



PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

## LE RESPONSABLE QUALITÉ

## DANS LA FILIÈRE BOIS

SEPTEMBRE 2015

LE FOREM, SERVICE D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

**Responsable qualité dans la filière bois, un métier d'avenir ? Si ce métier est encore peu présent aujourd'hui au sein de la filière bois, il pourrait devenir plus important dans les années à venir. C'est une fonction clé pour le développement de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain. C'est pour cette raison que le métier de responsable qualité dans la filière bois a été sélectionné parmi une trentaine d'autres pour figurer dans le plan de recherche prospective des métiers et compétences.**

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première approche à caractère exploratoire, a été réalisée en 2013 dans le cadre de l'étude publiée sous le titre « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) »<sup>1</sup>. Cet ouvrage reprend les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie identifiées sur base d'une large revue bibliographique et de la consultation de 300 experts. L'impact de ces évolutions sur les métiers y a été brièvement abordé. Mais il nécessitait d'être complété par un travail plus approfondi afin de dégager les implications concrètes et les mesures à mettre en place pour y faire face. C'est pourquoi, le Forem a entamé une série d'analyses détaillées et en profondeur de l'évolution de certains métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie sur base de la méthode *Abilitic2Perform*.

Depuis 2015, une deuxième vague portant sur une trentaine de métiers a débuté. Les rapports d'analyse feront l'objet d'une publication via le site Internet du Forem.

*Abilitic2Perform* est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV »<sup>2</sup>. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique<sup>3</sup>.

Le présent document comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique du déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

## AU SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| Partie 1 : Synthèse des résultats                                       | 3  |
| Partie 2 : La démarche et les résultats pas à pas                       | 5  |
| 0. <u>Le périmètre du métier</u>  | 6  |
| 1. <u>Le recensement des facteurs de changement les plus importants</u> | 7  |
| 2. <u>La sélection des facteurs les plus influents</u>                  | 8  |
| 3. <u>Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement</u>    | 8  |
| 4. <u>Les évolutions probables et souhaitables</u>                      | 8  |
| 5. <u>Le profil d'évolution</u>   | 8  |
| 6. <u>Tâches impactées et nouvelles compétences</u>                     | 13 |
| ANNEXE I  | 16 |
| ANNEXE II   | 17 |

1- Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

2- Voir [www.abilitic2perform.eu](http://www.abilitic2perform.eu).

3- Voir notamment, Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Au vu du développement des technologies et de l'évolution croissante des normes, labels et règlements en vigueur au sein de la filière bois, le responsable qualité est amené à être une des personnes clés de l'entreprise notamment en tant que « relais » de l'entreprise auprès des organismes pourvoyeurs d'agrément. Il est la personne qui organise et coordonne la mise en place de la qualité des produits et services, sur l'ensemble des processus de production et structures de l'entreprise. Il conçoit et met en œuvre des méthodes et outils à disposition des services de l'entreprise pour le maintien et l'évolution de la qualité. Il peut intervenir sur l'utilisation et la mise sur le marché de produits comportant des risques pour les personnes et les biens. De manière plus spécifique, il peut être aussi amené à coordonner des démarches hygiène, sécurité et environnement et à gérer une équipe, un service et un budget. Il peut contribuer à la mise en place d'actions d'optimisation de la production (évolution des modes opératoires, des équipements, etc.) notamment dans le cadre d'une utilisation efficiente des ressources.

Le métier de responsable qualité est déjà bien ancré dans des secteurs comme l'industrie alimentaire ou l'industrie chimique. Au sein de la filière bois, ce rôle de responsable qualité est relativement neuf et n'est pas, encore, un métier en tant que tel. Cette fonction n'existe pas dans toutes les entreprises de la filière, tout dépend de l'activité de l'entreprise mais surtout de la taille de celle-ci. Les frontières avec d'autres métiers tels que le responsable environnement ou le responsable sécurité et hygiène sont parfois floues. Selon les experts, la taille critique de l'entreprise pour créer une fonction de responsable qualité tournerait autour d'une cinquantaine de travailleurs. Certains experts ont aussi mentionné la possibilité de mutualisation de plusieurs entreprises avec un seul poste de responsable qualité. Le bémol d'un fonctionnement avec un poste transversal pour plusieurs entreprises est lié au « secret de fabrication » de chacune d'entre elles.

En effet, le responsable qualité est amené, de par sa fonction, à brasser un ensemble d'informations sur l'entreprise : depuis les procédés de fabrication aux relations clients en passant par les fournisseurs et les données financières. Dans les années à venir, la fonction de responsable qualité pourrait également être exercée par des consultants qui travailleraient comme indépendants pour un ensemble de petites structures. Ce qui semble le plus probable dans les trois à cinq années à venir c'est que la fonction de responsable qualité soit exercée en plus d'autres fonctions au sein de l'entreprise (responsable production, responsable hygiène et sécurité, directeur, etc.).

Neufs tâches-clés ont été identifiées pour la fonction de responsable qualité dans la filière bois en se basant sur le référentiel « Compétent »<sup>4</sup>, le Référentiel Emploi Métier (REM)<sup>5</sup> et sur les échanges entre les experts lors du premier atelier :

1. Concevoir et décliner le plan, les démarches et les actions qualité.
2. Elaborer et faire évoluer des procédures qualité et contrôler la conformité de leur application; répondre aux évolutions normatives et aux attentes qualité des clients.
3. Analyser les non-conformités (ainsi que leur coût), définir et préconiser les actions correctives et contrôler leur mise en œuvre.
4. Suivre, analyser les données qualité et déterminer les évolutions, améliorations.
5. Sensibiliser et former l'ensemble du personnel à la démarche qualité.
6. Conseiller et apporter un appui technique aux services, aux clients (conception, élaboration, ...).
7. Procéder à un audit qualité, fournisseur, environnement, etc.
8. Organiser et suivre la gestion d'une documentation, d'une veille documentaire ; organiser et maintenir un réseau d'informations.

9. Contrôler la validité de qualification des personnes (habilitation, autorisation, agrément, etc.) et la certification des produits.

Parmi les activités clés identifiées pour le responsable qualité, le fait d'« élaborer et faire évoluer les procédures qualité et contrôler la conformité de leur application ; répondre aux évolutions normatives et aux attentes qualité des clients » sera particulièrement important pour l'avenir. « Le conseil et l'apport d'un appui technique aux différents services et aux clients » ainsi que « l'analyse des non-conformités » ont également été pointés comme des activités clés pour le futur.

Cette mise en évidence des activités a été réalisée en confrontant le profil professionnel du responsable qualité avec le profil d'évolution construit sur base de dix facteurs d'évolutions considérés comme influents par les experts<sup>6</sup> participants à la démarche. Chacun de ces dix facteurs est développé en scénario d'évolution<sup>7</sup> à l'horizon 2018-2020.

Selon les experts, un des facteurs de changement le plus dominant pour la filière bois est la **croissance de la normalisation** (européenne, FAO, etc.). Dans les trois à cinq prochaines années, tant au niveau européen qu'au niveau mondial, le nombre de normes restera élevé et continuera d'augmenter. En effet, les normes varient en fonction des produits mais aussi d'autres réglementations (ex : l'arrivée de la PEB<sup>8</sup> a entraîné une hausse des normes à respecter dans la filière bois). Les contrôles de conformité s'accroîtront tant pour les produits belges que les produits importés. La Belgique ne pourra imposer des contrôles des normes que si les produits belges respectent ces dernières.

4- Compétent : H1502 Management et ingénierie qualité industrielle - <http://production.competent.be/competent-fr/fiche/H1502.html>.

5- Référentiel Emploi Métier utilisé au Forem – 5321201 Responsable qualité - <https://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/53212.html>

6- La liste des experts participant est reprise en fin de document.

7- Appelé « profil d'évolution ».

8- Performance Énergétique des Bâtiments.

Cette hausse des normes et cette augmentation de contrôles se feront en **harmonisation avec l'ensemble des Etats membres de l'Union Européenne**. On assistera donc à une simplification des normes vu qu'elles seront adoptées de manière quasi-similaire entre les pays européens. Cette harmonisation devrait faciliter les échanges commerciaux et les consommateurs (intermédiaires et finaux) seront plus en mesure de comparer le niveau de qualité sur base du prix et de l'origine du produit.

Au vu de ces deux premiers scénarios, le responsable qualité doit connaître les normes et la législation en vigueur. Il doit pouvoir suivre leurs évolutions et analyser les impacts de celles-ci sur les processus de l'entreprise. Savoir où rechercher l'information et gérer sa documentation sont aussi des compétences attendues.

Au niveau de l'offre de produits, celle-ci répondra à différents défis au cours des prochaines années. Tout d'abord, face aux ressources limitées de la Wallonie au niveau du bois et/ou pour des raisons économiques (augmentation du prix des matières premières, du coût de la main d'œuvre, etc.) les entreprises de la filière se recentreront sur des **produits ciblés, éventuellement de niches, à plus haute valeur ajoutée**. Pour ce faire et afin de maximiser l'utilisation des diverses matières premières, des technologies performantes seront nécessaires. Des **développements technologiques seront disponibles**, les entreprises investiront en fonction de leur moyen et du retour économique attendu.

Les entreprises développeront des produits et des services autour de ces produits en **fonction des opportunités du moment**. Cette adaptation de l'entreprise au marché peut comporter des risques pour certaines entreprises qui se lanceraient dans des créneaux pour lesquels elles ne sont pas spécialisées (ex : la construction en bois qui est un créneau très complexe au niveau des techniques de mises en œuvre, de l'étanchéité, du traitement du bois, etc.).

Outre la qualité des produits, les entreprises porteront une attention particulière aux **différents services proposés aux clients** (conseils, délais, service après-vente, etc.). C'est la combinaison de la qualité des produits et des services qui permettra à l'entreprise de rester concurrentielle.

Le responsable qualité occupe un rôle essentiel au sein de l'entreprise et doit donc en connaître les différents processus (tant en termes technologiques qu'en matière de relations aux fournisseurs ou aux clients mais aussi des matériaux, etc.).

Il doit avoir une vue d'ensemble de l'entreprise et de son fonctionnement mais aussi une connaissance technique des produits et des machines. Une idée émise pendant les ateliers serait de faire « séjourner » le responsable qualité dans chaque service de l'entreprise pour qu'il acquiert une connaissance minimale de chacun d'entre eux.

La maîtrise de la gestion de la qualité est évidemment essentielle. Le responsable qualité doit connaître la norme ISO9001, connaître des méthodes d'audit, pouvoir rédiger des procédures internes, etc. Un élément important cité par les experts est la nécessité pour le responsable qualité d'avoir de l'expérience au sein de la filière et être un passionné du matériau « bois ».

Au niveau de la concurrence internationale, **l'influence des pays émergents** restera **forte** (principalement grâce aux avantages en termes de coûts salariaux) mais elle variera en fonction de l'activité de l'entreprise au sein de la filière (une entreprise de meuble ou une scierie seront plus concernées qu'un menuisier indépendant ou un exploitant forestier). La qualité des produits proposés par les entreprises des pays émergents restera variable.

Une autre tendance pointée pour les années à venir est **le développement de l'économie circulaire** pour des raisons de marketing ainsi que d'un climat incitatif entretenu au

niveau politique. Des entreprises collaboreront pour maximiser l'usage de leurs matières premières, voire de l'ensemble du cycle de vie des produits. Au niveau de la majorité des citoyens, l'économie circulaire restera probablement marginale dans les cinq prochaines années.

Les **clients** seront de **plus en plus exigeants** (traçabilité, durabilité, qualité, circuits-courts, prix), ils se renseigneront notamment via Internet sans pour autant toujours fonder toutes leurs requêtes. même si leurs questions ne sont pas toujours justifiées. Les exigences portent principalement sur l'aspect visuel et sur l'aspect technique des produits. Au final, dans le rapport qualité-prix, le facteur prix restera déterminant pour eux.

Au niveau des **labels de qualité et labels environnementaux**, ces derniers seront de plus en plus intégrés par le client mais la majorité d'entre eux fera toujours son choix sur base du prix et de la garantie d'utilisation.

Compte tenu de son rôle central et de relais de l'information, le responsable qualité doit être un bon « communicateur » (communication orale et écrite) c'est-à-dire qu'il doit pouvoir faire passer des messages tant au niveau des travailleurs que de la direction de l'entreprise et parfois des clients. Sans les travailleurs, ni le soutien de la direction, il ne peut atteindre ses objectifs. Il doit pouvoir synthétiser, vulgariser l'information de manière pédagogique et rédiger des notes techniques ou rapports.

Il devra maîtriser les outils bureautiques mais aussi avoir des connaissances en statistique et connaître les outils de maîtrise de calcul des coûts. Les connaissances de la langue anglaise et allemande peuvent également devenir un atout.

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de responsable qualité dans la filière bois.

La démarche, qui se base sur la participation d'un panel d'experts à une série de quatre ateliers<sup>9</sup>, a rassemblé une dizaine de personnes issues de milieux divers : opérateurs de formation, entrepreneurs, responsables qualité, etc. Les ateliers sont encadrés par un animateur qui conduit les réunions et un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à coter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces cotes, par le back officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leur impact sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.

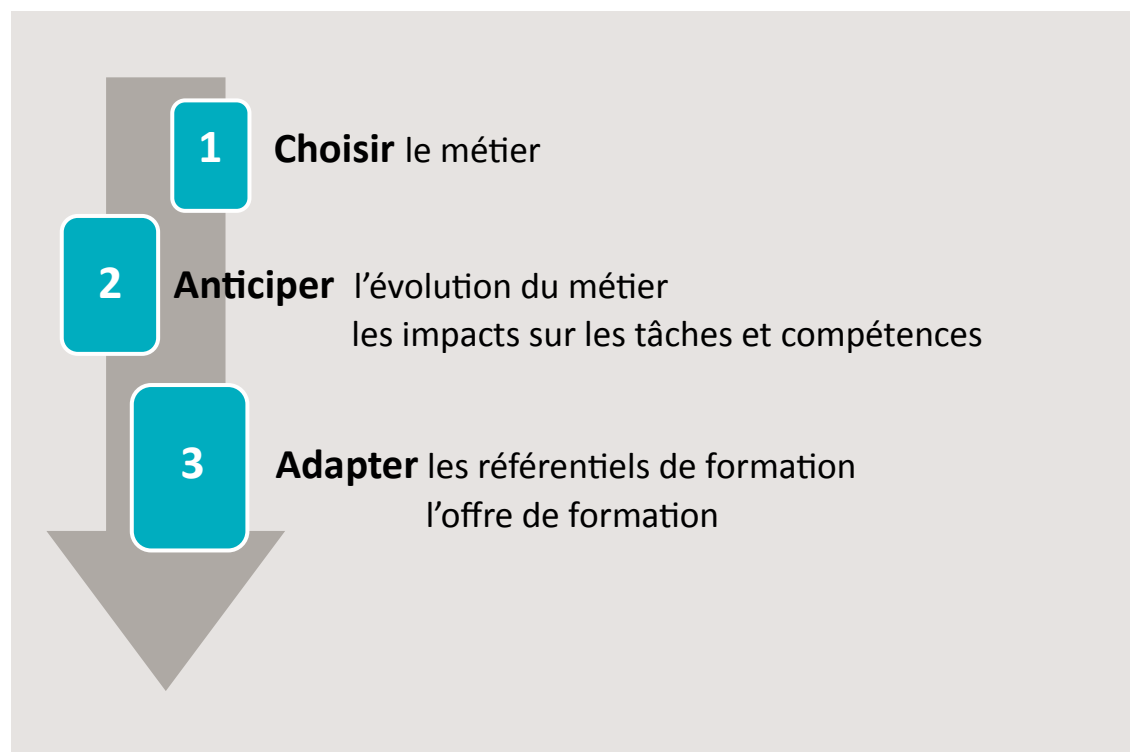
Le métier analysé figure parmi une trentaine de métiers sélectionnés sur base des conclusions de la publication « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) »<sup>10</sup> et les suggestions émises par les Centres de compétence wallons.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse.

Les étapes sont les suivantes :

0. Le périmètre du métier.
1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants.
2. La sélection des facteurs les plus influents.
3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement.
4. Les évolutions probables et souhaitables.
5. Le profil d'évolution.
6. Les tâches impactées et nouvelles compétences.

Ces différentes étapes ont été réparties en quatre ateliers réunissant les experts avec des phases de consultations à distance entre les ateliers.



9- Les ateliers ont eu lieu les 11 mai 2015, 28 mai 2015, 8 juin 2015 et 16 juin 2015.

10- Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

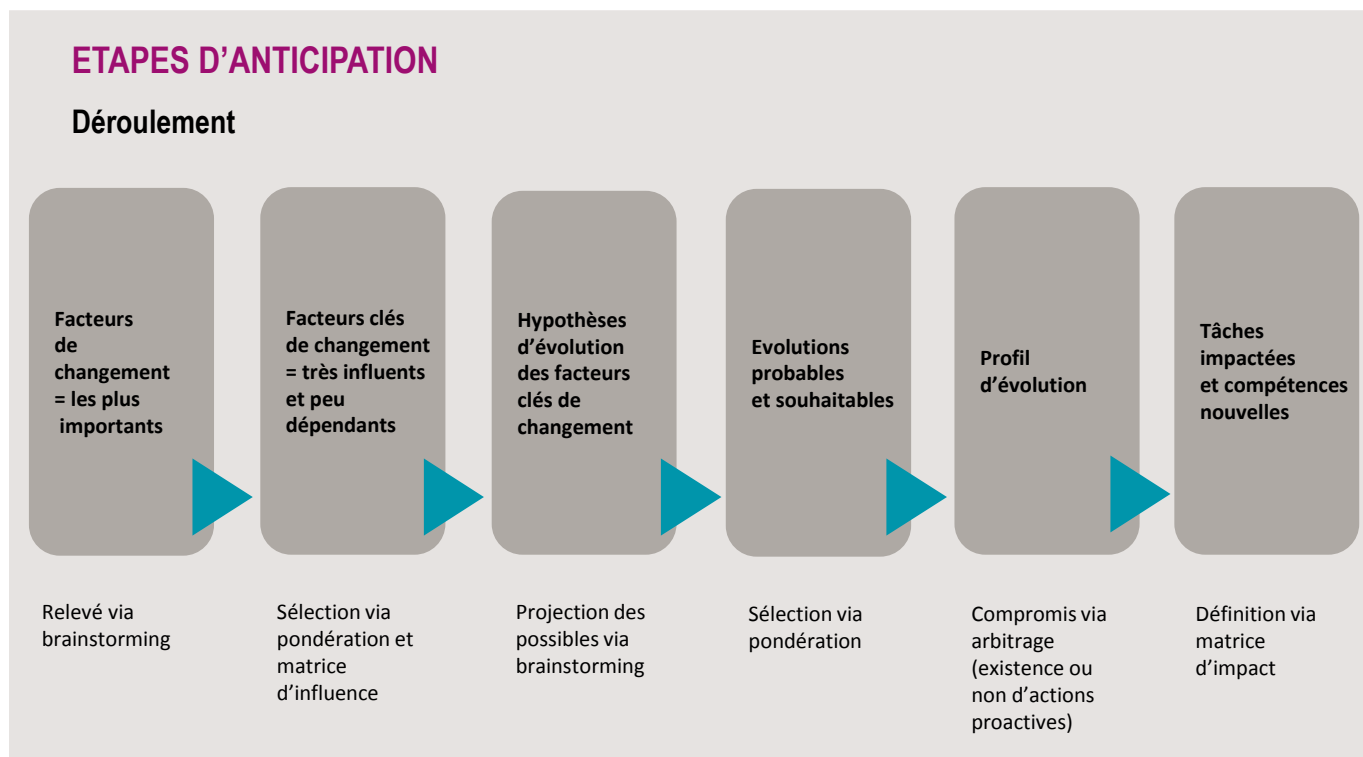
## 0. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Sur base de différentes sources (Rem<sup>11</sup>, Competent<sup>12</sup> et rencontre avec les partenaires du secteur), une proposition de définition du métier de responsable qualité dans la filière bois a été présentée à l'ensemble des experts lors du premier atelier.

« Le responsable qualité de la filière bois organise et coordonne la mise en place de la qualité des produits et services, sur l'ensemble des processus de production et structures de l'entreprise. Il est le « relais » de l'entreprise auprès des organismes pourvoyeurs d'agrément. Il conçoit et met en œuvre des méthodes et outils à disposition des services de l'entreprise pour le maintien et l'évolution de la qualité. Il peut intervenir sur l'utilisation et la mise sur le marché de produits comportant des risques pour les personnes et les biens. Il peut coordonner des démarches hygiène, sécurité et environnement et gérer une équipe, un service et un budget. Il peut également contribuer à la mise en place d'actions d'optimisation de la production (évolution des modes opératoires, des équipements...) notamment dans le cadre d'une utilisation efficiente des ressources. »

Cette proposition de définition a fait l'objet d'un relatif consensus parmi les experts. Différentes remarques ont toutefois été émises suite à la lecture de cette définition.

Tout d'abord, la taille des entreprises de la filière est très variable. En effet, la filière bois regroupe des entreprises allant d'un à des centaines de travailleurs. Dans une petite structure la fonction de responsable qualité peut être exercée par le patron parmi un ensemble divers d'autres fonctions. A l'inverse, dans de grandes structures, il arrive, car c'est encore rare, qu'une personne exerce la fonction de responsable qualité à part entière. Dans d'autres structures, de taille moyenne, la fonction de responsable qualité est exercée à temps partiel par certaines personnes et/ou est portée par l'ensemble du personnel.



Les activités des entreprises de la filière sont également très diverses, cela va du chantier de découpe en forêt à la réalisation d'un meuble sur-mesure en passant par la fabrication d'éléments de construction. Le rôle du responsable qualité et l'existence de la fonction dépend aussi de l'activité de l'entreprise.

La définition proposée est très large, elle englobe des activités d'autres fonctions présentes dans l'entreprises mais proches du responsable qualité qui sont le conseiller en prévention et le responsable hygiène, sécurité et environnement.

Ceci est vrai pour les grandes entreprises où ces trois fonctions peuvent être exercées par trois personnes à temps plein. Ce qui n'est pas le cas dans des plus petites structures.

Neuf tâches-clés ont été identifiées pour la fonction de responsable qualité dans la filière bois en se basant sur le référentiel « Competent », le Référentiel Emploi Métier et sur les échanges entre les experts lors du premier atelier :

- Concevoir et décliner le plan, les démarches et les actions qualité.
- Elaborer et faire évoluer des procédures qualité et contrôler la conformité de leur application ; répondre aux évolutions normatives et aux attentes qualité des clients.

11- REM : Référentiel Emploi Métier utilisé au Forem – 5321201 Responsable qualité - <https://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/53212.html>

12- Competent : H1502 Management et ingénierie qualité industrielle - <http://production.competent.be/competent-fr/fiche/H1502.html>

- Analyser les non-conformités (ainsi que leur coût), définir et préconiser les actions correctives et contrôler leur mise en œuvre.
- Suivre, analyser les données qualité et déterminer les évolutions, améliorations.
- Sensibiliser et former l'ensemble du personnel à la démarche qualité.
- Conseiller et apporter un appui technique aux services, aux clients (conception, élaboration...).
- Procéder à un audit qualité, fournisseur, environnement, etc.
- Organiser et suivre la gestion d'une documentation, d'une veille documentaire ; organiser et maintenir un réseau d'informations.
- Contrôler la validité de qualification des personnes (habilitation, autorisation, agrément, etc.) et la certification des produits.

## Etat des lieux

Le premier atelier fut également l'occasion de revenir sur les chiffres clés de la filière bois. La forêt est présente sur près de 33 % du territoire wallon, c'est une des ressources naturelles les plus importantes de la Wallonie. La filière bois représente 19.000 emplois en Wallonie (dont 70 % de salariés et 30 % d'indépendants) et 7.800 entreprises<sup>13</sup>.

Le métier de responsable qualité s'exerce dans divers secteurs, principalement les secteurs industriels. Il est très représenté dans les secteurs des industries alimentaires et chimiques. En 2014, on dénombre 368 opportunités d'emplois gérées par le Forem pour ce métier tous secteurs confondus. La plupart des offres proviennent de l'industrie manufacturière (80 %).

Au niveau des demandeurs d'emploi inoccupés, 502 personnes se sont positionnées sur le métier de responsable qualité (au 31 mars 2015). Parmi ces personnes, 32 % ont

un diplôme universitaire et 37 % de l'enseignement supérieur. Selon une typologie des métiers réalisée par le Forem en fonction de leur attractivité sur le marché de l'emploi wallon, le responsable qualité apparaît comme très porteur (deuxième groupe sur huit)<sup>14</sup>.

Selon les experts, la taille critique de l'entreprise pour créer une fonction de responsable qualité tournerait autour d'une cinquantaine de travailleurs. Compte tenu de la distribution de la taille des entreprises pour le bois, ceci représenterait environ 50 postes. Certains experts ont aussi mentionné la possibilité de mutualisation de plusieurs entreprises avec un seul poste de responsable qualité. Le bémol d'un fonctionnement avec un poste transversal pour l'ensemble des entreprises est lié au « secret de fabrication » de chaque entreprise. En effet, le responsable qualité est amené de par sa fonction à brasser un ensemble d'informations sur l'entreprise : depuis les procédés de fabrication aux relations clients en passant par les fournisseurs et les données financières.

## 1. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS<sup>15</sup>

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs clés de l'évolution du métier du responsable qualité dans la filière bois s'effectue, selon la méthodologie Abilitic2Perform, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la sélection des facteurs de changement les plus importants.

L'objectif de la première étape est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Ces facteurs correspondent soit à des variables qui avaient, ont et auront encore de l'influence sur le métier demain, soit encore à des variables qui n'ont pas d'effet en 2015 mais qui en auront demain. Pendant approximativement un quart d'heure, chaque expert liste une série de facteurs en donnant des éléments de réponse à la question :

« Quels sont les facteurs qui vont, selon vous, influencer le métier responsable qualité dans la filière bois d'ici 3 à 5 ans ? ». Ensuite, les experts ont été répartis en deux groupes et expliquent leurs facteurs d'évolution<sup>16</sup>.

Au total, ce sont 44 facteurs déterminants qui ont été identifiés à ce stade (voir annexe I). De ces 44 facteurs, le groupe d'experts en a dégagé, par consensus, 17 plus importants :

1. Clientèle plus exigeante.
2. Formation de l'ensemble du personnel au contrôle qualité.
3. Normes différentes selon les pays.
4. Choix politiques (import-export) - Vision à court terme.
5. Qualification des ouvriers peu adaptée.

6. Automatisation de la ligne de production.
7. Adaptation des produits selon l'orientation du marché.
8. Communication au sein de l'entreprise avec l'ensemble des services.
9. Complexité et diversité des produits.
10. Réponses technologiques pour mieux valoriser nos bois.
11. Développement de l'économie circulaire.
12. Augmentation de la qualité (bien faire et faire savoir pour être concurrentiel).
13. Concurrence des pays émergents.
14. Normalisation croissante (européenne, FAO, etc.).
15. Durabilité, traçabilité, qualité équivalente et circuits courts exigés par le client pour le rassurer.
16. Charges salariales.
17. Besoins de rassurer le client, le public, les travailleurs.

13- Office Economique wallon du Bois, *PanoraBois – Wallonie 2012-2013*, 2013.

14- Le Forem, *Métiers Porteurs Au-delà des listes*, Décembre 2014 téléchargeable sur [www.leforem.be](http://www.leforem.be)

15- « Atelier 1 », 11 mai 2015

16- A noter que deux experts ont contribué à cette étape à distance ; leurs propositions ont été présentées aux autres membres du panel durant l'atelier 1 et ajoutées à la liste des facteurs.

## 2. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS<sup>17</sup>

Après avoir choisi les 17 facteurs les plus importants, il est demandé aux experts de se prononcer sur l'impact qu'a chacun de ces facteurs sur les autres. Les experts remplissent une matrice en cotant l'influence des facteurs en ligne sur ceux en colonne.

Chaque facteur se voit ainsi attribuer une cote de dépendance et d'influence. La sélection de 10 facteurs dominants a été réalisée sur base de trois critères (voir annexe II) :

- D'abord les facteurs simultanément très influents et peu dépendants (3).

- Ensuite les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne (2).
- Ensuite les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne (5).

Les dix facteurs les plus influents recensés sont :

1. **Normalisation croissante (européenne, FAO, etc.).**
2. **Développement de l'économie circulaire.**
3. **Clientèle plus exigeante.**
4. **Complexité et diversité des produits.**

5. **Réponses technologiques pour mieux valoriser nos bois.**
6. **Concurrence des pays émergents.**
7. **Durabilité, traçabilité, qualité équivalente et circuits courts exigés par le client pour le rassurer.**
8. **Augmentation de la qualité (bien faire et faire savoir) pour être concurrentiel.**
9. **Adaptation des produits selon l'orientation du marché.**
10. **Normes différentes selon les pays.**

## 3. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE CHANGEMENT<sup>18</sup>

Une fois les 10 facteurs les plus influents sélectionnés, il s'agit de préciser leur évolution. Pour ce faire, il est demandé aux experts de décrire les situations actuelles et futures (dans trois à cinq ans) de chaque facteur. Ce travail est réalisé en deux temps.

Tout d'abord, individuellement, chaque expert décrit sur des cartons les situations actuelles et futures pour chaque facteur d'évolution.

Ensuite, les experts, l'animateur et la back-officer prennent en charge un facteur d'évolution. Chacun synthétise et expose oralement les situations actuelles et futures en rapport avec le facteur attribué.

## 4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES<sup>19</sup>

Sur base de ces éléments, l'équipe d'animation formule, en back office, plusieurs scénarios d'évolution (de deux à trois selon la diversité des propos recueillis en atelier) pour chaque facteur.

Ces scénarios sont ensuite soumis au vote des experts qui sont invités à attribuer une première cote afin de qualifier le caractère probable du scénario (1 signifiant que le scénario est très peu probable ; 4 signifiant que le scénario

est très probable) et une seconde cote pour qualifier le caractère souhaitable du scénario (1= très peu souhaitable ; 4= très souhaitable).

## 5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Après avoir compilé les résultats des différents experts en back-office, les hypothèses d'évolution qui obtiennent le score le plus élevé distinctement en matière de probabilité ou de souhait sont retenues. Ensuite, une confrontation des résultats probables et souhaitables est réalisée.

Lorsque l'évolution probable retenue est différente de l'évolution souhaitable retenue, un arbitrage est réalisé. En effet, le profil d'évolution ne doit contenir qu'un seul scénario. Le scénario souhaitable sera maintenu s'il est possible de mettre en œuvre des actions permettant de l'atteindre.

Dans le cas inverse, ce sera le scénario probable qui sera choisi. Dans le cas de l'analyse relative au responsable qualité dans la filière bois, les scénarios probables et souhaitables étaient communs pour trois facteurs ; pour les sept autres cas, les scénarios probables ont été retenus.

17- Réalisée à distance par courrier électronique.

18- « Atelier 2 », le 28 mai 2015.

19- « Atelier 3 », le 8 juin 2015.



| Facteurs de changement   | Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020  |  |  |
|--|---|--|--|
|  | A   | B  | C  |
| <b>1 - Normalisation croissante (européenne, FAO, etc.)</b>      | En Europe, le nombre de normes reste élevé afin de suivre l'évolution des produits. Elles continuent à augmenter au niveau mondial. Elles varient en fonction des produits et des réglementations (ex. PEB). Peu de contrôles de conformité sont effectués. | En Europe, le nombre de normes reste élevé afin de suivre l'évolution des produits. Elles continuent à augmenter au niveau mondial. Elles varient en fonction des produits et des réglementations (ex. PEB). Les contrôles de conformité vont s'accroître tant pour les produits belges que les produits importés. | Le nombre de normes diminue sur le plan européen, voire mondial. Elles deviennent plus précises et harmonisées (ex. NEU = NB, NF,...). Les contrôles de conformité augmentent.   |
| <b>2 - Développement de l'économie circulaire</b>                | Une série de barrières freinent le développement de l'économie circulaire (mentalités, économiques). Certaines entreprises rentrent dans cette démarche pour des questions de bon sens, mais sans s'ouvrir à d'autres entreprises.                          | Pour des raisons marketing et dans un climat incitatif au niveau politique, des entreprises collaborent pour maximiser l'usage de leurs matières premières, voire de l'ensemble du cycle de vie des produits. L'économie circulaire reste marginale au niveau des citoyens.  | Les bienfaits de l'économie circulaire sont largement reconnus et intégrés dans l'ensemble de la population. De ce fait, les entreprises collaborent massivement à la mise en place de processus d'économie circulaire tant pour des raisons idéologiques (mentalités) qu'économiques. |
| <b>3 - Clientèle plus exigeante</b>                              | Les clients sont exigeants (notamment renseignés via le web), même si ce n'est pas toujours justifié. Leurs exigences portent sur le visuel et sur les aspects techniques. Dans le rapport qualité-prix, le facteur prix reste déterminant.                 | Certains clients accordent plus d'importance à la qualité du produit, plutôt qu'au prix. La notion de qualité s'étend parfois aux aspects liés au développement durable.   | De plus en plus de clients accordent de l'importance à la qualité du produit, plutôt qu'au prix. La notion de qualité s'étend souvent aux aspects liés au développement durable.   |
| <b>4 - Complexité et diversité des produits</b>                  | De par les développements technologiques, la mondialisation, la volonté des clients de changer plus souvent et la croissance des normes, la plupart des entreprises proposent des produits variés, voir dans plusieurs domaines.                            | Face aux ressources limitées de la Wallonie et/ou pour des raisons économiques, les entreprises tendent à se recentrer sur des produits ciblés, éventuellement de niches, à plus haute valeur ajoutée.   |  |
| <b>5 - Réponses technologiques pour mieux valoriser nos bois</b> | Vu les ressources limitées en bois, des technologies performantes sont nécessaires pour maximiser l'utilisation des matières premières. Les développements technologiques sont limités par le manque d'investissements en R&D.                              | Vu les ressources limitées en bois, des technologies performantes sont nécessaires pour maximiser l'utilisation des matières premières. Des développements technologiques sont disponibles et les entreprises investissent en fonction de leurs moyens et du retour attendu.                                       | La rareté de la ressource bois augmente suite à la demande accrue en produits « locaux/durables ». Les entreprises investissent davantage dans de nouvelles technologies, acceptés par les clients (notamment dans la construction). Elles y trouvent dès lors un avantage économique. |

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleus sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en rose, sont ceux ayant obtenus le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en mauve. Les scénarios constituant le profil d'évolution sont encadrés en fushia.

| Facteurs de changement   | Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020  |  |  |
|--|---|--|--|
|  | A   | B  | C  |
| <b>6 - Concurrence des pays émergents</b>  | La qualité des produits issus des pays émergents s'accroît. Leur avantage compétitif et leur niveau de concurrence augmentent donc.   | L'influence des pays émergents reste forte (e.a. grâce aux avantages de leurs coûts salariaux) mais varie en fonction du créneau de la filière bois dans laquelle l'entreprise se situe. La qualité des produits reste variable. | L'avantage compétitif des pays émergents diminue suite à une hausse de leurs coûts salariaux. L'intégration de normes harmonisées et un taux de change favorable permettent de d'accroître les exportations de certaines entreprises wallonnes.          |
| <b>7 - Durabilité, traçabilité, qualité équivalente et circuits-courts exigés par le client pour le rassurer</b> | Les labels qualité-environnement des produits restent peu intégrés par les clients. La grande majorité de ceux-ci font toujours leur choix sur base du prix et de la garantie d'utilisation.  | Les labels qualité-environnement des produits sont davantage intégrés par les clients. Toutefois, une majorité de ceux-ci font toujours leur choix sur base du prix et de la garantie d'utilisation.                             | Les labels qualité-environnement sont bien intégrés par les clients et s'élargissent à la notion de « cycle de vie » des produits. De plus en plus de clients ne se basent pas essentiellement sur le prix pour effectuer leur choix.                    |
| <b>8 - Augmentation de la qualité (bien faire et faire savoir) pour être concurrentiel</b>                       | Outre la qualité des produits, les entreprises se démarquent sur l'ensemble des services à la clientèle (conseils, délais, service après-vente).  | La qualité globale des produits et services augmente encore. Via des actions marketing, les entreprises le font savoir et peuvent le valoriser.  | Pour faire face à l'engrenage d'augmentation de la qualité et de diminution des prix, les entreprises proposent différentes gammes de qualité de leurs produits.   |
| <b>9 - Adaptation des produits selon l'orientation du marché</b>   | En fonction des opportunités du moment, les entreprises développent leurs produits et services. Risque de manque de maîtrise pour certaines entreprises non spécialisées (ex. construction bois).   | En fonction des matières premières disponibles et des normes (ex. PEB), les entreprises développent une gamme de produits.   | Sur base d'études de marché, d'un travail de veille, les entreprises développent des produits ciblés.  |
| <b>10 - Normes différentes selon les pays</b>  | Des réglementations européennes existent mais sont adaptées de manière différente dans chaque pays membre suivant les intérêts de chacun. Peu de contrôle sont effectués. Au niveau mondial, les normes et les instances de contrôle varient également. Ces normes différentes freinent le commerce extérieur et rendent la comparaison difficile pour les clients. | Plus d'uniformisation au sein de l'UE, mais des différences subsistent pour répondre aux spécificités locales (circuits-courts, diversité des matières premières, climat, primes nationales/régionales).                         | Parallèlement à un contrôle accru, les normes européennes sont harmonisées et adoptées de manière quasi similaire dans les Etats Membres de l'UE. Les clients sont plus à même de comparer (niveau qualité) sur base du prix et de l'origine du produit. |

Note de lecture : Les scénarios surlignés en bleus sont ceux ayant obtenu le score le plus élevé quant au caractère probable, tandis que ceux surlignés en rose, sont ceux ayant obtenus le score le plus élevé quant à leur caractère souhaitable. Il arrive que le scénario probable et le scénario souhaitable soient identiques, ils sont ici colorés en mauve. Les scénarios constituant le profil d'évolution sont encadrés en fushia.

Après avoir construit le chemin d'évolution (soit les dix scénarios retenus), l'atelier n°3 a permis aux experts de suggérer des actions/recommandations à mener afin de se préparer au changement et/ou de faciliter son émergence. Le recensement des actions/recommandations s'est fait individuellement puis en session plénière selon la même méthode qu'à l'étape 3 en passant en revue les scénarios un à un.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacun des scénarios choisis.

## Facteur 1 : Normalisation croissante (européenne, FAO, etc.)

### SCENARIO :

En Europe, le nombre de normes **reste élevé** afin de suivre l'évolution des produits. Elles continuent à augmenter au niveau mondial. Elles **varient** en fonction des produits et des réglementations (ex. PEB). **Les contrôles de conformité vont s'accroître tant pour les produits belges que les produits importés.**

### ACTIONS :

1. Inclure dans la formation initiale mais aussi continuée la compétence de la « lecture et interprétation des normes » - Formation et enseignement.
2. Former une personne dans l'entreprise à la connaissance des normes et à la veille des nouvelles normes - Formation.
3. Mettre à disposition des entreprises, un tableau comparatif des normes afin de faciliter les échanges commerciaux - Centre de référence et représentants sectoriels.
4. Adapter de manière identique les normes européennes dans chaque Etat Membre - Gouvernement EU.

5. Favoriser la concertation entre les administrations régionales et les associations professionnelles – Gouvernement et entreprises.
6. Mieux communiquer à propos des normes pour les entreprises, les centres de formation et les clients finaux – Gouvernement, entreprise, formation et centre de référence.

## Facteur 2 : Développement de l'économie circulaire

### SCENARIO :

Pour des raisons **marketing** et dans un climat incitatif au niveau politique, des entreprises collaborent **pour maximiser l'usage de leurs matières premières**, voire de l'ensemble du cycle de vie des produits. L'économie circulaire reste **marginale au niveau des citoyens.**

### ACTIONS :

7. Sensibiliser le grand public, les entreprises et le Gouvernement à l'économie circulaire via une campagne de communication « vulgarisante » - Gouvernement et entreprise.
8. Intégrer dans la communication des éléments objectifs/chiffrés sur les impacts positifs de l'économie circulaire – Gouvernement et entreprise.

## Facteur 3 : Clientèle plus exigeante

### SCENARIO :

Les clients sont exigeants (notamment renseignés via le web), même si ce n'est pas toujours justifié. Leurs exigences portent sur le visuel et sur l'aspect technique. Dans le rapport qualité-prix, le **facteur prix reste déterminant.**

### ACTIONS :

9. Communiquer tant vers les professionnels que les particuliers (de manière vulgarisée) sur le contenu qualitatif (normes, production locale, émissions CO<sub>2</sub>) - Entreprise.
10. Obliger un étiquetage simple des produits - Gouvernement.
11. Augmenter le support et le conseil technique de l'entreprise vers les clients - Entreprise.
12. Former le responsable qualité pour dresser un référentiel-qualité des différents produits – Formation et enseignement.
13. Assurer une qualité constante – Entreprise.
14. Adapter les produits et la qualité des produits aux demandes du client - Entreprises.

## Facteur 4 : Complexité et diversité des produits

### SCENARIO :

Face aux ressources limitées de la Wallonie et/ou pour des raisons économiques, les entreprises tendent à se recentrer sur des **produits ciblés**, éventuellement de niches, à plus haute valeur ajoutée.

### ACTIONS :

15. Informer les entreprises, les travailleurs et les élèves sur les nouvelles technologies – Formation, enseignement et représentants sectoriels.
16. Favoriser la collaboration entre les entreprises, les hautes écoles et les centres de recherches – Gouvernement, enseignement et représentants sectoriels.
17. Former le responsable qualité afin qu'il puisse déterminer le produit ciblé répondant à une demande et que ce produit soit rentable pour l'entreprise – Formation et enseignement.
18. Inclure un module de base en « marketing » dans la formation de responsable qualité bois – Formation et enseignement.

19. Former le responsable qualité aux agréments techniques (ex. : le classement visuel des bois résineux et feuillus de structure ; le marquage CE des produits de construction) – Formation et enseignement.
20. Anticiper/analyser les tendances du marché au niveau des produits proposés et les innovations – Entreprise.
21. Impliquer les travailleurs dans l'innovation - Entreprise.
22. Améliorer la connaissance des bois wallons (performances, caractéristiques, etc.) pour optimiser leur utilisation – Entreprise, formation et enseignement.

## Facteur 5 : Réponses technologiques pour mieux valoriser nos bois

### SCENARIO :

Vu les ressources limitées en bois, des technologies performantes sont nécessaires pour maximiser l'utilisation des matières premières. Des développements **technologiques sont disponibles** et les **entreprises investissent** en fonction de leurs moyens et du retour attendu.

### ACTIONS :

23. Proposer des alternatives à la politique de l'entreprise - Entreprise.
24. Favoriser l'information sur ce qui existe et ce qui manque au niveau des technologies et des matières premières – Gouvernement, centre de référence et entreprise.
25. Encourager le benchmarking (au niveau des autres entreprises et des autres pays) – Centre de référence et entreprise.
26. Favoriser la recherche dans les universités, centres de formations, centres de recherches, etc. et former en conséquence – Formation, enseignement, centres de référence et gouvernement.

27. Favoriser la formation initiale et continue dans les nouvelles technologies ; l'analyse des besoins en fonction des productions, des moyens et de la rentabilité – Formation et enseignement.
28. Orienter davantage les études sur le savoir-faire que sur les connaissances afin de favoriser l'innovation – Formation et enseignement.

## Facteur 6 : Concurrence des pays émergents

### SCENARIO :

L'influence des pays émergents reste forte (e.a. grâce aux avantages de leurs coûts salariaux) mais **varie en fonction du créneau de la filière bois** dans laquelle l'entreprise se situe. La qualité des produits reste variable.

### ACTIONS :

29. Jouer sur la complémentarité avec les pays émergents (permet d'étendre la gamme des produits proposés chez nous, de mettre en place des synergies entre entreprises, de développer l'exportation vers ces pays, etc.) - Entreprise.
30. Mise en œuvre de la qualité au sein de l'entreprise (assurer une bonne qualité, constante et peu coûteuse) pour rester compétitif - Entreprise.
31. Identifier les créneaux les plus sensibles pour mener des actions proactives - Entreprise.
32. Former les demandeurs d'emploi et les élèves à la recherche de produits de niches, l'objectif étant de développer un produit non commercialisé par les pays émergents - Formation et enseignement.
33. Sensibiliser les gouvernements aux difficultés liées à la concurrence des pays émergents – Représentant sectoriel.

## Facteur 7 : Durabilité, traçabilité, qualité équivalente et circuits-courts exigés par le client pour le rassurer

### SCENARIO :

Les labels qualité-environnement des produits sont **davantage intégrés** par les clients. Toutefois, une **majorité** de ceux-ci font toujours leur **choix sur base du prix** et de la garantie d'utilisation.

### ACTIONS :

34. Sensibiliser le public aux labels qualité-environnement, aux concepts de circuits-courts, traçabilité, etc. en communiquant et en informant afin de diminuer la prépondérance du facteur prix lors de l'achat – Gouvernement, entreprise et représentant sectoriel.
35. Intégrer les charges environnementales dans le coût du produit – Gouvernement et entreprise.
36. Former le responsable qualité aux aspects de labellisation, à leur portée et à leur intégration dans l'entreprise (pas tout labelliser non plus) – Formation, enseignement.
37. Former les étudiants à la question de la qualité environnementale – Formation et enseignement.

## Facteur 8 : Augmentation de la qualité (bien faire et faire savoir) pour être concurrentiel

### SCENARIO :

Outre la qualité des produits, les entreprises se démarquent sur **l'ensemble des services à la clientèle** (conseils, délais, service après-vente).

## ACTIONS :

38. Développer des chartes de bonnes pratiques - Entreprise.
39. Soutenir et récompenser ces bonnes pratiques - Gouvernement.
40. Formation « approche client » du responsable qualité et y sensibiliser les autres travailleurs de l'entreprise (importance des délais, du service après-vente, écoute du client pour comprendre ses besoins, etc.) – Formation, enseignement et entreprise.
41. Former le responsable qualité à la rédaction de questionnaire de satisfaction client (orientation qualité des produits) - Entreprise.
42. Développer des formations courtes et ciblées en marketing et en gestion pour les entrepreneurs – Formation, enseignement.
43. Proposer des formations aux clients sur la bonne utilisation des produits (ex: réalisation d'un bardage, construction en bois, etc.) - Entreprise.
44. Promouvoir/Communiquer auprès du grand public sur l'importance de la qualité dans la filière bois – Représentants sectoriels et le Gouvernement.

## Facteur 9 : Adaptation des produits selon l'orientation du marché

### SCENARIO :

En fonction des **opportunités du moment**, les entreprises développent leurs produits et services. Risque de manque de maîtrise pour certaines entreprises non spécialisées (ex.: construction bois).

### ACTIONS :

45. Soutenir financièrement la formation au sein des entreprises - Gouvernement.
46. Intégrer un module d'introduction « études de marché » aux formations des responsables qualité bois afin qu'il puisse réaliser des études de marché auprès de clients potentiels – Formation et enseignement.
47. Intégrer un module « impact sur les process de l'adaptation des produits » aux formations des responsables qualité bois. Faire des projections sur le coût de développement des nouveaux produits et de leur rentabilité – Formation, enseignement et entreprise.
48. Soutenir les entreprises dans leurs développements de nouveaux produits. Le responsable qualité bois fait le lien entre l'entreprise et le centre de soutien - Gouvernement.

## Facteur 10 : Normes différentes selon les pays

### SCENARIO :

Parallèlement à un **contrôle accru**, les normes européennes sont harmonisées et **adoptées de manière quasi similaire** dans les Etats-membres de l'UE. Les clients sont plus à même de comparer (niveau qualité) sur base du prix et de l'origine du produit.

### ACTIONS :

49. Créer des supports techniques et didactiques pour les clients afin qu'ils puissent comparer les produits, comprendre les normes et vérifier leur respect - Gouvernement, entreprise, formation et centre de référence.
50. De plus, les experts renvoient aux actions formulées pour le premier scénario « Normalisation croissante ».

Ces suggestions d'actions permettent de mettre à jour une série de leviers à actionner afin de s'adapter, d'accompagner, voire de faciliter le développement du responsable qualité dans la filière bois wallonne. Elle reprennent aussi bien des éléments liés à la formation des responsables qualité, qu'au cadre réglementaire, la sensibilisation des consommateurs mais aussi à des démarches à entreprendre au sein des entreprises ou des représentants sectoriels. Ces éléments sont nécessaires à la réalisation des scénarios d'évolution mis en évidence tout-au-long des ateliers.

## 6. TÂCHES IMPACTÉES ET NOUVELLES COMPÉTENCES<sup>20</sup>

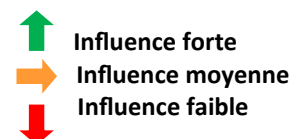
A ce stade de la démarche, le profil d'évolution du métier est confronté au référentiel métier du responsable qualité dans la filière bois.

Les travaux de l'atelier n°4 ont été répartis en deux temps. Dans un premier temps, les experts ont été invités à coter l'importance des effets des dix scénarios d'évolutions identifiés sur chacune des tâches du responsable qualité

dans la filière bois, tâches définies lors du premier atelier. Le tableau de la page suivante offre une vue synthétique de l'impact des facteurs sur les tâches.

Note de lecture du tableau de la page suivante : Les flèches pointent les tâches les plus influencées par les dix scénarios d'évolutions attendues dans les trois à cinq ans

pour le responsable qualité dans la filière bois sur base des votes agrégés des experts. Les scores agrégés des différentes tâches ont été ventilés en trois groupes :



20- « Atelier 4 », le 16 juin 2015.

## Activités

|   |   |   |  |  |  |   |  |  |
|---|---|---|--|--|--|---|--|--|
| Concevoir et décliner le plan, les démarches et les actions qualité | Elaborer et faire évoluer des procédures qualité et contrôler la conformité de leur application; répondre aux évolutions normatives et aux attentes qualité des clients | Analyser les non-conformités (ainsi que leur coût), définir et préconiser les actions correctives et contrôler leur mise en œuvre | Suivre, analyser les données qualité et déterminer les évolutions, améliorations | Sensibiliser et former l'ensemble du personnel à la démarche qualité | Conseiller et apporter un appui technique aux services, aux clients (conception, élaboration, ...) | Procéder à un audit qualité, fournisseur, environnement, etc. | Organiser et suivre la gestion d'une documentation, d'une veille documentaire; organiser et maintenir un réseau d'informations | Contrôler la validité de qualification des personnes (habilitation, autorisation, agrément, etc.) et la certification des produits |
|---|---|---|--|--|--|---|--|--|

|        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Impact | Impact | Impact | Impact | Impact | Impact | Impact | Impact | Impact |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

## Hypothèses d'évolution

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| En Europe, le nombre de normes reste élevé afin de suivre l'évolution des produits. Elles continuent à augmenter au niveau mondial. Elles varient en fonction des produits et des réglementations (ex. PEB). Les contrôles de conformité vont s'accroître tant pour les produits belges que les produits importés. | → | ↑ | ↑ | → | → | → | → | → | ↑ |
| Pour des raisons marketing et dans un climat incitatif au niveau politique, des entreprises collaborent pour maximiser l'usage de leurs matières premières, voire de l'ensemble du cycle de vie des produits. L'économie circulaire reste marginale au niveau des citoyens.  | ↑ | ↑ | → | → | → | ↑ | → | ↓ | ↓ |
| Les clients sont exigeants (notamment renseignés via le web), même si ce n'est toujours justifié. Leurs exigences portent sur le visuel et sur l'aspect technique. Dans le rapport qualité-prix, le facteur prix reste déterminant.  | → | → | → | → | → | ↑ | ↓ | ↓ | → |
| Face aux ressources limitées de la Wallonie et/ou pour des raisons économiques, les entreprises tendent à se recentrer sur des produits ciblés, éventuellement de niches, à plus haute valeur ajoutée.   | → | ↑ | → | ↑ | → | → | ↓ | → | → |
| Vu les ressources limitées en bois, des technologies performantes sont nécessaires pour maximiser l'utilisation des matières premières. Des développements technologiques sont disponibles et les entreprises investissent en fonction de leurs moyens et du retour attendu.                                       | → | ↑ | ↑ | ↑ | → | → | → | → | → |
| L'influence des pays émergents reste forte (e.a. grâce aux avantages de leurs coûts salariaux) mais varie en fonction du créneau de la filière bois dans laquelle l'entreprise se situe. La qualité des produits reste variable.   | ↓ | ↑ | → | ↑ | → | → | ↓ | ↓ | → |
| Les labels qualité-environnement des produits sont davantage intégrés par les clients. Toutefois, une majorité de ceux-ci font toujours leur choix sur base du prix et de la garantie d'utilisation.   | ↓ | → | ↑ | → | → | ↑ | → | ↓ | ↓ |
| Outre la qualité des produits, les entreprises se démarquent sur l'ensemble des services à la clientèle (conseils, délais, service après-vente).   | → | ↑ | ↑ | → | ↑ | ↑ | ↓ | → | ↓ |
| En fonction des opportunités du moment, les entreprises développent leurs produits et services. Risque de manque de maîtrise pour certaines entreprises non spécialisées (ex. construction bois).  | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | → | ↓ | ↓ | → |
| Parallèlement à un contrôle accru, les normes européennes sont harmonisées et adoptées de manière quasi similaire dans les Etats-membres de l'UE. Les clients sont plus à même de comparer (niveau qualité) sur base du prix et de l'origine du produit.   | ↓ | ↑ | ↓ | ↓ | → | → | ↓ | ↓ | → |

Il ressort de ce tableau que les six premières activités seront influencées par les évolutions pointées par le panel d'experts. Notons que « élaborer et faire évoluer des procédures qualité et contrôler la conformité de leur application ; répondre aux évolutions normatives et aux attentes qualité des clients » est l'activité la plus souvent pointée par une flèche verte (huit fois) suivie d'« analyser les non-conformités (ainsi que leur coût), définir et préconiser les actions correctives et contrôler leur mise en œuvre » (cinq fois), de « conseiller et apporter un appui technique aux services, aux clients (conception, élaboration...) » (quatre fois) et de « suivre, analyser les données qualité et déterminer les évolutions, améliorations » (quatre fois également).

Dans un second temps, les experts ont été invités à proposer des compétences/aptitudes (des savoirs, savoir-faire, savoir-être ou savoirs technologiques) que le responsable qualité dans la filière bois de demain devrait maîtriser. Pour alimenter leur réflexion, les membres du panel se sont appuyés sur le chemin d'évolution (soit les dix scénarios) construit durant les trois premiers ateliers et sur les activités et tâches de base du responsable qualité rappelées en début de séance. Les experts ont tout d'abord listé les compétences individuellement puis mis en commun leur avis.

Afin de nuancer l'importance qu'auront chacune de ces compétences, les experts ont chacun distribué, une bourse de 27 points parmi les 48 éléments listés au cours du brainstorming (avec une cote maximale de 3 par aptitude).

Le tableau ci-dessous pointe l'ensemble du profil du responsable qualité dans la filière bois en ordonnant les compétences de manière décroissante du vote pondéré des experts sur le métier de manière globale.

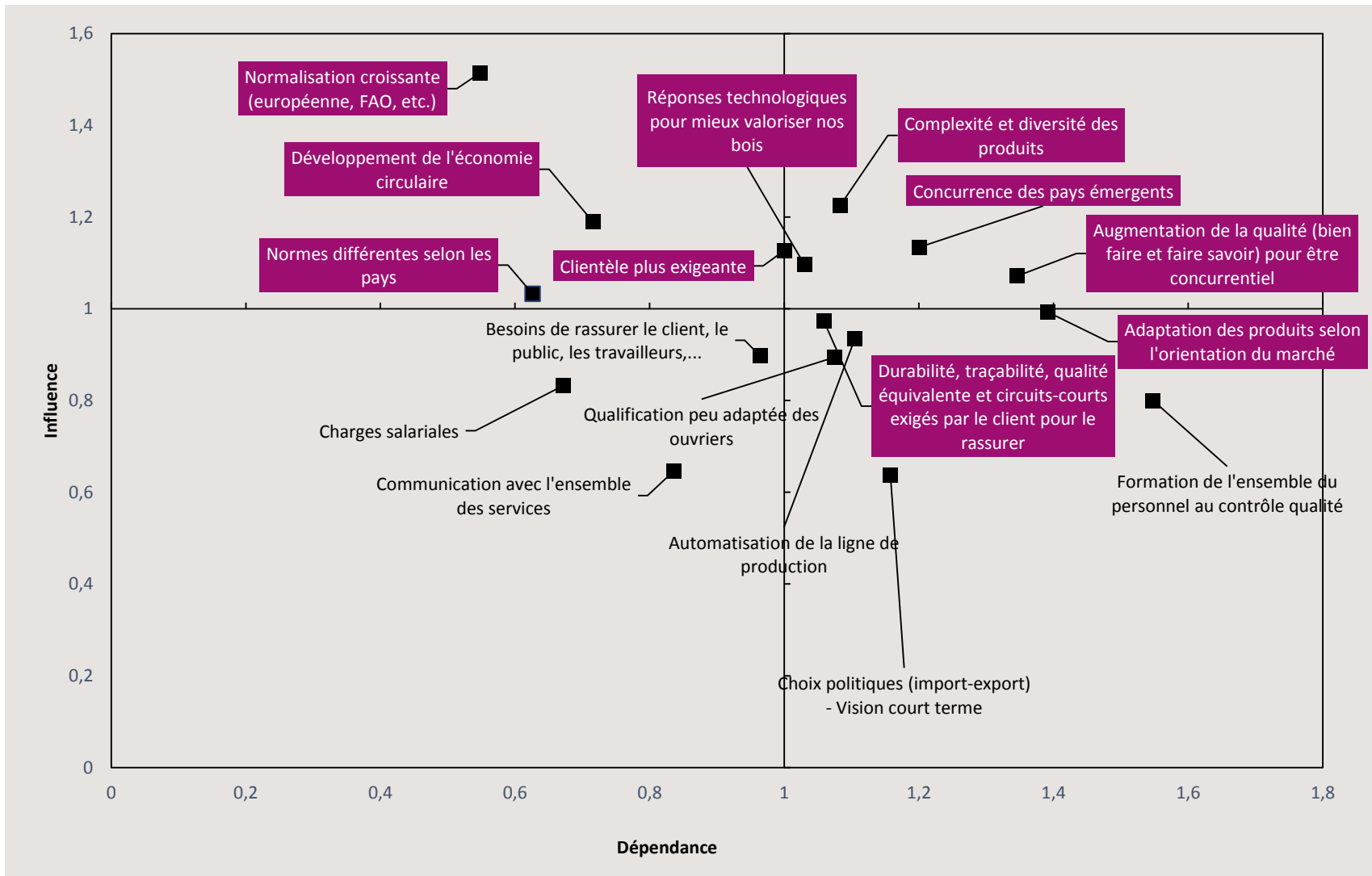
C'est sur base de ces compétences que les opérateurs de formations, et autres opérateurs sur le marché de l'emploi pourront organiser l'ingénierie pédagogique pour adapter leur offre de services.

| Savoirs, savoir-faire, savoir-être et compétences |   | Votes | Savoirs, savoir-faire, savoir-être et compétences |  | Votes |
|---|---|-------|---|--|-------|
| 1   | Maîtriser la gestion qualité  | 12    | 25  | Connaître les attentes des clients par rapport à la qualité des produits                                       | 3     |
| 2   | Connaître le process de l'entreprise (In/Out, technologies et matériaux)  | 11    | 26  | Rédiger/communiquer des conditions d'utilisation des produits aux clients                                      | 3     |
| 3   | Disposer des connaissances techniques liées aux produits  | 10    | 27  | Faire preuve de curiosité, s'informer sur les concurrents, les autres pays, etc.                               | 3     |
| 4   | Rédiger des procédures internes   | 10    | 28  | Etre un appui technique pour les commerciaux (questions, difficultés, conseils à propos de la qualité)         | 3     |
| 5   | Avoir une capacité d'analyse/schématiser  | 10    | 29  | Rédiger des formulaires de réclamation   | 3     |
| 6   | Connaître la norme ISO9001  | 9     | 30  | Connaître les différentes équipes au sein de l'entreprise  | 3     |
| 7   | Connaître des méthodes d'audit  | 9     | 31  | Avoir un sens de l'analyse (ex: pouvoir réagir par rapport à des photos)                                       | 2     |
| 8   | Maîtriser les outils bureautiques (Excel, Word, etc.)   | 9     | 32  | Savoir chercher l'information  | 2     |
| 9   | Etablir des critères d'évaluation de la qualité   | 7     | 33  | Rédiger des notes techniques adaptées  | 2     |
| 10  | Communication orale - présentation clair, exposé, pouvoir faire passer des informations oralement tant vers la direction que les travailleurs             | 7     | 34  | Savoir gérer une base de données (analyse, tableaux de bord, rapports, etc.)                                   | 2     |
| 11  | Communication écrite - rédaction de procédure, charte, etc.   | 7     | 35  | Avoir un esprit d'ouverture  | 2     |
| 12  | Savoir vulgariser l'information (ex: schémas, textes, dessins, etc.)  | 7     | 36  | Connaître les tests certifiants  | 2     |
| 13  | Etre rigoureux  | 7     | 37  | Faire preuve de créativité   | 2     |
| 14  | Avoir des connaissances de l'industrie du bois  | 7     | 38  | Connaissance de l'anglais - principalement écrit (lecture des normes, textes de lois, procédure qualité, etc.) | 2     |
| 15  | Avoir des connaissances minimales pratiques de l'ensemble des services de l'entreprise (passer dans chaque service afin d'en connaître le fonctionnement) | 7     | 39  | Connaître les outils de maîtrise de calculs de coût  | 1     |
| 16  | Suivre l'évolution des normes et de la législation  | 6     | 40  | Contribuer aux conditions générales de vente   | 1     |
| 17  | Connaître les normes et la législation  | 6     | 41  | Fixer des limites/objectifs  | 1     |
| 18  | Définir des indicateurs de performances   | 6     | 42  | Animer un réseau de veille   | 1     |
| 19  | Piloter un audit interne  | 6     | 43  | Présenter des données de manière efficace (statistiques, tableaux chiffrés, etc.)                              | 1     |
| 20  | Faire preuve d'adaptabilité à la politique de l'entreprise  | 5     | 44  | Connaissances de base en allemand - oral et écrit (partenaires commerciaux)                                    | 1     |
| 21  | Posséder des compétences pédagogiques/d'animation   | 5     | 45  | Mobiliser l'ensemble du personnel autour d'un plan qualité   | 1     |
| 22  | Connaître des méthodes d'analyse  | 4     | 46  | Connaître la mise en œuvre des produits  | 0     |
| 23  | Gérer la documentation  | 4     | 47  | Sensibiliser les commerciaux aux non conformités   | 0     |
| 24  | Avoir des connaissances statistiques  | 4     | 48  | Savoir écouter   | 0     |

| Récapitulatif du traitement des facteurs : recensement, importance, dominance                                | Facteurs importants<br>17 retenus | Facteurs dominants<br>10 retenus |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| Accès à la profession  |                                   |                                  |
| <b>Adaptation des produits selon les orientations du marché</b>  | x                                 | x                                |
| Application PEB passif et importance du rôle du bois (construction, chauffage)                               |                                   |                                  |
| <b>Augmentation de la qualité (bien faire et faire savoir) pour être concurrentiel</b>                       | x                                 | x                                |
| <b>Automatisation de la ligne de production</b>  | x                                 |                                  |
| <b>Besoins de rassurer le client, le public, les travailleurs, etc.</b>                                      | x                                 |                                  |
| <b>Charges salariales</b>  | x                                 |                                  |
| <b>Choix politiques (import - export) - Vision à court terme</b>   | x                                 |                                  |
| <b>Clientèle plus exigeante</b>  | x                                 | x                                |
| <b>Communication au sein de l'entreprise avec l'ensemble des services</b>                                    | x                                 |                                  |
| <b>Complexité et diversité des produits</b>  | x                                 | x                                |
| <b>Concurrence des pays émergents</b>  | x                                 | x                                |
| Coût élevé de la main-d'œuvre  |                                   |                                  |
| Cultures commerciales différentes selon les pays   |                                   |                                  |
| Dans les mentalités : "Bois à la mode" contre "Il ne faut pas couper le bois"                                |                                   |                                  |
| Davantage d'activités en bureaux   |                                   |                                  |
| Difficulté à trouver du personnel de qualité et motivé avec les compétences requises                         |                                   |                                  |
| Difficulté d'approvisionnement de la matière première "bois"   |                                   |                                  |
| Diminution de la proportion du coût de la main-d'œuvre par rapport au prix de revient                        |                                   |                                  |
| Diminution de la rentabilité   |                                   |                                  |
| <b>Durabilité, traçabilité, qualité équivalente et circuits-courts exigés par le client pour le rassurer</b> | x                                 | x                                |
| <b>Economie circulaire</b>   | x                                 | x                                |
| Eurocode, code forestier ou autres   |                                   |                                  |
| Flexibilité du personnel (au niveau des horaires et des tâches)  |                                   |                                  |
| <b>Formation de l'ensemble du personnel au contrôle qualité</b>  | x                                 |                                  |
| Hausse des qualifications de la main-d'œuvre (exigée par employeur)  |                                   |                                  |
| Image de la filière  |                                   |                                  |
| Mondialisation : utilisation de langues différentes  |                                   |                                  |
| <b>Normalisation croissante (européenne, FAO, etc.)</b>  | x                                 | x                                |
| <b>Normes différentes selon les pays</b>   | x                                 | x                                |
| Nouvelles normes résultants du marché européen (harmonisation des méthodes de travail)                       |                                   |                                  |
| Ouverture aux pays de l'Est  |                                   |                                  |
| Prix à la hausse de la matière première (dont le bois)   |                                   |                                  |
| Produire en respectant la main d'œuvre   |                                   |                                  |
| Produire plus mais de manière durable pour diminuer le gaspillage  |                                   |                                  |
| <b>Qualification des ouvriers peu adaptée</b>  | x                                 |                                  |
| Qualité des bois étrangers (ils sont accessibles et moins chers)   |                                   |                                  |
| Rationalisation de la production   |                                   |                                  |
| Réduction des stocks   |                                   |                                  |
| Réglementations européennes plus nombreuses (sécurité, environnement, normes des produits, etc.)             |                                   |                                  |
| <b>Réponses technologiques pour mieux valoriser nos bois</b>   | x                                 | x                                |
| Tendance à la normalisation pour tous les produits mais difficulté d'application (ex: bois de chauffage)     |                                   |                                  |
| Un produit non conforme peut être couteux  |                                   |                                  |
| Valorisation de la fonction du responsable qualité   |                                   |                                  |



## Représentation graphique des facteurs de changement en fonction de leur influence et dépendance



## SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

**BLOCH Nathanaël**  
Fruytier Group

**BOLS Jean-Marie**  
Mathy By Bols

**BROHEZ Jean-François**  
Le Forem

**CHASLAIN Jean-François**  
CEQUAL

**COMPÈRE Benoît**  
Centre de compétence Forem Wallonie Bois

**FLAHAUX Francis**  
Fondation Rurale de Wallonie

**GEORGES Marc**  
Centre de Formation Bois (CFB)

**JOUREZ Benoît**  
SPW Département de l'Etude du milieu naturel et agricole  
(DEMNA)

**MOHYMONT Luc**  
EMAC

**SPEYBROUCK Elise**  
Union Régionale des Entreprises du Bois (UREBO)

**THERER Yves**  
Centre de compétence Forem Wallonie Bois

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

**CHALON Jean-Claude**  
Coordination générale

**CHOTEAU Géry**  
Animateur

**HINDLET Emilie**  
Back Officer

Le Forem,  
Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation

## MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation

## EDITEUR RESPONSABLE

**VANBOCKESTAL Marie-Kristine**  
Administratrice générale  
Le Forem