catégories : commercialisation, production, indemnisation, support, ressources humaines, management, amélioration. Parmi les 72 compétences identifiées, nous retrouvons aussi bien les générales que les spécifiques, donc propres aux métiers exercés dans la structure. L'avantage de cette matrice, est qu'elle permet de comprendre rapidement les rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme, répondant ainsi à l'exigence au paragraphe 5.3 de la norme. Au-delà

des apports déjà cités, la vue d'ensemble permet également d'identifier des axes de formation pour les collaborateurs.

### *c) Refonte / révision du système documentaire de l'agence*

Le paragraphe 7.1.6 de la norme émet une exigence concernant les connaissances organisationnelles : « l'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services ». Par ces connaissances, on entend celles qui sont « [...] propres à l'organisme, généralement acquises par l'expérience. Il s'agit des informations utilisées et partagées pour atteindre les objectifs de l'organisme » (ISO 9001). Cette exigence nous fait penser aux procédures et autres documents permettant la réalisation des activités.

J'ai abordé, dans la présentation de l'entreprise, l'attention que nous portons à l'organisation de notre système documentaire. En effet, nous disposons d'un dossier partagé en réseau, organisé sous la forme de sous-dossiers, traitant chacun d'une thématique. Nous y retrouvons l'ensemble des informations utiles au quotidien : les tableaux de suivi d'activité, les modèles de documents (attestations d'assurance, attestations comptables, modèles d'étiquettes pour les contrats), des supports de documents contractuels (les formulaires de recueils d'informations, les plaquettes commerciales, les bulletins de souscription), et autres procédures et documentations. Malgré le soin apporté à cette organisation, l'utilisation des dossiers et leur caractéristique « en réseau » nécessite de mettre à jour le système documentaire. En raison de l'obsolescence des documents, suite à des évolutions logicielles ou pratiques, ou de la mauvaise manipulation désorganisant le rangement initial, des travaux ont été menés.

Nous allons aborder ici surtout les supports au service de la transmission des savoirs, entendez par là, les procédures, logigrammes et autres consignes. Avant le SMQ, nous disposions de près de 25 procédures. Le problème, c'est qu'elles n'étaient pas homogènes dans leur présentation, n'étaient pas correctement rangées, et finalement n'étaient pas toutes efficaces à la compréhension de nos activités (notre expérience de formation de trois nouvelles personnes en début d'année a permis de tirer ces conclusions). Cette situation rendait ces documents inutilisés voir non connus par les collaborateurs. J'ai alors décidé d'intervenir. Au-delà de la mise à jour du contenu de nos procédures (par exemple, celles sur les changements de RIB, sur la gestion des contrats santé, ou encore sur l'édition des attestations comptables), j'ai voulu créer un dispositif permettant de cadrer la gestion de celles-ci via la création d'une procédure de gestion documentaire. Celle-ci sert de guide pour la création, la mise à jour et la maîtrise des informations documentées de l'agence. Concrètement, j'ai souhaité apporter une aide pour tout collaborateur dans la gestion des documents organisationnels. La procédure énonce les différentes étapes du cycle de vie d'un document, représentés sur le schéma ci-dessus :

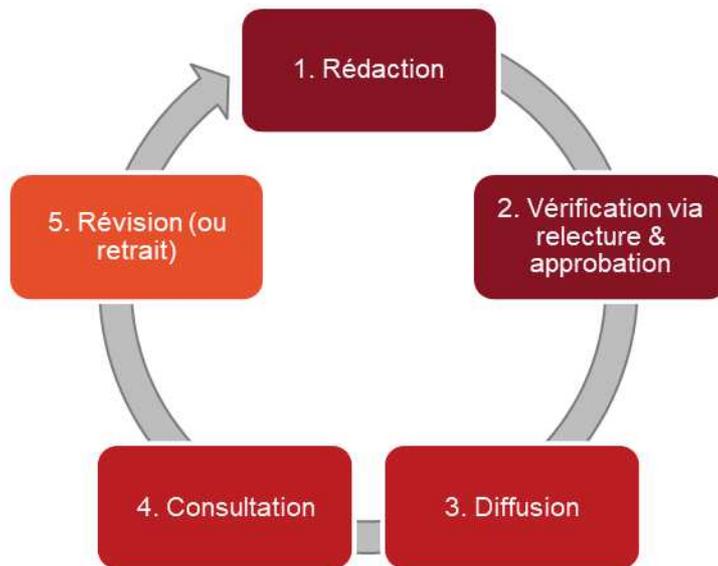


Figure 13 - Cycle de vie d'un document organisationnel

J'ai pensé à créer une charte graphique pour la rédaction de ces documents, avec un code couleur et un style de police définis. La codification ou l'identification constitue aussi une nouveauté qui a été nécessaire, puisque le personnel doit pouvoir trouver efficacement, le document qu'il recherche au sein du système documentaire. Cette codification se traduit par un numéro de référence, constitué du code du type de document<sup>22</sup> et d'un numéro de document. Chaque document fait désormais l'objet d'un enregistrement dans un fichier Excel, intitulé « Liste de documents », permettant ainsi de gérer l'intégralité des informations documentées et leurs versions, ce qui répond à l'exigence de maîtrise, que la norme stipule dans le paragraphe traitant des informations documentées. Enfin, je suis en train de créer des modèles de types de documents pour faciliter leur utilisation. Par exemple, le modèle de procédure est disponible en **annexe 16**.

Toutes ces actions sont au service de l'homogénéité et de l'efficacité que nous cherchons dans la mise en place de notre SMQ. Notre objectif est de construire un système agile en lien avec notre flexibilité et notre réactivité. De ce fait, pour chaque information documentée que nous créons ou révisons, la règle des 3 U est évoquée : le document est-il utile ? utilisable ? utilisé ? Je peux citer d'autres créations qui nous ont permis de clarifier notre organisation. Ce sont, par exemple, les logigrammes, ces représentations schématiques du déroulement d'un ensemble de tâches. Vous trouverez en **annexe 17**, celui du processus de souscription de contrats emprunteur. Cette activité a souvent posé des problèmes de compréhensions pour les gestionnaires administratives, problèmes aujourd'hui résolus.

Encore une fois, nous voyons que le déploiement d'un système de management de la qualité agit sur les performances de l'organismes. Comme je l'ai tant évoqué, la clé d'un résultat bénéfique se trouve dans la cohérence des actions par rapport aux besoins de la structure.

<sup>22</sup> Nous avons retenu 3 types de documents : procédure, document décrivant le fonctionnement d'un ensemble de tâches volumineux ; instruction, constituant un mode opératoire ou un mémento, utilisé pour décrire une tâche spécifique ; enregistrement, document apportant la preuve de la réalisation d'une opération, utilisé pour disposer de la traçabilité d'une action. Ces définitions sont propres à notre structure.

Nous allons à présent changer d'aspect, pour s'intéresser à la démarche d'évaluation de la satisfaction client.

#### 4. Démarche d'évaluation de la satisfaction client

La satisfaction client est la finalité de toute démarche qualité<sup>23</sup>. Si on s'intéresse à l'origine latine du terme « satisfaire », il apparaît qu'il s'agit d'une combinaison de « satis » signifiant « assez » et « facere », c'est-à-dire « faire ». Comme l'expliquent H. Leclot et C. Vilcot dans leur article « Mesure de la satisfaction du client – Généralités », la traduction « en faire assez pour » contient deux dimensions : quantitative et qualitative. D'un côté, il s'agit de trouver « le juste équilibre entre la sur-qualité et la sous-qualité ». De l'autre, il s'agit de « contenter le client en répondant à ses besoins », cette deuxième dimension est plus subjective.

La norme ISO 9000, définissant les principes et le vocabulaire, définit la satisfaction du client, comme étant sa « perception sur le niveau de satisfaction de ses attentes ». Ainsi, pour l'obtenir, l'entreprise se doit de comprendre les attentes, besoins et exigences du consommateur. Mais cette compréhension n'est pas évidente en raison de biais qui peuvent exister dans la relation client-fournisseur, comme l'explique le schéma ci-dessous :

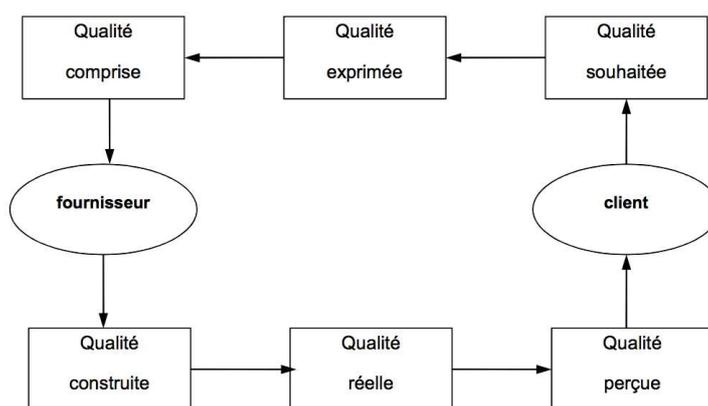


Figure 14 - Les niveaux de qualité dans la relation client-fournisseur. Source : Cours sur le Management de la Qualité, Éric Jung, 2019-2020.

Ainsi, l'écart peut être conséquent entre la qualité souhaitée et celle perçue par le client, c'est ce qu'on appelle la déperdition de la qualité. Mais l'objectif de toute entreprise est d'assurer un haut niveau de satisfaction. On entend par là qu'il existe trois niveaux de besoins : l'implicite, celui qui est dû ; l'explicite, celui qui est conforme aux exigences exprimées ; et enfin le besoin latent ou potentiel, celui auquel le client n'a même pas pensé et qui finalement, fait la différence et produit la plus haute satisfaction.

En tenant compte de ces concepts, il a fallu déployer une démarche d'évaluation au sein de ma structure, d'autant plus qu'il s'agissait de l'élément le plus manquant à mon sens. En effet, nous ne disposons pas de démarche jusqu'à présent et les seules remontées dont on disposait n'étaient qu'occasionnelles. Un indicateur souvent retenu, est celui du nombre de réclamations client. Dans notre structure, nous sommes vigilants à ces signalements, d'autant plus depuis le contrôle du régulateur. Cet indicateur est bas, puisque nous constatons une moyenne de 2 réclamations par an pour les actes relevant de nos pouvoirs. Cependant, un

<sup>23</sup> La qualité est par définition, « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » (ISO 9000).

faible taux de réclamations n'induit pas automatiquement un haut niveau de satisfaction client, d'où la nécessité de développer notre démarche.

### a) *Net Promoter Score (NPS)*

Le Net Promoter Score est un dispositif d'évaluation de la satisfaction client que Generali déploie ces dernières années, et qui s'inscrit dans sa stratégie « Excellence 2022 ». Avoir des clients satisfaits qui recommandent le groupe, semble devenir un élément primordial du pilier « conquête business ».

Concrètement, le NPS fonctionne selon deux types d'enquêtes. Le premier se nomme « NPS transactionnel » et intervient à des moments clés de la relation client, à la suite d'une souscription d'un contrat, ou du premier règlement d'un sinistre. Cette enquête est automatiquement envoyée par mail aux clients. Ceux étant insatisfaits sont rappelés dans les 48 heures par le siège. Parmi les thématiques abordées, on va retrouver des questions sur : l'intention du client à recommander Generali à ses proches ; la relation professionnelle avec l'agent : l'accueil, l'écoute, la disponibilité ; et sur le produit souscrit : l'adéquation aux besoins, le rapport qualité/prix, la clarté des explications fournies, la compréhension des documents transmis, les informations sur le niveau de couverture du contrat.

Le second type d'enquête se nomme « NPS relationnel » et consiste en un envoi aléatoire une fois par an. L'enquête a pour but de saisir l'occasion de prendre contact avec les clients souhaitant être appelés, retenir d'éventuels clients insatisfaits ou souhaitant résilier leur contrat, et enfin maintenir le lien avec les clients via un contact à minima annuel. Si le premier type d'enquête vise à connaître la perception du client sur la qualité de la prestation fournie, le second concerne la perception générale du client sur sa relation avec l'assureur, et plus précisément : la fréquence des prises de contact ; la visibilité sur l'état d'avancement des demandes ; le niveau de connaissance de la situation personnelle du client par l'agent ainsi que le niveau de conseil apporté ; le niveau de satisfaction générale quant au choix de l'agent comme assureur ; la probabilité de rester client au cours des 12 prochains mois ; et enfin une invitation à s'exprimer sur ses besoins afin d'être recontacté par son agent.

On constate ainsi que le dispositif permet d'avoir une visibilité complète sur la perception que se fait le client sur le service qui lui est fourni. Cependant, si ce dispositif existe, il ne faisait pas l'objet d'une analyse au sein de ma structure. Les seules fois où il était évoqué, c'est lorsque le NPS du client était bas. Effectivement, il existe une typologie relative à la note qu'ils attribuent. Par exemple, à la question « Seriez-vous prêt à recommander Generali à vos proches (ou à votre entourage professionnel) ? », la note du client nous permet de savoir s'il est détracteur, passif ou promoteur, comme l'énonce l'image ci-dessous :

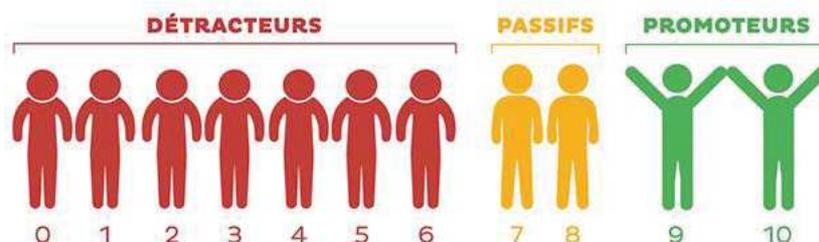


Figure 15 - Typologie de clients selon la note attribuée. Source : NPS Score (interne)

Il m'a donc semblé nécessaire de connaître le NPS moyen de notre agence. A savoir, ce score correspond à la différence entre le pourcentage des promoteurs et celui des détracteurs,

pouvant ainsi varier entre -100 et 100. Un score supérieur à 20 est considéré comme bon, et un score supérieur à 50, comme très bon, voire excellent.

Après consultation des résultats, il apparaît que notre agence présente de très bons résultats. Sur la période de janvier à août 2021, le NPS est supérieur à 50 concernant la gestion des sinistres, égal à 100 pour la souscription de contrats d'assurances automobiles et proche de 40 pour la souscription de contrats d'assurances professionnelles. Le score est légèrement moins bon pour la gestion des sinistres et est proche de 17. Cependant, lorsque l'on observe en détail les données ayant produit ces résultats, on constate que le NPS n'est pas représentatif, puisque le taux de réponse est très bas. Par exemple, sur les 41 sondages portant sur le relationnel, seules 2 enquêtes ont été complétées. Le constat est identique pour les autres sondages et on constate la même tendance au niveau national.

J'ai tout de même souhaité tirer profit du NPS, en analysant les éléments mis en avant dans les réponses des enquêtes. Pour ce faire, j'ai recueilli les données des deux dernières années. Celles-ci sont présentées dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 3 - Résultats des enquêtes "NPS relationnel"*

Question	Score moyen sur 10	Fréquence de réponse à la question
La fréquence des contacts avec votre conseiller	5,8	5
La facilité à entrer en contact	7,9	10
La connaissance de votre situation personnelle	4,4	5
La visibilité sur l'état d'avancement de vos demandes	3,6	10
Qualité du conseil	5,8	5
Adéquation entre les besoins et les contrats	3,6	9
Satisfaction vis-à-vis du choix de Generali	2,5	10
Probabilité de rester client dans l'année	2	8

Bien que le problème de représentativité soit toujours présent, les 10 enquêtes sélectionnées permettent de dégager des axes d'amélioration. Si la fréquence des contacts ou la qualité du conseil sont mises en avant, des clients ont également généré des idées d'amélioration. Par exemple, nous avons entrepris des travaux pour donner plus de visibilité sur l'avancement des demandes, par le biais d'une communication plus fréquente et d'une explication préalable du déroulement de la gestion des dossiers. En ce qui concerne les scores les plus bas, ils sont liés à des clients ayant signalé leur mécontentement suite à des sinistres. Ces dossiers représentent la plus grande probabilité de mécontentement, puisqu'un contrat d'assurance ne peut intervenir dans chaque situation, mais uniquement dans celles précisées dans les dispositions contractuelles.

Au-delà du score, je me suis intéressé aux commentaires verbalisés par nos assurés. Sans surprise, nous retrouvons des clients dont le mécontentement est lié à la prise en charge de leur sinistre. Certains assurés s'imaginent couvert pour tout type de situation, or le jour du sinistre, l'assureur intervient conformément aux garanties qui ont été souscrites. Il s'agit de la principale source d'insatisfaction, c'est pourquoi les collaborateurs en charge de la souscription, s'efforcent à assurer un recueil de besoins et respecter le devoir de conseil qui

s'impose. Notre objectif, consiste à être le plus clair possible afin de supprimer toute source d'incompréhension pouvant mener à des mécontentements dans le futur. A côté des sinistres, les sujets souvent évoqués sont l'espace client et le remboursement des frais de santé. Durant les deux dernières années, l'utilisation de l'espace adhérent s'est fortement développée, notamment par les campagnes incitatives de la Compagnie. Nous avons fait face à de nombreuses remontées de difficultés, liées à la connexion ou à l'utilisation de ces espaces. Nous avons donc entrepris des mesures, évoquées précédemment (cf. modèles de mail), afin de fournir un maximum d'informations, sous forme de guides, et nous poursuivons nos efforts. Concernant le traitement des remboursements, ce sont les délais et la complexité ressentie, qui sont exprimés. On constate donc que deux des trois thématiques remontées ne relèvent pas de notre pouvoir, étant sous la gestion du siège de Generali. Mais s'agissant de nos assurés, nous nous efforçons au quotidien à améliorer notre communication pour toujours plus les satisfaire.

Toutefois, il ne s'agit pas d'ignorer les remontées positives de nos clients. Ils constituent nos facteurs clés de succès et représentent une motivation pour notre équipe. Parmi les commentaires, on peut lire des témoignages mettant en valeur notre professionnalisme, notre réactivité, notre écoute et notre disponibilité. Un commentaire m'a particulièrement interpellé : « *Les conditions, prix et couvertures étant de nos jours, à mon sens, assez semblables d'une compagnie à l'autre, il reste donc la réactivité et le contact pour faire la différence. Ces deux points sont pour moi primordiaux dans ce domaine* ». Je suis en phase avec le constat de cet assuré. Nous interprétons ce témoignage comme une validation de notre stratégie en matière de relation client, stratégie traduite, d'ailleurs, dans notre politique qualité.

#### ***b) Les avis clients sur Google***

Dans notre recherche de connaissance sur la perception des clients quant à l'agence, nous nous sommes intéressés à notre présence sur internet. En effet, lorsqu'un prospect effectue une recherche d'assurance à Strasbourg, il y a de fortes chances que notre agence apparaisse dans les résultats, par le biais de la fiche *Google My Business* sur le moteur de recherche Google.

La maîtrise de son image sur internet est primordiale puisqu'elle est la première représentation de l'entreprise que se fait un prospect. La perception positive ou négative se fait à partir de deux éléments essentiels que sont : d'une part, le ratio informations attendues / informations renseignées : les horaires d'ouvertures, la localisation, les autres informations utiles telles que les dispositions sanitaires dans le contexte actuel, les produits proposés etc ; d'autre part, les avis clients : ils génèrent une note moyenne attribuée à l'entreprise.

Selon Trustpilot, site web spécialisé dans les avis de consommateurs, trois quarts des internautes français consultent les avis sur internet avant leur décision d'achat. Les avis laissés par les internautes constituent un repère pour les futurs visiteurs sensibles à la notation de l'établissement. Ils constituent un contenu attendu et plébiscité par les utilisateurs dans le choix d'un professionnel. Selon Solocal, spécialiste dans le référencement digital, 75 % des internautes privilégient un professionnel avec des avis. Compte tenu de ces données, il m'a paru indispensable de prendre en main la fiche Google de l'agence. De plus, la Compagnie promeut actuellement sa présence médiatique avec un dispositif de communication multimédia conjuguant télévision, radio, digital et affichage. L'utilisation combinée de divers canaux de communication génère inévitablement du trafic supplémentaire sur les pages web du groupe Generali, ce qui confirme la pertinence de revoir sa carte de visite virtuelle.

Concrètement, la fiche *Googly My Business* (GMB) d'une entreprise apparaît dès lors qu'un client effectue une recherche en lien avec le domaine d'activité de l'entreprise. La GMB est disponible aussi bien dans les résultats classiques de Google, que dans le menu de l'application Google Maps, pour les utilisateurs mobiles. Generali a mené une étude afin de connaître l'impact de la GMB. Il apparaît que celle-ci constitue la 1<sup>ère</sup> zone de visibilité des agents Generali sur le web. La pratique montre que dans 71 % des cas, la fiche d'une agence apparaît via une recherche indirecte, lorsque le client saisie une requête liée à la marque Generali ou à une recherche de produit ou service. On constate que le nombre de recherche est en hausse de 4,5 % depuis 2019, ce qui justifie l'importance grandissante du dispositif. Parmi ses apports, on constate un plus grand trafic vers les agences digitales<sup>24</sup>, générant ainsi des demandes de rendez-vous. Ainsi, en moyenne, la fiche génère 10 visites de l'agence, 39 appels téléphoniques et 5 demandes d'itinéraire chaque mois pour chaque agence.

Au vu de ces éléments, j'ai décidé de prendre en main notre fiche web. En effet, elle était jusque-là administrée par les équipes marketing et référencement de la Compagnie. Toutefois, avec près de 700 agences sur le territoire national, on imagine bien que la gestion de ces fiches n'était que synthétique et ne consistait qu'à renseigner les informations essentielles telles que le nom de l'agence, les horaires d'ouverture et la localisation. J'ai alors souhaité devenir administrateur et ai contacté la personne en charge de l'attribution des droits. Google met à disposition des administrateurs un espace de gestion dédié au pilotage de la fiche Google My Business (GMB). Cet espace présente de diverses possibilités. Premièrement, il offre un accès à des statistiques permettant de comprendre l'affluence de sa fiche web : les requêtes ayant entraîné l'affichage de la fiche de l'établissement, les actions quotidiennes les plus courantes réalisées par les internautes, des données relatives aux appels téléphoniques tels que le nombre d'appels de clients en fonction du jour de la semaine et de l'heure, les photos affichées et leur popularité, la localisation des demandes d'itinéraire permettant de définir sa zone de chalandise online. Ensuite, la gestion des informations de l'établissement : en plus des données essentielles, il est possible de préciser les produits et services proposés, ainsi que des informations à destination des visiteurs, comme l'obligation de prendre un rendez-vous etc. Il est aussi possible de publier des *posts* : que ce soient des offres commerciales, des nouveautés, des événements, la fiche GMB permet de créer un lien avec les visiteurs et de les informer. Enfin et surtout, on y gère les avis clients, avec la possibilité de répondre aux avis ou de signaler ceux qui sont hors sujet ou inappropriés.

Après avoir mis à jour et complété nos informations, j'ai effectué un focus sur les avis clients. Au moment de la prise en main de notre fiche, l'agence comptait 10 avis pour une note moyenne de 3,2 étoiles sur 5. Afin de se situer sur le marché local et ainsi pouvoir comparer la note aux autres agences d'assurances, j'ai réalisé un *benchmarking*, comme le ferait un prospect sensible à ce critère. Pour ce faire, j'ai recherché via Google le terme « *assurance Strasbourg* » et ai comparé les scores moyens de chaque établissement. Avec une taille d'échantillon de 14 établissements, situés dans l'hyper centre de Strasbourg (localisation de notre agence), le score moyen est de 3,9 étoiles sur 5 pour une moyenne de 17 avis par établissement. Le détail des résultats de l'échantillon est disponible en **annexe 18**.

On constate ainsi que le score de l'agence est en dessous de la moyenne locale. Ce résultat ne constitue pas une fin en soi, puisqu'un avis est subjectif et ne constitue pas une évaluation fiable. De plus, parmi les 10 avis que recensait notre établissement, 1 était hors sujet puisque

---

<sup>24</sup> Chaque agence du groupe Generali dispose d'une vitrine sur Internet, appelée « agence digitale ». Elle présente les coordonnées, les services et l'équipe de la structure, mais permet également pour les clients de prendre RDV, ce qui génère des « *leads* » ou pistes en français, représentant ainsi un levier commercial important.

la personne s'était trompée d'établissement en s'exprimant à propos d'un supermarché. J'ai alors répondu à son avis en l'informant de sa confusion, pour l'avertir et l'inciter à le supprimer afin de ne pas fausser la notation globale, qui passerait ainsi à 3,5 étoiles sur 5 pour 9 avis. Par ailleurs, nous avons identifié une personne nous ayant attribué la note de 1 étoile. Il s'agit, encore une fois, d'un mécontentement lié à un sinistre et plus précisément une garantie n'étant pas prise en charge.

Les avis Google, bien qu'ils soient de plus en plus consultés, peuvent favoriser la décision de l'internaute à choisir un professionnel. Une condition est toutefois indispensable : la représentativité des avis. Ils sont donc à prendre avec des pincettes puisqu'ils peuvent être arbitraires et fondés sur des critères très variés. Face à des dispositifs peu utilisés et peu représentatifs, j'ai pensé à mettre en place des pratiques pour favoriser la perception de nos assurés. Par exemple, Generali a obtenu des labels d'excellence pour certains produits d'assurances de personne et assurances dommages. Ces labels représentent un gage de qualité émanant d'un organisme indépendant des banques et compagnies d'assurance. Étant attribué par des experts aux meilleurs contrats du marché, j'ai pensé que leur mise en avant serait bénéfique pour notre agence. Ainsi, il serait possible de les intégrer dans notre signature de mail, afin que le prospect ou client, lors de la réception du devis, soit informé de notre bon positionnement sur le marché. Cela rejoint d'autant plus notre engagement dans la qualité de service. Cette action ne permet, certes, pas de recueillir l'avis de nos assurés, mais permet de l'influer. On aurait pu penser à mettre en place des enquêtes de satisfaction ou partager le lien vers notre fiche GMB pour inciter les clients à s'exprimer. Toutefois, ces pratiques font aujourd'hui l'objet de lassitudes, les consommateurs étant déjà sollicités lors de leurs autres achats. Le lien vers la fiche GMB n'a également pas été retenu, puisqu'un client satisfait trouvera toujours un moyen de le faire savoir. N'oublions pas, la majorité qui s'exprime est celle mécontente.

## **5. Autodiagnostic n°2, bilan de la démarche et rebouclage académique**

Nous avons vu jusque-là les diverses actions menées dans le cadre du déploiement de la démarche qualité dans ma structure d'accueil. Nous allons à présent faire un état des lieux post-actions, afin de vérifier le niveau de conformité de l'agence par rapport au référentiel normatif. Nous allons également pouvoir faire un rebouclage avec les idées développées dans la partie académique.

### **a) Autodiagnostic n°2**

Pour ce faire, nous allons mener un autodiagnostic, comme on a pu le faire en début de projet. Pour rappel, en phase *Plan*, j'ai énoncé les chapitres de la norme considérés comme prioritaires pour l'engagement d'actions. Nous allons donc nous intéresser principalement aux chapitres : 4 – contexte de l'organisme ; 5 – leadership ; 6 – planification ; 9 – évaluation des performances.

D'un point de vue global, les actions réalisées ont permis de faire passer la conformité de l'agence de 35 % à 48 %. Nous sommes ainsi devenus partiellement conformes par rapport à la norme ISO 9001. Le tableau comparatif ci-dessous présente les résultats par chapitre. Le détail de l'autodiagnostic n°2 est disponible en **annexe 19**.

Tableau 4 - Comparaison des résultats de conformité de l'agence, avant et après le déploiement du SMQ

Chapitres de l'ISO 9001v2015	Score de l'entreprise à priori	Score de l'entreprise à posteriori
Contexte de l'organisme – chapitre 4	20 %	60 %
Leadership – chapitre 5	22 %	61 %
Planification – chapitre 6	11 %	46 %
Support – chapitre 7	38 %	41 %
Réalisation des activités opérationnelles – chapitre 8	56 %	56 %
Evaluation des performances – chapitre 9	10 %	22 %
Amélioration – chapitre 10	42 %	45%

<b>Légende :</b>	<b>Non conforme (&lt; 40 %)</b>	<b>Partiellement conforme (&lt; 60 %)</b>	<b>Conforme (&gt; 60 %)</b>
------------------	---------------------------------	---	-----------------------------

On constate deux tendances : la conformité a fortement augmenté sur les chapitres 4, 5 et 6 ; tandis que pour le chapitre 9 et les autres, celle-ci est moins marquante. Cela peut s'expliquer par le caractère même des chapitres : les premiers sont au service de la construction du système de management de la qualité, de l'engagement et de la propulsion de la dynamique. Il est donc normal et je dirai même indispensable, qu'une progression importante soit notable. En revanche, le chapitre 9 concerne les exigences telles que la surveillance, la mesure et l'analyse, l'audit interne et la revue de direction. Ces activités n'ont pas encore pu être réalisées dans mon entreprise, mais doivent se faire prochainement, afin de permettre de confirmer le caractère vivant du SMQ : identifier les écarts pour agir à nouveau. Pour les autres chapitres, la stagnation du niveau de conformité est liée au fait que ces exigences n'ont pas été prioritaires sur la période de réalisation, mais encore une fois, le seront à l'avenir, le but étant d'obtenir une conformité sur l'ensemble des exigences.

#### *b) Bilan de la démarche et rebouclage académique*

Je présentais dans l'introduction du projet, que ce dernier doit être interprété comme notre témoignage par rapport à la problématique qui, je le rappelle, s'intéresse sur la pertinence de la mise en place d'un SMQ sur la performance des TPE / PME. Dans la partie académique, nous avons recensé des idées, issues de la littérature et d'études menées auprès des entreprises concernées. Il s'agit maintenant de vérifier si ces idées se confirment au travers de l'expérience vécue dans ma structure ou si des différences notables peuvent être soulevées.

J'ai beaucoup insisté sur les spécificités des petites structures et les caractéristiques leur étant propres. Compte tenu de la place prédominante des dirigeants, j'ai souhaité que ce projet soit amené par leur intermédiaire afin d'engager une dynamique soutenue et garantir l'adhésion du personnel. Je pense que l'impact n'aurait pas été le même sans l'engagement de la direction.

La faible structuration de l'organisation est un élément qu'on a également constaté au cours des dernières années. La pratique de l'ISO 9001 a permis d'apporter un cadrage qui se révélait de plus en plus nécessaire. Avec une forte implication du personnel, les activités étaient auparavant complexes à interpréter pour les collaborateurs, surtout les nouveaux

entrants. Mais grâce à l'approche processus et la matrice de compétences, nous avons pu diffuser une vision commune et apporter plus de clarté dans notre fonctionnement. Si la résolution de problèmes était jusque-là davantage réactive et spontanée, elle est désormais plus méthodique, grâce à l'approche risques qui amène un caractère préventif puisqu'on essaye d'éviter la survenue d'évènement indésirables. La dépendance en matière d'accès aux ressources est une autre caractéristique caractérisant les TPE/PME. Sans aucun doute, elle se confirme dans ma pratique, ne serait-ce que par la répartition du temps de travail consacré au déploiement du SMQ. Elle s'est traduite aussi par une disponibilité limitée des acteurs de l'entreprise pour participer à l'implémentation des nouveaux outils utilisés.

Nous avons vu que la performance pouvait se mesurer de manière quantitative et / ou qualitative. Dans ma structure, c'est sur ce deuxième type d'indicateurs que nous nous sommes concentrés, démontrant ainsi notre volonté d'accroître la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle ou encore la motivation du personnel. La recherche académique m'a permis de statuer sur l'importance des motivations dans l'engagement d'une démarche qualité. J'ai donc appliqué ce conseil et suis parti, à chaque fois, des besoins de l'agence pour implémenter notre système de management de la qualité. Je peux donc confirmer les apports, aussi bien classiques, que plus subtils, que j'ai identifiés dans ma recherche. Une satisfaction inévitable de nos parties intéressées d'abord, par leur identification, l'écoute de leurs besoins et la prise en compte de leurs attentes dans notre stratégie. Une optimisation de nos processus de production ensuite, grâce à leur modélisation et leur analyse en vue de favoriser la valeur ajoutée de nos activités. Une maîtrise et une diffusion des connaissances organisationnelles enfin, indispensables dans le contexte et le domaine d'activité exigeant qui est le nôtre. Je salue aussi notre capacité d'adaptation qui nous a permis d'implémenter cette démarche.

Toutefois, comme j'ai pu l'évoquer plus tôt, par exemple pour l'analyse des risques, j'émetts une réserve quant à l'utilisation des outils. Ayant un fort attrait pour l'opérationnel et donc pour le retour rapide de résultats, je crains qu'un désengagement du personnel puisse arriver en l'absence d'un management favorable au maintien de la démarche. Je tiens également à mettre en garde, ou plutôt faire le lien avec les limites que j'ai identifiées dans la première partie. Je pense que l'implémentation en tant que telle du SMQ n'emmènera pas nécessairement des retours financiers ou commerciaux conséquents. On rejoint ici la notion de performance et son aspect quantitatif. Selon moi, les gains de rentabilité ne pourront exister que si la pratique et la gestion de l'organisation se feront dans la culture qualité que j'ai essayé d'implémenter. Le caractère vivant du système doit être compris et intégré dans la stratégie de l'entreprise. La qualité ne doit pas être limitée à du formalisme, elle doit être au service des collaborateurs, des processus et des clients. Je suis toutefois conscient que les pratiques prendront du temps pour évoluer vers un management de l'agence par la qualité. La performance sera ainsi développée par « l'interne » et non par le marché, car à mon sens, ce n'est pas un certificat de conformité à l'ISO 9001 qui favorisera les clients à choisir notre agence plutôt qu'une autre, c'est d'ailleurs une raison pour laquelle notre démarche ne vise pas à être certifiée.

La présentation des travaux, le bilan et le rebouclage avec la recherche académique étant effectués, je tiens à présent à partager les difficultés que j'ai rencontré dans la mise en place du système de management de la qualité au sein de ma structure.

## C. Les difficultés rencontrées et les perspectives du projet

La connaissance de ces difficultés, bien qu'elles soient relatives à mon expérience, pourra être utile aux futurs lecteurs de ce mémoire, potentiellement intéressés par un projet de la sorte. Cette sous-partie sera également l'occasion de réaliser le constat des écarts entre le planning prévisionnel et le planning réel. Je réaliserai aussi une autocritique de mon travail, cela me semble important. Enfin, je détaillerai les perspectives du projet et la suite des actions à venir pour implémenter de façon permanente le système de management de la qualité.

### 1. Difficultés liées à l'organisation interne

Dans la vie d'une entreprise, des éléments de toute nature peuvent venir perturber son fonctionnement. Au cours des dernières années, notre agence a fait face à de nombreux changements, évoqués dans le contexte. Cette année, et plus précisément à la rentrée 2020, nous avons connu un remplacement de personnel. J'ai déjà abordé les nécessités de formation auxquelles on a dû faire face et qui nous ont permis d'identifier des axes d'amélioration. Désormais je souhaite aborder un aspect plus problématique qui s'est révélé dans les mois suivants l'embauche : l'absentéisme.

Le poste de gestion administrative est celui ayant le plus connu de *turnover* au sein de notre structure. J'ai personnellement évolué à ce poste il y a 3 ans en tant qu'apprenti en BTS avec une collègue à moi également sous ce statut. Ensuite, ce sont deux nouvelles apprenties qui ont occupé le poste et dont j'étais en charge de supervision. L'agence avait prit l'habitude de fonctionner avec des apprentis, notamment en raison du rythme d'alternance combiné des deux alternants évoluant dans deux écoles différentes, avec donc deux rythmes différents, permettant d'assurer une présence permanente d'au moins une alternante pour les missions administratives. En aout 2020, lorsque les contrats d'alternance ont pris fin, il a fallu recruter à nouveau. Cependant, le souhait de la direction, face au développement de notre activité, a été d'embaucher une seule personne à temps plein pour garantir une gestion toujours plus performante, en supprimant les biais de communication et de transmission des informations qui pouvait exister entre deux collègues qui ne se voyait qu'un jour par semaine, à hauteur d'une semaine sur deux. Nous avons rencontré une poignée de candidats, avons retenu plusieurs profils, mais le processus de recrutement a pris plus de temps que prévu, générant ainsi des besoins nouveaux de formation pour chaque nouvelle personne qui effectuait des journées d'essais. Ma période scolaire ayant repris début septembre, pour un délai d'un mois, je n'ai pu assister à l'arrivée des prochains entrants. Je parle bien au pluriel, puisque ma tutrice a eu l'opportunité d'embaucher une candidate en alternance, à nouveau, et le hasard a fait que cette nouvelle candidate connaissait deux autres personnes en recherche d'emploi. Notre effectif s'est ainsi complété de deux nouvelles recrues pour la gestion administrative et d'une pour la gestion comptable, en remplacement d'une autre collègue sur le départ. Le retour à deux personnes pour les activités administratives semblait donc à priori bénéfiques pour notre agence, puisqu'avec une personne en temps plein et une autre en alternance, nos délais de traitement allaient être considérablement réduits, en faveur de la satisfaction de nos clients.

Cependant, la réalité a été différente. Il ne s'agit pas ici de parler des causes d'absentéismes ni d'émettre des jugements à ce sujet. Mais il est nécessaire de comprendre que cela a déstabilisé notre environnement interne, ne nous permettant pas de nous lancer dans un projet avant une stabilisation. Il est aussi nécessaire de comprendre, que mon engagement

dans la démarche qualité ne pouvait se faire en parallèle d'une gestion quotidienne. Toutefois, lorsque mes collègues étaient absentes, j'ai dû, avec l'ensemble du personnel, assurer le fonctionnement du service. Lorsque l'effectif était au complet, la situation n'était pas plus simple, puisque les nouveaux entrants devaient acquérir de la pratique avant de devenir totalement autonomes. La difficulté que nous avons connue a été de caractériser le niveau de maîtrise des nouvelles recrues, puisqu'avec des absences répétées, il n'était pas évident d'émettre des conclusions représentatives. Face à ces difficultés, j'ai longuement été affecté au maintien du service, ce qui a forcément retardé le projet.

## **2. Difficultés liées à la Compagnie**

### ***a) Le retard accumulé***

A côté des problématiques internes, l'agence a été impactée par les décisions de la Compagnie. J'ai évoqué dans la présentation de l'entreprise, le projet de l'an dernier portant sur le déploiement d'un logiciel de gestion de la relation client (GRC). Si sa mise en place est effective depuis 2019 au sein du réseau national d'agents généraux, notre structure a demandé à ce que le logiciel soit déployé chez nous le plus tard possible. Cela s'explique par notre lassitude des changements non demandés et pourtant imposés. En raison du contexte sanitaire, le déploiement n'a pas eu lieu en 2020 et est intervenu au printemps 2021.

Si le lien entre ce projet et celui du système de management de la qualité semble flou, il est pourtant bien présent. Le nouveau logiciel est à interpréter comme une nouvelle porte d'entrée vers la gestion de notre fichier client. Ce changement est donc conséquent puisque toutes nos activités sont impactées. Il me semble alors évident que le déploiement d'une démarche qualité est incohérent dans un environnement en mutation caractérisé par un avenir incertain, c'est pourquoi notre priorité a été de finaliser la transformation informatique. En d'autres termes, de mi-mars à fin mai, la GRC était la priorité de tous. Nous avons dû faire face à de nombreux incidents, pertes de données et de fonctionnalités. Je salue l'engagement de ma tutrice, Madame Bordes, qui s'est beaucoup investie pour rétablir au mieux un fonctionnement plus ou moins normal. J'ai également été sollicité pour repenser nos pratiques et former le personnel, ce qui a encore repoussé les travaux planifiés du SMQ.

Quand on revoit les travaux que j'ai réalisés dans le cadre du déploiement du système, on comprend que leur réalisation n'aurait pas été possible en parallèle. Par exemple, le changement de logiciel m'a nécessité de mettre à jour notre documentation organisationnelle, et en priorisant la stabilisation de l'agence avant la démarche qualité, j'ai évité de réaliser deux fois le même travail.

### ***b) La gestion déléguée comme source d'impacts client***

Si jusque-là j'ai abordé les difficultés ayant généré du retard sur le projet, je vais maintenant présenter d'autres aspects relatifs à la satisfaction des clients qui sont malheureusement hors de notre maîtrise. J'ai pu évoquer précédemment l'organisation des activités entre notre agence et la compagnie. Pour rappel, il est possible que des actes soient totalement délégués et notre agence devient dès lors qu'un simple intermédiaire dans la relation. On a évoqué les frais de santé, engendrant des remontées clients, on peut citer d'autres actes liés à la gestion des contrats. Par exemple, certaines modifications contractuelles nécessitent une validation par le siège de la Compagnie. Nous sommes alors dépendants de leurs délais et faisons

patienter notre clientèle. Il nous est déjà arrivé de retarder de plusieurs semaines la réponse à un client, alors que celui-ci ne demandait qu'un simple changement de clause bénéficiaire<sup>25</sup>.

Par ailleurs, dans une tendance de dématérialisation de la relation client, nous constatons des pratiques peu appréciées par notre clientèle. Sous le prétexte de fluidification des demandes et de valorisation des tâches, on constate des décisions discutables réalisées au niveau stratégique de la Compagnie. Par exemple, ces derniers mois, des clients nous signalent des difficultés à entrer en contact avec les services du siège. La cause est le remplacement de conseillers réels par des systèmes téléphoniques robotisés, appelés « serveurs vocaux interactifs », dont l'efficacité reste à démontrer.

Notre position en fin de chaîne nous procure un rôle primordial : nous sommes en contact direct avec les assurés. Nous recueillons leurs signalements et connaissons leur perception et pourtant il semble que la Compagnie dispose d'une vision différente de la nôtre. En effet, d'un côté nous lisons les communications du siège félicitant leurs services pour l'efficacité de leurs actions, considérées comme étant au service de la relation client, et de l'autre, nous sommes confrontés à une réalité différente où les assurés regrettent le changement des pratiques au profit d'une dématérialisation toujours plus présente et d'une relation client en refonte. Toutefois, notre impuissance face à ces décisions fragilise la confiance des clients. C'est ici que la communication sur les valeurs de notre structure, par le biais de la politique qualité entre autres, la qualité de notre conseil et l'adaptation de nos offres aux besoins de chacun, permettent de maintenir une relation contractuelle à la hauteur. A mon sens, notre structure doit pouvoir compter sur ses propres moyens pour atteindre la qualité de service souhaitée, et le système de management de la qualité en est un exemple.

### **3. Les écarts entre prévisionnel - réel et autocritique**

Les difficultés que nous avons rencontrées ont inévitablement retardé le projet et rendu certaines actions complexes dans leur réalisation. Rappelons-le, en début de projet j'avais réalisé un planning prévisionnel et un diagramme de Gantt, qui exposaient la période de déploiement du système de management de la qualité dans ma structure. Il me semble important de vérifier la réalisation des travaux et dans le cas contraire, analyser les écarts entre le prévisionnel et le réel.

Pour réaliser cette comparaison, je suis parti du planning prévisionnel, auquel j'ai rajouté une colonne intitulée « Période réelle ». L'illustration ci-dessous expose les résultats :

---

<sup>25</sup> Une clause bénéficiaire intervient dans les contrats d'assurances de personnes et précise les bénéficiaires désignés par l'assuré. Cette clause intervient par exemple dans les contrats tels que l'épargne ou la complémentaire retraite.

N°	Planification d'actions	Période prévue	Période réelle	Avancement
	<b>PLAN</b>			0 - 25 - 50 - 75 - 100 %
1	Cadrage du projet : définition de la finalité, des objectifs, du domaine d'application du SMQ, des modalités de travail	Oct. - Déc. 20	Oct. 20 - Mars 21	100
2	Présentation du projet et sensibilisation du personnel	Déc. 20	Jan. 21	100
3	Analyse SWOT	Nov. 20	Nov. 20	100
4	Autodiagnostic préalable via OK PILOT	Nov. 20	Nov. 20	100
5	Identification des actions prioritaires (évaluation via OK PILOT < 30%) et définition du plan d'actions	Nov. 20 - Déc. 20	Nov. 20 - Déc. 20	100
6	Cartographie des parties prenantes et de leurs besoins & attentes	Jan. - Mars 21	Jan. - Mars 21	100
7	Rédaction et diffusion de la Politique Qualité	Fév. - Mars 21	mars-21	100
	<b>DO</b>			
8	Cartographie des processus & interactions + approche risques	Mars - Avr. 21	Mars - Juillet 21	50
10	Définition des indicateurs de performance	Mars - Avr. 21	Mars - Juillet 21	25
11	Revue du système documentaire dans sa vision large (classeurs collaborateurs + COMMUN)	Fév. - Juin 21	Mai - Août 21	75
12	Création / mise à jour des informations documentées	Fév. - Juin 21	Fév. - Août 21	75
13	Revue des exigences réglementaires applicables (cf. contrôle ACPR 2018)	Mai - Juil. 21	/	0
14	Mise en place d'une démarche d'évaluation de la satisfaction client (cf. NPS score)	Mai - Juin 21	Juin - Juil. 21	50
	<b>CHECK</b>			
15	Autodiagnostic N°2 via OK PILOT	Juil. 21	août-21	100
16	Mesure d'indicateurs de performance des processus & analyse	Juil. - Août 21	/	
17	Analyse des résultats de l'évaluation de la satisfaction client	août-21	août-21	100
18	Audit interne	août-21	/	0
19	Revue de direction	août-21	/	0
	<b>ACT</b>			
20	Application des actions correctives suite à l'évaluation des performances	Août - Sep. 21	/	0
21	Bilan du projet et perspectives	Sep. 21	août-21	100

Figure 16 - Comparaison entre le planning prévisionnel et les périodes réelles de réalisation des activités.  
Légende : orange = retard, vert = planning respecté.

On constate que la planification des travaux de la phase *Plan* a globalement été respectée, malgré quelques retards. Ce qui a surtout été difficile, c'est de cadrer le projet. Je me suis posé des questions sur le domaine d'application du SMQ : est-ce qu'on le déploie à tous les services ? à tout type de clients ? ou bien on mène la démarche uniquement pour notre marché de niche à savoir les kinésithérapeutes ? Un cadrage plus long a naturellement retardé la présentation du projet au personnel. Je tiens à préciser que je cherchais toujours à valider mes réalisations auprès de la direction, puisque je tenais absolument à ce qu'ils soient informés de l'étendue et de la nature de mes travaux, ce qui peut expliquer des délais plus longs.

La phase *Do*, est celle qui a connu le plus d'écarts entre la prévision et la réalisation des tâches. On constate que l'ensemble de la planification n'a pas été respectée, bien que j'ai tenu à débiter ces travaux aux périodes prévues. Je pense avoir sous-estimé les délais, notamment pour la pratique des Fiches d'Identité et de Pilotage des Processus (FIPP). J'ai donc préféré me concentrer sur une seule FIPP en la finalisant dans l'intégralité, afin que la méthodologie d'utilisation soit imprégnée, ce qui facilitera la création des prochaines. Je peux aussi parler de la définition des indicateurs de performances puisque l'état d'avancement de cette mission n'est qu'à 25 %. Cela s'explique par le fait qu'il s'agit d'une nouveauté pour notre structure et qu'il nous est nécessaire de prendre du temps et du recul pour les définir de manière pertinente, afin qu'ils traduisent réellement l'efficacité des processus. Par ailleurs, on constate qu'une activité n'a pas pu être réalisée : la revue des exigences réglementaires applicables. Bien que j'ai pu identifier quelques exigences propres à certains processus (notamment ceux pour lesquels les FIPP sont en cours d'élaboration), je considère ne pas avoir réalisé de démarche de recherche réglementaire à proprement parler. Encore une fois, le manque de temps en est la cause. J'ai alors préféré avancer sur d'autres actions, d'autant

plus que notre contrôle de conformité de 2018 nous a déjà amené à réaliser une veille réglementaire. Cette activité constitue donc une des priorités futures.

Enfin, en ce qui concerne les phases *Check* et *Act*, leur avancement découle de la phase précédente, entendez par là que la corrélation est forte. Si j'ai pu réaliser l'autodiagnostic n°2 et interpréter les quelques résultats de notre démarche naissante d'évaluation de la satisfaction client, je n'ai pu aller aussi loin que je l'aurais souhaité. En effet, mon objectif consistait à réaliser un audit interne, comme l'exige l'ISO 9001. Cette mission sert à réaliser un diagnostic de nos pratiques afin d'en vérifier la conformité et identifier des axes d'amélioration. Toutefois, deux éléments ont rendu impossible la réalisation de cet audit : un manque d'auditeur et une pratique insuffisante du système de management de la qualité. Un audit devant être réalisé d'un point de vue impartial, je ne pouvais m'atteler à cette tâche étant donné que je fais partie des processus que j'allais auditer. La démarche étant naissante, nous n'avons pas à ce jour de personnels formés à la pratique d'audits. Quand bien même nous en avons, je considère que ma structure n'était pas encore prête pour cette expérience. Il en va de même pour la revue de direction, qui consiste à s'assurer que le SMQ soit approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique. Je tiens toutefois à ce que ces activités soient effectués dans l'avenir proche, mais on y reviendra dans les perspectives du projet.

D'un point de vue personnel, si je devais partager ma vision du projet, je dirais qu'il a été ambitieux. Je me souviens d'une réponse d'un professeur lors d'un échange, qui, à la découverte de ma mission professionnelle m'a répondu « *ah oui ! Rien que ça !* ». Malgré le fait que le SMQ ne soit pas entièrement déployé à ce jour, je considère avoir réalisé des activités vraiment utiles pour mon entreprise, en cherchant toujours à répondre à ses besoins. Par contre, je peux aussi témoigner des difficultés que j'ai rencontrées dans ma méthodologie de travail. Par exemple, j'ai toujours été habitué à un mode de fonctionnement opérationnel, donc en lien direct avec les clients et le quotidien de l'agence. Pour ce projet, j'ai dû faire preuve d'un certain détachement quant à ce quotidien pour justement prendre de la hauteur et pouvoir analyser notre fonctionnement. Je dois dire également que je me suis surpris, puisque je pensais qu'avec mon expérience dans la structure, la formalisation des pratiques allait être simple. En réalité, j'ai souvent remis en question mes réalisations en me demandant si ce que je transpose correspond vraiment à la réalité ou bien s'il s'agit de ma vision du fonctionnement qui prend le dessus. Par ailleurs, j'ai beaucoup été amené à travailler en autonomie et je dois admettre que ce n'est pas le mode que je préfère mais je suis compréhensif de la charge de travail de mes collègues. J'ai alors toujours cherché à avancer et produire des résultats, en gardant à l'esprit les objectifs du projet et j'en tire quelque part une fierté. Je peux me faire le reproche de ne pas avoir assez mobilisé les collègues dans la réalisation des FIPP, mais je pense que la méthodologie maintenant en place sera plus simple à comprendre. Je pourrai en effet, expliquer, par l'exemple, à mes successeurs la démarche de pilotage afin d'assurer son maintien dans la durée. Enfin, j'ai parfois ressenti de la frustration lorsque la répartition du temps de travail, que j'avais initialement fixé avec ma tutrice, n'était pas respectée. Mais le recul me permet aujourd'hui de comprendre que l'environnement des petites structures est prioritaire. A contrario, je suis reconnaissant d'avoir pu bénéficier, depuis la fin du printemps, d'un détachement total pour mener ce projet.

#### 4. Les perspectives du projet

Le déploiement d'un système de management de la qualité n'est pas un projet ponctuel, il s'inscrit dans la durée. Je pense sincèrement que son aboutissement doit avoir lieu, et pour ce faire j'ai établi un plan d'actions, que mon entreprise pourra suivre pour implémenter les actions restantes. Ce plan est disponible en **annexe 20**.

La suite du projet s'articulera principalement autour du déploiement des FIPP des processus de réalisation. Pour chacun d'entre eux, il s'agira de compléter le modèle Excel pour définir les pilotes, identifier les indicateurs de performance, mener une analyse de risques et définir les actions d'amélioration. Je pense sincèrement que toute personne de l'agence sera en mesure de déployer la FIPP concernant ses activités, ce qui favorisera par la même occasion l'implication de tous. L'approche processus va automatiquement générer la réalisation d'autres activités telles que la mise à jour des informations documentées. Là aussi, les modèles et procédures d'encadrement que j'ai créé, vont permettre à chacun de développer les supports organisationnels. Par ailleurs, je mets l'accent sur la nécessité de mener une veille réglementaire. D'un point de vue externe, cela peut paraître complexe à faire, toutefois, encore une fois la FIPP va faciliter cette activité, qui en prime, sera réalisée d'une manière progressive, puisque chaque processus est soumis à des exigences réglementaires.

Mais le SMQ, comme j'ai pu l'expliquer, est un dispositif vivant qui doit être piloté. La priorité sera d'analyser les indicateurs de performance pour développer un plan d'action. Je recommande de mener une analyse chaque trimestre, pour chaque processus. Je tiens à ce que le pilotage des processus soit vu d'un œil bénéfique, puisqu'il se traduira par des améliorations concrètes au service de l'ensemble du personnel. Je vais d'ailleurs faire passer cette idée avant mon départ de l'entreprise. Je prévois également de lancer la dynamique de poursuite des activités, en explicitant le plan d'action à mes collègues.

Une fois la dynamique lancée et le plan d'action réalisé, je recommande à l'organisation de mener une revue de direction, avec l'ensemble de l'effectif. Ce sera l'occasion de s'assurer que le système est cohérent et fonctionnel. Cette réunion permettra également d'identifier des axes stratégiques issus des analyses des processus, qui vont se traduire par la mise à jour de la politique qualité. Je recommande enfin, de manière plus globale, d'intégrer le management de la qualité dans l'ADN de l'entreprise. Je pense à une approche méthodologique, telle que l'utilisation d'un A3 projet en chaque début d'année pour définir la direction que souhaite prendre la structure. Ce serait vraiment novateur de fonctionner de cette façon et cela rassemblerait le personnel autour d'une finalité et d'objectifs communs.

Je viens enfin au dernier point sur lequel je souhaite exprimer des encouragements : la communication interne, et je ne pense pas seulement au projet. La proximité est notre force et elle doit être entretenue par la cohésion d'équipe. L'homme est la ressource la plus précieuse de chaque entreprise. Cette ressource est la clé d'une réussite, puisque sans son adhésion, l'entreprise n'atteindra pas ses objectifs. L'expérience nous a montré que l'organisation de réunions est difficile compte tenu de notre charge de travail. Toutefois, je pense que des micro-réunions peuvent exister et elles doivent devenir une priorité. Aussi, je pense qu'il est possible de développer des dispositifs plus individuels, pour maintenir l'écoute des besoins, attentes et suggestions de chacun.

C'est ainsi que j'imagine l'avenir de ce projet. Si mes recommandations seront entendues, alors le système de management de la qualité dépassera son rôle initial et s'intégrera dans la culture de l'entreprise.

## Conclusion

En définitive, ce mémoire a permis d'apporter des réponses à la problématique par la revue académique d'une part et par le témoignage factuel de mon projet d'autre part. Pour rappel, la thématique d'étude concernait la pertinence de l'implémentation d'un Système de Management de la Qualité à agir sur les performances des TPE/PME.

La réflexion et les recherches que j'ai menées ont démontré l'intérêt de s'intéresser à ces catégories d'entreprises, représentant des agents économiques très importants par leur nombre mais aussi par leurs caractéristiques. Nous avons vu que ces structures, bien que dépourvues d'intérêt au cours du 20<sup>e</sup> siècle, sont indispensables dans le tissu économique du fait du chiffre d'affaires qu'elles génèrent, de l'effectif salarié qu'elles embauchent et du rôle local qu'elles exercent. J'ai démontré que ces structures doivent être considérées autant que le sont les autres sociétés de taille plus importante, notamment grâce à la cohérence qu'elles apportent dans l'économie. L'analyse de leur mode de fonctionnement a permis d'explicitier leurs spécificités telles que la prédominance du dirigeant, une organisation faiblement structurée et une dépendance en matière d'accès aux ressources. Les TPE/PME bénéficient ainsi d'une certaine flexibilité entretenant leur capacité d'adaptation, mais doivent faire face à leurs faiblesses, notamment leur aversion au risque ou la crainte de développement vers de nouveaux environnements.

La littérature académique a permis de confirmer le caractère universaliste de la norme ISO 9001. Nous avons vu que le déploiement d'un Système de Management de la Qualité ne dénature pas ces entreprises, annulant ainsi les à priori pessimistes qui pouvaient exister au départ. La revue systématique, les enquêtes auprès des entreprises ou encore la littérature empirique, ont permis d'identifier les apports certains que procure la démarche. Au-delà des aspects plutôt classiques comme la satisfaction des clients, l'optimisation des processus avec la maîtrise des coûts, et la diffusion des connaissances, le travail réalisé a mis la lumière sur des apports plus fins tels qu'une formalisation au service de l'efficacité, une implication du personnel ou encore une adaptation permanente à l'environnement toujours plus complexe de ces organisations. Cependant, les recherches ont aussi souligné les limites à prendre en compte avant de s'engager dans un tel projet, ce qui m'a permis de retenir quelques recommandations. En effet, la TPE/PME doit clairement identifier les motivations qui la poussent à déployer un SMQ. Elle doit aussi garder à l'esprit que certains bénéfices restent conditionnés à la certification et que le retour financier n'est pas une certitude. Enfin, la gestion du changement et l'approche individualisée sont des conditions essentielles à maîtriser pour garantir le succès du projet.

Si des grandes idées ou tendances ont pu être identifiées dans la littérature, je retiens tout de même la fréquence des controverses et les difficultés d'analyses dont témoignent les auteurs. Face à ce constat, j'ai mené ma propre expérience en déployant un SMQ au sein d'une agence d'assurances, en identifiant, à mon tour, ses spécificités, ses besoins et finalement les raisons justifiant la nécessité d'un tel projet. On a vu que la notion de performance était relative à chaque entreprise, j'ai donc commencé par établir les objectifs et finalités du projet, en veillant à garder une cohérence compte tenu du passé de ma structure d'accueil. Par la présentation des travaux réalisés, j'ai mis l'accent sur le caractère utile de la démarche, qui à mon sens constitue le moteur de la motivation des acteurs de notre entreprise. Notre priorité a été d'adopter des améliorations en lien avec nos besoins et dysfonctionnements, c'est pourquoi j'ai commencé par un recensement des problématiques et un autodiagnostic sur notre niveau de conformité par rapport aux exigences du référentiel. Cela m'a permis

d'identifier les axes prioritaires d'actions, que j'ai transposé dans un planning en appliquant la démarche PDCA.

J'ai construit le système en commençant par l'identification de nos parties prenantes, leurs besoins et attentes. Par l'élaboration de la politique qualité, j'ai souhaité impliquer l'ensemble de ces parties. Compte tenu du rôle essentiel du leadership dans ce projet, j'ai tenu à ce que la dynamique d'amélioration continue soit promue par la direction. Cette volonté s'est aussi traduite dans la suite de la démarche. L'approche processus nous a permis de modéliser notre fonctionnement et véhiculer une vision commune à tous. L'approche risques a grandement aidé mon entreprise à s'engager dans une démarche méthodique de résolution de problèmes en passant d'un comportement réactif à une vision préventive. L'utilisation de la Fiche d'Identité et de Pilotage des Processus a facilité ce travail grâce à sa vision à 360 degrés. Nous nous sommes ensuite intéressés aux informations documentées, qui sont porteuses des connaissances organisationnelles de notre structure. Si leur mise à jour a été nécessaire, leur cadrage, par le biais notamment d'une procédure de gestion documentaire et d'une charte graphique, s'est avéré indispensable pour assurer leur homogénéité et leur maîtrise dans le temps. Nous avons vu par ailleurs, que la démarche d'évaluation de la satisfaction client est complexe compte tenu des problèmes de représentativité des avis. Leur prise en compte reste cependant primordiale pour connaître la perception des assurés et agir en vue de leur fournir un haut niveau de satisfaction. Toutes ces actions ont réellement introduit une logique d'amélioration continue et nous ont permis non seulement d'accroître notre conformité par rapport aux exigences normatives, mais aussi de gagner en performance en apportant des solutions concrètes et pratiques. J'ai aussi mis l'accent sur le caractère vivant du système et le fait qu'il s'agit non pas d'un projet ponctuel mais d'une logique à adopter dans le fonctionnement futur de l'agence. Le plan d'action et les recommandations que j'ai élaborés permettront d'assurer le maintien du système dans la durée.

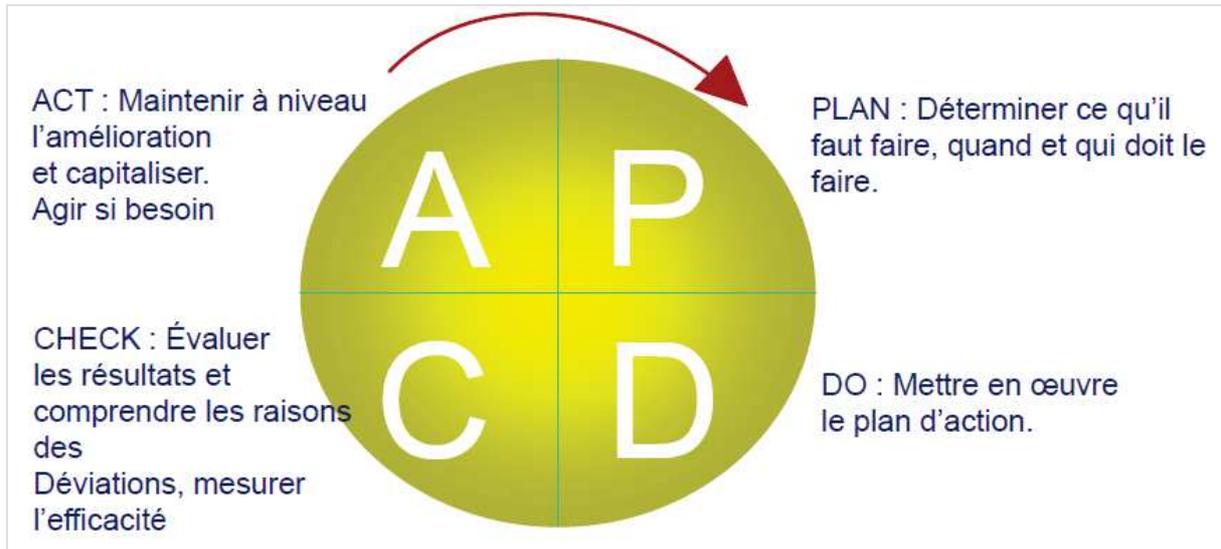
D'un point de vue personnel, et cette conclusion n'engage que moi, je ne pense pas que l'application de l'ISO 9001 nous apportera des retours directs sur le plan commercial. Toutefois, elle pourra réduire l'asymétrie d'information avec les clients les plus curieux ou les plus sensibles à la philosophie qualité. Dans un environnement ultra concurrentiel comme le secteur des assurances, la différence se jouera sur la relation que l'agence entretient avec l'adhérent. La performance sera ainsi amenée par l'interne.

Mon projet s'apparente donc comme une réponse positive à la problématique. Cependant, je tiens à mettre en garde les lecteurs des difficultés qui peuvent survenir dans un projet de cette envergure. Je recommande vivement d'adopter une démarche d'identification des risques du projet pour gérer au mieux son déroulement et garantir la réalisation des actions planifiées. On a vu dans mon cas, que des événements internes ont perturbé la planification et que des décisions, hors de notre champ de contrôle, ont réorganisé les priorités à certains moments. Nous avons alors dû faire face non seulement à l'environnement chargé, qui est celui des TPE/PME, mais également à une relation compagnie-agence dans laquelle les visions et logiques peuvent différer, en raison notamment de la position de chacun dans la chaîne relationnelle, ce qui impacte finalement la satisfaction des clients.

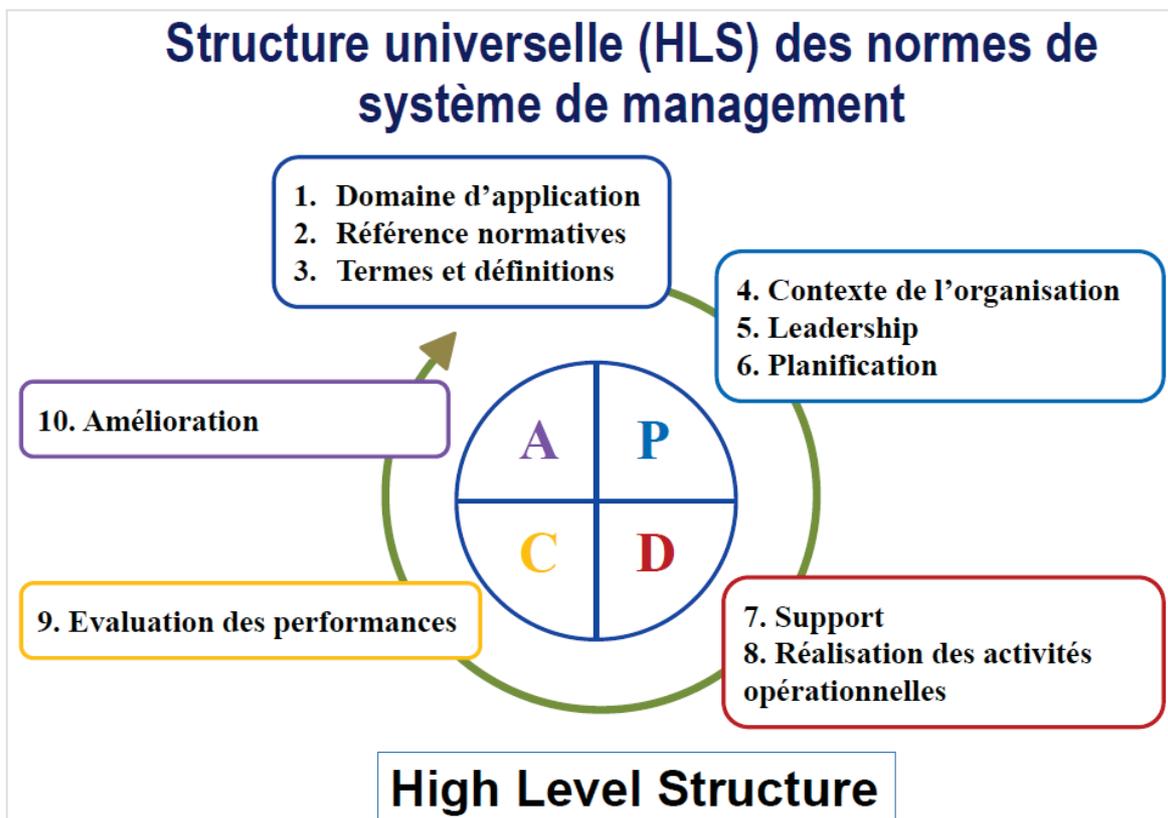
La réflexion autour des petites structures est riche par l'étendue qu'elle peut prendre. Je pense que ces entreprises continueront à susciter un intérêt soutenu. Quant au système de management de la qualité, les évolutions pratiques et un contexte instable, amènent des nouvelles réflexions portant notamment sur la digitalisation. Il sera intéressant de voir le comportement des TPE/PME face à ce changement. En outre, des pistes de recherche portant sur d'autres dispositifs, autres que le SMQ, s'avèreront peut-être tout autant, si ce n'est plus, être les vecteurs de performance pour ces organisations.

## Annexes

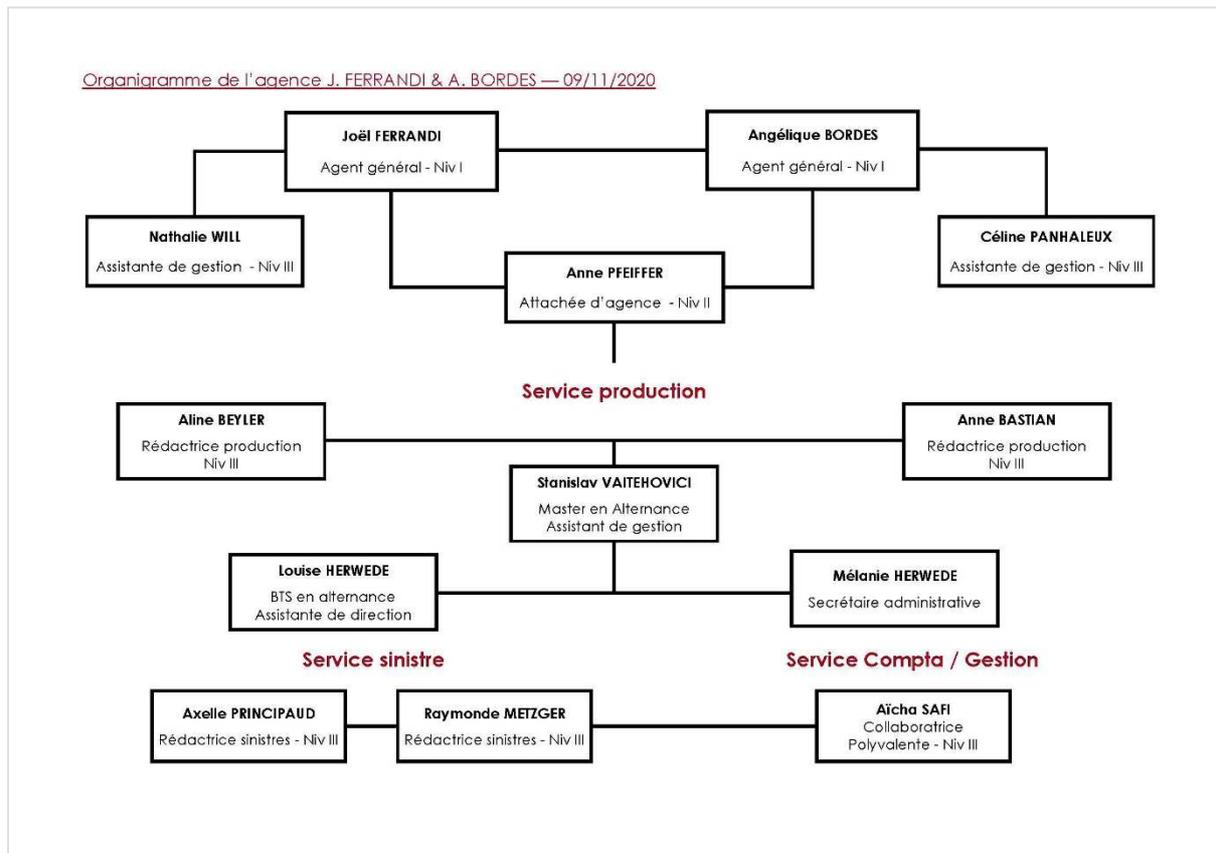
**Annexe 1 : Cycle PDCA.** Source : Cours « Introduction à la Qualité », Jean-Louis Michalak, 2019-2020.



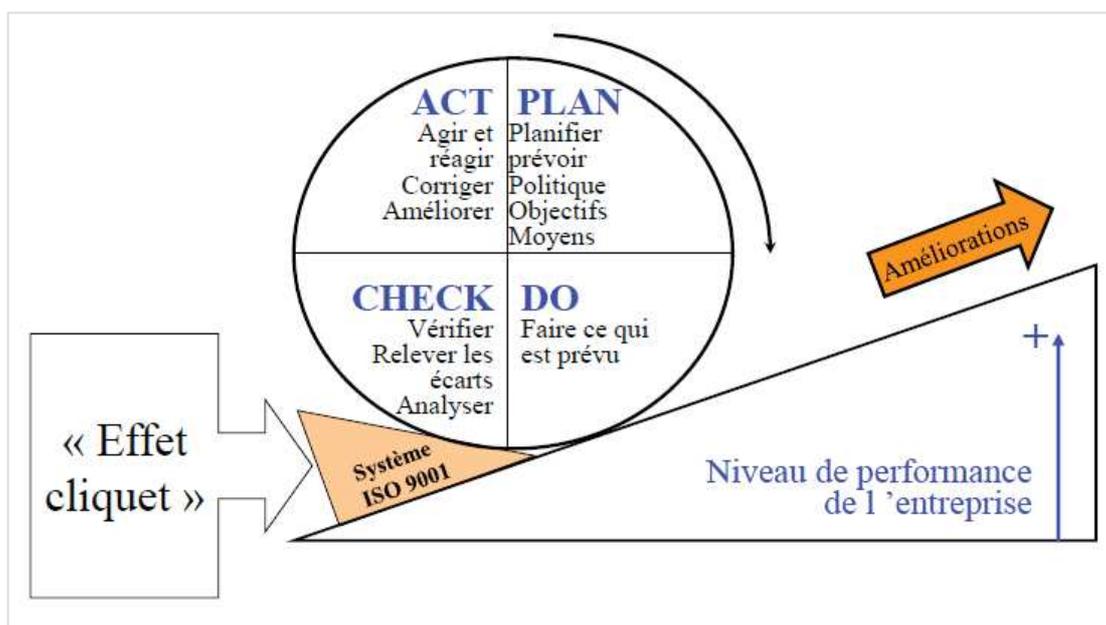
**Annexe 2 : Structure universelle (HLS) des normes de système de management.** Source : Cours sur l'ISO 9001v2015, Jean-Louis Michalak, 2020-2021.



### Annexe 3 : Organigramme de l'agence J. FERRANDI & A. BORDES



### Annexe 4 : La roue de Deming maintenue par l'ISO 9001. Source : Cours « Introduction à la Qualité », Jean-Louis Michalak, 2019-2020.



Description du Projet		Situation Recherchée	
<p><b><u>Finalité :</u></b></p> <p>Fonctionnement de l'agence selon un Système de Management de la Qualité défini par la norme ISO 9001v2015 Fourniture de services conformes aux exigences réglementaires et cohérentes avec la vision du groupe (être le partenaire de vie des clients) Satisfaction des attentes et besoins des usagers internes, des clients et autres parties prenantes</p>		<p><b><u>Résultats attendus :</u></b></p> <p><b>Déploiement d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) :</b></p> <p>Optimisation de l'organisation de l'agence par l'application des exigences de la norme ISO 9001 Amélioration des pratiques existantes en recherchant l'efficacité (revue et mise à jour des processus, élimination des gaspillages et tâches à NVA etc.) Mise en œuvre d'une approche processus Mise en œuvre d'une démarche d'analyse des risques et déploiement d'actions préventives associées Déploiement d'une démarche de mesure de la satisfaction client Diffusion d'une culture d'amélioration continue &amp; fédération du personnel Réalisation du premier audit interne</p>	
<p><b><u>Objectifs :</u></b></p> <p>Déployer un SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001v2015</p> <p>Cartographier les processus</p> <p>Mettre à jour et uniformiser le système documentaire (procédures, modèles de documents)</p> <p>Mobiliser le personnel autour du projet</p>	<p><b><u>Indicateurs - Cibles</u></b></p> <p>Résultats d'évaluation via OK Pilot &gt;= 60 %</p> <p>Cartographie conforme aux pratiques des collaborateurs. Concertation et validation par ces derniers et par la Direction</p> <p>100 % des documents respectent la règle des 3U (utile, utilisable, utilisé) et sont revus, mis à jour et communiqués</p> <p>Objectifs et finalités connus de tous. L'avancée du projet est communiquée à l'ensemble des collaborateurs.</p>	<p><b><u>Méthodologie : PDCA</u></b></p> <p>Moyens et outils mis en œuvre : charte A3, norme ISO 9001v2015, ISO 9000 &amp; 9002 &amp; 9004, Fiche d'identité et de pilotage du processus (FIPP), <b>A COMPLETER AU FUR ET A MESURE</b></p>	
<p><b><u>Périmètre :</u></b></p> <p>Processus de réalisation - souscription / gestion des contrats d'assurances</p> <p><b><u>Points forts du projet :</u></b></p> <p>Standardisation des pratiques, maîtrise des activités, culture d'amélioration continue Vision claire du fonctionnement pour l'ensemble des collaborateurs - mobilisation Capitalisation des savoirs et compétences</p> <p><b><u>Risques du projet (interne, externe):</u></b></p> <p>Ressources temporelles et financières limitées Retard dans la mise en œuvre du projet (activité quotidienne soutenue et contexte instable) Manque d'adhésion des collaborateurs</p> <p><b><u>Dispositif de suivi et de pilotage du projet :</u></b></p> <p>Suivi régulier avec document A3 + Gantt Réunions périodiques avec la Direction</p> <p><b><u>Equipe projet :</u></b> Stanislav Vaitehovici, Direction (Angélique BORDES), Collaborateurs</p>		<p><b><u>Plan</u></b></p> <p>Planification du projet / cadrage via la charte A3 / définition des objectifs Définition du périmètre du SMQ, diagnostic initial, plan d'actions, communication / sensibilisation</p> <p><b><u>Do</u></b></p> <p>Déploiement de la démarche et mise en œuvre des actions : cartographie des processus &amp; interactions &amp; pilotes, application de l'approche risques, informations documentées associées, pilotage de la démarche</p> <p><b><u>Check</u></b></p> <p>Vérification de l'efficacité des actions menées : diagnostic du SMQ, audit interne, revue de direction --&gt; évaluation des performances</p> <p><b><u>Act</u></b></p> <p>Finaliser la démarche afin d'assurer la pérennité des résultats, identifier des actions d'améliorations à mettre en œuvre. Maintenir à niveau l'amélioration &amp; amélioration continue</p>	
		<p><b><u>Éléments de mesure envisagés :</u></b></p> <p>Diagnostic à étapes via OK Pilot, respect des délais de planification, audit interne, résultats d'évaluation de la satisfaction client</p>	

## Situation actuelle

### FORCES (Strengths)

- 13ème agence nationale (sur 700)
- Marché de niche avec offre spécialisée unique en France
- Relation client et proximité au cœur de la stratégie
- Bonne communication interne et flexibilité du fait de la taille réduite de la structure
- Nouvelle organisation depuis 2015 avec l'arrivée d'un second agent
- Forte expérience dans le domaine de la conformité (contrôle ACPR en 2018)
- Volonté d'une amélioration continue (remontée de dysfonctionnements, proposition d'améliorations à la Compagnie)
- Agence référente pour l'amélioration de l'organisation informatique de la Compagnie

### FAIBLESSES (Weaknesses)

- Fiabilité informatique, lenteurs
- Activité soutenue avec un risque de stress au travail
- Réorganisation récente suite au départs de collaborateurs (nécessité de formation et de suivi, mais chronophage)
- Pratiques hétérogènes pour les mêmes tâches
- Procédures et modes opératoires documentés sont obsolètes
- Futur déploiement imposé d'un nouveau logiciel avec risque de perturbation du fonctionnement
- Mécontentements clients relatifs aux traitements des frais de santé (service externe à notre agence mais nous sommes l'intermédiaire)

### FFOM (SWOT)

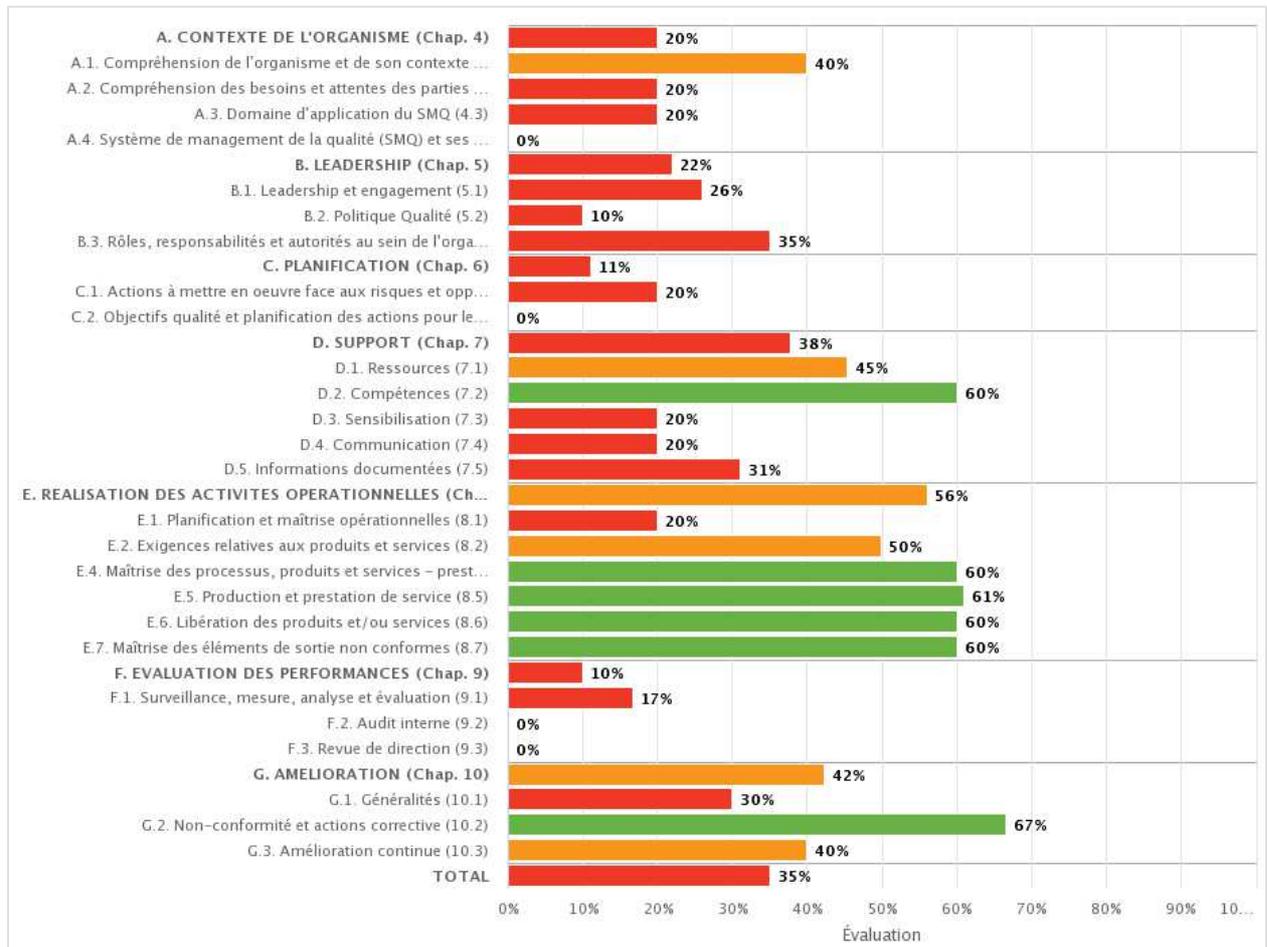
### OPPORTUNITES (Opportunities)

- Relation client au cœur de la transformation digitale du secteur
- Développement de nouvelles technologies (ex : signature électronique)
- Nouvelle réglementation facilitant la résiliation des contrats Santé

### MENACES (Threats)

- Secteur assurantiel impacté par la crise du Covid-19 (clients mécontents, appel à mobilisation etc.)
- Renforcement de la régulation en matière d'intermédiation en assurance (nouvelles directives - DDA)
- Réformes : résiliation infra-annuelle des contrats Santé, Emprunteur ; nouveau régime d'indemnisation pour les professions libérales
- Sur-information des consommateurs
- RGPD
- Concurrence accrue

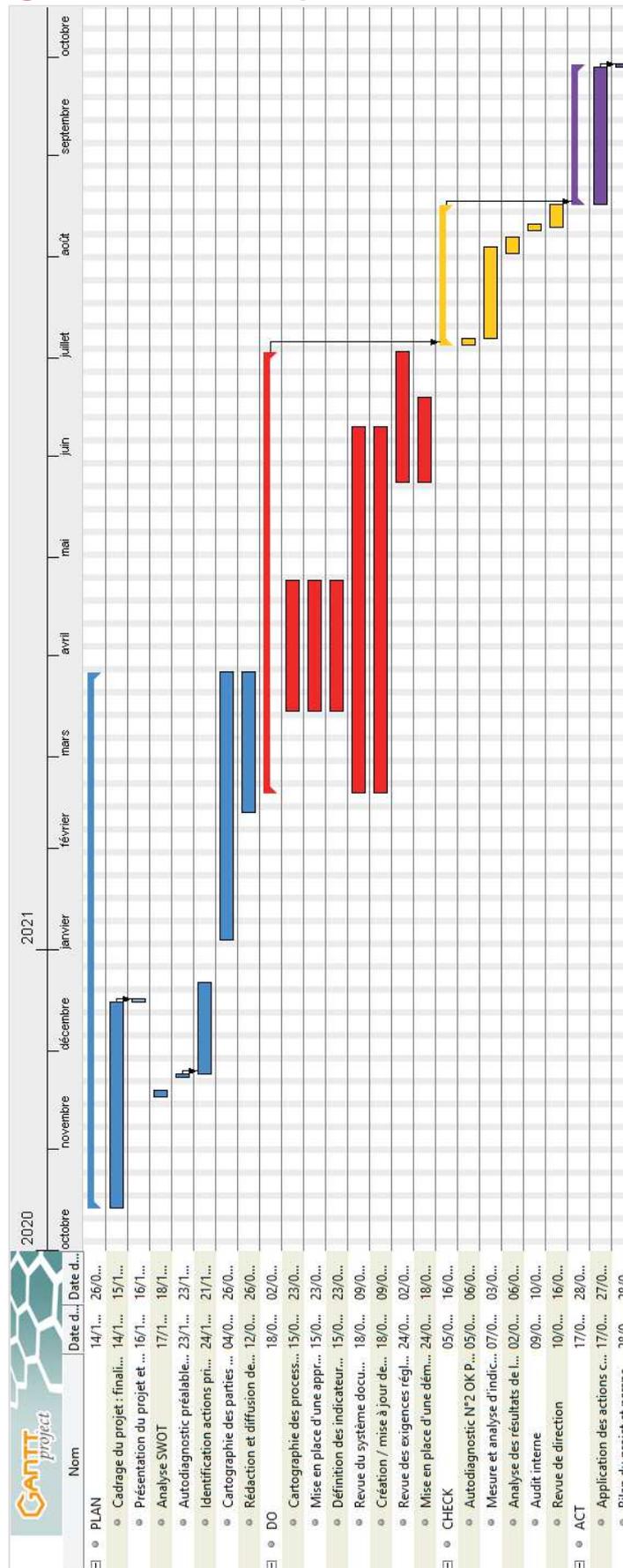
## Annexe 6 : Résultats détaillés de l'auto-évaluation initiale via OK PILOT



## Annexe 7 : Planning prévisionnel du projet

N°	Planification d'actions	Période	Avancement	Observations
	<b>PLAN</b>		0 - 25 - 50 - 75 - 100 %	
1	Cadrage du projet : définition de la finalité, des objectifs, du domaine d'application du SMO, des modalités de travail	Oct. - Déc. 20		
2	Présentation du projet et sensibilisation du personnel	Déc. 20		
3	Analyse SWOT	Nov. 20		
4	Autodiagnostic préalable via OK PILOT	Nov. 20		
5	Identification des actions prioritaires (évaluation via OK PILOT < 30%) et définition du plan d'actions	Nov. 20 - Déc. 20		
6	Cartographie des parties prenantes et de leurs besoins & attentes	Jan. - Mars 21		
7	Rédaction et diffusion de la Politique Qualité	Fév. - Mars 21		
	<b>DO</b>			
8	Cartographie des processus & interractions + approche risques	Mars - Avr. 21		
10	Définition des indicateurs de performance	Mars - Avr. 21		
11	Revue du système documentaire dans sa vision large (classeurs collaborateurs + COMMUN)	Fév. - Juin 21		
12	Création / mise à jour des informations documentées	Fév. - Juin 21		
13	Revue des exigences réglementaires applicables (cf. contrôle ACPR 2018)	Mai - Juil. 21		
14	Mise en place d'une démarche d'évaluation de la satisfaction client (cf. NPS score)	Mai - Juin 21		
	<b>CHECK</b>			
15	Autodiagnostic N°2 via OK PILOT	Juil. 21		
16	Mesure d'indicateurs de performance des processus & analyse	Juil. - Août 21		
17	Analyse des résultats de l'évaluation de la satisfaction client	août-21		
18	Audit interne	août-21		
19	Revue de direction	août-21		
	<b>ACT</b>			
20	Application des actions correctives suite à l'évaluation des performances	Août - Sep. 21		
21	Bilan du projet et perspectives	Sep. 21		

## Annexe 8 : Diagramme de Gantt prévisionnel



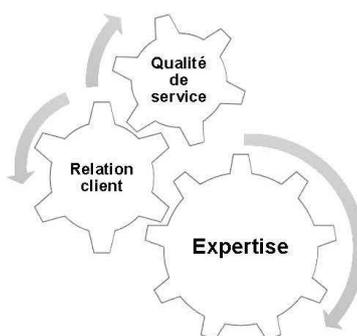
## Annexe 9 : Tableau des parties intéressées pertinentes de l'agence

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs influences / risques pour l'agence
Clients + les acteurs liés (comptables, banques)	Service de qualité, couverture assurantielle conforme aux garanties souscrites, intervention en cas de sinistre	Impact sur l'image de marque, bouche à oreille, avis sur internet (ex : prestations santé)
ACPR	Conformité à la réglementation en vigueur, protection des clients	Fort risque : sanctions pécuniaires en cas de non-respect
Collaborateurs	Environnement de travail favorable (charge de travail, fiabilité des outils, climat social)	Influence : Force de travail, relation client, performance de l'entreprise Risques : désengagements dans les projets
Services de la Compagnie Generali (de la souscription à la maintenance) + Inspecteur Régional (G. AUBERT)	Transparence concernant nos actions menées, résultats à la hauteur des objectifs du groupe, collaboration et respect des règles, adhésion aux projets	Baisse du budget commercial / des conditions de souscription favorables
Apporteurs (M. BUSSER)	Appui pour la gestion des clients, contrats, règlement des commissions	Charge de travail supplémentaire, représente l'image de l'agence (représentant local secteur Haguenau)
Prestataires de services : nettoyage, fournitures bureautiques, maintenance électrique & sanitaire des locaux	Respect du contrat, paiement à temps	Image de l'agence : propreté, fourniture d'équipements indispensables (fournitures de bureau)
AST	Respect des conditions de travail	SST
Bailleurs / Syndic	Paiement de la location, respect des locaux	Gestion de la copropriété : température intérieure (activation du chauffage / climatisation), nettoyage du bâtiment → impact sur ressenti client

## Annexe 10 : Politique qualité de l'agence



### POLITIQUE QUALITE 2021



L'objectif principal de l'agence J. FERRANDI & A. BORDES est de proposer à ses clients Professionnels, Entreprises et Particuliers, une offre d'assurance basée sur une analyse de leurs besoins menée dans une relation de confiance. La satisfaction des assurés est notre priorité, c'est pourquoi nous recherchons au quotidien à respecter nos engagements en termes de qualité de service.

Entreprise à l'origine familiale, nous sommes installés à Strasbourg depuis 1935. Notre expertise conduit naturellement nos assurés à nous recommander, recommandation que nous souhaitons faire perdurer dans le temps.

Notre mission est d'accompagner nos assurés dans leurs différents projets, tout au long de leur vie. Bien plus qu'un assureur, notre posture tend à devenir le « Life Time Partner » de nos clients et ainsi leur proposer le bon service, au bon moment. Cette vision se décline par un engagement fort à exercer notre devoir de conseil auprès de notre clientèle. Au quotidien, nous mobilisons notre équipe autour des valeurs communes telles que la confiance, le respect et le service client.

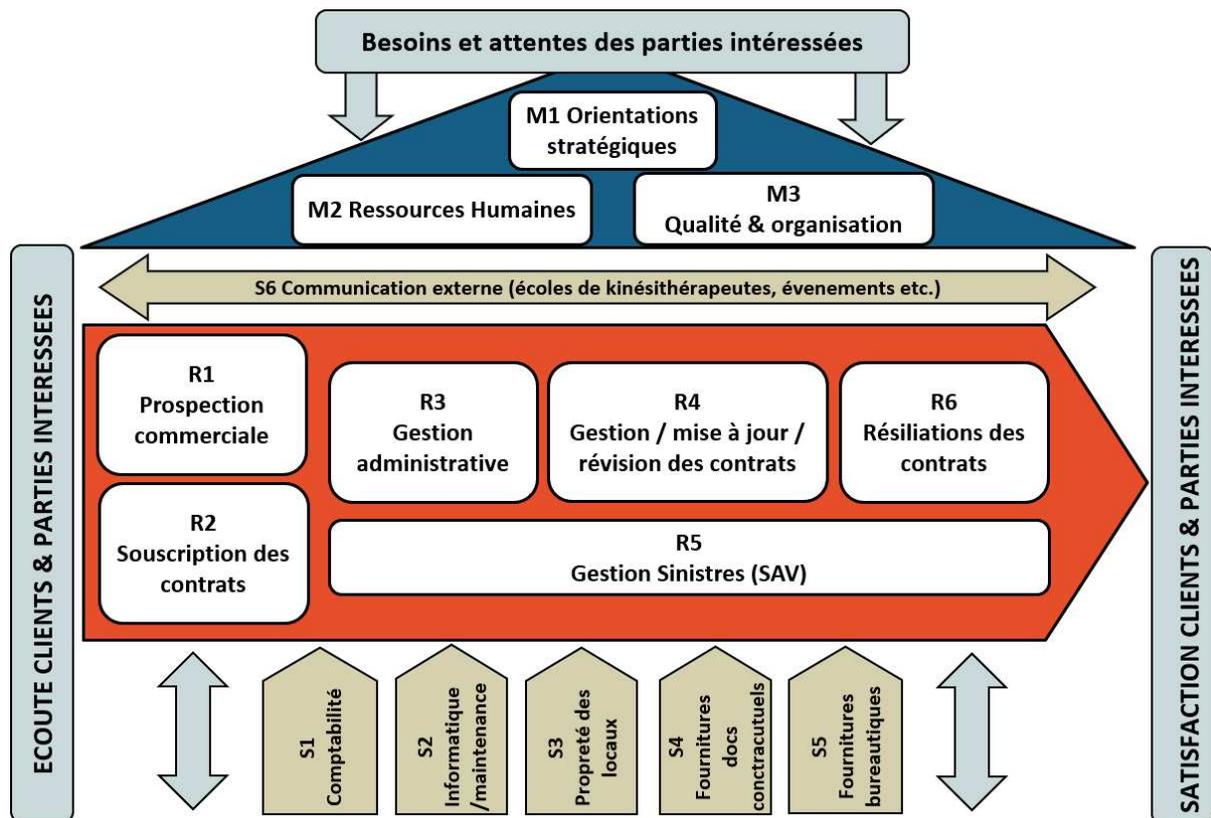
En engageant une démarche qualité valorisée par une forte expérience dans le domaine de la conformité, nous plaçons l'amélioration continue au cœur de notre stratégie. Le déploiement de cette démarche met en lumière nos efforts constants visant à améliorer nos pratiques dans le but de garantir une cohérence entre les attentes des assurés et le service rendu, tout en respectant les exigences réglementaires applicables à notre profession. Ces exigences se traduisent par un objectif de zéro réclamation liée aux actes de gestion qui sont dans nos pouvoirs.

La démarche que nous entreprenons a pour objectif de consolider l'existant dans un premier temps et d'améliorer notre organisation et nos pratiques dans un second temps. Pour y arriver, nous comptons sur le professionnalisme et l'implication de chacun dans la mise en œuvre de notre démarche qualité. Enfin, les deux Agents Généraux s'engagent à mettre en œuvre cette politique qualité et à jouer un rôle moteur dans la définition, la mise en application et l'amélioration du Système de Management de la Qualité.

**Joël FERRANDI**  
Agent général

**Angélique BORDES**  
Agent général

## Annexe 11 : Cartographie des processus de l'agence



**Annexe 12 : Extrait de l'analyse des risques du Processus R3  
Gestion administrative (décomposé en 2 parties)**

IDENTIFICATION DES RISQUES						EVALUATION DES RISQUES Cotation <u>initiale</u>			
Catégorie du risque	Description du risque	Cause du risque	Conséquences du risque	Plans d'actions déjà mis en œuvre	Critères de maîtrise (qu'est-ce qui est indispensable pour éviter la survenance du risque ?)	Fréquence	Gravité	Non Détectabilité	Criticité INITIALE
Compréhension de la demande	Mauvaise identification du client / de la demande du client	Qualité sonore (ligne téléphonique, ambiance sonore open space) Questionnement insuffisant / inefficace Fiches clients multiples	Non-identification de l'assuré dans la base de donnée Transfert de l'appel vers le mauvais interlocuteur Perte de temps pour soi et les autres	Règles de gestion du standard téléphonique énoncées à l'oral lors de la formation initiale  Fiche de prise de message à disposition (avec Nom, n° tél., n° contrat, objet de l'appel, date, heure, expéditeur, destinataire)	Client identifié et trouvé dans la base de données Base de données à jour	3	2	1	6
Aléa	Non-réception du mail du client	Mauvaise orthographe de l'adresse mail par le client Problème de serveur (côté client ou agence)	Non traitement de la demande du client -> risque d'insatisfaction et de conséquences pour le client (NPAI, non-prélèvement de cotisations etc.) Traitement retardé d'une demande prioritaire (cf. onglet surveillance)	Rappel de l'adresse mail au client par téléphone dès qu'il évoque le souhait d'adresser un mail	Adresse mail communiquée au client	2	3	3	18
Organisation	Retard de traitement d'une demande prioritaire	Surcharge de travail Mauvaise gestion des priorités	Insatisfaction du client Conséquences comptables dans le cas d'un changement de RIB (nécessité d'intervention, TRE)	Formation initiale	Respect des priorités	2	3	2	12
Compréhension de la demande	Erreur lors du traitement d'une demande de changement de RIB	Demande non explicite du client Confusion	Conséquences comptables pour le client : prélèvement sur mauvais compte, remboursement de frais de santé sur un mauvais compte etc.	Formation Procédure de changement de RIB Retour vers le client en cas d'incompréhension	Formation Respect des procédures Confirmation de la demande auprès du client	2	3	3	18
Traitement	Erreur lors de l'édition de documents (comptables / attestations d'assurances)	Inattention	Impact pour le client : documents non conformes à la réalité	Formation + vérification par collègues pour certains documents (attestations d'assurance, échéanciers)	Formation Autocontrôle + vérification par collègue en cas de doute	1	2	3	6

ACTIONS VISANT A REDUIRE LE RISQUE				EVALUATION DES RISQUES			
Mesures additionnelles prévues en vue de réduire le risque	Responsable de la mise en œuvre du plan d'action	Date limite de mise en œuvre	Progression des actions	Cotation résiduelle			Criticité résiduelle
				Fréquence	Gravité	Non Détectabilité	
				<a href="#">Détail grille cotation ici</a>			
Création d'une information documentée recensant les règles de gestion du standard téléphonique  Rappels réguliers des règles lors de la survenance d'incidents	Stanislav VAITEHOVICI	juin-21	75%	2	2	1	4
Mail automatique d'accusé de réception	Angélique BORDES Stanislav VAITEHOVICI	juin-21	100%	2	3	2	12
Mémento diffusé sur l'importance de la gestion des priorités + rappels réguliers des règles lors de la survenance d'incidents	Stanislav VAITEHOVICI Toute personne concernée par l'appel	avr-21	100%	2	3	2	12
Mise à jour (explicitation) de la procédure de changement de RIB  Création de la procédure de gestion de contrat Santé + formations complémentaires  Création d'une pochette pour le suivi d'enregistrement du RIB	Stanislav VAITEHOVICI Céline PANHALEUX Angélique BORDES	avr-21	100%	2	3	2	12
				1	2	3	6

## Annexe 13 : Exemple de moyens de surveillance et indicateurs – Processus R3 Gestion administrative

Référence	KPI	Fréquence	Responsable	M	I	Cible
R3	Délai de traitement < 48h pour les demandes prioritaires (changement de RIB, demande de document, frais de santé)	Hebdomadaire	Gestion admin / encadrement		x	<48h (2j ouvrés)
R3	Gestion téléphonique : décrochage du téléphone avant la 4ème sonnerie (au mieux avant la 3ème)	Mensuelle	Ens. Personnel	x		
R3	Bannettes "contrats à envoyer" vide en chaque fin de semaine (vendredi soir)	Hebdomadaire	Gestion admin	x		
R3	Bannette "GED" : pas de documents datants de + 2 semaines à compter de la date du jour	Bi-mensuelle	Gestion admin	x		
R3	Pochette "suivi des changements de RIB" revue chaque semaine et pas de dossier datant de + 1 semaine	Hebdomadaire	Gestion admin	x		

Période N				Période N-1			
Résultat	objectif atteint	Commentaires	Actions	Résultat	objectif atteint	Commentaires	Actions
48h	OK	Attention, délai peut varier si absence		72h	KO		Sensibilisation
Réalisé(e)		De mieux en mieux		Réalisé(e)		Problématique en cas d'absence de gestion admin	Explication des règles
Réalisé(e)		OK		Réalisé(e)		Délais > 1 semaine	Sensibilisation & gestion des priorités
Réalisé(e)		OK		Réalisé(e)		Problématique si surcharge de travail	Sensibilisation & gestion des priorités
Réalisé(e)		OK		Réalisé(e)		Pas de suivi	Sensibilisation & démonstration vérif

## Annexe 14 : Formulaire de recueil d'informations pour l'établissement de devis – Exemple pour une assurance de prêt (extrait)



**GENERALI**

Joël FERRANDI & Angélique BORDES  
Agents Généraux d'Assurances

**SOUSCRIPTEUR :**

Nom / Prénom : \_\_\_\_\_  
 Date de naissance : \_\_\_\_\_ Code postal & lieu de naissance : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Code postal : \_\_\_\_\_  
 Ville : \_\_\_\_\_

*Une copie de la Carte Nationale d'Identité recto-verso doit être jointe à ce document.*

Email : \_\_\_\_\_  
 Tel : \_\_\_\_\_ Portable : \_\_\_\_\_

**VOTRE SITUATION :**

Profession exacte (à préciser) : \_\_\_\_\_

Statut :  Salarié non-cadre  Temps complet  
 Salarié cadre  Temps partiel  
 TNS / travailleur indépendant  Temps partiel pour raison médicale  
 Autre : \_\_\_\_\_

Sport(s) pratiqué(s) : \_\_\_\_\_  
 En amateur  En amateur avec compétitions  En professionnel

Non fumeur  Fumeur  
L'assuré peut se déclarer non-fumeur s'il ne fume pas ou s'il a arrêté depuis plus de 24 mois sans que cet arrêt soit à la demande expresse du corps médical. Tout utilisateur de cigarette électronique est considéré comme fumeur.

**CARACTERISTIQUES DU PRET :**

Projet à financer :  Résidence principale  Résidence secondaire  
 Travaux  Investissement locatif  
 Autre : \_\_\_\_\_

Montant du prêt : \_\_\_\_\_ Type de prêt :  Taux variable  Taux fixe  
 Durée du prêt : \_\_\_\_\_  In fine  Echéances modulables  
 Taux : \_\_\_\_\_  Déblocage progressif  A paliers\*  
 Différé ? : (oui / non) - Nbr de mois : \_\_\_\_\_

*\* Nous communiquer les montants des échéances hors assurance et par palier.*

Nom et adresse de l'organisme prêteur : \_\_\_\_\_

Vous êtes :  Emprunteur  Co-emprunteur

---

**SI CO-EMPRUNTEUR :**

Nom / Prénom : \_\_\_\_\_  
 Date de naissance : \_\_\_\_\_ Code postal & lieu de naissance : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Code postal : \_\_\_\_\_  
 Ville : \_\_\_\_\_

## Annexe 15 : Extrait de la matrice de compétences

Compétences par poste	N	J.FERRANDI	A.BORDES	N. WILL	A.BASTIAN	A.BEYLER	A.PFEIFFER	C.PANHALEUX	L.HERWEDE	M.HERWEDE	S.VAITEHOVICI	A.SAFI	A.PRINCIPAUD	R.METZGER
Ouverture / Fermeture de l'agence	34	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	NA
Mise à jour de la Publicité sur Lieu de Vente (PLV)	35	1	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3	NA	NA	NA
Entretien et maintenance des locaux	36	NA	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	NA
traitement des mails/fax/ courrier	37	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA
Comptabilité client (encaissement/remboursement)	38	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA
Suivi des impayés	39	NA	2	NA	NA	2	NA	NA	3	3	NA	1	NA	NA
Emission et envoi postal des termes	40	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA
Banque / Caisse et remontées de fonds	41	NA	2	1	NA	NA	NA	NA	1	1	2	2	NA	NA
Gestion du fichier clients (suivi, mise à jour)	42	NA	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA
Gestion Site Internet (agence ou compagnie)	43	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA
Maîtrise des outils Informatiques	44	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA
Gestion Electronique des Documents (GED)	45	NA	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
Commande fournitures	46	NA	NA	1	NA	2	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA
Gestion des fournisseurs (experts, avocats, experts comptables,...)	47	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA
Maîtrise des courriers types	48	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA
Documents organisation, qualité	49	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA
Règlementation (ACPR, devoir de conseil, LAB, ...)	50	2	1	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	3	NA	NA	NA
Comptabilité agence (suivi comptes bancaires)	51	NA	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA
Recrutement (entretien, sélection des CV, ...)	52	2	1	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	3	NA	NA	NA
Accueil Nouveau salarié, intégration	53	NA	2	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA
Réalisation des entretiens individuels et professionnels	54													
Plan de formation (Identification des besoins, vérification, ...)	55													
Gestion planning (Ouverture, congés, accueil ...)	56	1	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Suivi de l'efficacité des formations	57	NA	1	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Définition organigramme et fiches de poste	58	NA	1	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
<b>Support</b>														
<b>Ressources Humaines</b>														
<b>Légende</b>		3 : Débutant 2 : Maîtrise / Remplaçant 1 : Responsable/spécialiste Si la personne n'est pas concernée, mettre NA pour non applicable.												

## Annexe 16 : Modèle de procédure



PROCEDURE – [NOM DE LA PROCEDURE]

Réf. :  
[PRxx]  
Révision :  
[01]

**COPIER CE FICHIER ET TRAVAILLER SUR LA COPIE POUR CREER UNE NOUVELLE PROCEDURE.**  
Tout texte figurant entre des crochets, constitue une aide pour l'utilisation de ce modèle. Pensez à remplacer ce texte. Une fois le document rédigé, pensez à supprimer les autres indications entre crochets qui servent uniquement à vous guider lors de la rédaction.

### Table des matières

1. Objet.....	1
2. Définitions.....	1
3. Descriptions des étapes .....	1
3.1. [Etape 1 – remplacer par l'intitulé de l'étape] .....	1
3.1.1. [Détails – par exemple une sous-étape].....	1
4. Historique des modifications.....	2
5. Documents rattachés.....	2

[La table des matières permet de structurer le document et d'en apercevoir le contenu en un coup d'œil. Elle est déjà prédéfinie sur ce modèle mais il s'agit de la mettre à jour afin qu'elle soit cohérente avec le contenu que vous rédigez.

Ainsi après avoir rédigé la procédure, cliquez sur la table (surbrillance grise), puis sur « Mettre à jour la table » et sélectionnez « Mettre à jour toute la table ». De cette façon, les titres, et numéros de page s'actualiseront.

Une condition indispensable pour que la table des matières fonctionne – les titres doivent avoir la mise en forme prédéfinie (cf. ruban supérieur, rubrique « Styles»). Ainsi, à chaque fois que vous ajoutez un titre, attribuer lui le style correspondant en cliquant sur Titre 1, Titre 2 ou Titre 3.

Si par mégarde vous supprimez la table, il est toujours possible de la rajouter via l'onglet Références. Dans cet onglet, tout à gauche, vous trouverez la fonction Table des matières, sélectionnez la Table automatique 1.]

### 1. Objet

[Préciser ici l'objectif de la procédure et/ou les éléments clés à avoir en tête pour réaliser correctement l'opération. Ex : points de vigilance à avoir.]

### 2. Définitions

[Si besoin].

### 3. Descriptions des étapes

#### 3.1. [Etape 1 – remplacer par l'intitulé de l'étape]

##### 3.1.1. [Détails – par exemple une sous-étape]

[Rédiger toutes les étapes et sous-étapes du processus].

1

Rédaction :  
JJ/MM/AAAA, Prénom Nom

Approbation :  
JJ/MM/AAAA, Prénom Nom



#### 4. Historique des modifications

DATE	MOTIF DE MODIFICATION / ELEMENTS MODIFIES

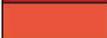
#### 5. Documents rattachés

[Préciser ici l'intitulé des documents auxquels la procédure fait référence, par exemple des logigrammes, tableaux de suivi etc.).

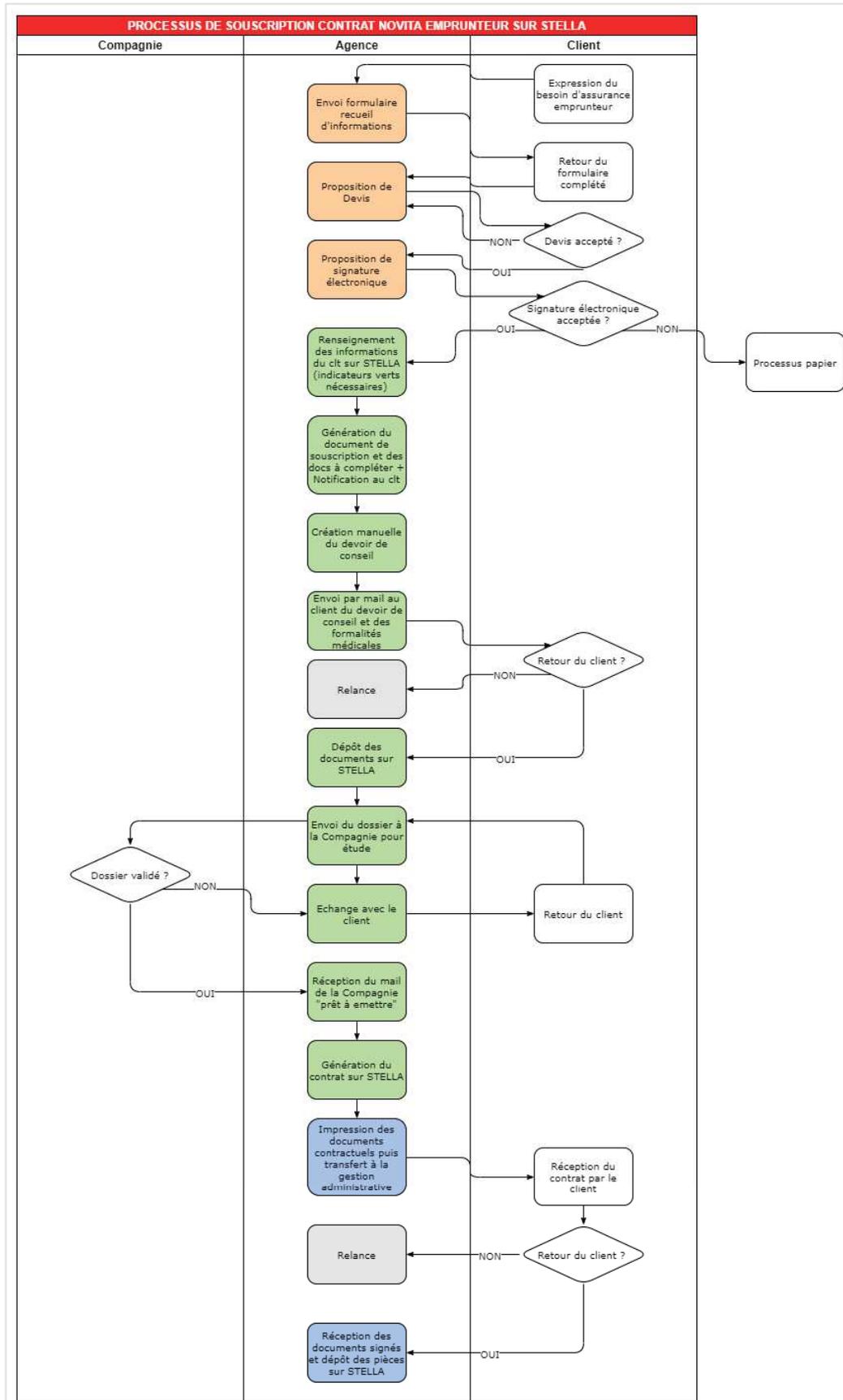
[Si vous souhaitez ajouter de la couleur au document que vous rédigez, voici les 3 couleurs que vous pouvez utiliser. Ce choix a été fait pour garder une homogénéité dans l'ensemble des documents. De plus, il s'agit de couleurs utilisées par la Compagnie dans ses supports.

Il s'agit de couleurs personnalisées qui ne sont pas disponibles dans la palette standard proposée. Ainsi, il s'agit de cliquer sur Couleur de police, Autres couleurs, Onglet « Personnalisées », et de compléter le code pour chaque couleur (rouge, vert, bleu). La combinaison des 3 codes vous donnera la couleur personnalisée.]

Couleurs à utiliser :

Couleur	Référence RGB
	192, 0, 0
	233, 87, 61
	142, 18, 48

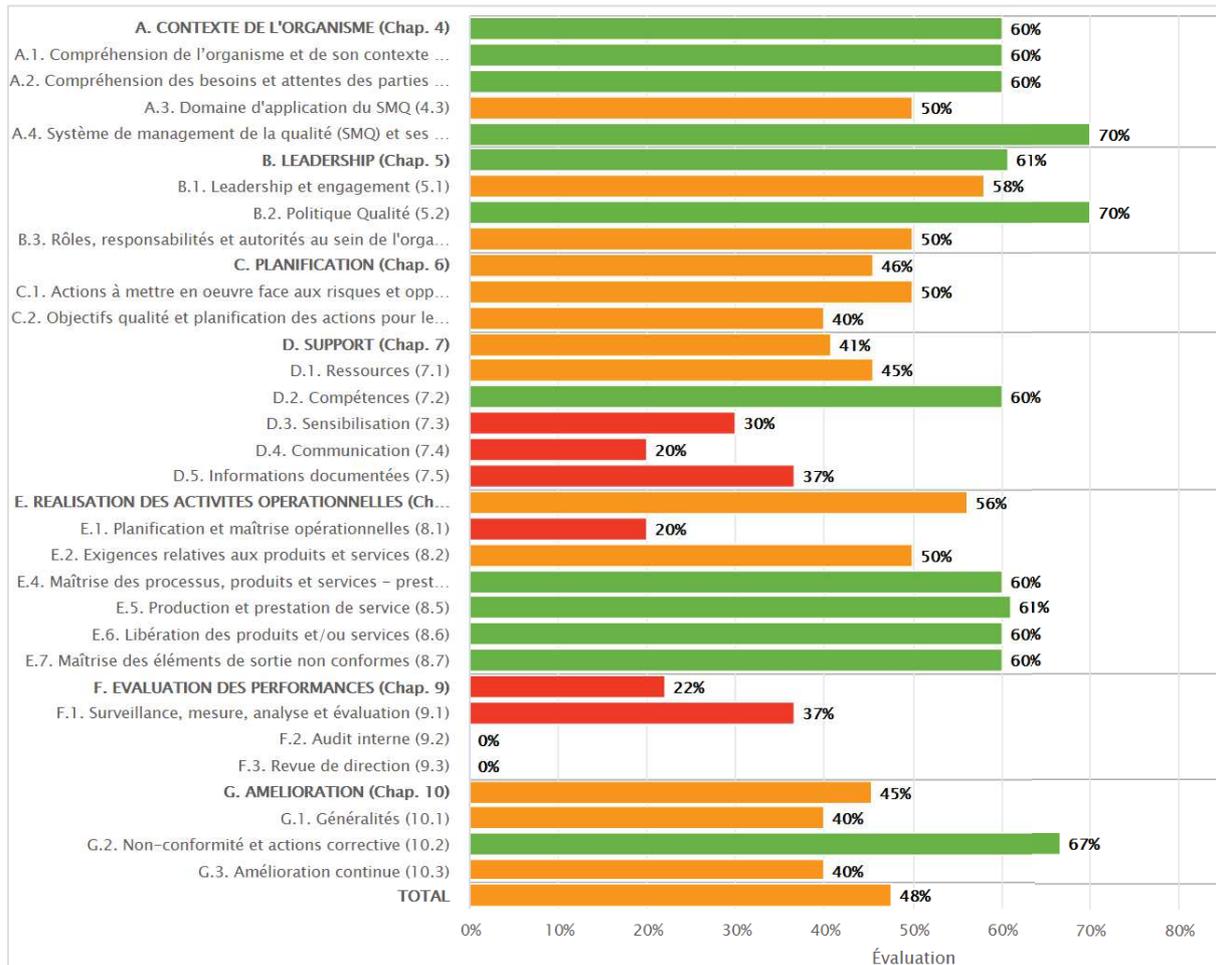
## Annexe 17 : Logigramme du processus de souscription de contrat d'assurance de prêt



**Annexe 18 : Résultats du benchmarking entre les agences d'assurance de l'hypercentre de Strasbourg, portant sur les avis clients Google.** Source : Google, juin 2021.

<b>Etablissement</b>	<b>Score (sur 5)</b>	<b>Nombre d'avis</b>
AXA Assurance Mickael RAMOS	3	10
Assurances Strasbourg Entreprises Aviva	3,7	9
GMF Strasbourg Etoile	3,8	59
Allianz Strasbourg SIMON & BE	4,1	17
Gan Strasbourg Orangerie	3,7	23
ASSU 2000 Strasbourg Etoile	4,9	19
Assurances Michelot Assoc	5	3
MFA Strasbourg	3,3	3
MMA Strasbourg Porte de l'Hôpital	4,4	7
Agence Groupama Strasbourg	3,3	10
MAE Strasbourg	3,6	31
Ma santé facile	4,3	23
Agence MACSF	4,1	19
Cardif	3,8	5
<b>Moyenne</b>	<b>3,93</b>	<b>17</b>

## Annexe 19 : Résultats détaillés de l'auto-évaluation n°2 via OK PILOT



Actions (Quoi ?)	Modalités de réalisation (Comment ?)	Responsable (Qui ?)	Date de début (Quand ?)	Échéance (Quand ?)	Progression	Commentaires
Continuer le déploiement des Fiches d'Identité et de Pilotage des Processus (FIPP): - Définir le(s) pilote(s) pour chaque processus - Identifier des indicateurs de performances, - Mener une approche risques, - Définir plan d'action pour chaque processus (onglet Amélioration)	Pour chaque processus de réalisation, suivre la démarche identique à la FIPP R3.					
Continuer la création / mise à jour des informations documentées	En fonction des besoins de chaque processus (onglet informations documentées de la FIPP), mettre à jour ou créer les informations documentées en appliquant les règles exposées dans la procédure de gestion documentaire & utiliser les modèles de documents. Ne pas oublier d'alimenter le fichier "Liste des documents".	Pilote de processus (remplacer par les initiales)	Pendant déploiement FIPP			
Réaliser une cartographie des risques	Regrouper l'ensemble des risques issus de chaque FIPP sous un même tableau, puis les placer sur une matrice de criticité pour avoir une vue d'ensemble et les hiérarchiser en fonction de leur score. Intégrer ensuite les risques les plus importants dans les leviers stratégiques		Après déploiement FIPP			
Mener une veille réglementaire	Pour chaque processus, identifier les exigences réglementaires applicables (onglet Exigences). Recommencer chaque année.	Pilote de processus (remplacer par les initiales)	Pendant déploiement FIPP			
Analyser les indicateurs de performances	Comparer les résultats réels avec les cibles. Noter les observations.	Pilote de processus (remplacer par les initiales)	Chaque trimestre			
Réaliser la 1ère revue de direction	Avec l'ensemble du personnel, prévoir une après-midi entière pour faire un état des lieux du déploiement SMQ. Questions à aborder : - Processus réalisations OK ? - Indicateurs OK ? - Exigences OK ? - Besoins ressources ? (onglet Ressources de chaque FIPP)  Les conclusions de la revue de direction doivent être intégrées à la stratégie	Ensemble de l'effectif	Après déploiement FIPP			
Développer démarche de satisfaction client	Mettre en place une nouvelle pratique : envoi annuel aux clients d'une communication comprenant : - leur fiche bilan : pour vérifier leur informations / coordonnées - un formulaire de satisfaction : pour les inviter à s'exprimer sur leur perception quant à la qualité de service fournie par l'agence.					
Analyser les retours des clients	Recueillir les retours, relancer si absents. Identifier les points forts et points faibles les plus récurrents. Formaliser.		M+1 A compter de l'envoi des formulaires de satisfaction			
Développer la culture d'audit interne	Par le biais d'une formation du personnel à la pratique. Faire auditer les services entre eux : le service sinistre va auditer les processus du service production et inversement					

## Glossaire :

Terme	Définition
<b>Acronymes :</b>	
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
ETP	Equivalent temps plein
GE	Grande entreprise
GMB	Fiche <i>Google My Business</i>
GRC	Logiciel de gestion de la relation client
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
LME	Loi de modernisation de l'économie
ME	Moyenne entreprise
MIC	Microentreprise
PE	Petite entreprise
PME	Petite et moyenne entreprise
SMQ	Système de management de la qualité
TPE	Très petite entreprise
VRIN	Méthode d'analyse des ressources stratégiques. Acronyme de valeur, rareté, inimitabilité et non-substituabilité.
VRIO	Extension de la méthode VRIN, avec intégration de la notion d'organisation.
<b>Normes :</b>	
ISO 9000	Principes essentiels et vocabulaire
ISO 9001	Exigences relatives aux systèmes de management de la qualité
ISO 9002	Lignes directrices pour l'application des exigences
ISO 9004	Lignes directrices pour l'obtention de performances durables
ISO 19011	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et de l'environnement
ISO 14001	Exigences relatives aux systèmes de management de l'environnement
Qualiopi	Certification qualité des organismes de formation
<b>Vocabulaire :</b>	
Audit	Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
<i>Benchmarking</i>	Analyse comparative
<i>Crowdfunding</i>	Financement participatif
<i>High Level Structure</i>	Structuration commune des normes relatives aux systèmes de management
Partie intéressées pertinentes	Partie intéressée qui, par ses actions, peut avoir un impact négatif ou positif significatif sur les résultats de l'organisme

## Table des figures :

Figure 1 - Répartition de différents agrégats selon la catégorie d'entreprise en 2018.....	6
Figure 2 - Effectifs en ETP selon le secteur d'activité et la catégorie d'entreprises en 2018..	7
Figure 3 - Créateurs d'entreprise selon le diplôme en 2018. Source : Insee, enquête SINE	10
Figure 4 - Top 10 des pays en % de certificats ISO 9001. Source : étude ISO 2019.....	16
Figure 5 - Différents acteurs de l'entreprise. Source : Internet, modèle de E. Freeman.....	17
Figure 6 - Principaux changements observés dans les PME ayant un SMQ. Source : résultats de l'enquête GREFSO, tiré de la revue citée plus haut .....	20
Figure 7 - Nature des mesures prises au niveau de la GRH. Source : résultats de l'enquête GREFSO, tiré de la revue citée plus haut.....	21
Figure 8 - Les apports globaux de la certification selon les managers. Source : tiré de l'enquête menée par Sylvie Rolland .....	24
Figure 9 - Répartition des clients de l'agence, données 2020 .....	29
Figure 10 - Zone de chalandise de l'agence, données 2020 .....	30
Figure 11 - Représentation schématique des éléments d'un processus. Source : NF EN ISO 9001:2015.....	45
Figure 12 - Description des processus selon le modèle de "Tortue de Crosby". Source : Jean-Louis Michalak .....	47
Figure 13 - Cycle de vie d'un document organisationnel .....	54
Figure 14 - Les niveaux de qualité dans la relation client-fournisseur. Source : Cours sur le Management de la Qualité, Éric Jung. 2019-2020.....	55
Figure 15 - Typologie de clients selon la note attribuée. Source : NPS Score (interne).....	56
Figure 16 - Comparaison entre le planning prévisionnel et les périodes réelles de réalisation des activités. Légende : orange = retard, vert = planning respecté. ....	66

## Liste des tableaux :

Tableau 1 - Récapitulatif de la catégorie PME.....	5
Tableau 2 - Résultats par chapitres de l'auto-évaluation via OK PILOT .....	38
Tableau 3 - Résultats des enquêtes "NPS relationnel" .....	57
Tableau 4 - Comparaison des résultats de conformité de l'agence, avant et après le déploiement du SMQ .....	61

## Bibliographie

### Littérature académique :

- Arnaud, E. & Sprimont, P.-A., 2016. *Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels*, Comptabilité Contrôle Audit, vol. 22, no. 1, pp. 27-52. Disponible sur : <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/revue-comptabilite-controle-audit-2016-1-page-27.htm>
- Boutillier, S. & Uzinidis, D., 2013. *L'entrepreneur schumpétérien*, La Pensée, vol. 375, no. 3, pp. 97-109. Disponible sur : <https://www-cairn.info/revue-la-pensee-2013-3-page-97.htm>
- Dufeu, J.-C., *Financement participatif ou crowdfunding*, Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 20/07/2021. Disponible sur : <http://www.universalis-edu.com/acces-distant.bnu.fr/encyclopedie/financement-participatif-crowdfunding/>
- Fekari, A., 2011. *La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME*, Management & Avenir, vol. 43, no. 3, pp. 164-177. Disponible sur : <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/revue-management-et-avenir-2011-3-page-164.htm>
- Genet, C. & Michalak, J.-L., 2020. *Un outil dynamique : la fiche d'identité et de pilotage des processus*, Bivi, AFNOR, FORMULAIRES ET OUTILS QUALITÉ - III-01-210.
- Goujon Belghit, A., 2016. *Introduction au management*, Partie 1, éditions ellipses, pp. 13-20. Disponible sur : [https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=38931](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=38931)
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., 1967. *Organization and environment*.
- Lecllet, H. & Vilcot, C., 2001. *Mesure de la satisfaction du client – Généralités*, Bivi, AFNOR, Certification - VI-40.
- Lescure, M., 1996. *PME et croissance économique. L'expérience française des années 1920*, Economica, Paris.
- Lescure, M., 2001. *Histoire d'une redécouverte : les PME*, Éditorial, Entreprises et histoire, vol. 28, no. 2, pp. 5-9. Disponible sur : <https://www-cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2001-2-page-5.htm>
- Likert, R., 1967. *The human organization*, McGraw Hill Higher Education.
- Marx, K. & Engels, F., 1973. *Manifeste du Parti communiste*, rééd. Livre de Poche, Paris, 1973, p. 15 (première édition, Londres, 1848).
- Mintzberg, H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*.

- Perrin, C., 2017. *Regards sur les PME dans l'histoire industrielle : une introduction*, Marché et organisations, vol. 30, no. 3, pp. 11-23. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2017-3-page-11.htm?contenu=article#no14>
- Porter, M., 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris.
- Rolland, S., 2009. *Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers*, Management & Avenir, vol. 29, no. 9, pp. 31-51. Disponible sur : <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/revue-management-et-avenir-2009-9-page-31.htm?contenu=article>
- Tayo Tene, C.V. & Nkakleu, R., 2021. *Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME : une revue systématique de la littérature*, Question(s) de management, vol. 32, no. 2, pp. 167-186. Disponible sur : <https://www-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/revue-questions-de-management-2021-2-page-167.htm?contenu=article>
- Welsh, J.A. & White, J.F., 1981. *A small business is not a little big business*, Harvard Business Review, Vol 59, n°4, pp. 18-32
- Weppe, X. & Warnier, V. & Lecocq, X., 2013. *Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources*, Revue française de gestion, N° 234, pp. 43-63. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-43.htm>

## Littérature grise :

- Gilger, N., 2016-2018. *Cours sur le management des entreprises*, Brevet de Technicien Supérieur parcours Assistant de Gestion, CCI Campus.
- IAE de Lille - Ecole Universitaire de Management, *Différenciation et intégration*, Introduction au management des universités, consulté le 27/07/2021. Disponible sur : [https://modules-iae.univ-lille.fr/M23/cours/co/chap04\\_01\\_02.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M23/cours/co/chap04_01_02.html)
- Jung, E., 2020. *Cours sur le management de la qualité*, Master 1 Management de la Qualité, FSEG.
- Michalak, J.-L., 2019-2020. *Cours sur l'introduction à la qualité*, Master 1 Management de la Qualité, FSEG.
- Michalak, J.-L., 2020-2021. *Cours sur le management de la qualité – ISO 9001*, Master 2 Management de la Qualité, FSEG.

- Million, J.-C., 2018-2019. *Cours sur le management et l'organisation des PME*, Licence Professionnelle Management et Entrepreneuriat dans l'Espace Européen, IUT Louis Pasteur de Schiltigheim.

## Textes officiels :

- Code de commerce, paragraphe 5 : *De la présentation comptable simplifiée*. (Article D123-200 », consulté le 16/07/2021. Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006191087/2021-07-16/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006191087/2021-07-16/)
- Commission européenne, *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, 16/02/2017. Disponible sur : <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-fr>
- Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000019961059/>
- Insee, *Petite et moyenne entreprise / PME*, 06/11/2019. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>
- Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, Article 51. Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000019285059/](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000019285059/)
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102?r=hHhDF51JQ2>
- Ministère de l'économie, des finances et de la relance, *La loi PACTE adoptée par le Parlement*, 18/06/2018. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte#>
- Office des publications, *Micro, petites et moyennes entreprises : définition et champ d'application*, 11/01/2016. Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=LEGISSUM:n26026>

## Pages Web :

- Insee, 2020. *Les créations d'entreprise en 2019*, Insee Première, n° 1790. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4289603#:~:text=Ainsi%2C%20en%202019%2C%20la%20part,après%2029%20%25%20en%202018>

- Insee, 2021. *Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020 malgré la crise sanitaire*, Insee Première, n° 1837. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>
- Pôle emploi, Direction de petite ou moyenne entreprise (ROME : M1302), Fiches métiers, consulté le 24/07/2021. Disponible sur : <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=M1302>
- Siet Management, *La « théorie » des parties prenantes: gouvernance élargie, RSE responsabilité sociale d'entreprise – E. Freeman*, consulté le 11/08/2021. Disponible sur : <http://www.sietmanagement.fr/lapproche-par-les-parties-prenantes-gouvernance-responsabilite-e-freeman/>
- Wikipedia, *Fordisme*, consulté le 23/07/2021. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme>
- Wikipedia, *Roue de Deming*, consulté le 04/08/2021. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue\\_de\\_Deming](https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming)
- Wikipedia, *Organisation internationale de normalisation*. Consulté le 04/08/2021. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_internationale\\_de\\_normalisation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation)