



PERFORMANCE BY REALITY

**Et si le problème n'était pas
vos procédures, mais l'écart
entre ce qui est écrit et ce qui
se vit vraiment ?**



Édition 2026

Pourquoi vos démarches d'amélioration finissent par s'essouffler

Lean, WCM, PDCA, DMAIC, 8D : ces outils sont issus des sciences de l'ingénieur. Leur limite n'est pas un défaut d'exécution, elle est **structurelle**.

Ils décrivent un idéal, jamais le réel, et font fonctionner « l'humain à la machine ». Une fois le consultant parti, la démarche s'éteint.

Encore un qualicien qui va nous expliquer un énième chantier... et une fois qu'il sera parti, ça va mourir.

LE SYMPTÔME EXPRIMÉ

« Voilà ce qui ne va pas, réglez-le. »



LE PROBLÈME RÉEL

Souvent ailleurs - dans ce qui se joue entre les acteurs.

Le prescrit n'est pas le réel

Une procédure, un organigramme décrivent un fonctionnement idéal - jamais le fonctionnement réel.

« *Un orchestre ne joue pas la partition, il l'interprète.* »

L'écart est irréductible, et nécessaire : appliquer 100 % des procédures, c'est faire la grève du zèle. C'est le zèle des acteurs qui produit la qualité. C'est ce qui fonde **Performance by Reality**.



Appliquer 100 % des procédures, c'est faire la grève du zèle.

Une méthode scientifique, pas une recette

Pas de copier-coller. Avec Durkheim, la primauté du social : les solutions collectives priment sur les individuelles. Q-SYNQ articule sciences de l'ingénieur et sciences humaines - les réunir, pas les opposer - pour une vision « 3D » de l'organisation, appuyée sur un réseau de docteurs en sociologie et en anthropologie.

Analyse stratégique

Crozier, Friedberg

Le pouvoir, c'est la maîtrise d'une zone d'incertitude - pas la place sur l'organigramme.

Sociologie des organisations

Dupuy

La bureaucratisation à l'œuvre : multiplication des procédures, des reportings et des indicateurs.

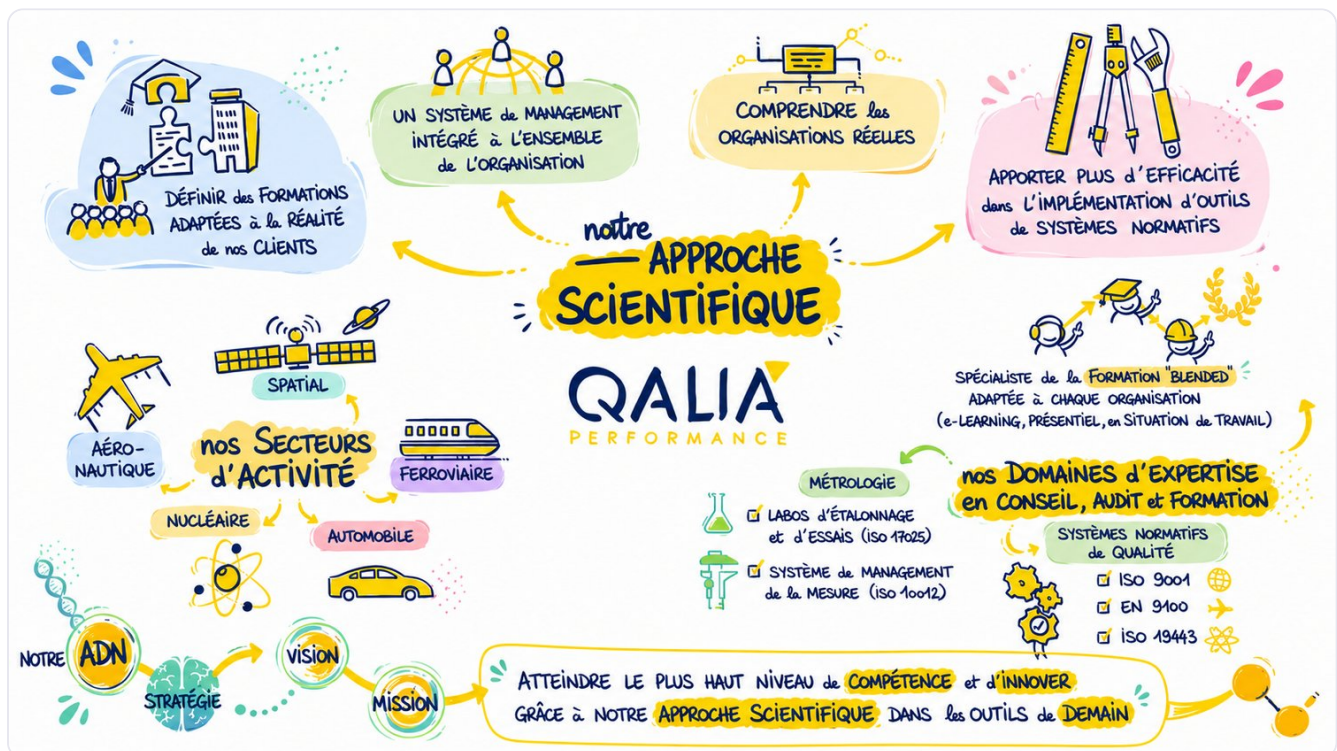
Anthropologie

Ce qui fait une organisation : sa culture, ses croyances, ses rituels.

Psychodynamique du travail

Dejours, Clot

Le lien entre la qualité du travail et l'engagement de ceux qui le font.



Comment nous procédons

Deux regards de l'existant avancent en parallèle - le prescrit et le réel (AS IS) - puis convergent pour bâtir le TO BE, à partir de l'étape D.

L'enjeu : passer des symptômes visibles aux problèmes réels. Le comportement des acteurs est rationnel - cohérent avec leur contexte. Il s'agit d'identifier les leviers, ces éléments du contexte sur lesquels agir pour faire évoluer l'organisation réelle.



LE DIFFÉRENCIATEUR

Ce n'est pas un audit

Un entretien n'est pas un audit. L'audit vérifie une conformité. L'entretien, lui, reconstitue le réel : « c'est limite un art » - le savoir-faire de l'enquêteur (Bourdieu), la scène et les coulisses (Goffman).

« L'audit, c'est autre chose. Il n'y a pas de comparaison à faire. »

Les 8 étapes

A Preliminary Analysis

CADRAGE

OBJECTIF Définir la portée, les enjeux et les objectifs prioritaires.

ACTION Recueillir les informations initiales, cadrer les attentes et planifier la démarche.

B1 System Dive

PRESCRIT (AS IS)

OBJECTIF Analyser en profondeur les processus et la structure existante.

ACTION Recenser les flux d'informations, les rôles et les responsabilités.

C1 Actors Dive

RÉEL (AS IS)

OBJECTIF Comprendre les dynamiques humaines et culturelles.

ACTION Mener des entretiens, observer et cartographier les interactions clés.

B2 System Analysis

PRESCRIT (AS IS)

OBJECTIF Identifier les écarts normatifs et les preuves objectives de fonctionnement.

ACTION Comparer les processus théoriques avec la réalité opérationnelle.

C2 Real Analysis

RÉEL (AS IS)

OBJECTIF Dresser un portrait fidèle des comportements réels et élaborer un sociogramme.

ACTION Regrouper et synthétiser les données qualitatives pour comprendre les leviers humains.

D Pool & Plan

TO BE

OBJECTIF Regrouper l'ensemble des enseignements et définir un plan d'action.

ACTION Prioriser les recommandations, bâtir une feuille de route stratégique.

E Implementation

TO BE

OBJECTIF Mettre en œuvre les solutions identifiées.

ACTION Accompagner les équipes, adapter les outils et suivre l'avancement.

F Results Evaluation

TO BE

OBJECTIF Mesurer l'impact des changements et ajuster si nécessaire.

ACTION Évaluer les progrès, pérenniser les bonnes pratiques, communiquer les résultats.

Ce que ça donne sur le terrain

Trois situations réelles, anonymisées. Le même fil à chaque fois : un symptôme exprimé, ce que l'on a découvert, puis l'issue.

1 Quand la norme n'était pas le problème

SYMPTÔME EXPRIMÉ	Des tensions RH, du turnover, des conflits récurrents entre plusieurs sites.
CE QU'ON A DÉCOUVERT	Les sites avaient volontairement rompu le lien pour préserver leur autonomie : un jeu d'acteurs, pas un non-respect de procédure. Une lecture purement normative aurait sanctionné à tort et fait « plus de mal que de bien ».
L'ISSUE	Nommer ce qui résistait vraiment a produit un soulagement immédiat dans l'organisation.

2 Du turnover à l'engagement

SYMPTÔME EXPRIMÉ	Une PME qui veut « se structurer en ISO 9001 », sur fond de fort turnover.
CE QU'ON A DÉCOUVERT	Une refonte co-construite : les processus ont été écrits AVEC les acteurs, dans une régulation collective.
L'ISSUE	Quasiment plus de turnover.

3 La contre-démonstration

SYMPTÔME EXPRIMÉ	Une demande d'e-learning : « les équipes n'appliquent pas les consignes ».
CE QU'ON A DÉCOUVERT	Le vrai sujet n'était pas la formation, mais une défiance managériale.
L'ISSUE	L'e-learning a été livré, mais annoncé inefficace sur le fond - et il l'a été. L'honnêteté comme preuve.

La qualité du travail, premier levier d'engagement

Le principal facteur de risques psychosociaux, c'est d'être empêché de faire un travail de qualité (Dejours, Clot) : un « travail ni fait ni à faire ». De beaux locaux n'y changent rien. Q-SYNQ n'est pas qu'un diagnostic : c'est un outil de conduite du changement.

Le simple fait d'interroger une organisation amorce déjà le changement.

À propos de QALIA Performance

QALIA Performance accompagne les organisations par une approche sociologique et scientifique. Q-SYNQ® en est l'outil d'analyse et d'optimisation : une compréhension fine des dynamiques organisationnelles et des leviers d'amélioration concrets.

Aéronautique

Spatial

Ferroviaire

Automobile

Nucléaire

PASSONS À L'ACTION

Discutons de votre organisation

qalia-performance.com/contact

Méthodologie exclusive développée par QALIA Performance. Usage encadré par des accords de confidentialité ; toute reproduction non validée est interdite.