

échanges

la performance en revue

DOSSIER
LA QUALITÉ
EN TEMPS DE CRISE



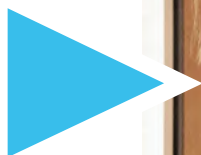
GRAND TÉMOIN

CHRISTIAN BRODHAG,
PRÉSIDENT DE CONSTRUCTION21

L'ACTU

IFSTART ET FRANCE QUALITÉ
UNISSENT LEURS FORCES





Par Lucille DONDELLI

Secrétaire Générale de 3J Technologies,
entreprise lauréate du Granx Prix Qualité France 2021

Qualité globale, gage de réussite et durabilité !

Construire avant de valoriser. Comment rendre son système de management un réel outil de pilotage ? Ouvrons le champ des possibles et mutualisons les référentiels « utiles » afin de performer sur les résultats. Comment y parvenir et sur quelles bases ? Favorisons la diversité. Elle est une formidable opportunité pour développer la performance.

Pour notre PME de 15 collaborateurs, il n'est pas impossible de se confronter aux modèles d'excellence. Valorisons nos démarches, partageons nos savoirs et communiquons sur nos retours d'expérience.

Quels que soient votre identité, votre secteur, votre taille d'entreprise, il est possible de rêver grand et de candidater aux Prix France Qualité.

Vous pensez développer des bonnes pratiques au sein de votre structure ? Faites donc appel à l'AFQP de votre région et valorisez-les via le Prix des Bonnes Pratiques Régional et pourquoi pas au niveau National.

Vous faites preuve d'agilité, d'une approche méthodique et structurée, franchissez le cap et candidatez dès à présent au Grand Prix.

Au-delà de l'obtention d'une récompense, l'évaluation EFQM® vous permettra réellement de bénéficier de l'apport d'un œil nouveau, d'une expertise extérieure et ainsi d'une valorisation des acquis. L'évaluation favorisera l'émergence de nouveaux concepts mais aussi l'amélioration perpétuelle de vos pratiques pour rendre votre système des plus robustes possibles.

Après plusieurs Prix des Bonnes Pratiques dont un récompensé au niveau National et le Grand Prix France 2021, je ne peux que vous encourager à franchir le cap, à oser. N'ayez crainte d'être une TPE/PME. Soyez fiers de vos entreprises, de vos pratiques !

Certaine que les démarches Qualité apportent structure et cadre logique, je note qu'elles ne peuvent être valorisées que si chacun de nous, à tous les niveaux, est convaincu et engagé dans toutes les démarches entreprises.

Pour conclure, je pense qu'il est important de regarder l'avenir avec sérénité et optimisme malgré les incertitudes nées de la crise sanitaire. Évolution et réussite seront les maîtres mots de l'année à venir.

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600

Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Bernard Husson, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Hélène Schmidt, Florence Studer

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org



F R A N C E
Q U A L I T É

sommaire



6 LE DOSSIER

LA QUALITÉ EN TEMPS DE CRISE

ÉCLAIRAGE

7- COMMENT LA QUALITÉ PEUT AIDER À SURMONTER LA CRISE ?

INTERVIEWS

- 11- EVA ROTHER, FPT
- 15- HIBA FARÈS, GROUPE RATP
- 35- GUILLAUMETTE LECANTE, SGAME
- 38- COLONEL GILLES MENGUAL, SDIS 22

TÉMOIGNAGES

- 9- LABORATOIRE BIOESTEREL
- 13- SICO SERVICES
- 33- DÉCOMATIC
- 37- LACTALIS
- 41- LA SEMITAN
- 43- SOFIA COSMÉTIQUES
- 46- SOS OXYGÈNE
- 47- LE CHE NICE CÔTE D'AZUR

TRIBUNE

- 31- TROUVER LE CHEMIN DE LA RÉUSSITE

ZOOM SUR LES PERFORMERS DE L'ANNÉE

- 17- LE MOT DU PRÉSIDENT
- 18- 3J TECHNOLOGIES
- 20- CCTA PROTECTION CATHODIQUE
- 22- ELODIE JOUX, ÉTUDIANTE
- 24- CÉLESTIN GENESTE, ÉTUDIANT
- 26- ALICIA MINOT-LENFANT, ÉTUDIANTE
- 28- LES POUVOIRS DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
- 30- SNCF VOYAGEURS

4 L'ACTU

IFSTART ET FRANCE QUALITÉ UNISSENT LEURS FORCES POUR BOOSTER LA PERFORMANCE DES START-UP

49 GRAND TÉMOIN

CHRISTIAN BRODHAG, PRÉSIDENT DE CONSTRUCTION21

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

IfSTART et France Qualité unissent leurs forces pour booster la performance des start-up

Propos recueillis auprès de Milena STOJKOVIC, co-fondatrice IfSTART, par Lise HARRIBEY, France Qualité

France Qualité et IfSTART, Innovation For StartUp, ont initié un partenariat visant notamment à déployer les bonnes pratiques Qualité. Milena STOJKOVIC, co-fondatrice IfSTART, répond à nos questions sur les enjeux et objectifs de ce partenariat.

France Qualité : Pouvez-vous présenter IfSTART et son histoire ?

Milena STOJKOVIC : IfSTART est une entreprise privée : nous sommes nous-mêmes une start-up qui accompagne les start-up. Quels que soient leur implantation géographique et leur projet, nous intervenons à toutes les phases de leur développement, y compris s'il est international. Nous intervenons aussi avant même la création : on parle d'idéation.

Nous sommes trois co-fondateurs : Astrid Pralain d'Arcimoles (en charge de l'accompagnement des porteurs de projets et de la mise en relation avec les experts), Arnaud Michard (en charge de la recherche des financements privés), et moi (en charge de la recherche des financements publics).

Avant de créer IfSTART il y a un an et demi, nous dirigeons l'incubateur technologique des Arts et Métiers, notre équipe a donc cinq ans. On peut dire que nous avons été contaminés par l'esprit entrepreneurial de ceux que l'on accompagnait et nous avons aussi eu envie d'entreprendre ! Aujourd'hui nous sommes 9 personnes parmi lesquels 2 salariés, 1 free-lance, 3 stagiaires et nous 3 associés. Depuis septembre 2019, nous avons réalisé une

soixantaine d'accompagnements, dans les différentes phases de développement : projets digitaux, hardware. Nous accompagnons par exemple une entreprise qui fabrique des équipements pour chevaux en fibre végétale, une autre qui développe des toilettes avec des enzymes biochimiques pour les camping-cars, ou encore une application de courtage pour mutuelles et assurances... Nous couvrons tous les types d'innovations, sur tous les territoires.

France Qualité : Comment se définit une start-up ?

Milena STOJKOVIC : On trouvera un tas de définitions et même l'Insee n'a pas de catégorie reconnue ! Une start-up est une entreprise innovante, qui propose un produit innovant sur un marché ou une cible innovante. C'est une entreprise qui doit trouver sa place sur le marché, avoir une croissance exponentielle, grandir très rapidement et se développer.

Par exemple, alors qu'une boulangerie connaît son produit et son marché, une start-up, elle, cherche tout le temps son modèle

économique et développe sans cesse son produit, jusqu'à accéder à son marché.

Aujourd'hui, nous essayons d'élargir le spectre au-delà du secteur technologie. L'innovation est vue d'une manière bien plus large : sociale, sociétale, Economie Sociale et Solidaire... Il y a de vrais enjeux de financements, car pour les financeurs, l'innovation est démontrée par le marché.

C'est pourquoi l'accompagnement est primordial dans la réussite des projets entrepreneuriaux.

« Structurer sa pensée et sa vision, de "manière Qualité", est un gage de réussite. »



©AdobeStock



réflexe, elle l'est moins pour les start-up : il est donc bon d'élargir notre vision et de permettre aux start-up de pouvoir se doter d'un accompagnement par les bonnes personnes, dans un esprit bienveillant. Structurer sa pensée et sa vision, de "manière Qualité", est un gage de réussite, on le voit clairement. Le volet engagement qualité, sera de plus en plus important. Et puis, nous nous appliquons à nous-mêmes ce que nous préconisons !

Quant à France Qualité, ce qui intéresse pour vous, c'est de mieux comprendre le monde des start-up, leurs pratiques et leurs attentes. On peut donc travailler de façon tout à fait conjointe, gagnant-gagnant ! Ce partenariat va nous permettre de grandir mutuellement.

France Qualité : Quels sont les projets / actions / messages que vous souhaitez co-porter avec France Qualité dans un avenir proche ?

Milena STOJKOVIC : Ce que nous avons convenu pour l'instant, c'est de tester ce partenariat auprès de nos entrepreneurs. Nous avons sélectionné quelques entreprises qui peuvent être intéressées par la démarche et qui vont bénéficier d'une sensibilisation et d'un accompagnement par France Qualité. A plus long terme, pourquoi ne pas imaginer la création d'un Prix ou d'un challenge pour récompenser les meilleures start-up ?

France Qualité : Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur votre activité, sur les start-up que vous accompagnez ?

Milena STOJKOVIC : Dès notre création en septembre 2019, nous avons mis en place un accompagnement à distance, on a donc été assez précurseurs. C'est ça aussi une start-up : savoir s'adapter tout au long de sa vie, être agile !

Même si aujourd'hui le contexte n'est pas le plus réjouissant pour tous, ce qui ressort ce sont des beaux projets et un nombre croissant de projets d'engagement et de valorisation, d'amélioration de nos conditions de vie.

Chez IfSTART, nous avons recruté deux personnes depuis le début de l'année, ça marche très bien. Nous sommes recommandés par nos clients et par le réseau de partenaires avec qui nous travaillons. Nous avons tissé des relations de confiance avec nos entrepreneurs et bénéficions de plus en plus de visibilité et de sollicitations.

France Qualité : Que représente la Qualité pour IfSTART ?

Milena STOJKOVIC : Nous sommes issus des Arts et Métiers, je peux donc vous dire que je me suis vite reconnue dans le discours de Pierre Girault ! Pour mes associés, la notion de Qualité était encore il y a peu, vue comme plutôt administrative, réglementaire et normative. Avec Pierre Girault, Xavier Fénard et Thomas Lejeune, nous avons eu des échanges très enrichissants et ce n'est qu'au bout de plusieurs échanges que mes associés ont été convaincus par l'aspect performance et organisationnel, par le côté bonne gestion de l'entreprise, rendu possible par la Qualité. Ces échanges nous ont donc permis d'avoir une vision bien différente et plus ouverte de la Qualité, avec la certitude qu'elle participe à l'anticipation de la performance de l'entreprise.

Les équipes France Qualité ne se sont pas découragées et ont su convaincre !

France Qualité : Qu'est-ce qui a motivé ce partenariat avec France Qualité ? Qu'en attendez-vous ?

Milena STOJKOVIC : La démarche est double : pour nous, un partenaire comme France Qualité est intéressant car c'est essentiel de pouvoir s'appuyer sur des experts. Nous parlons en connaissance de cause car nous sommes nous-mêmes un réseau d'experts ! La dimension nationale et internationale de France Qualité est aussi importante pour nous. La Qualité est une notion clé pour les grands groupes, presque un



DOSSIER : La Qualité en temps de crise

► éclairage

Comment la Qualité peut aider à surmonter la crise ?

Par Janick VILLANNEAU, Directeur Industrie 4.0 chez Scalian



Avant de surmonter la crise, la Qualité l'a supportée - le PCA

Pour rappel, le coeur de la démarche qualité est la satisfaction client et cette démarche constitue un facteur de mobilisation interne autour de deux

autres enjeux que sont l'organisationnel et l'humain.

- L'organisationnel pour une efficacité de production, la performance de l'entreprise, sa stratégie et l'innovation.
- Et l'humain car tous les collaborateurs (et acteurs) convergent vers cet objectif commun.

Dans le contexte de la gestion de crise COVID, le rôle de la Gestion Qualité a été des plus prépondérants et s'est focalisé sur le support aux unités opérationnelles, permettant ainsi de sécuriser la continuité des opérations dictées par les contraintes de la situation « hors du commun ».

En effet, au sein des entreprises, le service Qualité a dû déployer un « Plan de Continuité d'Activité (PCA) », terrain certes connu mais où il a fallu tout de même déployer des compétences émotionnelles face à une situation très dégradée.

Ce fut également (et cela perdure), l'occasion de constater les manquements des outils de gestion de risque et donc de réaffirmer tout l'intérêt du travail sur l'amélioration continue.

Retour à la normale...

Avec le retour progressif à la normale, beaucoup d'entreprises basculent dans une étape de réversibilité : c'est tout l'intérêt de la mise en musique du Plan de Reprise d'Activité (PRA). Cette feuille de route donne du sens à la sortie de crise. En effet, dans ce contexte, il s'agit de bien plus qu'un simple « plan de continuité », car la crise COVID a eu et aura encore des impacts sur l'ensemble de la chaîne :

- Dans un premier temps, il convient d'identifier nos parties prenantes clés telles que nos clients, nos fournisseurs, nos sous-traitants et d'évaluer leurs besoins et capacité à court/moyen terme à opérer. Si tel n'était pas le cas, il faudrait alors réorienter son offre et ses prévisions de vente.
- Il faut également analyser les ressources nécessaires, critiques et surtout disponibles et rechercher les dépendances clés pour imaginer les alternatives si nécessaire.
- Enfin, il est essentiel de planifier, prioriser et synchroniser les actions entre tous les acteurs.

Durant cette période de transition et d'incertitude, il convient donc ici de re-maîtriser son organisation, ses flux et ses activités supports.

Mais c'est aussi une opportunité pour améliorer la qualité du travail...

Ce que la crise a le plus nettement révélé, c'est l'utilisation d'un spectre totalement élargi de pratiques organisationnelles. Les entreprises ont su s'adapter et apprendre de nouveaux

fonctionnements de collaboration, comme le télétravail, refondant la plupart des processus établis : de nouvelles pratiques d'ailleurs susceptibles de perdurer. En même temps, les entreprises se sont retrouvées face à des problématiques dont la mise à l'échelle n'a fait qu'amplifier :

- un dialogue social plus compliqué dans sa mise en œuvre,
- des outils manquants, indisponibles et/ou inadaptés pour travailler à domicile par exemple,
- une distance physique comme élément de distorsion dans le management.

Les entreprises doivent prendre conscience du fait que cette nouvelle donne risque de perdurer encore quelque temps et que par conséquent il est bon de s'appuyer sur une démarche structurée et outillée afin de :

- favoriser l'apprentissage collectif et la gestion des incertitudes en situation de changement, au travers de l'expérimentation et l'évaluation,
- penser, échanger et faire ensemble. Valoriser le dialogue social (avec les représentants du personnel par exemple) pour trouver des solutions concrètes et aider aux décisions,
- renouveler la vision du management.



Créé en 1989, Scalian est un acteur français du conseil en management et technologies numériques.

Appartenant au TOP10 des sociétés de conseil en Ingénierie en France, le groupe intervient dans des activités de services en management de projets industriels, supply chain (coûts, qualité, délais, performance), architecture et développement de systèmes numériques embarqués et applicatifs. Maîtrisant à la fois les technologies et outils numériques et les processus métiers, Scalian traite de problématiques d'optimisation de projets ou d'organisation ainsi que des enjeux de transformation digitale pour les leaders de l'industrie et du tertiaire.

En décembre 2020, le Groupe compte 3000 consultants répartis dans sept pays avec un chiffre d'affaires de 256 millions d'euros.

www.SCALIAN.com



**Votre réseau social privé est disponible sur
Parcours Croisés !
Rejoignez le groupe privé des membres du
réseau France Qualité.**

Offre réservée aux adhérents du réseau France Qualité, national et en régions (AFQP, MFQ...).
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail communication@francequalite.fr.

► témoignage

Laboratoire d'excellence

Par Vianney LECLERCQ, Directeur Qualité du Laboratoire de Biologie Médicale BIOESTEREL, élu Leader Qualité France 2020



Biogroup est le premier groupe de biologie médicale en France (25 % de parts de marché). Regroupant plus de 700 laboratoires d'analyses, il prend en charge plus de 100 000 patients chaque jour.

Que de changements imprévus !

La crise sanitaire mondiale de la COVID-19, a été un événement brutal et sans précédent, qui a mis à l'épreuve nos organisations Qualité. Cette pandémie a eu un impact majeur sur l'activité des systèmes de soins, et notamment les laboratoires d'analyses médicales, tant sur le plan humain, qu'organisationnel. Des changements réglementaires, et des changements de pratiques en interne ont contraint les laboratoires et leurs équipes à s'adapter en urgence à la situation de crise sanitaire.

Réagir au plus vite

Nos laboratoires ont, dans un échéancier très court et inédit, mis en place une activité nouvelle, afin de répondre à un objectif national et un enjeu de santé publique : dépister la COVID-19 pour un maximum de patients. Cette nouvelle mission a mobilisé l'ensemble des processus, et généré une augmentation d'activité très importante (+ 80 %), sachant que devaient être maintenues par ailleurs les activités habituelles des laboratoires de proximité, et la protection des patients des risques de contaminations.

Merci pour l'appui de notre SMQ

Cette période de crise a été le révélateur de la robustesse du SMQ, au sein duquel les méthodes d'organisation éprouvées ont joué un rôle majeur dans l'efficacité de la réponse aux nouveaux enjeux. L'engagement de la Direction, comme toujours dans les systèmes qualité, a été l'élément principal et le moteur de la réponse à la crise : un pilotage national de gestion de crise a vu le jour dès le mois de mars, pour coordonner les différentes entités régionales du groupe. Des réunions de pilotage en visioconférences hebdomadaires, avec les directions régionales, ont permis le partage des objectifs et des informations stratégiques.

Notre personnel plus que présent

D'un point de vue humain, nous avons bénéficié de nos systèmes efficaces et rodés de formations et d'habilitations du personnel, pour rendre opérationnelles rapidement des centaines de personnes nouvellement embauchées pour les activités COVID, tout en garantissant un haut niveau de compétence : préleveurs pour réaliser les écouvillonnages nasopharyngés, opérateurs informatiques, techniciens de biologie moléculaire, ...

Notre SMQ en mode « agile »

Un système qualité n'est pas un système figé, ni un frein au développement. Il permet d'être réactif, pour adapter nos circuits métiers (processus de réalisation), et pour apporter des solutions à des problèmes nouveaux. La création d'un circuit complet de prise en charge des dépistages de COVID-19 en est une

démonstration de coordination multi-processus :

- Développement et mise en service d'une application en ligne de prise de rendez-vous avec géolocalisation des patients (en partenariat avec l'entreprise Kaducée). Cette solution innovante a permis une fluidification importante des enregistrements des patients, et une réduction très significative des appels entrants, qui déstabilisaient les activités.
- Ouverture en quelques semaines de nouveaux centres de

prélèvements dédiés aux activités COVID, extérieurs aux laboratoires de proximité, dans des locaux loués ou mis à disposition par les municipalités.

- Modification des circuits de transports des prélèvements pour optimiser les délais d'acheminements aux sites techniques.
- Création d'équipes mobiles de préleveurs et d'une gestion centralisée de leurs interventions, pour répondre rapidement aux besoins de dépistages des établissements de soins (interventions sur les « clusters »),
- Mise en place d'indicateurs informatisés de surveillance des délais de rendus des résultats (objectif atteint de 95 % de résultats de PCR COVID, rendus en moins de 12 heures après le prélèvement !), ...

Pour assurer nos standards qualité dans l'application effective de toutes ces nouvelles pratiques, nos collaborateurs s'appuient sur une documentation qualité complète, approuvée et diffusée. Un important travail de rédaction et de mise à jour a été nécessaire. La documentation ne doit pas être en retard sur les pratiques, et doit toujours être adaptée et utile sur le terrain, malgré les fréquentes évolutions réglementaires et adaptations (22 versions de certains documents en moins d'un an !).

Méthodes et moyens

D'un point de vue technique, le cœur de métier des laboratoires, nos pratiques optimisées de gestions de projets, et de qualifications des méthodes d'analyses, nous ont permis de créer un nouveau secteur technique en un temps record. Grâce à la force nationale du groupe, nous avons pu nous équiper de nouveaux automates pour réaliser les PCR COVID-19, dans un contexte de pénurie mondiale et de difficultés d'importations (printemps 2020). Fin avril, moins de 48 heures après la livraison des nouveaux automates (extracteurs d'acides nucléiques, et thermocycleurs), une importante plateforme de PCR était opérationnelle sur notre plateau technique, avec une capacité de plusieurs milliers de PCR par jour (plus du double des capacités totales des autres structures de la région !).

Où il faut innover...

La qualité n'étant clairement pas incompatible avec la rapidité et réactivité, nous avons démontré un haut niveau de qualité par une accréditation immédiate de ces techniques, selon la norme ISO 15189.

Enfin, l'innovation étant au cœur de nos objectifs, comme le fait de rester à la pointe des nouvelles technologies, nous avons installé une plateforme de séquençage haut débit par technique NGS, pour étudier et caractériser les génomes des virus (SARS-CoV-2) ; et d'autres applications futures sont à l'étude en santé humaine.

« Un système qualité n'est pas un système figé, ni un frein au développement. Il permet d'être réactif. »

Nos équipes, tous ensemble

Un Système de Management de la Qualité efficace et intégré dans l'ensemble des processus, est un atout majeur pour surmonter les crises. Il est le « ciment » de l'organisation, la source de sa robustesse et de sa résilience !

L'amélioration continue nous permet de tirer les enseignements de la gestion de cette crise, pour partager et consolider les bonnes pratiques (retour d'expérience national).

Mais ce système qualité est la résultante du travail de ses acteurs : l'ensemble des équipes qui ont contribué à créer, développer et faire évoluer le système, en un outil d'efficacité, d'innovation, de polyvalence, de rigueur et de méthodes, pour surpasser les difficultés et se surpasser ! Ce n'est pas une réussite individuelle, mais une réussite d'équipe ! « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! ». Ne l'oublions jamais.

► interview

Quand l'innovation prépare aux imprévus, supporte la période de crise et accélère la résilience

Propos recueillis auprès d'Eva ROTHER, Responsable des Services Techniques de FPT
par Bernard BOUSAADA, France Qualité

Nous continuons notre série d'interviews sur le site FPT de Bourbon Lancy, 1^{er} label Vitrine du Futur en Bourgogne-Franche-Comté qui produit toute la gamme de moteurs industriels Cursor pour des applications on-road (camions, bus), off-road (tracteurs, BTP) mais aussi marines ou power-génération. Il est intéressant de comprendre, alors que la crise sanitaire n'est pas encore terminée, comment ce site de 1200 salariés, résolument tourné vers les technologies futures, rebondit avec un carnet de commandes bien rempli et quelles expériences il capitalise de cette année marquée par la COVID-19.

France Qualité : Cela fait bientôt un an que l'Industrie, comme d'autres pans entiers de l'économie, fait face à la crise sanitaire. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Eva Rother : La crise s'est installée dans la durée, nos protocoles sanitaires sont définis, mis en place et régulièrement contrôlés. Nous avons intégré cette contrainte et nous nous sommes organisés. Notre métier c'est de gérer les « imprévus prévus » et la crise sanitaire, initialement vécue comme un « imprévu totalement imprévu » a rejoint la liste des contraintes auxquelles nous faisons habituellement face et pour lesquelles notre organisation met classiquement en place procédures et règles de réactions.

France Qualité : Ce qui veut dire concrètement ?

Eva Rother : Nous avons défini les règles à travers un protocole précis et détaillé : organisation, plannings de nettoyage, règles de distanciation, ... puis nous

avons formé l'ensemble de nos collaborateurs après le premier confinement : le port du masque, la désinfection des mains, les nouveaux parcours piétons pour éviter les croisements, ... Cette formation est reprise après chaque période d'arrêt (vacances) et après chaque modification du protocole. Pour s'assurer du bon respect et de la bonne application de ces procédures, bien entendu un suivi d'enregistrement et des audits sont effectués régulièrement.

En fait, nous avons appliqué à ce protocole sanitaire les mêmes méthodes que pour toute procédure qualité qui régule notre quotidien. Cette structure classique de notre organisation nous a permis de le faire plus rapidement.

Il est clair qu'il va falloir maintenant imaginer d'autres scénarii, d'autres types de pandémies, d'autres risques logistiques et d'autres mises à mal de notre système de production pour mieux se préparer à l'inimaginable et rendre notre système plus robuste pour affronter les prochaines crises.

France Qualité : Et quel rôle l'innovation a-t-elle joué dans cette crise ?

Eva Rother : Dans cette crise finalement pas grand-chose, si ce n'est qu'être habitué à l'innovation, permet de mieux appréhender les changements. Des équipes familières avec les nouvelles technologies et leur introduction rapide sont plus à l'aise pour intégrer des changements d'organisation fréquents. L'agilité qui se développe grâce à l'innovation est mise à profit dans ce type de crise pour mieux rebondir. Par contre les enseignements à tirer de cette crise sont nombreux quand on l'analyse à travers le prisme de l'industrie du futur.

France Qualité : Comment imaginez-vous ou appréhendez-vous les crises à venir ?

Eva Rother : Les nouvelles technologies vont forcément nous aider : l'industrie automobile va profiter des innovations d'autres secteurs. Les technologies de désinfection UV automatisées, les revêtements antibactériens, ... tous ces procédés vont devenir des standards dans les manufactures, mais ce qui est le plus important c'est l'apport de la transformation digitale.

France Qualité : Dans quelle mesure la digitalisation et la crise sanitaire sont-elles liées ?

Eva Rother : La COVID-19 nous a mis face à notre vulnérabilité et à une situation totalement imprévisible qui n'existait même pas dans les scénarios les plus catastrophiques auxquels les standards d'analyse des risques nous ont préparé. Il apparaît dès lors que nous ne pouvons être préparés à tout, que des combinaisons de plus en plus complexes de paramètres fluctuants et interdépendants ou non vont nous affecter. Notre chaîne logistique en tout premier lieu est affectée avec des répercussions en dominos. L'exemple récent du canal de Suez a une nouvelle fois montré qu'un grain de sable pouvait affecter une grande partie du monde. La transformation digitale apporte à cet état de fait un large spectre de possibilités.

France Qualité : Comment pensez-vous lier ces concepts ?

Eva Rother : La COVID-19 a révélé nos faiblesses de prédictions, nos difficultés à anticiper et à réagir dans un environnement toujours plus changeant. Les données doivent nous aider à alimenter des modèles pour supporter la prise de décision. Dans l'entreprise et de manière plus large dans une intégration globale end-to-end il faut imaginer que la multiplication en temps réel de données, couplée aux informations disponibles dans les différents systèmes, permet de

« La transformation digitale apporte à cet état de fait un large spectre de possibilités. »

créer des jumeaux numériques et en leur adjoignant des modèles prédictifs dynamiques d'aider les managers à visualiser les possibilités. Reprenons le cas du canal de Suez ou de toute autre interruption du transport mondial que celle causée par la COVID-19 au printemps 2020 et essayons de projeter l'organisation d'une usine de manufacture automobile qui approvisionne des milliers de composants à travers le monde. Quelle est la meilleure solution pour le décideur de manière simpliste : stopper son activité, produire à mi-cadence ou poursuivre à tout prix ? Suivant les priorités, chaque décideur envisagera la solution différemment suivant qu'il privilégie l'aspect logistique, financier ou social. Avec des modèles de simulation, et en ajustant les variables d'entrées comme par exemple l'impact lead-time sur chaque composant et les possibles alternatives, le décideur pourra envisager tous les scénarios possibles et leurs impacts et donc choisir la solution qui lui semble la plus opportune.

France Qualité : Ce type de simulation existe déjà, non ?

Eva Rother : Oui, mais ces modèles n'ont pas encore la capacité de se remettre en cause en fonction des données entrantes. Pour cela, il faut déployer les outils de simulation suffisamment sophistiqués pour supporter ce type de calcul, il faut impérativement avoir la donnée, en temps réel et ce sont ces promesses que nous apporte l'Industrie du futur.

Il est évident que le Management de la Qualité qui est l'épine dorsale de notre organisation manufacturière actuelle a permis aux entreprises de se relever plus vite de la crise. En adossant ce système à une innovation robuste et clairement planifiée, nous nous préparons aux futures crises et en attendant ils nous permettra d'être plus flexibles, plus agiles et plus efficaces.



À l'occasion de la Cérémonie de remise des Prix Qualité 2021, Qualité Références a le plaisir de vous offrir le

NUMÉRO 87
À TÉLÉCHARGER



CLIQUEZ
SUR L'IMAGE



► témoignage

TPE super résiliente !

Par Marie-Laure MORAL, Responsable Qualité Sécurité Environnement chez SICO SERVICES



À LA DÉCOUVERTE DE SICO SERVICES

SICO SERVICES est une TPE familiale créée en 2017. Spécialiste de l'inspection, du contrôle et de l'assistance technique, elle offre ses services dans le domaine du soudage aux industriels de la

région Occitanie mais aussi au niveau national et international.

SICO SERVICES dispose, à travers ses collaborateurs, des certifications en contrôle non destructif (ISO 9712 COFREND CIFM), des diplômes délivrés par l'Institut International du Soudage à travers l'AFS, Association Française du Soudage (IWS, IWT et IWE), nécessaires pour se positionner sur les différents marchés demandant un niveau de compétences élevé, tels que l'industrie, l'aéronautique et le transport.

À cela se rajoute notre capacité complète à former du personnel compétent en contrôle non destructif et en soudage au travers de notre centre de formation. Acteur incontournable en matière de formation professionnelle et de développement des compétences, nous apportons des solutions à tous ceux qui veulent acquérir ou réactualiser leurs connaissances dans le domaine du soudage. Nous mettons en œuvre des pédagogies adaptées, personnalisées et respectueuses de l'apprenant, quels que soient son parcours et son ambition.

Notre mission est d'offrir à nos clients un panel de services personnalisés et adaptés à leurs besoins et attentes en respectant les législations ou les normes liées à leurs marchés et secteurs d'activités.

Nous avons à cœur d'accompagner petites ou

moyennes entreprises en mettant en place un suivi particulier, une offre de services clé en main, des conseils d'experts pour la réussite des projets qui nous sont confiés et la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Nous participons activement au développement de nouveaux marchés ou de nouvelles compétences de nos clients. Nous les soutenons à travers l'externalisation des compétences : en définitive, nous leur donnons la possibilité d'avoir du personnel hautement compétent en soudage en très peu de temps et pour une durée définie ou indéterminée.

Nous nous inscrivons dans une démarche d'amélioration continue et avons mis en place un Système de Management Qualité.

Nous faisons en sorte également d'avoir l'impact le plus faible possible sur notre environnement, en déployant une gamme de consommables biodégradables pour les contrôles non destructifs, ainsi qu'un suivi total des déchets dans le cadre de nos différentes activités.

LE CHALLENGE DE DÉBUT DE CRISE

Notre entreprise est en plein développement depuis trois ans et c'est donc en plein élan que nous avons été stoppés au printemps 2020. Évidemment l'impact d'une cessation d'activité pendant plusieurs semaines a été très fort et problématique pour SICO SERVICES. Nous avons subi des reports de missions et des retards de paiements de nos clients, qui ont mis à mal notre trésorerie.

Difficile de rassurer et donner confiance dans un tel contexte de crainte et de peur du lendemain. Beaucoup de nos clients ont « tapé en touche » pendant plusieurs mois, en attendant des jours meilleurs.

Nos activités ont donc été considérablement ralenties depuis la crise sanitaire, mais nos compétences et savoir-faire nous ont, malgré tout, permis de gagner des marchés. Notre souplesse et notre capacité d'adaptation nous ont donné la possibilité de répondre à des demandes de clients qui se trouvaient dans l'urgence.

PERFORMANCE ET RÉSILIENCE

Notre volonté et notre engagement, malgré un environnement peu favorable, nous ont fait avancer et continuer à travailler à la mise en place de notre Système de Management Qualité, pour lequel nous avons l'audit de certification (ISO 9001 et EN 9100) en fin d'année 2020.

Nous avons su mettre à profit les périodes de confinement, pour remettre à plat les procédures de nos techniques de contrôle et d'inspection, revoir les processus, les indicateurs et leurs pertinences, etc., préparer notre catalogue de formations, réfléchir ensemble à de nouveaux projets...

Nous avons également mis en place un plan d'actions pour des sujets que nous n'avions pas eu le temps de traiter auparavant.

« Nous sommes rentrés dans le cercle très fermé des TPE certifiées ISO 9001 et EN 9100 : nous en sommes très fiers ! »

Les « visio » très régulières ont été l'occasion d'échanger sur nos principaux processus, de revoir les risques que nous avons identifiés, de les requalifier mais également d'analyser certains dysfonctionnements et de réfléchir ensemble à des améliorations.

Notre démarche Qualité a été le fil conducteur pour toutes nos actions durant cette période. Outre le fait qu'elle nous ait permis d'organiser l'intégralité de notre système, qu'elle ait structuré nos décisions, elle nous a également montré l'importance d'avoir une stratégie bien définie, et de faire une bonne analyse de l'environnement externe. Dans une situation, telle que nous la vivons, c'est essentiel.

C'est dans ce contexte très particulier, que nous avons gardé le cap et obtenu en décembre 2020 la double certification tant convoitée et que nous sommes rentrés dans le cercle très fermé des TPE certifiées ISO 9001 et EN 9100 : nous en sommes très fiers !



► interview

La satisfaction clients, au cœur des préoccupations du Groupe RATP

Propos recueillis auprès de Hiba FARÈS, membre du Comex, Directrice en charge de l'Expérience Clients, des Services et du Marketing au sein du Groupe RATP, par France Qualité



France Qualité : Pouvez-vous présenter en quelques mots le groupe RATP ?

Hiba FARÈS : Le groupe RATP est un des leaders mondiaux de la mobilité urbaine. Nous sommes présents dans 13 pays, sur 4 continents. Nous

concevons, exploitons, maintenons et modernisons des systèmes de transport : métro, tram, bus urbains et interurbains, trains régionaux, etc.

Si les transports collectifs restent notre cœur de métier historique, nous avons ajouté ces dernières années plusieurs cordes à notre arc. Parmi celles-ci les télécommunications, l'immobilier, la logistique urbaine, l'intelligence artificielle, le MaaS... Aujourd'hui, nous combinons des expertises différentes, dans de nombreux domaines, avec l'objectif commun d'être le partenaire de confiance des villes de demain. Des villes plus durables, inclusives et agréables à vivre.

France Qualité : Vous êtes en charge de l'expérience clients, pouvez-vous nous en dire plus ?

Hiba FARÈS : Notre environnement est en mutation continu. L'année que nous venons de traverser en est l'exemple le plus concret ! Avec mes équipes, nous veillons à l'amélioration constante de l'expérience offerte à nos clients. C'est cela l'excellence opérationnelle... Nous avons à cœur de satisfaire leurs exigences, de nous adapter à toutes leurs contraintes, d'anticiper leurs besoins. Cela concerne l'ensemble des services offerts par l'entreprise : de l'information trafic en temps réel, en passant par la propreté, les mobilités alternatives

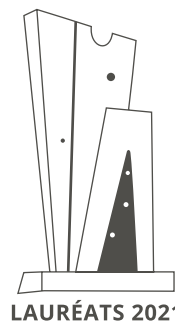
ou la sécurité dans ses espaces... et tous les réseaux : bus, tramway, métro, RER. Je vous invite à ce sujet à découvrir la charte que nous avons présentée en janvier (<https://nos-engagements.ratp.fr>). Elle se compose de 9 engagements, garants d'un service homogène, personnalisé et de haute qualité. Cette exigence de chaque instant contribue, j'en suis persuadée, à l'amélioration de la performance de notre Groupe.

France Qualité : Cette crise sanitaire a-t-elle modifié vos process ? Avez-vous eu à innover ?

Hiba FARÈS : Nous avons, durant cette crise sanitaire, proposé un certain nombre d'outils pratiques totalement inédits à nos clients, comme par exemple le « crowdsourcing affluence voyageurs ». Cette fonctionnalité participative, intégrée dans l'appli RATP, permet aux voyageurs d'indiquer le niveau d'affluence sur leurs trajets.

Nous avons également mis en place en des temps records des procédés de désinfection sans commune mesure dans le monde des transports. Je veux parler de la nébulisation. Concrètement, cela consiste à appliquer sous forme de brouillard de microgouttelettes un produit efficace contre les virus afin d'assainir les surfaces. Aujourd'hui, l'ensemble du parc RATP est nébulisé au moins une fois par semaine, c'est-à-dire : 4700 bus ; 716 métros ; 339 RER ; et 246 tramways. Du jamais vu !

Ce que je veux souligner, c'est que les équipes ont su répondre présentes, faire preuve de résilience et d'une grande agilité. Elles continuent aujourd'hui de le faire, toujours au service des autres, de l'intérêt général. Le cadre de travail dans lequel nous nous inscrivons tous et toutes est donc profondément humain : le management est bienveillant, l'implication des agents forte.



Zoom sur les PERFORMERS de l'année

Qui sont celles et ceux
et les entreprises qui ont
su se démarquer en 2020
et mobiliser la Qualité
pour surmonter la crise
sanitaire ?

Comment s'y sont-ils
pris ?

Pour quels résultats ?

► le mot du Président

Par Pierre GIRAULT, Président de France Qualité



Il n'a pas de Qualité sans reconnaissance.

Et ce principe, sinon cette valeur, prend encore plus de sens à l'occasion de la Cérémonie de remise des Prix Nationaux 2021, pour au moins deux raisons principales.

D'abord, au terme d'une année 2020 « hors norme », délicate à bien des égards, force est de constater que des entreprises maintiennent le cap de leur marche en avant, surmontent les difficultés liées à la crise sanitaire et économique, engagent des actions de transformation adaptées - grâce notamment aux méthodes et outils Qualité. Voilà le meilleur signe de la résilience des démarches de progrès et de maîtrise des risques. Nous sommes donc très heureux de pouvoir honorer, via la remise du Grand Prix France et de distinctions Bonnes Pratiques, des acteurs dont les réalisations s'avèrent particulièrement marquantes et... transposables.

Au-delà, les phases de crise incitent forcément à revisiter des modèles, des modes de fonctionnement, à « se réinventer ». C'est clairement le cas au regard des impacts COVID-19. Les jurys nationaux de France Qualité auront dès lors eu à coeur d'appréhender les innovations mises en oeuvre par telle ou telle organisation, qui doivent donner lieu à partage, les contributions à l'évolution de l'état de l'art explicitées dans tel ou tel ouvrage, qui font « bouger les lignes ». J'invoque là la reconnaissance d'apports des nouvelles générations, d'une vision ouverte de l'amélioration continue, salués respectivement par les Prix Étudiant et du Livre.

Oui, plus que jamais, nous entendons consolider la valorisation des bonnes pratiques, des réussites collectives et individuelles. France Qualité est l'organisation représentative de la communauté et, à ce titre, a vocation à porter le message des femmes et des hommes, éclaireurs du progrès au quotidien. Une approche qui va être renforcée à l'avenir, en synergie avec les structures régionales...

Bravo et merci aux lauréats !



Le contenu des 13 pages suivantes est issu du dossier de presse des Prix Qualité 2021, à retrouver en intégralité sur www.qualiteperformance.org

p.18



p.20



p.22



p.24



p.26



p.28

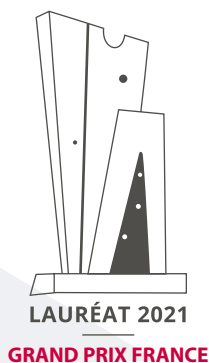


p.29

SNCF Voyageurs,
Mention Spéciale

► 3J Technologies

Pour réussir sa transmission / transformation, 3J Technologies mise sur les démarches de progrès et la communication interne : une approche qui lui permet de traverser la crise sanitaire avec le soutien de ses collaborateurs, et de recueillir notamment 90 % de votes favorables à sa proposition d'accord-cadre.



**Bureau d'études
technique d'ingénierie
bâtiment**
à Tournefeuille (Haute-
Garonne - 31)
Effectif : 14 salariés
CA : 1,5 M€ en 2020



La problématique

Après avoir remporté un Prix national des Bonnes Pratiques l'an dernier, 3J Technologies (qui a célébré ses 20 ans en 2020) a candidaté au Grand Prix 2021 avec une problématique globale inchangée : la transmission de l'entreprise et, en parallèle, la conduite de sa transformation. Comment faire à la fois perdurer et évoluer « l'esprit 3J » selon les attentes et ambitions de la jeune équipe dirigeante mais aussi des collaborateurs, pour permettre à tous de s'approprier le projet et de pérenniser la greffe ? Un enjeu dans lequel s'est invitée la crise sanitaire...

La démarche

Pour mener à bien cette transmission / transformation, 3J Technologies, qui est déjà bien engagée dans les démarches de progrès, mise sur trois leviers majeurs, pour certains encore davantage renforcés lors de la crise :

- **Renforcement de la communication interne** : Pendant la crise COVID, le Codir se réunit chaque semaine et transmet ses comptes-rendus au CSE qui les relaye aux collaborateurs puis, dès le retour en présentiel, les chiffres-clés sont affichés au jour le jour. Le séminaire de rentrée, en septembre, entérine cette nouvelle forme de communication : chaque mois, l'entreprise affiche l'état d'avancement des projets avec un suivi du CA en temps réel. Fin 2020, elle publie son premier rapport d'activité retraçant les grandes étapes de l'année, une initiative qui sera pérennisée. Parallèlement, 3JT réintroduit un ancien indicateur, le ratio de production, qui donne lieu, sur un plan individuel, à l'attribution d'une prime. Le ratio collectif est lui aussi affiché mensuellement.

- **Renforcement de la responsabilisation du personnel** : 3JT multiplie les temps d'échange via trois leviers. Elle crée une Commission de Système de Management Intégré (SMI) que rejoignent deux collaborateurs (qui participent par exemple pour la première fois à l'évaluation EFQM®). Par ailleurs, l'entreprise décide d'allouer davantage d'heures et de budget au CSE, qui joue pleinement son rôle de relais entre les collaborateurs et la direction, avec pour mission de redynamiser la vie collective de l'entreprise en période post-COVID. Enfin, en dehors de ces deux relais-clés, elle met en place des ateliers REX coanimés par les collaborateurs et ouverts à tous pour favoriser le partage de bonnes pratiques et faire émerger de nouvelles solutions. Au total, quinze temps d'échange sont prévus sur l'année en plus de la réunion hebdomadaire de la Commission SMI.

- **Travail sur la culture d'entreprise « l'esprit 3J »** : Les 20 ans de la société et le processus de transmission donnent l'occasion à l'entreprise de redéfinir son fameux « esprit 3J ». Des brainstormings sont organisés avec la Commission SMI et le CSE.



Le résultat

- En septembre, la société soumet plusieurs accords-cadres au CSE pour pallier la baisse du CA (réduction de la pause-déjeuner, travail le vendredi après-midi...) : elle recueille **90 % d'avis favorables**. Une majorité qui n'aurait peut-être pas été aussi écrasante sans la transparence de la communication au cours des mois précédents. Au total, **600 heures supplémentaires de production sont travaillées pendant les trois mois concernés**. Trois mois après la signature de cet accord, un sondage indique que **90 % des salariés se disent satisfaits des orientations de la direction**.

- Les ateliers REX - basés sur le volontariat - enregistrent **85 % de participation**.

- En 2021, **le coefficient de production collective se révèle très bon (0,45)**, avec 70 % des salariés qui atteignent 0,40 et perçoivent donc la prime individuelle.

- Les échanges avec la Commission SMI, le CSE et l'équipe encadrante permettent à la jeune équipe de **simplifier et d'alléger les processus existants**.

- Malgré la crise, l'entreprise a renouvelé tous ses contrats cadres et en a même remporté de nouveaux : **elle maintient ainsi son score de 27 % de marchés gagnés en appels d'offres**.



« Une transmission d'entreprise est toujours un moment délicat. Les démarches de progrès sont un excellent guide pour la mener à bien sans laisser personne de côté. Mais leur apport ne se réduit pas à la transmission : sans ce management participatif, sans cette communication transparente, et donc sans le soutien de l'ensemble de nos collaborateurs, nous n'aurions pas traversé la crise sanitaire de la même façon. Nous sommes très fiers de remporter ce Prix qui récompense les efforts et l'implication de chacun ! »

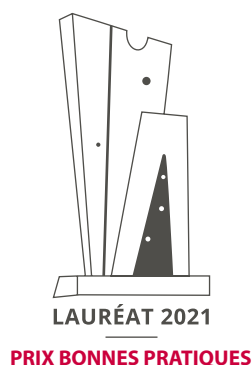
Jean-Jacques Dondelli, Directeur Général et Gérant de 3J Technologies

« Tous les membres du Jury ont été séduits par ce dossier exemplaire d'une grande consistance et d'une grande maturité. 3J Technologies apporte un vrai ancrage RSE territorial avec une dimension sociale énorme valorisant le capital humain de l'entreprise. L'entreprise ne cesse de se remettre en question, son système de management s'améliore en continu, et chacun se l'est parfaitement approprié. Les résultats sont à la hauteur de l'engagement de l'équipe. »

Jury National du Prix

▶ CCTA Protection Cathodique

Grâce à une politique RH allant au-delà de la convention collective, CCTA ne déplore aucun accident depuis 33 ans et les salariés - fidélisés - ont en moyenne 33 ans et 8 d'ancienneté.



Bureau d'études spécialisé dans la lutte contre la corrosion des ouvrages métalliques
à L'Union (Haute-Garonne - 31)
Effectif : 15 collaborateurs
CA : 2,2 millions € en 2020



La problématique

Missionné par ses clients propriétaires de conduites de gaz et d'eau (TEREGA, Gaz de France, Veolia, etc.), CCTA assure la maintenance des canalisations afin d'éviter les accidents et leurs conséquences (explosions de gaz, coupures d'eau...) qui peuvent avoir des effets dévastateurs pour leurs clients mais aussi sur la sécurité des citoyens. Pour garantir une performance maximale, CCTA mise depuis 33 ans sur une politique RH assurant la qualité de vie au travail et le bien-être de ses salariés.



Les résultats

CCTA suit plusieurs indicateurs et en crée régulièrement de nouveaux pour mesurer sa performance et la satisfaction de son personnel :

- Depuis la création de l'entreprise en 1988, CCTA n'a enregistré **aucun accident ou explosion chez ses clients** et continue, en 2021, à jouer d'un carnet de commandes qui affiche complet.
- **Les salariés de CCTA ont en moyenne 33 ans et 8 ans d'ancienneté.** Aucun n'est jamais parti à la concurrence, mais plutôt chez les clients de l'entreprise, qui apprécient leurs compétences.
- Dans un sondage anonyme datant de juin 2020, ils se disent « globalement satisfait(s) » à 78 %, avec **82 % de satisfaction sur le critère sécurité et équité.**
- Signe du niveau de compétence de l'entreprise : **en France, en 2020 seules 6 personnes sont certifiées « Niveau 4 Terre », dont 2 sont salariées chez CCTA.**

La démarche


Afin de motiver ses salariés et donc d'améliorer sa rentabilité, l'entreprise cherche à les valoriser au travers de différentes actions. Il est à noter qu'elle a depuis longtemps pour politique de proposer des avantages supplémentaires par rapport à ceux prévus dans la convention collective.

- **Développement des compétences individuelles** : chaque revue de direction donne lieu à l'examen et au suivi de plans de formation, et est complétée par des entretiens professionnels individuels pour aborder les futures formations. Environ 3 salariés sont certifiés chaque année (soit 20 %) et les formations se font dès l'arrivée dans l'entreprise. L'entreprise prend financièrement en charge la totalité des formations professionnelles.

- **Avantages sociaux au-delà de la convention collective** : CCTA propose une mutuelle famille offrant la couverture maximale (pour laquelle l'entreprise prend à sa charge la majorité du prix), un Plan d'Epargne Entreprise sur lequel les salariés peuvent épargner jusqu'à 1 000 € et pour lequel l'entreprise peut abonder par trois fois pour financer des projets personnels, un Compte Epargne Temps pour récupérer ou se faire payer les congés non pris, une Prime Vacances s'élevant à 50 % du brut mensuel du salarié, des chèques cadeaux pour Noël (avec chèque supplémentaire pour les enfants) ; et les formations se traduisent par l'attribution de primes afin de récompenser les salariés...

- **Organisation du travail garantissant autonomie, liberté et polyvalence** : une réunion mensuelle entre le dirigeant et le salarié valide le planning du mois ; les salariés disposent d'un véhicule de fonction utilisable exceptionnellement en-dehors du cadre professionnel, ils choisissent librement leurs périodes de congés...

- **Sécurité et équité des salariés** : la certification MASE est animée par un salarié, l'entreprise a mis en place un système de primes en fonction des résultats HSE et respecte - dans la mesure du possible - la parité. CCTA a mis en place une prime Zéro Accident de 200 € par an et par salarié pour récompenser l'équipe de l'absence totale d'accident de travail avec arrêt depuis 1988. Enfin, l'entreprise a décidé de ne pas plafonner le budget des EPI. Elle constate ainsi une hausse du budget depuis 3 ans (de - de 100 € par salarié en 2017 à 350 € en 2019) mais elle donne la priorité au confort et à la sécurité de ses salariés en privilégiant les équipements de meilleure qualité.



« Je suis très flatté par ce Prix et remercie les étudiants de l'ESQESE d'avoir relevé ce qui peut constituer de Bonnes Pratiques susceptibles d'intéresser d'autres organisations. Il est essentiel d'utiliser tous les moyens à notre disposition pour faire en sorte que les gens soient bien chez nous et dans leurs vies personnelles. C'est dans ces conditions-là qu'ils peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes à l'entreprise et au client et je le constate depuis 33 ans : ce que l'on donne, on le reçoit au centuple. »

Philippe Le-Hô, PDG de CCTA

« L'ensemble des membres du Jury a beaucoup apprécié l'approche sociale, humaine, bienveillante et ambitieuse de CCTA envers son personnel, que l'on retrouve dans la bonne marche et dans la performance de l'entreprise. L'illustration parfaite d'une politique RH qui porte ses fruits. »

Jury National du Prix

▶ Élodie JOUX, étudiante

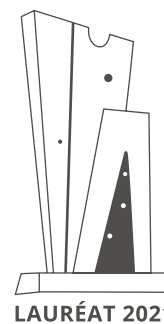
Grâce aux outils de la Qualité, Elodie JOUX, étudiante à l'Université Gustave Eiffel de Seine-et-Marne en alternance chez ALKAN, traque les corps étrangers chez ALKAN, afin d'éviter que ces « Foreign Objects » mettent en péril les appareils aéronautiques.



Université Gustave Eiffel

(Seine-et-Marne - 77) :
Licence 3 Sciences Pour
l'Ingénieur – Ingénierie des
Organisations
Option QSE & DD

ALKAN à Valenton (Val-
de-Marne - 94) : spécialiste
des systèmes d'emport
et d'éjection destinés à
l'industrie aéronautique de
Défense. Environ 170 salariés.
50 M€ de Chiffre d'Affaires
en 2020.



PRIX ÉTUDIANT - LICENCE

La problématique

ALKAN opère dans une industrie où l'approximation n'a pas sa place : l'entreprise est spécialiste des systèmes d'emport et d'éjection destinés à l'industrie aéronautique de Défense. En 2018, une note apparait (dans la norme EN 9100), qui indique que « La détermination des exigences relatives aux produits et services devrait prendre en considération : [...] la prévention, la détection et le retrait de corps étrangers [...] ». Un audit client, la suggestion d'un autre : ALKAN décide de mettre en place un processus de prévention des « Foreign Object Damage / debris » (FOD/FOd), ces corps étrangers qui, s'ils se retrouvent dans l'équipement, pourraient y causer des dommages irréversibles... L'entreprise confie à Élodie JOUX la mission de réduire, voire d'éradiquer, la présence de ces corps étrangers (FO).

La démarche

Élodie a recours aux outils de la Qualité les plus adaptés face aux enjeux de cette mission :

- **Diagramme de GANTT** : après avoir pris connaissance du contexte, elle planifie son projet dans un diagramme de Gantt pour poser les jalons permettant de valider les étapes, d'estimer l'impact d'un retard sur les autres tâches, et - in fine - de s'assurer de la bonne tenue des délais.
- **Analyse des zones FOD et des causes avec les responsables de services et les opérateurs** : elle échange avec les uns et les autres pour obtenir les informations nécessaires et les impliquer ; se rend sur le terrain, sûre que **l'écoute est le meilleur moyen de faire accepter les transformations**. Elle identifie un marquage au sol vieillissant, des bouteilles d'eau au poste de travail, des objets non rangés dans leur espace de rangement, des postes de travail encombrés... **Des détails qui n'en sont pas lorsque l'on traque la moindre poussière.**
- **Diagramme de Pareto** : Élodie recense les types de FO les plus présents dans toutes les zones d'activité et construit un premier diagramme de Pareto pour **dégager les 4 risques principaux de FO (poussières, aliments, outils ou encore morceaux de polystyrène) qui permettront de résoudre 46 % de leurs effets potentiels**. Elle construit ensuite un second diagramme de Pareto pour identifier les 4 premières zones à prioriser.
- **Recherche de solutions** : Elle peut ensuite objectivement prioriser ses solutions. Elle en propose une quinzaine, dont des housses de chariot pour éviter l'accumulation de la poussière, des inserts en mousse pour éviter l'oubli d'outils en atelier, des casiers de rangement avec tiroirs, un panneau point propreté 5S, des pictogrammes FOD et des rubans adhésifs pour le marquage au sol...

- **Plan 5S (devenu 6S)** : l'apprentie met enfin en place cette méthode japonaise particulièrement adaptée aux ateliers. Aux 5 étapes habituellement identifiées (Trier, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Maintenir), ALKAN ajoute « Sécuriser ». Élodie propose ainsi une série d'actions indiquant un responsable, des moyens, une période et des critères de réussite. Par exemple, la sensibilisation des opérateurs à l'interdiction de manger / boire au poste de travail, en faisant le lien avec le risque de FOD, assurée par l'apprentie, sur une période d'une semaine, pour garantir le respect des consignes.

Les résultats

- Le chômage partiel de l'apprentie - durant 3 mois - décale la mise en œuvre de son projet mais elle a le temps de **finaliser le plan d'actions et d'estimer le coût des moyens** à mettre en œuvre.
- A son départ, **la moitié des solutions proposées a déjà été acceptée**, les premières actions sont déployées et **les premiers retours des opérateurs se révèlent très positifs**.

« Je suis ravie de remporter ce Prix Étudiant Qualité Performance, qui fait valoir mon investissement dans un projet présentant un enjeu majeur du secteur aéronautique : la prévention des Foreign Object Damage (FOD). Le résultat d'une telle démarche de prévention étant de contrôler le risque FOD pour une production optimisée et fiable. Merci au Président de la société ALKAN, M. Cyril ABEGG, pour sa confiance, ainsi qu'à mes tuteurs : Jean-Marc BRANDICOURT et Thuy-Tien HUYNH, pour leur appui tout au long de ce projet. L'entreprise ALKAN m'a beaucoup apporté durant ces 10 mois d'alternance et je suis très fière de la représenter au travers de cette victoire. »

Elodie JOUX, étudiante lauréate

« Elodie JOUX a su identifier les bons outils de la Qualité et une méthodologie structurée pour mener à bien sa mission. Son cas est un très bon exemple de la façon dont les outils permettent de répondre efficacement aux besoins, objectifs les plus pointus et les plus exigeants, pour améliorer concrètement la performance de chaque organisation. »

Jury National du Prix

« Ce prix met l'accent sur le partenariat engagé entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise pour accueillir et former des étudiants/apprentis. C'est une occasion de remercier toutes les entreprises partenaires et de saluer l'encadrement qui est mis en place par les maîtres d'apprentissage et par les tuteurs de stages. La performance d'Elodie JOUX est d'autant plus remarquable que le contexte sanitaire n'a pas facilité les choses. Elle a su faire preuve de pugnacité pour mener à bien les missions et les activités qui lui avaient été confiées. »

Daniel KRZYZYK Responsable de la L3 SPI IO QSE-DD à l'Université Gustave EIFFEL

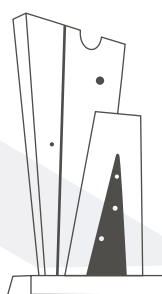
« Thuy-Tien HUYNH, Responsable Hygiène Sécurité Environnement chez ALKAN, et moi-même sommes très fiers de la performance d'Élodie mais, en définitive, nous ne sommes pas surpris. Partie de rien (ou presque), Élodie a mené ce projet avec du cœur dans un contexte difficile, sans laisser quiconque sur le bas-côté et en surmontant avec brio les difficultés une à une. Pédagogie, rigueur, écoute, conviction, ... Élodie rassemble déjà beaucoup de qualités pour devenir une « Madame QSE ». Encore bravo ! »

Jean-Marc BRANDICOURT, tuteur et technicien Système de Management Qualité chez ALKAN



▶ Célestin GENESTE, étudiant

Pour aider les opérateurs d'Eurofins LEA à signaler les risques rencontrés - et réduire ainsi les accidents -, Célestin GENESTE crée un registre de Remontées des Situations Dangereuses totalement automatisé via un QR code et un formulaire Google.



LAURÉAT 2021

PRIX ÉTUDIANT - MASTER

Aix-Marseille Université, Marseille (Bouches-du-Rhône - 13) : Master QHSE Systèmes de management et excellence opérationnelle
Eurofins LEA, Marseille (Bouches-du-Rhône - 13) : laboratoire d'analyses microbiologiques. 53 salariés. CA de 4,4 millions € en 2019.



La problématique

Lorsque le laboratoire marseillais est racheté par la multinationale Eurofins, en 2018, l'entreprise - qui souhaite réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail - réalise un audit basé sur le référentiel MASE (Manuel d'Amélioration de la Sécurité des Entreprises), qui lui donne un score de 24 % de conformité. Sans préjuger des conditions de travail - tout à fait correctes - du laboratoire, ce score met toutefois clairement à jour l'absence de management spécifique de la santé et de la sécurité. L'entreprise confie alors à Célestin GENESTE la mise en place d'un système de suivi des remontées de situations dangereuses et le développement de la sensibilité et de la culture sécurité des salariés.

La démarche

Après avoir simplifié le classique formulaire papier, Célestin GENESTE teste plusieurs leviers pour favoriser la remontée de situations dangereuses :

- Il installe l'application **Risk Reporter** sur le téléphone des techniciens préleveurs - toujours en déplacement - et **sensibilise ces personnalités débrouillardes** à l'importance de ne pas se mettre en danger et de faire valoir leur droit de retrait ;
- Côté laboratoire, il met en place un **tour mensuel** des laboratoires (1h30), facilitant ainsi la remontée d'informations et incarnant l'effort du Siège pour améliorer la sécurité des collaborateurs ;
- Enfin, il suggère au responsable prélèvement de créer un **RDV sur WhatsApp** : chaque mois, tous les préleveurs se connectent pour discuter de ce qu'ils ont constaté lors de leurs prélèvements.


Lors du confinement, l'étudiant reçoit les scans des fiches papier qu'il doit entrer dans le registre : il cherche une alternative moins chronophage, plus optimale et **crée un questionnaire en ligne (Google Form) auquel on accède via un QR code placardé à plusieurs endroits du laboratoire**. Il commence par réduire au maximum les données récoltées par la plateforme (seul le prénom de l'opérateur est retenu, ni son mail, ni même le nom d'entreprise) pour qu'en cas de piratage, les données soient inexploitable. Pour éviter le travail fastidieux d'enregistrement manuel des données, l'étudiant a recours au User Form : **chaque nouvel enregistrement vient incrémenter automatiquement le fichier Excel « RSD »**, qui rassemble toutes les remontées de situations dangereuses.

Célestin GENESTE crée alors **un onglet tableau de bord pour visualiser en un clin d'œil l'évolution du nombre de RSD, leur type, leur criticité, leur localisation, le pourcentage de remontées clôturées...** Ces

données permettent de visualiser les zones qui rassemblent le plus de remontées de situations dangereuses, pour que la direction puisse repenser leur organisation. Cet outil est conçu de telle sorte que tout laboratoire puisse s'en servir et faciliter le pilotage de ces RSD.

Le résultat

- En 2018, aucune situation dangereuse ne remontait : entre janvier et juillet 2020, le correspondant sécurité reçoit 191 RSD, soit **27 par mois en moyenne**. A partir de la création du QR Code, en juin 2020, et jusqu'à fin août, **84 situations dangereuses sont signalées via cet outil**, soit 45 % des RSD. Plus intuitif et rapide à utiliser, l'outil favorise la remontée d'information, ce qui permet de maintenir une bonne fréquence des remontées une fois les principales problématiques réglées.
- Après avoir donc obtenu **un score MASE de 24 % en 2018**, le laboratoire commande **un nouvel audit en décembre 2020, qui l'évalue à 70 %**.
- **Le nombre d'accidents passe de 3 en 2018 à 1 en 2019 et à 0 en 2020.**
- Le registre RSD créé est très apprécié par les auditeurs et responsables SSE d'Eurofins : plusieurs laboratoires (notamment Douai et Rouen) souhaitent désormais l'utiliser.



« Célestin GENESTE a pris l'initiative de créer seul un Registre RSD pour continuer à piloter les risques malgré l'éloignement dû à la COVID, et ce de manière totalement automatisée et fonctionnelle, donc durable, et répliquable sur d'autres sites. »

Le Jury National du Prix

« Je suis fier de remporter le Prix Etudiant 2020, à la fois pour moi et pour l'ensemble des personnes qui m'ont accompagné dans ce projet. Je travaille actuellement sur une version en Système de Management Intégré, où les remontées sont issues des domaines QHSE. Ainsi, l'entreprise s'améliore sur tous les points. La facilité d'utilisation de cet outil permettra, j'espère, d'aider de nouvelles entreprises au pilotage de leurs situations dangereuses. »

*Célestin GENESTE,
étudiant lauréat*

« Il est rarement nécessaire de développer un système d'information totalement spécifique à la SSE si on en dispose déjà d'un pour le management de la qualité. En revanche, en construire un pour la démarche SSE est un projet qui nécessite quelques précautions : beaucoup d'informations et de documents sont liés entre eux, de nombreuses listes et des registres à tenir, et on peut vite en arriver à monter une usine à gaz difficile à mettre à jour. Célestin a su relever ce défi et mettre en place des outils automatisés et intuitifs pour la gestion du système SSE. Sa forte implication dans le projet par la communication et la formation du personnel ont été moteur pour instaurer une culture SSE. »

Virginie MESNIER, Responsable Qualité & Magid MESELLEM, Responsable Métrologie et correspondant Sécurité Eurofins LEA

« Célestin a été un étudiant tel qu'on les voudrait tous : à la fois investi, sérieux et rigoureux mais aussi capable d'innover, de sortir du cadre, de passer des heures à filmer la promotion depuis un drone, et de trouver des voies innovantes pour l'amélioration continue. Excellent moteur de la dynamique de promotion, je ne doute pas de son potentiel et de sa réussite dans le monde professionnel. Bravo, Célestin, continue ! »

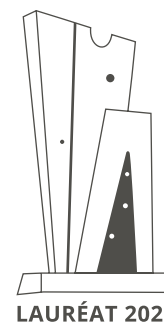
Isabelle POULIQUEN, Responsable de la formation à Aix-Marseille

▶ Alicia MINOT-LENFANT, étudiante

Pour aller de l'avant malgré le chômage partiel chez Safran Landing Systems, Alicia MINOT-LENFANT peaufine sa méthodologie, avance en mode dégradé grâce au formidable outil du brainstorming asynchrone, sollicite ses interlocuteurs dans des espaces temps records et réussit à fournir un outil qui améliore leur satisfaction de 27 %.



Arts et Métiers Sciences et Technologies (Paris - 75) :
Mastère Spécialisé® Manager de la Qualité (Bac + 6)
Safran Landing Systems,
Vélizy Villacoublay (Yvelines - 78) : systèmes d'atterrissage et de freinage pour avions.
7 800 salariés. CA de 2,2 milliards € en 2019.



LAURÉAT 2021

PRIX ÉTUDIANT - MASTÈRE

La problématique

Alicia MINOT-LENFANT rejoint la Direction Qualité et Progrès de Safran Landing Systems en mars 2020 pour mettre à jour l'outil de « pilotage des processus » à destination des 18 « pilotes » basés au Siège. L'objectif de cet outil : que les 14 sites de l'entreprise puissent définir eux-mêmes leurs axes d'amélioration, afin de pouvoir s'entraider ou pour que, depuis le Siège, leurs « pilotes » puissent mettre à leur disposition les moyens de s'améliorer. Dès ses premières enquêtes, elle se rend compte qu'aucun des 9 pilotes de Siège interrogés n'utilise plus vraiment cette grille, qui date de 2015 : les indicateurs sont obsolètes, chaque site atteint la note maximum. Sentant la crise sanitaire arriver, l'étudiante rassemble rapidement la documentation nécessaire et mène les premiers entretiens essentiels à son travail, puis le couperet du confinement tombe, la gardant à l'écart de l'organisation pendant 3 mois.

La démarche

Uniquement en lien avec sa tutrice et à distance, l'étudiante met ces trois mois à profit pour revoir ses objectifs et préparer son projet :

- Elle mène un grand benchmark : quels critères d'évaluation les industries similaires utilisent-elles couramment ? Quels autres critères spécifiques faudrait-il ajouter ? Elle se base sur ses premiers entretiens pour préparer le cadre d'une nouvelle grille : de telles idées seront discutées et donneront lieu à vote lors des brainstormings ;
- Elle a recours à une méthode (PDCA) pour planifier sa mission dans les moindres détails, afin que tout soit prêt au moment où elle pourra démarrer. Objectif : avancer vite et prendre un minimum de temps à ses interlocuteurs.
- Pour toutes ses actions, elle prévoit un mode dégradé, afin de ne pas prendre de retard sans pour autant impacter la qualité des tâches concernées.

Une fois l'entreprise (partiellement) réouverte, elle passe à la phase D (DO) de sa méthode et se frotte à la réalité : si son plan idéal consistait à organiser des brainstormings physiques et en visioconférence, dans un contexte de chômage partiel, elle passe au mode dégradé et organise des sessions de brainstorming asynchrones / séances personnalisées, a priori contraires aux principes même du brainstorming.

- Elle explore l'outil digital Klaxoon et choisit un mode de brainstorming asynchrone jusqu'ici inutilisé dans l'entreprise. Pour bien poser le cadre – et faire ainsi converger les participants vers le bon objectif en toute autonomie –, elle crée un support autoporteur et intuitif où elle indique les objectifs et étapes du projet, les instructions de participation, les contributions attendues.

- Pour maintenir la motivation de l'équipe, elle avance pas-à-pas, met de la couleur et des illustrations dans les tableaux, indique l'état d'avancement du projet, utilise des métaphores...
 - Pour pallier le point négatif associé à la méthode - le manque de cohésion de groupe -, elle organise des échanges avec les personnes dont les avis divergent pour leur permettre de se rejoindre.
- Enfin, elle digitalise la grille, pour la moderniser et – surtout – simplifier le traitement des données.

Les résultats

Au terme de ses 6 mois de thèse professionnelle, dont 3 dans l'entreprise, Alicia MINOT-LENFANT :

- A amélioré de 27 % la satisfaction des pilotes du Siège vis-à-vis de la grille (s'était fixé + 20 %) ;
- A réduit la durée totale de traitement de 5h50 à 55 minutes, soit une baisse de 92 % ;
- A découvert que l'outil de brainstorming asynchrone, loin d'être un pis-aller, est d'une efficacité formidable et peut être réutilisé hors temps de COVID. Il lui a permis d'obtenir une excellente participation à ses sessions de brainstorming (100 %) car chacun a pu se connecter quand il le souhaitait (plus de fuseaux horaires), sans perte de temps, sans barrière de la langue, et en prenant tout de même connaissance des apports de chacun : des atouts indéniables lorsque l'on gère plusieurs sites dans le monde entier.

« Dans un contexte totalement inédit, Alicia MINOT-LENFANT a su adapter son projet pour surmonter l'impact de la crise. Elle a procédé avec une méthodologie extrêmement pertinente, a su réajuster ses objectifs, avancer en mode dégradé grâce à une utilisation innovante des outils, animer les équipes à distance... pour finalement atteindre les buts fixés. Sa prise de recul est à la hauteur de ce que l'on attend d'un Bac + 6, ce travail mérite une récompense. »

Le Jury National du Prix

« Recevoir ce prix est pour moi un honneur et une très belle revanche sur l'année 2020. Ce projet démontre le rôle crucial de la Qualité en temps de crise : nous pouvons tirer profit des difficultés rencontrées et adapter les méthodes de travail pour maintenir et même améliorer la performance. Je tiens à remercier mes tuteurs entreprise et académique pour leur soutien et conseils tout au long de cette belle aventure que j'ai eu l'opportunité de vivre. »

Alicia MINOT-LENFANT, étudiante lauréate

« Cette récompense met en lumière les valeurs que nous souhaitons transmettre à nos étudiants, futurs Managers de la Qualité. En addition du savoir-faire et du savoir-être, l'agilité a été le maître mot de l'année 2020 et le projet d'Alicia l'illustre parfaitement et avec succès. »

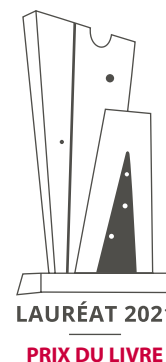
Nicolas MARAZANA, tuteur académique et responsable pédagogique du MS Manager de la Qualité

« 2020 a été une année particulière, pour tous les secteurs d'activité, et en particulier l'aéronautique. C'est donc dans des conditions particulièrement complexes qu'Alicia a réalisé son projet de thèse professionnelle. Cependant, elle a su saisir les opportunités qui s'offraient à elle, en réorientant son projet pour l'adapter au contexte, faisant ainsi preuve d'agilité et de pugnacité. Sa créativité, sa rigueur, son esprit d'équipe et sa bonne humeur ont contribué au succès de ce projet. Son esprit de synthèse et sa prise de recul lui ont également permis d'écrire un article scientifique, accepté pour la conférence internationale CICI-Qualita 2021. »

Angéline EYMERY, tutrice entreprise chez Safran Landing Systems

► Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle

En plein dans l'air du temps, l'ouvrage « Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle » aide les managers et bien d'autres à développer leur agilité émotionnelle et à la mettre au service de la performance collective. Un livre de Régis ROSSI, Claire LAUZOL et Didier NOYÉ publié aux Editions Eyrolles.



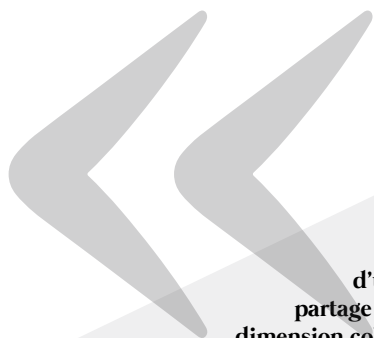
Résumé

Les émotions ont longtemps été considérées comme des signes de faiblesse n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Or, les recherches récentes en neurosciences ont permis de montrer leur contribution dans un système très fin qui nous permet d'évaluer chaque situation et d'agir. Selon le Forum économique mondial de Davos, l'intelligence émotionnelle fait désormais partie des dix compétences clés pour réussir professionnellement.

Mobiliser son intelligence émotionnelle, c'est développer sa capacité à percevoir les émotions, les siennes ou celles des autres, et à les intégrer dans sa communication et dans sa prise de décision. Les enjeux sont importants : qualité des relations, efficacité collective, coopération et engagement, gestion du stress et des tensions, qualité du service, influence et leadership...

Cet ouvrage permet aux managers mais aussi aux collaborateurs, de développer leur agilité émotionnelle et de la mettre au service de la performance collective :

- Comprendre et accueillir ses émotions sans se laisser submerger par elles.
- Comprendre les émotions des autres afin d'entretenir de meilleures relations.
- Porter un nouveau regard sur soi, réinterroger ses pratiques.
- Savoir exprimer son ressenti, réguler ses émotions et celles des autres.
- Renforcer son intelligence émotionnelle pour révéler ses talents !



« Nous sommes ravis de cette expérience de rédaction en commun du livre sur l'intelligence émotionnelle. De façon très complémentaire, chacun a apporté son expérience, sa pratique, et nous avons pris du plaisir à cette co-construction. Nous nous sommes attachés à rédiger un texte solide sur le plan scientifique et très orienté vers une mise en pratique personnelle. Au-delà d'une démarche individuelle - comment avoir l'intelligence émotionnelle en partage au sein de l'entreprise ? - , nous avons aussi voulu prendre en compte cette dimension collective ; nous sommes reconnaissants aux quinze managers et dirigeants qui ont enrichi ce livre de leurs témoignages. »

Régis ROSSI, Claire LAUZOL et Didier NOYÉ, co-auteurs

« Le sous-titre de cet ouvrage « Utiliser la puissance des émotions pour développer confiance, engagement et coopération » est très évocateur. Ce livre, qui s'inscrit dans l'air du temps, est un vrai coup de cœur tant il est d'un apport assez extraordinaire à titre individuel comme collectif. Il constitue en effet un fabuleux levier d'efficacité des organisations au service de leur performance. A la fin de chaque chapitre, un résumé permet une lecture rapide et l'alternance d'approches théorique/scientifique et pratique - avec le regard du coach, l'œil de l'illusionniste - le rend très agréable à lire. Un excellent livre à mettre dans les mains de tous les managers. »

Le Jury National du Prix



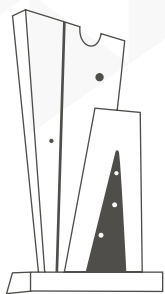
LOGICIEL DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

**OPTEZ POUR UN OUTIL MODULAIRE
ERGONOMIQUE, FLEXIBLE ET INNOVANT
POUR LA GESTION DE VOTRE SYSTÈME QUALITÉ**

Contactez-nous

DISPONIBLE EN MODE
« CLOUD » ET « ON PREMISE »

▶ SNCF VOYAGEURS



MENTION 2021

PRIX BONNES PRATIQUES

Digi.5 : l'application de management visuel de la SNCF au service de l'Excellence Opérationnelle

Pour répondre à un besoin d'animation des points quotidiens des équipes, le Technicentre d'Alsace a développé une application dédiée au management : Digi.5.

Les réunions d'équipe, baptisées « Réunions 5' » permettent de faire le point, souvent quotidiennement, sur les résultats réalisés et de créer les conditions pour anticiper et réussir la suite. Sur la base du management visuel, ce rendez-vous aide ainsi à percevoir rapidement la performance et les difficultés, via plusieurs indicateurs, en matière de sécurité et de qualité par exemple.

C'est cette application digitale Digi.5 que la SNCF Voyageurs a choisi de présenter au Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance 2021 - et qui lui a valu d'obtenir une Mention Spéciale « Accompagnement de la Transformation ».

Les évaluateurs de France Qualité ont particulièrement apprécié que Digi.5 contribue à l'Excellence Opérationnelle de l'entreprise et vienne en support de ses quatre programmes fondamentaux, relatifs à la sécurité, la robustesse, aux informations-voyageurs et à l'Humain. Créée sur le terrain par un groupe de salariés, l'application répond aux attentes des parties prenantes en termes de simplicité d'utilisation, de convivialité et d'adaptabilité. Elle apporte en outre une réponse « agile » aux nouveaux défis de la période de crise sanitaire (télétravail et confinement en tête), en maintenant le lien social et en renforçant la coopération.

Sitôt son lancement intervenu en octobre 2018, l'application a été adoptée de « bouche à oreille » dans plus de 130 équipes, et son industrialisation par la Direction Industrielle de SNCF Voyageurs a permis de la diffuser dès 2019 à l'ensemble des entités du Groupe qui le souhaitent. Le déploiement s'est ensuite poursuivi en mode agile, concrétisé via des améliorations mises à jour chaque mois en moyenne, avec à la clé plus de 23 000 utilisateurs volontaires début 2021. Cette initiative a reçu le trophée « Engagement des collaborateurs » remis par le Président de la SNCF en juin 2019, à l'issue d'un concours interne réunissant 829 autres projets.

La Mention Spéciale « Accompagnement de la Transformation » obtenue dans le cadre du Prix des Bonnes Pratiques 2021 présage un bel avenir pour une telle innovation, qui compte d'ores et déjà pas moins de 30 versions depuis son lancement. Elle valorise également une initiative partie du terrain puis élargie, autant qu'une action de changement digital conduite de façon pragmatique et rapide à la fois - deux approches caractéristiques des tendances d'évolution des grands Groupes.

Nous donnons rendez-vous aux équipes SNCF concernées pour l'édition 2022 des Prix Qualité !





VOTRE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITÉ ET HSE **100% DIGITAL**

+3500
clients dans
le monde



LA RÉFÉRENCE POUR MANAGER TOUS VOS PROCESSUS QHSE

- Plateforme SaaS "no-code", entièrement paramétrable
- Accessible sur ordinateur, tablette, smartphone (application mobile)
- GED, Plan d'actions, statistiques et rapports
- Atelier de création d'apps, marketplace, programme E-Learning...

www.bluekango.com

► **tribune**

Retrouver le chemin de la réussite

Par Bernard HUSSON, AFQP PACA

Le présent numéro est centré - et c'est une bonne chose - sur le fait que des organisations dotées d'un solide système de management ont pu traverser la crise sans (trop) de dommages.

Et pourtant, combien de structures, touchées de près ou de loin par la COVID, ont souffert, souffrent et vont souffrir aux plans humain, financier, commercial, recherche et développement... ?

En sortir, sans trop de casse, est possible. À la condition de mettre en œuvre - le plus tôt sera le mieux - **un Plan RRR. R comme reprise, rebond, refondation...**

Un plan élaboré en mode projet, selon la méthode revisitée des « 3P » : **participatif - partagé - pragmatique.**

PARTICIPATIF : écoutons-nous !

Nous avons tous vécu des jours difficiles, voire douloureux. Libérons la parole. Prenons soin, et le temps, de nous écouter, de faire dire les "ressentis". Pensons aux travaux d'Elisabeth Kubler Ross et du Docteur Christophe Fauré, identifions et traitons les phases où se situent nos collègues et collaborateurs :

- en état de choc ? Sidération, mécanismes de protection, "oubliés" partiels...
- Détachement ? Fuite ?
- Confusion, crise identitaire, hyperactivité ?
- Peur de l'avenir, du quotidien, de ne pas, de ne plus être à la hauteur, du vide ?
- Rétablissement (restructuration) ?

Phase ultime, celle de la redéfinition de nos relations avec Autrui, avec le monde du travail, avec soi-même. Phase de retrouvailles avec le sens de notre valeur ajoutée dans le rapport aux autres, au milieu de travail, phase de réappropriation...

Écoute en face à face, en groupe ? Question à trancher selon les Hommes, la nature du travail, la longueur de la période d'inactivité ou en mode « dégradé »...

Cette étape, faite de discussions apaisées, au cours de laquelle sont identifiés et répertoriés peurs et angoisses mais aussi ouvertures, promesses, espoirs... est essentielle. Faute de quoi, les "non-dits", les séquelles personnelles et collectives resurgiront et "pollueront" la reprise tant attendue.

PARTAGÉ : échangeons !

Il s'agit, en ce deuxième temps, de restaurer, de reconstruire un cadre de travail, de rappeler, de redéfinir la « raison d'être », de réaffirmer le « sens » du collectif.

Phase basée sur l'échange, la discussion, une fois encore et toujours sur l'écoute active. Phase de reconstruction qui nécessite de dresser un "état des lieux" au cours de laquelle sera étudiée, chiffrée notre situation vis-à-vis de

toutes les parties intéressées : le personnel, les clients et prospects, les partenaires financiers, les fournisseurs, les autorités de tutelle, etc.

PRAGMATIQUE : bâtissons !

Nous sommes prêts. La phase 1, centrée sur l'Humain a permis de "dire". La deuxième, orientée vers le collectif, le bien commun, a fait ressortir la nature des changements nécessaires dans le choix de nos valeurs, de nos missions, de nos comportements, de notre relationnel, de notre mode de travail individuel et collectif.

Il est maintenant possible, phase 3, de choisir les voies et moyens pour établir notre Plan RRR... reprendre, repartir, rebondir, refonder, se réaffirmer...

Nous savons où porter notre effort, car effort il y a. L'approche nous en est connue : la cohésion d'équipe privilégiée, un leadership éclairé, bienveillant, un management participatif...

Les solutions à trouver concernent la gestion du personnel, la relation client, le recours aux partenaires, la recherche d'opportunités financières (aides, subventions, apports de capitaux, etc.).

C'est le moment ou jamais d'employer les méthodes et outils que la nouvelle Qualité porte ou appelle : **écoute active - animation/participation à un groupe de travail - leadership - management de projet latéral - recherche des faits - grilles de décision - les différents types de management dont le « management situationnel » - SWOT - modèle économique (« business model ») - le 80/20 (Pareto) - le modèle des conséquences - objectifs et indicateurs SMART...**



► témoignage

La RSE, facteur de confiance et d'engagement chez décomatic

Par Jean-Luc ALLÈGRE, Directeur général de décomatic



Depuis de nombreuses années, la politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est intégrée à la stratégie à long terme de décomatic. Cela se traduit dans les faits par un dialogue permanent avec toutes les parties prenantes, dont les salariés, et par un travail d'explications des grands enjeux.

Cette démarche d'ensemble a été validée en 2015 par l'obtention du Label Lucie, et en 2018 par le statut Confirmé Engagé RSE (base ISO 26000).

Et la COVID est arrivée...

Dans la situation de gestion de crise qu'ont représenté les premiers jours et premières semaines, la communication et l'écoute ont été primordiales. Ces notions fortes dans la démarche RSE de l'entreprise ont permis d'accorder de la confiance au message de la direction, et de conserver le climat de confiance.

L'écoute des salariés, et notamment de leurs craintes par rapport à la situation sanitaire, a débouché très rapidement sur la mise en place de mesures de protection, individuelle avec des masques disponibles en quelques jours, et collective avec la participation de tous aux respects de distances et de nettoyage des zones de contacts.

Chaque salarié a pu partager son analyse de la situation, mesurer les risques pour lui, pour les autres et pour l'entreprise. Chacun a donc pu évaluer, selon ses possibilités, ce qu'il convenait de faire.

« décomatic a accéléré l'intégration du digital dans son activité. »

Et quel résultat ? décomatic à continuer à fonctionner durant le premier confinement, la RSE de l'entreprise a permis de rassembler les employés et de créer de l'engagement collectif.

Cet engagement était d'autant plus clair qu'il a fallu réorganiser la production, pour parvenir à livrer les clients en produits essentiels (pochettes de prélèvements médicaux, étiquettes et manchons pour la désinfection ou la production agricole, ...).

Cet aspect a d'ailleurs été important et mobilisateur pour l'ensemble du personnel. Chacun a pu mesurer son utilité dans la gestion de la crise, ce qui a permis de conserver a minima 70 à 80 % du personnel en permanence, dans des conditions sanitaires optimales.

Mais les salariés n'ont pas été les seules parties prenantes à intervenir dans cette situation particulière. Sur un plan commercial, il a également fallu communiquer sur cette question des commandes « prioritaires » auprès des clients, en les incluant dans la démarche et en nous permettant de décaler ou d'aménager leurs commandes.

Cette crise, provoquée par l'irruption de la COVID, a validé la capacité de résilience de décomatic, et a montré aux clients et prospects notre engagement à leur côté et notre grande adaptabilité.

De tels éléments ne sont pas passés inaperçus et ont permis de déboucher sur de nouvelles opportunités de produits et de marchés, notamment pour les pochettes médicales et de prélèvement, mais également pour les nouvelles gammes d'étiquettes auto-adhésives.

QUALITÉ ET SÉCURITÉ : "PARENTS PAUVRES" EN TEMPS DE CRISE ?

Tous ces éléments ont abouti à une charge de production nettement plus élevée durant la période de crise. Un tel accroissement de l'activité était d'autant plus difficile à intégrer que la disponibilité du personnel était réduite par les mises en retrait des salariés "à risque" ou des cas contacts pour quelques-uns.

Le péril ou la tentation dans ce type de situation est d'éliminer certaines tâches ou contrôles. Ce sont donc les éléments de maîtrise de la qualité, et parfois de sécurité des produits et des salariés, qui sont directement "allégés".

C'est l'ancrage dans la culture de l'entreprise depuis 25 ans des enjeux qualité / sécurité / environnement qui a permis de maintenir le niveau de performance produit et les exigences environnement et qualité. Concrètement, cela est principalement dû à un système qualité utilisant largement les capacités individuelles à vérifier et intervenir, dans tous les domaines Qualité et Environnement. On peut citer les procédures d'autocontrôle ou de contrôle croisé, le respect des consignes de sécurité au travail, ou encore les actions de tri et recyclage que chacun réalise au quotidien. Cette organisation, qui demande beaucoup de rigueur dans sa gestion, montre aussi sa très grande force dans des situations de crise.

DÉCOMATIC, UNE ENTREPRISE QUI A SU S'ADAPTER

De façon paradoxale, cette période extrêmement complexe engendrant de nombreuses tensions organisationnelles ou individuelles, a vu aussi émerger des solutions nouvelles.

Elle a notamment permis d'élargir les propositions aux clients, en recherchant par exemple de nouvelles applications produits, et en approfondissant des thématiques d'innovation, comme le développement durable d'emballages écoresponsables par exemple.

De plus, comme la plupart des entreprises, décomatic a accéléré l'intégration du digital dans son activité. C'est vrai au niveau de la gestion de production, mais également de nouveaux types d'échanges avec les partenaires et fournisseurs (visioconférence, télémaintenance).

Le travail collaboratif sur des projets transverses fait aussi partie de ces nouvelles capacités issues de la crise. Sous l'angle commercial, cela se traduit aussi avec le développement de nouvelles approches, rendues nécessaires par la mise à distance temporaire des clients, et le report de nombreux salons professionnels.



► interview

Surmonter la crise sanitaire grâce à la RSE : l'expérience SGAME

Par Gérard CAPPELLI, France Qualité

SGAME, fabricant de solutions électroniques sur mesure, a été créée en 1986 par Jean-Claude GAS. Sa fille Guillemette LECANTE lui a succédé en 2018. La nouvelle dirigeante et son père ont accepté, en toute transparence, de répondre aux questions de France Qualité sur la façon dont l'entreprise a traversé la crise COVID grâce à un système de gouvernance et management adapté. Afin d'étayer leur présentation sur des bases concrètes, ils ont choisi de s'appuyer sur un document de communication au personnel de juillet 2020, avant la fermeture estivale. Ils l'ont commenté et complété par des informations d'actualité.

MAINTIEN DE L'ACTIVITÉ

Lors du premier confinement, mi-mars 2020, la direction de l'entreprise optait pour un maintien de l'activité sur le site de Chaponost et, de ce fait, renonçait à solliciter une aide de l'Etat. Ce choix avait été plébiscité par les salariés : sur les 19 du site, 17 confirmaient leur présence (dans la filiale tunisienne, Walid Benamor, Gérant de La Pratique Electronique avait fait le même choix et avait dû négocier avec les instances administratives locales.) L'objectif commun était de continuer à livrer les clients avec le niveau de qualité requis. Le bureau d'études, moins sollicité pendant cette période, s'était consacré à des projets industriels internes.

L'entreprise, malgré des prises de position différentes dans la région, fut soutenue par ses partenaires institutionnels (UIMM, SNESE...). Déjà réputée sur son territoire et dans son secteur professionnel, SGAME allait se distinguer des autres entreprises. En effet, à deux mois de la fin d'exercice 2019-2020, la prévision annoncée à l'ensemble du personnel était une

limitation de la baisse de chiffre d'affaires à 3 ou 5 %, alors que celle de la profession était à deux chiffres... L'autre bonne nouvelle qui suivait pendant cette réunion du personnel était la confirmation des primes annuelles : d'une part la PEPA gouvernementale (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat) et d'autre part la prime d'intéressement et les autres primes versées (correspondant, pour chaque salarié, à environ quatre mois de rémunération pour les bonnes années!).

IMPACT DE LA RSE PENDANT LA CRISE COVID-19

Ce titre est celui du support de présentation de juillet 2020 au personnel. C'est dire que Guillemette et Jean-Claude croient profondément aux vertus de la démarche sociétale de leur entreprise. « La RSE est rentable », insiste Jean-Claude. « C'est du gagnant-gagnant patron/salariés » confirment les

opératrices, selon le témoignage du fondateur. On comprend alors mieux les multiples remerciements constellant les diapositives projetées quelques jours avant les congés d'été 2020 : « Engagement des équipes », « Relation solide avec clients et fournisseurs », « Engagement et solidité des partenaires industriels »... Lors de l'interview, Guillemette y ajoute

« Merci aussi à mes parents ! » en se remémorant leur rôle de garde bienveillante de ses enfants. Jean-Claude, grand-père ravi, souligne « l'ambiance RSE » qui touche aussi bien les salariés, les clients, les fournisseurs et partenaires de l'entreprise.

Il est clair que la vision de SGAME étonne et détonne, au sens positif du terme. En effet, ses nouveaux clients, dont récemment un groupe familial français d'équipements domestiques, sont surpris par le positionnement original - et efficace - de l'entreprise.

« Des salariés, des clients, des fournisseurs et des partenaires ravis, une entreprise toujours aussi solide... »

A l'heure des flux tendus, quel étonnement pour un client (qui aurait pu être séduit par le low cost des fournisseurs asiatiques) de constater qu'un fabricant national sait faire ses cartes électroniques à un prix correct et dans un délai exceptionnel. Sur ce dernier point, plus que la surprise, c'est la stupéfaction dudit client quand il constate que SGAME, pour pallier le risque de pénurie de composants, a préservé un stock exceptionnel de micro-processeurs spécifiques. Hérésie logistique ou... bon sens industriel ?

LA RSE EN HÉRITAGE

Guillaumette LECANTE reconnaît la démarche menée par son père depuis plusieurs années pour intégrer la RSE dans l'entreprise. Sa mission à présent est de poursuivre cette intégration tout en faisant évoluer l'organisation aux niveaux de la gouvernance, du management et des activités opérationnelles.

« Innover » est le maître mot de sa vision actuelle et future de l'entreprise, et Jean-Claude GAS est un de ses précieux conseillers. Innover, précise-t-elle, en conception, en production, mais également en stratégie commerciale.

C'est bien un message à la fois entrepreneurial et RSE qui passait lors de la communication de juillet 2020, notamment dans la diapositive de remerciement final, juste avant les vœux imagés de « bonnes vacances ! » : « Qualité + Innovation + Réactivité face à nos clients et parties prenantes ». Des salariés, des clients, des fournisseurs et des partenaires ravis, une entreprise toujours aussi solide sur le plan financier, matériel et immatériel... dans un contexte pourtant perturbé et incertain. Indéniablement, la RSE peut aider à la surmonter, cette crise !



Acteurs de la Qualité, devenez les super-héros de l'innovation !

Relevez les défis avec une solution de gestion de contenus, processus et données 100% sécurisée dans le cloud

► témoignage

Ensemble & Engagés

Par Salwa EL JANATI, Directrice Qualité au sein de Lactalis Europe du Nord



Lactalis Europe du Nord est un pôle du Groupe Lactalis regroupant plus de 20 000 personnes, dans 27 pays, 28 laiteries et fromageries, et où sont commercialisés plusieurs produits avec des marques internationales, nationales ainsi que des

marques de distributeurs.

La pandémie a permis de tester à travers ses impacts sur les organisations et les personnes, notre capacité d'agilité et d'adaptation, notre humilité ainsi que notre esprit collectif.

Des comités de gestion des impacts de la COVID-19 ont été mis en place au niveau du Siège du Groupe, et dans chaque pays. L'objectif étant d'adapter les fonctionnements des différentes entités, d'avoir des règles communes de protection des équipes et d'assurer les plans de continuité d'activité.

Une communication très régulière vers le personnel est opérée via les sites internet, email, newsletter, flyers, vidéos...

Tout récemment, le Groupe a décidé d'ouvrir fin avril en France, deux centres de vaccination à destination des employés conformément aux directives gouvernementales. Plusieurs fonctionnements différents ont été adoptés par pays, pour accompagner les équipes dans la gestion des répercussions de la pandémie, à titre d'exemple :

- Application stricte des gestes barrières (port du masque, distanciation, lavage et désinfection des

mains, désinfection régulière des surfaces...) et généralisation du télétravail.

- Organisation des restaurants d'entreprise et des salles de repos avec les règles sanitaires de prévention (ex. : séparation des tables par des plexiglass, suppression des micro-ondes, création de nouveaux espaces de pause...).

- Organisation des postes de travail avec différentes heures de fonctionnement pour limiter les contacts.

- Accompagnement des personnes qui ont été malades et lors de leurs reprises du travail.

- Communication bienveillante et motivante envers les équipes.

Les plans de continuité d'activité ont intégré aussi les fonctionnements sur le volet managérial, quelques exemples de pratiques :

- Tous les audits de certification et clients ont été maintenus en mode distanciel, avec des résultats positifs sur l'ensemble des sites.

- Les formations ont été transformées en Webinar pour maintenir le lien avec les équipes opérationnelles et continuer les plans de développements des compétences.

- Des réunions Teams sur des sujets transversaux et/ou des challenges communs ont été mis en place, afin de créer de nouveaux types de rencontres pour garder le focus sur le business et « énerger » les équipes.

Cette pandémie a évidemment un point de convergence qu'est le facteur humain. Les relations humaines se retrouvent impactées par le manque de proximité ; ce qui nous pousse à être inventifs pour continuer à maintenir le lien dans un contexte où le distanciel et la digitalisation réorganisent les méthodes de travail.

échanges

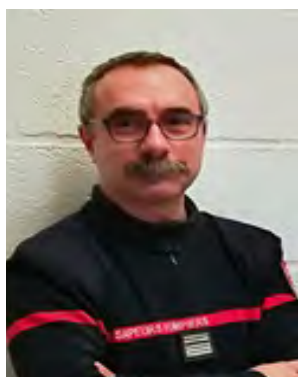
PROCHAIN NUMÉRO :
EN JUILLET 2021

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr

► interview

Les services de secours : résilience et performance

Propos recueillis auprès du Colonel Gilles MENGUAL, Chargé de développement, projets et stratégie au sein du SDIS 22, par Lise HARRIBEY, France Qualité



**France Qualité :
votre école
nationale des
officiers de
sapeurs-pompiers
a consacré sa
dernière revue
« Perspectives »
au pilotage de
la performance,
avec près de 60
pages dédiées**

**au sujet. Qu'est-ce qui a motivé ce choix ?
Que représente la Qualité pour un service
d'incendie et de secours ?**

Colonel Gilles MENGUAL : Pour être précis nos services ont une organisation départementale récente, issue d'une loi de 1996. Les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) sont des établissements publics administratifs placés sous une double tutelle : celle du préfet, représentant de l'Etat, pour la partie opérationnelle, et celle d'un président de conseil d'administration pour la partie administrative et financière. Nous sommes assujettis à des textes législatifs et réglementaires (Code de la sécurité intérieure, Code général des collectivités territoriales) portés par le ministère de l'Intérieur (Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises = « DGSCGC »).

Notre école nationale qui forme les officiers a choisi de relayer un thème qui se développe dans nos rangs.

Les démarches d'amélioration continue, sous leur aspect formalisé, connaissent une mise en œuvre récente dans nos services d'incendie et de secours (une dizaine d'années). Encouragées par la DGSCGC, elles se développent de façon marquée, même si elles revêtent parfois des formes différentes.

Il faut cependant mentionner que notre activité opérationnelle de secours nous a habitué depuis plus longtemps à mettre en œuvre des méthodes assez voisines : analyse de risques, enjeux, objectifs, anticipation, actions, retours d'expériences, ...

La qualité représente une véritable prise de conscience holistique de notre raison d'être, de nos modes d'actions, et de la vérification de l'atteinte de nos objectifs. Elle nous incite à nous évaluer de manière novatrice, en tenant compte de notre environnement : les attentes des usagers, de nos financeurs, de nos personnels. Elle nous invite aussi à revoir certaines lignes managériales issues de notre histoire.

**« La qualité représente
une véritable prise de
conscience holistique de
notre raison d'être, de nos
modes d'actions, et de la
vérification de l'atteinte de
nos objectifs. »**

**France Qualité : À titre plus
personnel, quel est votre
parcours de formation et
professionnel ?**

Colonel Gilles MENGUAL : Mon parcours est classique pour un officier : une succession de postes et de missions alliant management et commandement, c'est-à-dire des postes opérationnels en centre d'incendie et de secours et des

postes fonctionnels en direction. J'ai rejoint les sapeurs-pompiers en étant tout d'abord volontaire, puis en obtenant un concours sur titre d'officier professionnel. Je suis titulaire d'un DUT Hygiène

et Sécurité, obtenu à une époque où les mentions d'Environnement et de Qualité n'y étaient pas encore associées !

Mon acculturation dans le domaine de la Qualité est récente, mais facilitée par une bonne connaissance globale des services d'incendie et de secours, mais aussi et surtout par un attrait personnel pour ces démarches. Une adhésion à l'AFQP Bretagne (<https://afqp-bretagne.org>), la richesse et la diversité de ses membres ayant été un appui réel, appréciable pour exercer ma mission.

France Qualité : Comment devient-on en charge de l'évaluation et prospective au sein d'un service d'incendie et de secours ?

Colonel Gilles MENGUAL : L'accès à cette fonction n'est pas formalisé ou uniformisé. En ce qui me concerne, elle répond à une opportunité de réorganisation de nos services et à la volonté de mon directeur de favoriser les démarches de progrès. Cependant, je reste persuadé que nos structures recruteront à l'avenir des qualitatifs diplômés en appui de nos cadres en charge de ce domaine car c'est encore assez peu le cas. Nous avons aussi intérêt à développer des relations avec les établissements d'enseignement (niveau licence ou master). Notre service emploie pour la deuxième année des apprentis alternants d'un IUT HQSE local.

Nous avons également encadré deux mémoires d'officiers en formation pour traiter les sujets suivants :

- Comment associer réellement nos concitoyens à la démarche qualité d'un SDIS, tant pour mesurer leurs attentes que pour évaluer leur degré de satisfaction ?
- Le pilotage de la performance globale au sein des SDIS, à l'aune de l'EFQM 2020, est-il de nature à rendre l'organisation plus résiliente ?

France Qualité : En quoi consiste cette fonction ?

Colonel Gilles MENGUAL : Etant très récente (3 ans), elle a d'abord consisté à acculturer nos cadres aux démarches Qualité. Elle sert d'appui et d'accompagnement pour nos entités qui mèneraient un projet particulier. Elle incite à la mise en place d'indicateurs et à la définition de rôles de pilotes. Mais, fidèles à la politique des petits pas, nous avançons prudemment car l'adhésion de nos collègues n'est pas toujours aussi intense que nous le souhaiterions. Après un travail collectif ayant abouti à l'élaboration d'une cartographie des macro-processus de l'établissement, nous définissons actuellement nos processus et sous-processus. Chaque année, un projet annuel de performance au travers de sept programmes touchant à nos différentes activités (management,

réalisation, supports) est établi et validé par notre conseil d'administration. Nous nous intéressons également à l'examen de nos vulnérabilités.

France Qualité : En quoi la situation sanitaire a-t-elle impacté et impacte-t-elle votre organisation, l'organisation du SDIS ?

Colonel Gilles MENGUAL : Au contraire d'un sinistre que nous combattons, la pandémie nous met à l'épreuve sur une période longue, avec une gestion de crise, comme pour tous, assez inhabituelle car liée à une cinétique lente. Elle a eu pour effet l'activation d'un plan de continuité



d'activité en priorisant nos missions essentielles.

La « première vague » nous a relativement épargnés et contrairement aux risques attendus, l'absentéisme n'a pas augmenté (préservant notre potentiel opérationnel) et dans le même temps notre activité de secours a largement diminué. L'impact est ressenti dans la durée avec une mobilisation pour renforcer les acteurs de la santé, au-delà de nos missions traditionnelles : tests PCR, vaccinations, médiation lutte anti-COVID... Notre capacité d'adaptation, la mobilisation coutumière de nos personnels, notre habitude des situations de crise et notre attitude réactive ont été des atouts, au point de compenser parfois un manque d'anticipation face à des situations pour le moins inattendues ou improbables.

France Qualité : Les outils et méthodes Qualité ont-ils été mobilisés ? De quelle manière ?

Colonel Gilles MENGUAL : Un tableau de bord quotidien a été mis en place au début de la crise sanitaire, à disposition d'un comité de direction. Il recensait :

- Les indicateurs nationaux, régionaux et locaux propres à la pandémie (données Santé Publique France),
- L'activité opérationnelle, dont celle liée à la prise en charge de victimes potentiellement positives à la COVID avec une cartographie du département,

- L'état des stocks des équipements de protection individuelle et leur consommation prévisible,
- Le potentiel humain disponible et l'absentéisme.

La première phase de la crise sanitaire a fait l'objet d'un retour d'expérience par le biais d'un questionnaire en ligne ouvert à l'ensemble des agents du service (2 642 sapeurs-pompiers, dont 292 professionnels, 96 personnels administratifs et techniques).

France Qualité : Avez-vous eu à innover ? En termes d'organisation, de management, techniquement, ... ? Si oui, comment avez-vous piloté l'innovation ?

Colonel Gilles MENGUAL : L'innovation principale a été la mise en œuvre pour la première fois du plan de continuité des activités (PCA) en priorisant les missions réputées indispensables, mais les techniques opérationnelles n'ont pas été bouleversées, car faire face à un risque biologique faisait déjà partie de nos compétences. Il a fallu cependant insister sur le strict respect des mesures prises afin de ne pas sous-estimer ce risque.

Conséquence du PCA, le télétravail a également été déployé massivement - une première - pour les personnels pour qui les fonctions exercées le permettaient. Un taux de 75 % a ainsi été atteint pour les postes administratifs. Le management a donc dû s'adapter p o u r

conserver les liens nécessaires, qui plus est pendant une période anxiogène pour certains.

France Qualité : Quel est l'impact de la crise sanitaire sur la Qualité de Vie au Travail au sein de vos services ? Comment parvenez-vous à maintenir la mobilisation ?

Colonel Gilles MENGUAL : Le maintien de la mobilisation est plus facile pour les personnels postés en casernes. Il a été plus compliqué pour les agents non présents sur nos sites, notamment pour nos sapeurs-pompiers volontaires appelés uniquement en cas d'interventions. Les actions de formation pour le maintien des acquis ayant été annulées, cela a également contribué à supprimer des moments de cohésion. Il n'a donc pas été aisé de concilier mobilisation et limitation maximale des relations et des contacts.

En ce qui concerne la qualité de vie en service, un quart de nos agents a éprouvé des difficultés (essentiellement liées aux problèmes de garde des enfants), et un tiers des personnels a trouvé la période anxiogène. Les quelques problèmes évoqués quant au fonctionnement du service n'étaient pas spécifiques à la période de crise sanitaire mais renforcés par cette dernière, notamment en matière de transversalité. L'impact de la crise a toutefois été limité, certainement en partie par un vécu antérieur et une accoutumance aux situations difficiles qui modèlent notre « marque de fabrique », en lien avec notre histoire.

France Qualité : Plus généralement, quel outil Qualité a votre faveur ? Si vous ne deviez en conserver qu'un, lequel serait-il ?

Colonel Gilles MENGUAL : Initialement, la DGSCGC a incité nos services d'incendie et de secours à se baser sur le modèle EFQM, au travers de sa déclinaison pour les organisations publiques : le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF). Ce dernier a lui-même été décliné et adapté pour nos services par un comité de pilotage national. Ces travaux ont abouti à la mise à disposition, pour les services désireux de se lancer dans l'aventure, d'un recensement des bonnes pratiques observées, classifiées selon les 9 domaines du CAF.

Il y a beaucoup plus longtemps, quelques services, en nombre très limité, ont visé des certifications de type ISO 9000, sans pour autant assurer une pérennité de ces actions.

Je reste convaincu que la révision récente de l'EFQM® avec son millésime 2020 en fait désormais un outil adapté et opportun pour notre activité. Son approche globale, en phase avec les évolutions sociétales, et son caractère pragmatique, me semblent pouvoir nous dispenser d'une quelconque transcription pour les services d'incendie et de secours. Il est pleinement opérationnel dès lors que l'on souhaite acter un engagement fort du leadership, un management participatif en recherche d'adhésion collective, l'omniprésence de la responsabilité sociétale et environnementale, et des actions en accord avec les valeurs et la stratégie. Alors, avec ce nouveau modèle, pas question de passer sous les « RADAR* » !

* RADAR : Acronyme issu du modèle EFQM, pour décrire les besoins d'une organisation = Résultats, Approche, Déploiement, Apprentissage et Revue (révision)

► témoignage

La Qualité en première ligne dans la lutte contre la COVID-19

Par Audrey LUSSEAU et Céline MAÎTRE, Département qualité, Semitan

Depuis le début de la crise COVID-19, les femmes et les hommes de la Semitan ont continué d'assurer les déplacements essentiels sur l'agglomération nantaise, avec un niveau de service adapté à la fréquentation. Il n'était pas question, en tant que service public, d'arrêter l'offre de transport : un grand nombre de nos clients avait encore besoin de se déplacer pour se rendre sur les lieux de travail ou pour des motifs impérieux.

L'entreprise a veillé tout particulièrement à l'application des mesures de sécurité sanitaire dans les transports publics.

Le département Qualité, grâce à sa vision d'ensemble au travers du système de management de la performance et toujours à l'écoute des attentes des

clients, a également joué un rôle dans la gestion de la crise, comme en témoigne Audrey LUSSEAU, Responsable Qualité : « Avec l'ensemble de l'équipe, nous avons rapidement compris que les clients voyageurs allaient avoir besoin d'être rassurés sur la sécurité sanitaire dans les transports pour reprendre leurs habitudes de mobilité. Il nous est apparu évident de s'appuyer sur les processus et le système de mesure de la qualité de service déjà en place et reconnus par une certification ISO 9001. En parallèle, dès le mois de mai 2020, nous avons proposé à la Direction de faire reconnaître par un organisme externe l'efficacité et la robustesse des moyens mis en œuvre. Cette démarche permettrait de valoriser à la fois toute l'organisation mise en œuvre et la mobilisation de l'ensemble du personnel. »



© Semitan-Christiane Blanchard

COMMENT LA SEMITAN S'EST ORGANISÉE POUR RÉPONDRE À LA CRISE ?

L'élément clé fut la constitution d'une cellule de crise quotidienne dès le premier confinement pour maintenir une veille et coordonner les actions à chaque évolution des consignes gouvernementales : confinement, couvre-feu, fermetures des écoles et commerces, télétravail, protections sanitaires des clients voyageurs et salariés.

Ces sujets touchant aux conditions de travail, le dialogue avec les organisations syndicales a été renforcé, et les propositions d'offre et consignes sanitaires applicables dans l'entreprise ont été favorablement accueillies : consignes du port du masque, prise de repas, fermeture des salles de repos...

ADAPTATION DE L'OFFRE

La Semitan a pu s'appuyer sur son organisation (processus "Mettre en production l'offre", procédures, matrices de responsabilités et moyens de surveillance) pour faire preuve d'agilité dans cette situation.

Les statistiques de fréquentation du réseau étaient recueillies au quotidien pour adapter l'offre au plus près du besoin (fréquences de passage et heures de fin de service).

« La Semitan a fait preuve de solidarité et d'innovation en créant un service de transport à la demande (TAD) pour les soignants. »

Pour chaque niveau d'offre retenu, les équipes internes produisent des horaires de passage et les services de conduite associés. Toute une chaîne d'acteurs est alors mobilisée pour assurer la production et la diffusion des informations auprès des services internes, dont les conducteurs et des clients voyageurs.

La Semitan a fait preuve de solidarité et d'innovation en créant un service de transport à la demande (TAD) pour les soignants. Cette initiative a pu voir le jour grâce au dispositif existant préalablement pour le TAD des personnes à mobilité réduite, Proxitan. Ces activités ayant été fortement limitées, les moyens internes ont été remobilisés sur ce nouveau service. Ainsi entre fin mars et fin mai 2020, 250 conductrices et conducteurs volontaires ont permis le transport de 9 000 salariés des services de santé.

MISE EN PLACE DES MESURES SANITAIRES

Adapter l'offre au jour le jour pendant la crise est une chose, mais il fallait désormais redonner confiance pour faire revenir les clients dans les transports !

De nombreux moyens ont été déployés sur le réseau de transport pour assurer la protection des salariés et clients dans les véhicules :



ZOOM

Dans le cadre de sa démarche RSE, la Semitan a lancé une expérimentation de recyclage des masques chirurgicaux jetables. A partir d'octobre 2020, des bacs de recyclage ont été installés sur tous les sites de l'entreprise pour que les salariés puissent y déposer leurs masques jetables. Les masques collectés sont transformés en granulés plastique, qui sont ensuite utilisés pour réaliser des objets, comme par exemple des mobiliers urbains.

S'inscrire dans un cercle vertueux de recyclage plutôt que de tri classique de déchets constitue un enjeu important au regard du nombre

de masques utilisés. On estime à près de **65 000** le nombre de masques jetables utilisés chaque mois. Nous collectons **26 000 masques** par mois soit **40 %** de ce que nous distribuons.

"GESTES SANITAIRES RESPECTÉS, PROTECTION ASSURÉE."



PORT DU MASQUE OBLIGATOIRE
+ Gel hydroalcoolique
+ Distances à garder



tan | Ma vie sans arrêt

- Installation de distributeurs de gel hydroalcoolique dans les véhicules et en station,
- Pose de vitres de protection entre les conducteurs et l'espace voyageurs,
- Affichage des consignes de distanciation et port du masque par stickers,
- Renforcement du protocole de désinfection et nébulisation des véhicules,
- Intensification de la purification de l'air à bord des véhicules.

Une campagne de communication été lancée dès la sortie du confinement de mai 2020 pour inciter les voyageurs à reprendre leurs habitudes de mobilité.

En complément, la Semitan a souhaité faire reconnaître par un label officiel la robustesse du protocole déployé pour répondre aux enjeux sanitaires. Le label Afnor Certification « Mesures sanitaires COVID-19 » a été obtenu fin juin 2020. Il confirme la qualité et l'efficacité des actions conduites concernant :

- l'ensemble des services au contact direct de la clientèle (l'exploitation, le service Proxitan, le département sécurisation du réseau et l'Espace Mobilité),
- la mise en place des mesures et consignes de protection sanitaire,
- le dispositif d'information déployé pendant cette période de crise sanitaire.

Cette labellisation obtenue dans un court délai a été possible grâce au système de management certifié ISO 9001 déjà en place et aux bonnes pratiques en matière de communication des consignes, de traçabilité des contrôles, de maîtrise des prestataires, et de mesure des performances.

Le service Qualité a joué tout son rôle d'accompagnement et de facilitation, notamment :

- en aidant à la centralisation/compilation des mesures en place,
- en gérant les relations avec l'organisme qui délivre le label,
- en coordonnant la visite de labellisation,
- en participant à la communication interne et externe autour de l'obtention de ce label.

En parallèle, nous avons également :

- utilisé le système de mesures de la qualité de service réalisées par les clients mystères,
- réalisé des audits sanitaires en interne et auprès de nos prestataires de transport,
- maintenu l'enquête de satisfaction des clients : 85 % se sont déclarés satisfaits des services de la Tan et 94 % du personnel de la Semitan (agents commerciaux, conductrices-eurs, agents de contrôle et prévention),
- intégré les nouveaux risques et opportunités engendrés par la crise dans le pilotage des processus.

Le service Qualité, de par ses missions transverses, a également collaboré avec l'ensemble des autres services de l'entreprise (informatique, ressources humaines, sécurité, environnement...). Des initiatives ont vu le jour en termes d'accompagnement aux bonnes pratiques pour le télétravail, au déploiement des consignes spécifiques COVID, au recyclage des masques jetables...



© Semitan - Christiane Blanchard

► témoignage

Comment notre organisation, notre SMQ et notre management nous ont aidé à sortir de la crise liée à la COVID-19 ?

Par Karine GICQUEL, Responsable Qualité et RSE de SOFIA Cosmétiques

La crise de la COVID-19 nous a affectés directement sur nos deux principaux axes de croissance :

- Le développement de nouveaux produits à destination des marques de nos clients (200 produits par an en moyenne) : la fermeture répétée des commerces non essentiels tels que les instituts de beauté, et l'incertitude quant au pouvoir d'achats des consommateurs, ont ralenti ces projets de lancement. Nous vivons, ainsi, depuis un an une succession de « Stop and Go » sur les projets de développement.

- La croissance à l'export (10 % de croissance annuelle jusqu'à la crise) : aucun pays n'a été épargné ; les difficultés financières des clients et l'arrêt brutal des voyages à l'international ralentissent les relations commerciales qui reposent le plus souvent sur des rapports de confiance et des contacts humains.

En tant que PME dans le domaine de la cosmétique, nous naviguons dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu. Afin d'aider à faire face aux turbulences du marché, nous avons fait le choix dès

2012 de mettre en place un Système de Management de la Qualité et de nous faire certifier ISO 9001. Nous avons complété cette certification par d'autres depuis : ISO 22716 (2014), Cosmos (2016). Dans le même esprit, nous nous conformons aux principes de l'ISO 26000 (2015).

L'ensemble de ce Système de Management de la Qualité - désormais mature - nous permet de faire preuve d'agilité tout en nous appuyant sur des processus éprouvés et fiables.

La vitesse des développements de formules étant ralentie, nous avons engagé une démarche d'économies, portant sur les achats et la gestion des stocks.

Notre politique RSE (selon l'ISO 26000), ainsi que la nécessité de prendre en compte les besoins de nos clients et consommateurs nous ont amené à développer des nouvelles voies de formulation dites "vertueuses".

Ces nouvelles formulations "Clean and Lean" visent plusieurs objectifs :

- Mettre à disposition du marché des formules ayant un moindre impact environnemental et soucieuses de la santé des utilisateurs (trices) ;

- Permettre à l'entreprise de réaliser des économies en rationalisant le nombre de références de matières premières et en

réduisant les stocks.

« Avec un Système de Management de la Qualité solide et un management durable, nous [avons] les capacités pour faire face avec agilité à cette crise inédite et pour transformer la menace en une opportunité de croissance pérenne. »



©AdobeStock

Ainsi, alors que crise est toujours là, nous avons profité de plus de disponibilité de notre capacité de développement pour ajouter à notre catalogue de standards toute une gamme de produits certifiés bio ainsi qu'une gamme de produits solaires « SPF Low Tox » respectueux de l'Homme et de l'environnement (sans substances controversées).

Un deuxième grand chantier, pour le moyen terme, a également été entrepris en prévision du rebond. Dans un objectif d'amélioration continue et d'amélioration de nos marges, nous avons lancé une démarche de modernisation et de digitalisation de notre secteur production.

En partenariat, avec la Région Sud - Provence-Alpes-Côte d'Azur, nous nous sommes engagés dans le « ParcoursSudIndustrie4.0 ». Ce programme d'accompagnement vers la 4^{ème} révolution industrielle s'articule autour de trois modules : des séquences de diagnostic, un accompagnement à la transformation vers l'industrie du futur, un soutien aux investissements.

Ce projet 4.0 débouche sur un ambitieux programme de formation de notre personnel autour de la performance industrielle par la mise en place de démarches 5S et de « Lean Manufacturing ». Nous visons à inscrire définitivement la culture d'entreprise dans une orientation vers la performance et l'agilité de nos moyens de production.

L'ensemble de ces projets d'envergure n'aurait pas pu être mené avec autant de réactivité sans la motivation et l'implication de nos équipes dans un contexte pourtant anxiogène pour beaucoup de personnes. Nous sommes convaincus que cela a été possible grâce à une politique forte de QVT mise en place depuis plusieurs années au sein de l'entreprise (études de pénibilité des postes, management décentralisé favorisant les prises d'initiatives, plan de formation personnalisé, aménagements de type baby foot/table de ping pong favorisant la convivialité, un vendredi après-midi sur 2 octroyé au titre de l'équilibre vie professionnelle-vie privée...).

Ce temps COVID nous a prouvé qu'avec un Système de Management de la Qualité solide et un management durable nous avons les capacités pour faire face avec agilité à cette crise inédite et pour transformer la menace en une opportunité de croissance pérenne.

SOFIA
— COSMETIQUES —

Fondée il y a 31 ans, SOFIA Cosmétiques est une PME familiale de 65 personnes. Elle réalise un chiffre d'affaires de 13 M€, et a une capacité de production de 7 millions d'unités par an. La SOciété Française d'Ingénierie Appliquée aux cosmétiques développe, industrialise, conditionne et livre des produits cosmétiques : gels, crèmes, laits, lotions et tous produits dermo-cosmétiques de soin ou d'hygiène pour le visage et le corps, des produits capillaires ainsi que des solaires. 60 % de son CA est réalisé à l'export dans plus de 40 pays.

Site web : www.sofiacosmetiques.fr

► témoignage

SOS OXYGENE : une gestion de la crise sanitaire grâce à un SMQ agile

Par Isabelle MESNIL, Responsable Qualité Nationale

Avec 62 agences en Métropole et dans les DOM TOM, SOS OXYGENE est au plus près des médecins et accompagne chaque jour ses patients dans leur traitement en oxygène, diabète, perfusion nutrition et en termes de matériel de maintien à domicile.

Nous sommes certifiés ISO 9001:2015 et labellisés QUALIPSAD depuis 2017.

En février 2020, les informations qui nous sont venues de Chine n'étaient pas bonnes. Nous avons déjà vécu H1N1 et SRAS quelques années auparavant et nous commençons à prévoir l'éventuelle épidémie au niveau matériel et protections.

En mars 2020, le premier confinement est annoncé avec la mise en place du télétravail. C'était une grande première chez SOS OXYGENE.

L'agilité de SOS OXYGENE a permis au service informatique d'ouvrir des VPN (réseaux privés virtuels) sécurisés à 98 % du personnel du site de Nice tout en laissant l'accès informatique aux agences. En deux jours, l'ensemble du personnel du Siège (soit un peu plus de 250 personnes) était en télétravail.

C'est au niveau de nos agences que l'efficacité de notre système Qualité a été le plus visible. En effet, nous avons pu renforcer la qualité des traitements de

nos patients les plus fragiles, grâce à notre gestion des risques. Avec la mise en place d'équipes « spéciales COVID », et un service au plus près des EHPAD et hôpitaux.

La satisfaction patients/prescripteurs est plus que jamais au cœur de nos préoccupations. Un questionnaire de satisfaction a été lancé en juillet 2020. Nous avons interrogé 10 000 patients visités pendant la période du premier confinement et 96,46 % de nos patients étaient satisfaits de nos services durant cette période.

Nous avons également pu passer notre renouvellement de certification en octobre-novembre 2020 et faire certifier nos activités du diabète sans difficulté. Ainsi, nous avons prouvé que notre système était solide même en pleine tempête.

Notre système qualité nous a permis de mettre en place une gestion des risques, une utilisation de nos expériences, un renforcement de notre sens du

service, une approche clients (patient/prescripteur) renforcée et surtout une agilité.

Aujourd'hui, grâce à cette épreuve, SOS OXYGENE se lance dans une démarche RSE pour contribuer au monde de demain.

**« En deux jours
l'ensemble du personnel
du siège (soit un peu plus
de 250 personnes) était en
télétravail. »**



► témoignage

La réactivité au Centre de Haute Energie face à la COVID-19 ? Personnels, patients et proches, tous sont satisfaits !

Par les équipes du CHE : Corinne ROUSTAN, Psycho-Oncologue ; Stéphanie NARDIN, Ingénieur Qualité ; Pr René-Jean BENSADOUN, Radiothérapeute, Gérant ; Chloé SANTINI, Stagiaire Ingénieur Qualité ; Corinne LANOYE, Coordinatrice Générale, Rima BALARD, Attachée de recherche clinique

FAIRE FACE !

L'organisation, la motivation, l'agilité ainsi que la sensibilité de nos équipes sont autant d'éléments qui ont grandement contribué à l'adaptation du Centre de Haute Energie durant la période pandémique. Ces éléments se sont accompagnés d'une réelle cohésion et d'un esprit d'équipe résistant à toutes épreuves. Dès le début de la pandémie, l'ensemble du CHE s'est mobilisé. Les équipes ont su réagir et s'adapter aux nouvelles contraintes liées au contexte sanitaire.

Un coaching individuel a été proposé, fin mars 2020, à l'ensemble du personnel. Ce coaching a été proposé afin de libérer la parole des salariés et permettre l'expression des préoccupations professionnelles et personnelles.

Les patients et leurs proches ont ainsi pu, et peuvent, bénéficier d'une écoute et d'une attention toute particulière et adaptée aux circonstances. Le lien, si précieux, entre les soignants et les patients a été conservé et amélioré comme le montre le témoignage d'un patient : « *Le CHE au grand complet fonctionne vraiment parfaitement. Merci au personnel pour toute sa bienveillance en cette période difficile.* »

L'organisation du CHE, bâtie autour des concepts Qualité applicables aux établissements de soins, a permis au personnel soignant de faire face, et surtout d'améliorer et d'optimiser la prise en charge des patients face à cette pandémie. Des équipements



Le Centre de Haute Energie (CHE) est un centre libéral de radiothérapie situé à Nice. Le CHE compte quarante-sept employés ainsi que sept médecins associés, le Professeur BENSADOUN étant le gérant.

Le Centre de Haute Energie est conforme à la décision ASN DC-0103, de 2008, parue au Journal Officiel du 22 janvier 2009.

ont été mis en place (hygiaphone, kits COVID...). Des procédures spécifiques ont été créées. Le parcours patient a été entièrement repensé dans le but de respecter les gestes barrières ainsi que les distanciations. Une deuxième salle d'attente, installée au premier étage, permet de limiter les



De gauche à droite : Corinne ROUSTAN, Stéphanie NARDIN, Pr René - Jean BENSADOUN, Chloé SANTINI, Corinne LANOYE

allers et venues dans les salles du rez-de-chaussée. Elle est destinée aux rendez-vous de scanner, de consultations médicales et de soins de supports. Des soins de supports entièrement gratuits pour les patients dispensés depuis ... et dont nous allons voir ci-dessous comment ils ont été adaptés aux circonstances.

S'ADAPTER !

Le questionnaire de recueil des besoins en soins de supports remis à chaque patient en début de traitement, tel que préconisé par l'INCa, a été amélioré afin de mieux détecter les demandes des patients. Ces questionnaires recueillis, analysés par la Psycho-Oncologue, ont conduit à la mise en place de consultations téléphoniques afin de s'adapter à la situation sanitaire.

Ces consultations prennent en charge l'état émotionnel et les craintes des patients et de leurs proches face à la maladie.

La Socio-Esthéticienne prodigue des soins esthétiques non de confort aux patients, mais à visée thérapeutique et dans un cadre de soins. Ces soins ont été adaptés à la situation et l'activité a pu reprendre dès juin 2020.

Les consultations de nutrition restent maintenues sous forme de consultation téléphonique depuis le début de la crise sanitaire.

Le CHE possède une Unité de Photobiomodulation (laser de basse énergie) avec plusieurs appareils couvrant les différentes indications, qui permettent de diminuer les effets secondaires de la radiothérapie et/ou de la chimiothérapie et aident à la cicatrisation. Les rendez-vous correspondants ont pu reprendre au début du mois de mai 2020 avec des protocoles adaptés.

MESURER, AMÉLIORER !

Nous venons de parler du questionnaire centré sur le recueil des besoins des patients et des améliorations que son étude nous a permis de mettre en œuvre. Dans le même ordre d'idées, une étude interne a été menée sur l'impact du coaching personnalisé sur le moral et la Qualité de Vie au Travail du personnel. Les résultats de cette étude ont montré que le dispositif d'accompagnement et de soutien envers les salariés du Centre pendant cette période épidémique, a eu une réelle efficacité et a été plébiscité.

Au vu des résultats obtenus, cette intervention est reconduite sur l'année 2021. L'utilité de l'intervention du coach a été mesurée : 45 % du personnel interrogé ont apprécié la prise en charge de l'anxiété, 32 % la prise en charge de la sérénité et 41 % la prise en charge de l'état relationnel.

L'analyse des questionnaires de satisfaction remplis en 2020 par les patients à la fin de leur traitement permet d'afficher les taux de satisfaction suivants :

- 98 % pour l'accueil au CHE
- 98 % pour leur prise en charge psychologique,
- 87 % pour les soins de socio-esthétique,
- 86 % pour la prise en charge nutritionnelle.

« Cette crise sanitaire aura soudé l'équipe du CHE autour de la qualité du parcours de soins et de l'optimisation des procédures. »

ET DEMAIN ?

Pour le CHE, et il en va de même pour beaucoup d'autres structures de tout type, le retour d'expérience nous montre la place, l'importance de l'Humain dans des situations difficiles, voire douloureuses. En premier lieu, pratiquer une écoute active de chacune des parties prenantes - à commencer faut-il le dire - par le « couple » Patient-Personnel. Ensuite, faciliter la vie

au quotidien : simplifier les parcours administratifs et de soins, repenser les tâches administratives pour aller vers un télétravail voulu et non subi.

Au final, cette crise sanitaire aura soudé l'équipe du CHE autour de la qualité du parcours de soins et de l'optimisation des procédures. Dans l'environnement contraint, vécu et actuel, se sont révélées les ressources de chacun sur tous les plans. Le fonctionnement du CHE en période « normale » n'en sera que plus performant, au service des patients qui nous sont confiés.



Christian Brodhag lors de la cérémonie internationale des Green Solutions Awards 2019, organisés par Construction21 à Batimat
©Construction21

Grand Témoin

Christian BRODHAG Président de Construction21

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...

Découvrez la septième interview, menée par Marie Comet-Ashby.

Christian BRODHAG est professeur émérite à l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne (membre de l'Institut Mines Télécom). Il est ingénieur civil des Mines et docteur ès sciences, ses travaux et son enseignement portent sur le développement durable, la responsabilité sociétale et l'innovation. Il a dirigé 14 thèses sur ces thèmes et contribué à plus de 250 articles scientifiques.

Très tôt engagé sur l'environnement sur le plan associatif et politique, il a été porte-parole national des Verts en 1989 et 1990, et conseiller régional. Nommé président de la Commission Française du développement durable en 1994, il s'est ensuite consacré à ce sujet en suivant depuis 25 ans les processus internationaux sur le développement durable et les changements climatiques. Il a par exemple piloté le processus préparatoire francophone à la Conférence Rio+20 en 2012 et présidé la Taskforce internationale sur le tourisme durable (10YFP). Il a été Délégué interministériel au Développement durable du gouvernement français (2004-2008).

Président de la commission de normalisation de l'AFNOR entreprise et développement durable en 2000, il est co-auteur de la méthode de réflexion stratégique SD21000. Il a représenté le gouvernement français dans la délégation française à l'ISO 26000, norme sur la responsabilité sociétale des organisations.

Considérant que l'accès à l'information et aux connaissances pour mener la transition écologique est essentiel, il préside aujourd'hui Construction21, portail international sur la construction et la ville durable (www.construction21.org) et l'association le Pôle national écoconception français (www.eco-conception.fr) qui accompagne les entreprises dans l'intégration de l'environnement dans la conception des produits et services.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

À mon sens, elle représente un processus qui permet d'assurer la bonne adéquation entre les moyens et des objectifs de progrès, c'est-à-dire d'améliorer et de garantir une performance.

C'est dans ce sens qu'elle va au-delà d'un système de management et de procédures en visant l'amélioration de la performance elle-même. Donc toute la problématique réside dans le fait d'allier qualité et performance, comme le fait d'ailleurs votre revue.

Les grands enjeux de la transition écologique m'intéressent de près, là en l'occurrence,

la qualité y est globale et multicritères. Le développement durable doit répondre à des enjeux environnementaux et sociaux et plus seulement économiques. La recherche de la qualité y est centrale. Les approches de management de la qualité permettent de confronter l'objectif, la stratégie et le monde réel. Il existe toujours un écart entre les intentions, les modèles de représentation et la réalité. Pour moi, la boucle de rétroaction dans le système de qualité est fondatrice. Une première boucle porte sur la mise en œuvre technique, et une seconde boucle contribue à l'apprentissage organisationnel, l'organisation apprenante, grâce au retour de terrain. Je considère au niveau plus global et sociétal, une troisième boucle, qui touche au changement des paradigmes et des constructions mentales. La transition écologique et les changements induits relèvent d'une boucle impliquant les parties prenantes et l'expérience, c'est à dire une innovation ouverte en amont et une évaluation des usages en aval.

« Les approches de management de la qualité permettent de confronter l'objectif, la stratégie et le monde réel. »

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Le processus de qualité doit pouvoir s'adapter à tous les contextes, c'est ainsi que l'on en parlera. Les normes servent de base, de soutien, d'appui : une universalité des approches générales très intéressante. Néanmoins, il est fondamental de

l'incarner, c'est-à-dire de l'illustrer des processus complexes et pas seulement des procédures.

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL ET DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

Je suis engagé sur le développement durable. Dans ce domaine, j'ai notamment présidé le groupe de travail de l'AFNOR, qui a conduit au SD 21000 des lignes directrices pour les entreprises, qui ont servi de base à la norme internationale ISO 26000. J'ai eu aussi le privilège, en qualité de Délégué interministériel, de participer à sa rédaction.

Je m'intéresse aux questions des normes appliquées aux questions d'écoconception, d'économie circulaire ou de bâtiment.

Mon deuxième intérêt plus théorique couvre tout le champ du lien entre management et connaissance, organisation et information.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Je dirais une valeur ajoutée, de l'immatériel dans le matériel. Un objet ou un processus, de par sa qualité

sera doté d'un supplément d'âme... en interaction quantitative mais aussi qualitative. Et les différentes propriétés qui en enrichissent les fonctionnalités représentent pour moi cet apport de qualité.

LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLE FORME ?

Pour ce qui concerne mon approche personnelle, cela consiste à remettre toujours en cause mes convictions par les faits ou les témoignages. D'être en permanence en posture d'amélioration. L'expérience et le savoir permettent de faire « progresser » les modèles de représentation.

Le monde se transforme et les perceptions humaines évoluent sans cesse. Les faits environnementaux et la gravité des risques associés sont fondés scientifiquement, ce n'est pas une question d'opinion. Des opinions sont quelquefois très décalées par rapport à cette réalité. C'est le sens de mon engagement dans Construction21 de faire connaître les solutions mises en œuvre et pas les intentions.

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Je ne peux pas citer un objet en particulier. Celui-ci serait juste très simple, frugal, doté de fonctionnalités d'usage très fortes avec le minimum de complexité. J'ai d'ailleurs été frappé par une déclaration de Saint-Exupéry « La perfection de l'invention confine ainsi à l'absence d'invention. », une forme de raffinement de la sobriété.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Il s'agirait d'une personnalité en lien permanent avec la société et qui soit capable dans ses responsabilités et dans son action, d'une adaptabilité permanente... une posture d'amélioration et de progrès continu. Ce « marginal sécant » selon Michel Crozier, quelque peu hors normes et rare, permet à l'organisation de progresser car il fait « entrer » le monde extérieur au sein même de l'organisation.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Oui, il s'agirait d'un lieu de consultation des parties prenantes, dont l'objectif ne serait pas limité à la recherche du consensus mais viserait la création de valeur partagée. En partageant les connaissances et les expériences multiples, il permettrait un processus d'innovation et de progrès collectif. Cette démarche est un élément d'élargissement de la qualité.



Intervention de Christian Brodhag à la COP21
©IISD RS

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Dans un monde de ressources limitées, la qualité réside dans le fait de les utiliser au mieux.

La qualité, c'est ce qui identifie l'ensemble des impacts positifs et aussi négatifs pour répondre aux besoins de la société. À mon sens, le paradigme de la qualité est d'une certaine façon un dépassement du marché.

Répondre finalement à la complexité du monde à travers des processus simples et vertueux...

ZOOM SUR CONSTRUCTION21

Média social du secteur, Construction21 diffuse gratuitement l'information et les bonnes pratiques du durable entre les acteurs de la ville et du BTP. Sont notamment proposés des études de cas de bâtiments, quartiers et infrastructures exemplaires, ainsi que des dossiers thématiques élaborés avec les membres de sa communauté.

Construction21 organise les Green Solutions Awards, concours international de solutions durables, afin d'inspirer l'ensemble des professionnels du secteur.

L'association Construction21 France rassemble près de 150 organisations professionnelles et entreprises pionnières. Construction21 est aussi un réseau international avec plusieurs portails nationaux en Europe, en Chine et au Maghreb, ainsi qu'une plateforme globale en anglais.

Site web : www.construction21.org/france





SOMMAIRE

- La FADQMPO
- Les Constats de la Performance 2007
- Échos
- Infos industrielles
- Le Réseau de l'Info
- Les Termes de Management
- Le Réseau FADQMPO
- Actualités régionales
- Le Comité des Présidents
- Le Réseau des Adh.
- Agenda

La Performance par la Qualité : bros de levier pour nos entreprises.

Force motrice est de constater que l'économie Française a perdu des places dans le classement mondial et que le taux de croissance de notre pays est inférieur à la moyenne des 10 grands de la zone Euro. Nous

avons donc décidé de consacrer ce numéro à la Qualité, facteur clé de la Performance. Le thème de notre double dossier est consacré au thème de la Qualité en 2007, le thème de la Qualité en 2008.



TOUTES LES REVUES ÉCHANGES DEPUIS LE N°1

SONT EN TÉLÉCHARGEMENT LIBRE

*Plus de 15 ans d'histoire
de la Qualité !*

LIEN DIRECT :

<http://www.qualiteperformance.org/revue>



FRANCE
QUALITÉ

ENSEMBLE,
ACCÉLÉRONS
LA PERFORMANCE

ADHÉREZ AU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

Bénéfices et modalités en cliquant ici

<http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp>