# LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Quels enseignements tirer des entreprises numériques pour mener la transformation digitale de la fonction qualité ?

AFNOR parcours croisés

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

# LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

## Quels enseignements tirer des entreprises numériques pour mener la transformation digitale de la fonction qualité ?

La transformation digitale des entreprises ne se résume pas à des enjeux techniques ou à la dématérialisation de processus internes ou externes : elle remet en question les modèles économiques, sociétaux et organisationnels. L'univers du digital est celui de l'instantané. Il est mouvant, multiple, surprenant.

Du point de vue de leur cœur de métier, la digitalisation conduit les entreprises à passer d'une logique « produits » à une logique « services ». Des start-ups innovantes peuvent remettre en question le business model de tout un secteur, le forçant à se repenser rapidement. AirBnB pour l'hôtellerie ou Uber pour les taxis sont des exemples connus, mais la réalité de ce mouvement est beaucoup plus large.

De nouveaux modes de travail et de collaboration émergent : l'entreprise appartient désormais à un écosystème, organisé en réseau et les structures fortement hiérarchisées s'effacent.

Comment la qualité, souvent encore associée aux fonctions de contrôle et de conformité, peut-elle opérer sa mutation et s'emparer des enjeux de souplesse, d'agilité, de rapidité, de co-création ou encore de gestion de données qui s'imposent aux acteurs économiques ? La gestion de la qualité dans les entreprises du numérique peut-elle inspirer la fonction qualité et lui donner des clés pour dessiner son métier de demain ?

À la demande du Groupe AFNOR, Sylvie Rolland, directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine, a mené une étude pour comprendre ce que recouvre le concept de qualité au sein des entreprises numériques, comment il est géré et quelles sont les pistes d'évolutions pour les entreprises traditionnelles.

Parcours Croisés a synthétisé pour vous les principaux axes de réflexion issus de cette étude pour votre fonction, pour votre organisation et dans vos relations avec votre écosystème. Un objectif : vous accompagner dans le défi de la transformation digitale afin que vous le releviez avec succès !

LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

1

# RAPPORT AU TEMPS

AFNOR parcours croisés
www.parcourscroises.com

# Fonction Qualité et entreprises numériques : un rapport au temps dépassé ?

L'univers du digital est celui de l'instantané, du mouvement, de la surprise… Comme le montrent AirBnB ou Uber, qui ont révolutionné leur secteur, ces nouvelles organisations percutent les modèles économiques traditionnels. La fonction qualité, elle aussi, est bousculée dans son rôle de garante de la conformité : elle doit désormais considérer la rapidité d'action et la co-création avec les clients comme des impératifs.

## Un cœur de métier qui évolue d'une logique « produits » à une approche « services »

Tous les secteurs, y compris industriels, sont touchés par ce mouvement. Avec les outils numériques, les clients adoptent un nouveau rapport au temps, ils veulent « tout, tout de suite (ATAWAD)[1] » : réaliser leur achat en 1 clic, à n'importe quelle heure, partager dès la réception de leur produit ce qu'ils en pensent… Ils expriment également de nouvelles exigences de proximité, de personnalisation, de souplesse, et veulent être acteurs de leur consommation.

Le numérique permet aux entreprises de répondre à ces nouvelles attentes : aujourd'hui, elles peuvent associer leurs clients à la production des prestations achetées, solliciter leurs avis pour améliorer le produit final voire mettre en place de réelles démarches de co-création.

Issues de l'univers du numérique, dans lequel les développeurs s'appuient sur les utilisateurs pour identifier les bugs, ces démarches, aussi qualifiées de co-développement itératif, transforment le rapport au temps des entreprises traditionnelles. Associer un client à la création et donc à la personnalisation de son produit est un levier efficace de satisfaction et de fidélisation, à une condition indispensable : que ses remarques et demandes d'amélioration soient prises en compte dans des délais extrêmement courts (rarement supérieurs à 48h dans les entreprises numériques). Dans le cas contraire, l'effet sera contreproductif : l'impression de ne pas être écouté créera une forte insatisfaction. La réactivité s'impose donc à la fonction qualité comme un impératif.

[1]ATAWAD : acronyme utilisé pour l'expression : Any Time, Anywhere, Any Device et une marque déposée par Xavier DALLOZ depuis 2002. Le terme d'ATAWAD est généralement utilisé pour désigner la tendance selon laquelle les individus souhaitent de plus en plus pouvoir accéder à un contenu, une information ou une offre marchande quelque soit le moment, le lieu ou le mode d'accès (TV, ordinateur, mobile, tablette, console, etc.).

## Objectif premier : se saisir du marché ! La théorie des réseaux

Dans un univers accéléré, l'entreprise doit se lancer le plus rapidement possible sur le marché, afin de prendre une position de monopole dit « naturel ». Il ne s'agit plus de livrer un produit parfait, mais de travailler ses fonctionnalités principales et d'inonder le marché.

Selon la théorie des réseaux, plus simplement appelée « effet boule de neige », les parts de marché se concentrent sur un opérateur dominant. La concurrence initiale est très vive : chaque entreprise tente d'obtenir un avantage en termes de parts de marché sur ses rivaux, afin d'exploiter les effets réseaux et de conquérir à terme l'intégralité du marché, parfois au détriment de la qualité. En résumé, les internautes n'utilisent pas massivement Facebook parce que c'est le meilleur réseau, mais parce que c'est celui sur lequel ils retrouvent leurs relations.

Pour la fonction qualité, privilégier la vitesse sur la conformité[2] est une véritable révolution !

## Des processus en mouvement permanent

Les nouvelles technologies sont une opportunité de simplification des organisations et de fluidification des process. Pourtant, la seule dématérialisation ne suffit pas à mener ces chantiers : c'est l'approche globale de la gestion de la qualité qui doit évoluer pour bénéficier pleinement des outils numériques.

Les organisations qualité traditionnelles sont adaptées à des lignes directrices stables, des processus de long terme ou à caractère répétitif. Elles se traduisent par une documentation parfois abondante, des structures formelles ou encore des normes. A l'inverse, les entreprises numériques associent des compétences venant d'horizons divers, pour une durée définie, parfois courte et établissent des collaborations temporaires avec pour objectif de satisfaire au mieux les besoins des clients, à un instant t. Les processus de long terme sont peu appropriés à ces nouveaux modèles organisationnels qui privilégient la souplesse et l'adaptabilité dans le temps.

Pour opérer sa transformation digitale, la fonction qualité doit accepter de sacrifier la stabilité et de se réinventer en permanence.

[2] À noter néanmoins, les exigences de sécurité, notamment sécurité des systèmes d'information pour l'univers numérique, ne sont jamais négligées

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine*

LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

2

# NOUVELLES COMPÉTENCES

parcours croisés
www.parcourscroises.com

# Responsable Qualité : quelles nouvelles compétences acquérir pour être gagnant dans la transformation digitale ?

Les missions fondamentales de la qualité ne sont pas remises en cause par la transformation digitale, mais le responsable qualité doit acquérir de nouvelles compétences pour répondre aux évolutions technologiques – explosion des données disponibles, dématérialisation, avis en ligne… - et organisationnelles – réactivité, méthodes collaboratives, inscription dans un éco-système… - à l'œuvre aujourd'hui.

## S'approprier les outils numériques pour fluidifier les process et gagner en réactivité

La dématérialisation des documents et des échanges est une véritable opportunité pour éviter les points de rupture de la continuité, faciliter la communication, améliorer la consultation des procédures qualité…

En effet, le facteur humain est un incontournable : la consultation de procédures, en quelques clics via un smartphone ou une tablette, est beaucoup plus naturelle que d'aller fouiller dans un manuel épais et parfois dans un autre bureau. Par ailleurs, la digitalisation ne se limite pas à un simple changement de format « papier » en version électronique : la richesse des informations est bien supérieure ! Photos, vidéos, schémas… les modalités d'illustration disponibles garantissent une meilleure compréhension de la documentation.

Enfin, les outils digitaux permettent l'interaction. Lors d'une anomalie, le collaborateur peut immédiatement la signaler aux bons interlocuteurs, qui reçoivent des notifications automatiques : la vitesse de prise en charge des actions correctives est ainsi largement accélérée.

Pour être exploitées dans toute leur efficacité, ces nouvelles méthodes doivent être accompagnées de plan de formation des collaborateurs… et tout d'abord, d'une vraie montée en compétences de la fonction qualité afin qu'elle s'empare de tous leurs atouts et bénéfices.

## Déployer une organisation ouverte et collaborative pour gagner en réactivité

La fonction qualité doit s'inscrire désormais dans une perspective de management en réseau :

- En interne : elle est un acteur clé du réseau social d'entreprise (RSE). Bien animé, ce dispositif permet d'optimiser les bénéfices de la dématérialisation : actualisation et mise à disposition de documentations, remontées d'informations, partage transversal entre les différents services…
- Avec l'ensemble des parties prenantes : elle déploie une logique partenariale avec les acteurs de son écosystème. Prenons l'exemple d'une activité traditionnellement confidentielle : l'innovation. L'efficacité de la logique collaborative a bien été comprise par les grands groupes : plutôt que de « protéger » leurs services R&D, ils sont nombreux aujourd'hui à multiplier les partenariats, notamment avec de jeunes entrepreneurs, allant parfois même jusqu'à les héberger via des « Fab Labs » ou encore à externaliser leurs équipes créatives dans des espaces de co-working hors de leurs locaux.

Ce changement organisationnel permet de mieux partager les ressources et les compétences, pour répondre aux demandes complexes, mais il nécessite pour les entreprises de répondre à deux exigences, auxquelles la fonction qualité peut largement contribuer :

- identifier, modéliser et exposer leurs compétences de base,
- exécuter leurs processus métier dans des environnements commerciaux très dynamiques, à court terme et souvent non hiérarchiques.

## Renouveler ses méthodes de résolution de problèmes et de créativité

Méthode Scrum, Hackathon… Bien que développées dans le secteur informatique, les méthodes agiles peuvent être utilisées dans de nombreux contextes pour piloter des projets, favoriser les idées novatrices et progresser plus vite.

Elles reposent sur des fondamentaux comme se fixer des objectifs de courts termes, privilégier les interactions entre les individus et l'adaptabilité à une documentation exhaustive ou au suivi d'un plan rigide, encourager les échanges entre les différents services de l'entreprises, mais aussi avec son éco-système…

Ces démarches nécessitent la maîtrise des interfaces transversales, la connaissance des parties prenantes internes et externes, la capacité à développer des collaborations sans se laisser aller à la désorganisation… Qui, mieux que le responsable qualité peut devenir moteur de ces nouvelles méthodes d'amélioration et d'innovation ?

## Repenser la mesure de la satisfaction client

En ligne, il est facile de suivre le comportement du client, puis de s'adapter de manière instantanée. Sa voix est immédiate : on l'écoute à travers les tweets, les avis de consommateurs, les forums… Ces nouveaux indicateurs spontanés révolutionnent l'approche classique de la qualité : les indicateurs de satisfaction construits, les revues de direction à des fréquences pré-définies ne suffisent plus. L'analyse de la satisfaction client via la surveillance des réseaux sociaux et de son e-reputation doit se faire de manière permanente.

Les managers qualité ont ainsi accès à une multitude d'informations riches, qualitatives, spontanées, permettant de déployer de manière immédiate des actions correctives face aux insatisfactions.

Mais Internet engendre également un certain nombre de risques :

- Les insatisfactions sont publiques : la gestion de l'e-reputation devient un sujet incontournable sur lequel la fonction qualité doit monter en compétences
- Tout le monde, et donc « n'importe qui » peut publier des avis en ligne, y compris de faux avis, c'est pourquoi on a vu naître des normes[1] et des avis clients certifiés, domaine que la fonction qualité doit désormais s'approprier.

## Se préparer au data quality management

Une caractéristique de l'économie numérique est la masse d'informations disponibles concernant les clients, leur satisfaction, leur comportement, leur historique d'achats, leurs habitudes de navigation…

Le réel challenge de ce qu'on appelle le « big data », n'est pas la collecte des données, mais la maîtrise de leur qualité, et surtout la pertinence de leur analyse et de leur interprétation. Etre « data-driven » n'est pas tant une question de « data » qu'une question d'actions pour mieux connaître le client et mieux cibler les projets à mener en vue d'améliorer sa satisfaction. Pour cela, quelques clés sont indispensables :

- Rendre la donnée disponible à tous les acteurs de l'entreprise
- Former les équipes
- Diffuser cette approche comme un axe de la culture de l'entreprise
- Choisir des indicateurs pertinents de performance
- Fiabiliser les processus d'actualisation des données, de prise de décision et de mise en place d'actions correctives

La fonction qualité, si elle développe les bonnes compétences, a toute la légitimité pour s'emparer de l'enjeu clé de la data. Elle pourra ainsi également améliorer la connaissance de ses clients, leur écoute et donc leur expérience avec l'entreprise.

[1] NF Z74-501 Juillet 2013 - Avis en ligne de consommateurs - Principes et exigences portant sur les processus de collecte, modération et restitution des avis en ligne de consommateurs

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine*

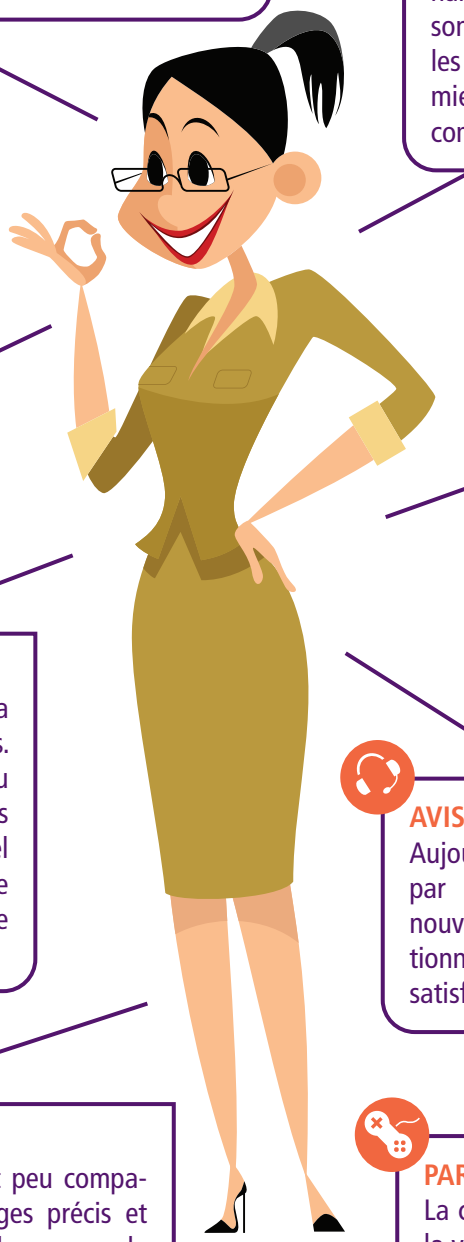
# 3 Responsable qualité, la transformation digitale révolutionne vos méthodes et outils. Soyez prêts !

## DATA MANAGEMENT

L'évolution de la fonction qualité est tournée vers l'expérience client et pilotée par la data. La masse d'informations concernant les clients est aujourd'hui gigantesque : on parle de Big Data. Le réel challenge n'est pas la collecte des données, mais la pertinence de leur interprétation et leur accessibilité pour tous les collaborateurs de l'entreprise.

## RESEAU COLLABORATIF

La fonction qualité doit s'inscrire désormais dans une perspective de management en réseau : elle est un acteur clé du réseau social d'entreprise (RSE) et elle déploie une logique partenariale avec les différents acteurs de son écosystème. Ainsi, les ressources et les compétences sont partagées pour mieux répondre aux demandes complexes.



## PROCESSUS DIGITALISES ET DEMATERIALISATION

L'accès de tous les collaborateurs à des documents dématérialisés, actualisés en continu et consultables à tout moment permet de fluidifier les process et d'éviter les ruptures de la continuité. La possibilité de signaler des incidents via les outils digitaux facilite la remontée et le traitement rapide des anomalies.

## HACKATHON

Le hackathon, de « hack » (s'introduire dans un système) et « marathon », est un processus créatif organisé sous forme d'un challenge, ludique et transversal à l'entreprise. Il favorise l'implication des collaborateurs et l'émergence d'idées novatrices.

## INNOVATION OUVERTE

L'impératif de confidentialité s'efface devant la puissance créatrice des modèles collaboratifs. Incubateurs, Fab Labs, espaces de coworking ou encore co-développement itératif avec les clients… ce changement organisationnel nécessite de bien identifier les compétences de chaque acteur et de s'inscrire dans une démarche dynamique.

## AVIS EN LIGNE ET RESEAUX SOCIAUX

Aujourd'hui, on écoute la voix du client par ses tweets et avis en ligne. Ces nouveaux indicateurs spontanés révolutionnent les outils de mesure de la satisfaction client.

## METHODE SCRUM

La rapidité d'évolution des technologies est peu compatible avec l'utilisation de cahiers des charges précis et planifiés sur le long terme. Les méthodes agiles, comme le Scrum, fixe des objectifs de court terme. En privilégiant les interactions entre les individus et l'opérationnalité, elle donne aux organisations l'adaptabilité nécessaire à un rythme de marché accéléré.

## PARTAGE ENTRE PAIRS

La culture numérique confère aux pairs la vraie crédibilité en matière de validation et de garantie de la qualité d'un travail. Ces échanges constructifs, plus ou moins formalisés (peer reviews) facilitent l'avancement des projets et le respect des délais.

Cette infographie a été réalisée par Parcours Croisés, à partir de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.

www.parcourscroises.com

LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

4

# QUALITÉ SOLUBLE NUMÉRIQUE

AFNOR parcours croisés
www.parcourscroises.com

# La qualité est-elle soluble dans les entreprises numériques ? Nouveaux métiers, gouvernance et stratégie.

Le concept d'entreprise numérique ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle, mais plusieurs caractéristiques sont incontestables : un fonctionnement en réseau collaboratif, la technologie comme pilier de l'activité, un développement permanent, une grande agilité, le passage rapide de l'idée à la réalisation... Comment la qualité, souvent vue comme gardienne de la conformité et de processus structurants, s'exprime-t-elle dans cette nouvelle vision des organisations ?

## Centralisation, décentralisation : quelle gouvernance pour la qualité dans les entreprises numériques ?

*« Chez nous, tout le monde fait de la qualité clients ! »*. Ce verbatim, issu de l'étude réalisée par Sylvie Rolland[1] illustre la vision de la qualité dans les entreprises du numérique. Même si elle n'est pas toujours identifiée comme telle et que le vocabulaire utilisé est plus celui de « méthodes » ou « amélioration continue », la préoccupation de qualité est largement présente :

- L'objectif « *que la performance de l'entreprise ne soit ni éphémère, ni dangereuse* » est bien recherché.
- Le crédo *« le client au cœur de l'organisation »* trouve tout son sens dans ces modèles où il est souvent co-créateur de l'offre et où les technologies lui permettent d'interagir avec l'entreprise et les autres clients.

[1] Étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine*

Les différences organisationnelles observées par rapport aux entreprises traditionnelles sont liées notamment à leur culture collaborative et à leur vitesse de développement. Dans le cas de la qualité, cela se traduit par **une forte tendance à la décentralisation** : la qualité est intégrée de manière diffuse dans d'autres fonctions, tous les postes incluent des objectifs qualité et il existe des interlocuteurs pour chaque direction opérationnelle. La qualité ne fait l'objet d'une **animation centralisée et transversale** que lorsqu'un certain volume d'affaires (plusieurs centaines de millions d'€ ou club fermé des licornes[2]) est atteint : le besoin de structuration se fait alors ressentir[3].

## La stratégie du « Minimum Viable Product » ou quand la qualité s'externalise

Des acteurs comme Facebook, des producteurs de jeux vidéo ou encore Windows sont dans une démarche « Lean start-up » : il s'agit d'une approche du lancement d'un produit qui repose sur l'expérimentation et le co-développement itératif.

Concrètement, le produit proposé est satisfaisant et sûr, mais il ne cherche pas à être parfait : on parle de Minimum Viable Product. En termes de gestion de la qualité, cela se traduit par une externalisation des tests : ceux-ci sont effectués par les utilisateurs. Ils ne sont pas rémunérés (sauf chez certains géants du Web), mais, généralement, ils ont accès gratuitement aux versions bêta des dispositifs testés. Ainsi, la mise sur le marché est plus rapide, les coûts des tests sont moindres, et en plus les retours des utilisateurs permettent d'améliorer la pertinence des caractéristiques du produit final.

« *Je sais que je n'aurai ni les capacités techniques, ni financières de mettre sur le marché un produit conforme car je m'adresse à un marché mondialisé et que je ne peux anticiper toutes les demandes de personnalisation (de mon jeu vidéo) donc j'utilise des fans (Lead users) qui vont m'aider à le debugger sous réserve d'un envoi en avant-première gratuit* »

[2] Start-ups valorisées à plus d'1 milliard d'€
[3] Voir aussi l'article Qualité et entreprises « digital native » : les fondamentaux intemporels

## En quoi les nouveaux métiers du numérique font-ils de la qualité sans le savoir ?

De nouveaux métiers apparaissent dans la dimension technique du digital mais pas seulement : la transformation culturelle et organisationnelle qu'il engendre fait émerger d'autres besoins, auxquels la fonction qualité peut répondre. Si les fiches de postes analysées ne mentionnent pas le terme de qualité, elles mettent en avant des notions comme la gestion des compétences, le bien-être au travail, les nouvelles interactions avec les clients, le management participatif, les méthodes agiles… qui font appel à des compétences de la fonction qualité. On peut citer par exemple :

- **Le chief happiness officer :**

En charge du bonheur des salariés, son objectif est de créer une entreprise responsabilisante, avec des valeurs fortes auxquelles les salariés et nouveaux talents vont s'attacher. Souvent en charge ou en étroite collaboration avec la fonction en charge de la santé au travail, et particulièrement attentif à la bonne cohérence des postes avec les compétences des collaborateurs, les missions de la qualité sont en synergie avec ce nouveau métier.

- **Le scrum master :**

Sa mission principale est de s'assurer que la méthode Scrum soit appliquée correctement au sein de chaque équipe, sur des projets donnés. Il utilise un management collaboratif et fait en sorte que les méthodes agiles soient adoptées par l'entreprise. Cette fonction nécessite la maîtrise des interfaces transversales, la connaissance des parties prenantes, la collaboration sans se laisser aller à la désorganisation, ce qui correspond à un positionnement dont peut se saisir la qualité.

- **Le directeur de la transformation**

Comme vu plus haut, la qualité est majoritairement décentralisée dans les entreprises numériques, mais le besoin de structuration se fait sentir lorsqu'elles atteignent une certaine taille, afin d'inscrire leur performance dans la durée. Dans ces entreprises en mouvement permanent, la qualité, dont l'image est encore parfois liée à la conformité et aux process rigides, n'est pas spontanément vue comme pouvant remplir cette fonction. Pourtant, la mission d'un directeur de la transformation est tout à fait dans le champ de la qualité : il s'agit de déployer une vision transversale, en particulier pour des sujets stratégiques, de fédérer les différents acteurs impactés et d'animer les interlocuteurs qualité pour reporter à la direction générale de manière cohérente et harmonisée.

[4] Voir aussi l'article *Fonction Qualité et entreprises numériques : un rapport au temps dépassé ?*
[5] Verbatim issu de l'étude *Qualité et Entreprises du Numérique* de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine*

LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

5

# FONDAMENTAUX INTEMPORELS

# Qualité et entreprises « digital native » : les fondamentaux intemporels

Instantanéité, co-création, réseau… les business model du numérique percutent la gestion de la qualité, l'obligeant à se réinventer et à développer de nouvelles compétences. Ce renouveau doit néanmoins s'ancrer dans les fondamentaux de la fonction : certains restent incontournables et constituent de réels leviers pour s'emparer des évolutions digitales.

## La maîtrise des risques et la sécurité des systèmes, un enjeu clé

L'explosion des technologies numériques s'accompagne d'une exigence forte pour les entreprises : la parfaite maîtrise de la sécurité des échanges et de l'information.

La fonction qualité, par son expertise des processus de l'entreprise, sa capacité à réaliser des analyses de risques à partir de méthodes éprouvées, à qualifier les incidents ou encore à déployer des actions préventives ou correctives, affirme ainsi son rôle dans l'univers du numérique.

## Une culture d'entreprise très fortement « orientée client »

Les entreprises « digital natives » ont une logique d'excellence de services, de proximité, d'interation et d'adaptation aux besoins du client, voire une approche personnalisée de la relation. Ces évolutions s'appuient sur une mission intemporelle de la qualité : celle de garante du capital confiance de l'entreprise. Elles en renforcent même la dimension stratégique :

- La facilité et la rapidité de diffusion des avis en ligne obligent les acteurs du numérique à porter une très grande attention à la satisfaction de leurs clients : au-delà de la livraison de la prestation achetée, elles cherchent à leur offrir une « expérience mémorable » ;
- La culture collaborative impacte les relations  es entreprises numériques avec leurs clients : vus comme co-créateurs des offres, ils sont placés au cœur de l'organisation et peuvent, grâce aux technologies, interagir avec l'entreprise et son réseau ;
- Les outils digitaux permettent de collecter un nombre de données sans précédent concernant le comportement du client. On parle de Big Data. La qualité de leur analyse, de leur interprétation et la pertinence des indicateurs choisis sont au cœur de la réussite de l'entreprise numérique.

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine*

## Projets stratégiques et performance durable : un besoin évident de structuration

La vitesse du monde numérique et la quasi absence de contraintes physiques poussent les entreprises « digital natives » à grandir sans réfléchir à l'organisation de la qualité. Celle-ci est intégrée de manière diffuse dans les autres postes. Lorsqu'un certain volume d'affaires est atteint, en l'absence d'une centralisation, les problématiques qualité qui surviennent sont gérées par des interlocuteurs dans chaque direction opérationnelle - production, logistique, relation client... Ceux-ci entretiennent des relations bilatérales de reporting avec la direction générale et la qualité ne fait pas l'objet d'une animation commune.

Cette absence de structure représente un écueil : elle nuit à la pérennisation de la croissance et à la stabilisation d'une performance durable. Ainsi, les acteurs interrogés par Sylvie Rolland dans le cadre de son étude « Qualité et entreprises du numérique » ont exprimé le besoin de mieux s'organiser et de créer une nouvelle fonction avec pour missions de :

- déployer une vision transverse des projets stratégiques,
- fédérer les différents acteurs impactés,
- animer les interlocuteurs qualité dans les différentes directions opérationnelles,
- rendre compte à la direction générale de manière cohérente et harmonisée.

En résumé, les entreprises numériques qui ne disposent pas encore d'une fonction qualité dédiée ressentent le besoin de cette vision transversale et structurante qu'elle porte !

## Pour être productif, le collaboratif doit être organisé !

La culture « digital native » est très fortement collaborative, que ce soit en interne, ou en externe, en impliquant les clients, fournisseurs et autres partenaires dans différents temps de vie de l'entreprise. L'innovation ouverte ou le financement participatif en sont des exemples.

Néanmoins, pour que la puissance créative de ces modèles porte ses fruits, il est nécessaire que les entreprises identifient les compétences internes dont elles disposent, modélisent le cas échéant les besoins d'apports externes, puis mettent en œuvre des contextes favorables à l'émergence d'idées novatrices, comme par exemple le Hackathon.

Vision globale de l'entreprise, de ses talents et de ses parties intéressées, ou encore compétences organisationnelles : encore une fois, des fondamentaux de la qualité !

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.*

# 6 Du responsable qualité au responsable « interface des qualités » Nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être

La transformation digitale ne se résume pas à des enjeux techniques ou à la dématérialisation : elle impacte les modèles économiques et organisationnels de tous les secteurs d'activité. La fonction qualité n'est pas épargnée : elle doit aujourd'hui s'inscrire dans une perspective de management de la qualité en réseau. Le responsable qualité devient responsable interface des qualités : quelles nouvelles compétences déployer ?

## CREATEUR DE CONFIANCE

Instaurer une relation de confiance en interne avec les collaborateurs comme en externe avec l'ensemble des parties intéressées
Créer un attachement fort à l'entreprise et à sa marque
Favoriser l'émergence d'une communauté d'utilisateurs promoteurs de la marque.

## ORIENTE CLIENTS

Adapter son attitude à chaque client pour favoriser la qualité des échanges
Etre animé par la volonté d'améliorer la vie de ses clients.

## CENTRE SUR L'HUMAIN

Remettre l'humain au coeur des business models
Se concentrer sur la valeur d'usage du bien ou service
Veiller à embarquer l'ensemble des collaborateurs dans la transformation digitale
Adapter ses méthodes de management à la génération Y et aux univers multiculturels
Se préoccuper du bien-être en entreprise.

## CONNECTE

Maîtriser les dispositifs digitaux qui révolutionnent la gestion de la qualité : mesure de la satisfaction via les avis en ligne, indicateurs instantanés des réactions des clients, analyse de la data, dématérialisation des process et de la documentation…

## INTEGRE DANS UN RESEAU COLLABORATIF

Rechercher le succès de l'ensemble de son éco-système : clients, collaborateurs, fournisseurs, partenaires plutôt que sa réussite individuelle
Déployer une vision de la qualité inter-organisationnelle et sortir de la logique intra-organisationnelle.

## AGILE

S'inscrire dans des cycles courts et faire preuve de réactivité
Se fixer des objectifs intermédiaires et ajuster son fonctionnement de manière pragmatique pour suivre les évolutions technologiques, de marché, organisationnelles…
Refuser tout formalisme inutile et donner la priorité à la souplesse sur la rigidité.

## CO-PRODUCTEUR AVEC LES CLIENTS

Impliquer le client dans la conception de nouveaux produits / services pour faciliter l'émergence de solutions innovantes et personnalisées
S'appuyer sur les remontées utilisateurs et un modèle itératif pour améliorer ses produits ou services.

## AUDACIEUX

Accepter de commercialiser un produit « minimum viable »[1] afin d'être le premier sur le marché et de bénéficier d'un avantage concurrentiel (effet boule de neige)
Refuser la sur-qualité.

*1 - Produit minimum viable (ou MVP de l'anglais : minimum viable product) est une stratégie de développement, utilisée pour de rapides et quantitatifs tests de mise sur le marché d'un produit ou d'une fonctionnalité. Elle est utilisée aujourd'hui pour le développement de nouveaux business modèles et nouveaux produits. La perfection n'est pas recherchée, seules les exigences de sécurité sont incontournables.

Cette infographie a été réalisée par Parcours Croisés, à partir de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.

www.parcourscroises.com

LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

7

# EXPÉRIENCE CLIENT

AFNOR parcours croisés
www.parcourscroises.com

# Responsable qualité et patron de l'expérience client : un nouveau territoire ?

Dans les entreprises numériques, la qualité est très orientée sur la satisfaction client, et les outils de mesure se ré-inventent[1] pour intégrer les nouveaux modes d'expression comme les avis en ligne ou la masse de données disponibles sur les comportements clients. Mais ce n'est qu'une facette de l'évolution en cours : les technologies permettent aux entreprises d'atteindre les consommateurs finaux plus rapidement que jamais, de leur donner la parole, de personnaliser les offres et de favoriser les échanges. Ainsi, pour fidéliser un client, il ne suffit plus de le satisfaire, il faut désormais lui offrir une expérience mémorable avec la marque. Garante du capital confiance de l'entreprise, la qualité a toute la légitimé pour se saisir de ce nouveau territoire : quelles sont les principales dimensions à prendre en compte ?

[1] Voir aussi l'article *Responsable Qualité : quelles nouvelles compétences acquérir pour être gagnant dans la transformation digitale ?*

## Le client co-créateur et les communautés d'utilisateurs : une approche partenariale de la relation client

Le modèle de l'économie numérique s'appuie largement sur la notion de Minimum Viable Product, qui consiste à mettre sur le marché un produit ou service dont la conformité est réduite au minimum acceptable et de le faire tester directement par les premiers clients. Dans un contexte presque sans limite, où il est techniquement impossible de penser à toutes les potentialités d'un dispositif, pourquoi ne pas s'appuyer sur ses clients, regroupés en communautés d'utilisateurs, comme une source précieuse d'informations pour améliorer son produit ?

Ainsi, la relation client est transformée : il s'agit d'une vraie démarche de co-création. Les bénéfices pour l'entreprise sont multiples, elle :

- Profite de la créativité des clients
- Identifie mieux leurs besoins et améliore sa connaissance de son marché
- Les valorise en les impliquant dans le processus créatif
- Les fidélise en renforçant leurs liens avec elle et entre eux
- Renforce sa communication via le partage de ces expériences de co-création vécues par les clients

Pour être efficace, cette stratégie d'« expérience de co-développement » avec la marque doit s'appuyer sur des fondamentaux que maîtrise la qualité :

- Une parfaite écoute du client
- Un process de prise en compte des remontées utilisateurs rapide et fiable
- Un affectio societatis avec la marque, dont la pierre angulaire est la relation de confiance. Les entreprises du numérique ont bien compris cet aspect et poussent l'expérience utilisateurs jusqu'à la création de leur propre terminologie communautaire : Twitter, ses Twittos, ses Followers et ses Hashtags ; Facebook, ses fans, ses likes et ses MP …

[2] Voir aussi l'article *La qualité est-elle soluble dans les entreprises numériques ? Nouveaux métiers, gouvernance et stratégie.*

## La qualité de la data, levier d'amélioration de l'expérience client

> *L'évolution de la fonction qualité sera tournée demain vers l'expérience client, elle sera drivée par la Data. Le traitement de la Data va permettre de traiter des gros volumes. Elle permettra de mieux savoir, mieux connaitre et d'offrir une expérience aux clients plus pertinente.*[3]

La montée en puissance du « big data » (données massives) va bouleverser la relation client. Les données sur son comportement, ses historiques d'achat, les canaux utilisés pour entrer en contact avec la marque… permettent de mieux connaître ses attentes, de les anticiper et de lui offrir des expériences personnalisées. Quelques conditions doivent néanmoins être remplies : que la qualité des données recueillies, la pertinence de leur interprétation et la fiabilité des indicateurs de performance choisis soient incontestables. Un champ de compétences sur lequel la fonction qualité est déjà positionnée.

## Expérience client et business : des modèles fondés sur la confiance et l'humain

La valeur d'usage désigne la valeur d'un bien ou d'un service pour un consommateur en fonction de l'utilité qu'il en retire. D'où vient la valeur des objets connectés ou des plateformes de mise en relation, si ce n'est du service qu'ils fournissent à leur utilisateur ? Service suffisamment riche et dont l'utilisation est suffisamment fréquente pour se traduire, souvent, par un modèle d'activité fondé sur l'abonnement.

Cela implique une parfaite confiance entre l'entreprise et ses clients et une organisation « human centric », dont est garante la fonction qualité. En effet :

- Ces services connectés tirent leur pertinence et leur raison d'être des données personnelles qu'ils recueillent et exploitent. Ainsi, les utilisateurs doivent avoir confiance en la sécurité des systèmes gérant leurs données, mais aussi en l'utilisation qui en sera faite par l'entreprise à laquelle ils les confient.
- Le modèle de l'abonnement est intrinsèquement fondé sur la confiance en la pérennité de l'entreprise et en sa capacité à fournir sur le long terme des services de qualité.
- À l'ère des réseaux sociaux, une attention toute particulière doit être portée au traitement des réclamations. Plus qu'un défaut sur un produit, c'est l'absence de prise en compte du désagrément ou des réponses peu adaptées qui génèrent une très forte insatisfaction. À l'inverse, une gestion personnalisée et des relations humaines de qualité peuvent offrir une expérience positive supérieure à l'insatisfaction initiale. Tout consommateur étant aujourd'hui doté d'un fort pouvoir de recommandation, positif ou négatif, au niveau mondial, les missions traditionnellement confiées de la qualité s'affirment ici comme incontournables.

[3] Ce Verbatim est issu de l'étude « *Qualité et Entreprises du Numérique* » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine. Voir aussi l'article Responsable Qualité : *quelles nouvelles compétences acquérir pour être gagnant dans la transformation digitale ?*



*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.*

LA QUALITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

8

# QUALITÉ INTER-ORGANISATIONNELLE

AFNOR parcours croisés
www.parcourscroises.com

# Les marchés bifaces, une approche inter-organisationnelle de la qualité

La culture collaborative du numérique et les nouvelles possibilités de coopérations ouvertes par les technologies digitales impactent les modèles économiques et organisationnels. La fonction qualité n'échappe pas à la règle : elle doit désormais s'inscrire dans une perspective de management en réseau[1], que ce soit en interne, où elle est un acteur clé du Réseau Social d'Entreprise, ou en externe, où elle se trouve désormais à « l'interface des qualités ».

## Qu'est-ce qu'un marché biface ?

Cette notion, théorisée par Jean Tirole, concernent les marchés dans lesquels une plateforme permet des interactions entre des utilisateurs et tente de « faire monter à bord » chaque face du marché, par une tarification appropriée. Ce modèle est particulièrement répandu dans l'univers du numérique : Facebook, Google, Blablacar, Airbnb, Uber, Booking.com ont tous un modèle d'affaires biface. Par exemple, Airbnb s'adresse aux propriétaires et aux voyageurs, Uber, aux chauffeurs et à leurs clients, etc… Ce modèle bénéfice de l'effet réseau : plus le nombre d'utilisateurs est grand, plus l'offre en attire de nouveaux.

## Quels impacts sur l'évolution de la fonction qualité ?

La vision traditionnelle de la qualité se concentre sur l'intérêt d'une entreprise : elle garantit la conformité de ses produits et services et recherche une performance durable pour son organisation. Dans ce contexte, la gestion de la qualité s'inscrit dans la durée et s'appuie sur des lignes directrices précises, notamment :

- Les fournisseurs sont identifiés et sélectionnés pour répondre à des critères qualité, les chaînes d'approvisionnement sont maîtrisées et constituent un réseau stable à long terme d'entreprises ayant chacune des rôles clairs.
- La démarche qualité passe par des structures formelles, des normes et la mise en place d'une documentation parfois abondante. Les dispositifs d'amélioration continue visent des processus de long terme ou à caractère répétitif.
- Les processus sont intra-organisationnels, stables et standardisés.

[1] Voir aussi l'article *Responsable Qualité : quelles nouvelles compétences acquérir pour être gagnant dans la transformation digitale ?*

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.*

À l'inverse, les entreprises numériques s'appuient sur des collaborations temporaires d'entités indépendantes qui associent leurs compétences et partagent leurs ressources, pour une durée définie et parfois courte, afin de satisfaire les besoins des clients de la manière la plus appropriée possible ou de mieux répondre à des opportunités commerciales complexes. Ces modèles se caractérisent par une diversité de méthodes apportées par chaque acteur. Par conséquent :

- Les entreprises numériques mettent l'accent sur le succès de l'ensemble du réseau, et non sur leur seule réussite individuelle.
- Au regard de l'importance de l'effet réseau[2] dans le modèle de développement des entreprises du numérique, les structures formelles durables s'effacent devant des principes essentiels : la souplesse, l'agilité, la rapidité et l'adaptabilité.
- Les processus sont extra-organisationnels, hautement flexibles et non récurrents

Du point de vue de la gestion de la qualité, ces modèles bifaces cherchent à faire se rencontrer des qualités avec des demandes de qualité. La qualité devient celle de l'ajustement : elle consiste à mettre en relation une population de clients avec un très large choix de partenaires, susceptibles de répondre à leurs besoins. Les qualités se rencontrent, s'ajustent entre populations mais ne font pas l'objet d'une volonté d'amélioration de process en interne.

La qualité tend vers une perspective inter-organisationnelle, adaptative, avec des phases opérationnelles courtes. La recherche de la performance de l'ensemble du réseau et non d'une seule entreprise s'impose comme une priorité. La qualité du produit ou du service livré au client résulte de la qualité des relations entre les acteurs et de la fiabilité des processus inter-organisationnels : ainsi, le responsable qualité devient responsable « interface des qualités ».

[2] Voir aussi l'article *Fonction Qualité et entreprises numériques : un rapport au temps dépassé ?*

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.*

# NOUS REMERCIONS :

© Sophie Rolland

**Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice de la chaire Performance des organisations de Paris-Dauphine**

Docteur en gestion, Sylvie Rolland, Professeur des Universités, s'est spécialisée dans le marketing et la stratégie avec une vision prospective.

Après un début de carrière dans diverses responsabilités en entreprise en France et à l'international, qui a enrichi sa connaissance des organisations, Sylvie Rolland a rejoint l'Université Paris-Dauphine et son réseau PSL regroupant plusieurs établissements parisiens dont l'École normale supérieure, MINES ParisTech, l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Ses études, publiées dans des revues et ouvrages français et internationaux, concernent, entre autres, la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Elles se focalisent sur l'intégration des transformations majeures de ces dernières décennies : l'avènement du digital d'une part, ainsi que les bouleversements sociologiques et environnementaux.

Elle est à l'origine de la création de la chaire Performance des organisations et en assure aujourd'hui la direction scientifique afin, entre autre, de développer des recherches dans le domaine de l'expérience client, sa qualité et sa satisfaction.

**Le Cercle Performance des Organisations**

Depuis mars 2012, le Groupe AFNOR soutient le Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine, dont l'objectif est de contribuer à l'avancée des connaissances dans la gestion de la performance des organisations via des recherches sur un large spectre de sujets en relation avec ce champ d'étude : depuis la notion de performance entendue dans son sens classique - une performance commerciale et financière des entreprises - jusqu'à une acception plus large, comme la performance sociétale qui ouvre les organisations marchandes et non marchandes aux demandes des parties prenantes.

En parallèle de publications académiques publiées au niveau international, le Cercle Performance des Organisations vise à développer des publications plus courtes ou des synthèses opérationnelles à destination des praticiens. La direction scientifique du Cercle est assurée par Sylvie Rolland, enseignant-chercheur à l'Université Paris-Dauphine. Une dizaine de chercheurs associés contribuent à ces travaux.

CERCLE PERFORMANCE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

**Le réseau des clubs Parcours Croisés : membres, ambassadeurs et animateurs**

Les clubs Parcours Croisés sont des lieux conviviaux d'échanges et de montée en compétences, proposés à des décideurs intervenant sur les thématiques qualité, QSE, évolution des systèmes de management, excellence opérationnelle, performance durable, transformation organisationnelle, intelligence collective, production de confiance, innovation managériale... Ce concept de formation interactive, lancé en 2010, permet à chacun de progresser dans son expertise professionnelle sur des sujets qui correspondent à ses attentes. Chaque club, accompagné par un animateur dédié, construit son propre programme et choisit les experts qu'il souhaite auditionner.

AFNOR parcours croisés

*Cet article a été rédigé par Parcours Croisés, à partir des principaux enseignements de l'étude « Qualité et Entreprises du Numérique » de Sylvie Rolland, Enseignant-Chercheur et directrice scientifique du Cercle Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine.*

# Parcours Croisés est une plateforme qui vous est entièrement dédiée.

Vous y trouverez tout pour enrichir votre réseau, profiter d'avis d'experts, suivre les tendances et développer vos compétences.

## Suivre les tendances

Des groupes d'échanges pour débattre des dernières initiatives qui feront les solutions de demain.

## Développer vos compétences

Un lieu où piocher des outils et pratiques pour progresser dans votre fonction.

AFNOR parcours croisés

parcourscroises.com

## Enrichir votre réseau

Une plateforme pour faciliter les rencontres de qualité.

## Profiter d'avis d'experts

Chaque jour, des points de vue pour décrypter l'actualité et élargir vos perspectives.

S1801113 • Studio DMK : Groupe AFNOR- Conception/création : SCP – schémas : PAPO • Copyright @ AFNOR.
Crédits photos : ©AdobeStock : guingm5, zkyclear • © Stocklib / Alena Saklakova- Wavebreak Media Ltd - Kirill Smyslov - Egor Kotenko - Juliatim