

échanges

N°50

la performance en revue





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

50

Voici le numéro 50 de votre revue Echanges.

Nous vous le proposons, en toute humilité, comme un « marqueur » de l'évolution, du devenir de la Qualité.

Cinquante acteurs majeurs, caractérisés autant par leur apport personnel à la dynamique d'amélioration continue des performances que par la variété de leurs profils, s'y expriment, témoignant d'expériences vécues, partageant analyses voire rêves pour demain, donnant des grilles de compréhension mais aussi des idées de développement. Il s'agit là d'un recueil d'avis inédit sur le fond, empreint d'émotions sur la forme.

Le Bureau Exécutif National de France Qualité dédie ce cinquantième numéro hors norme, à la fois à nos illustres prédécesseurs, fondateurs des approches modernes de progrès et de maîtrise des risques dans le pays, que nous saluons, et aux femmes et aux hommes qui, au gré des périodes, font vivre avec conviction et expertise les démarches, projets, systèmes sur le terrain et au quotidien.

Au demeurant, du contenu des différentes réponses apportées par les personnalités interviewées aux (mêmes) questions posées, et par-delà les spécificités de chaque situation associée, les sensibilités des uns et des autres se dégagent des points de repère communs - et déclinés ci-après en guise de clin d'œil au **PDCA** si connu dans la communauté.

Un premier : le **Progrès**. Du contrôle à l'assurance qualité, puis aux systèmes de management, et aux approches globales, de tout temps, c'est la volonté de progrès qui s'est avérée décisive... avec à la clé des résultats réels, mesurés, en termes de traitement de non-conformités ou de réduction des coûts ou de renforcement de crédibilité via l'obtention de telle ou telle certification ou encore de bonification de la satisfaction des clients et autres parties prenantes.

Soulignons aussi la **Durabilité**. Oui, de nombreux outils, méthodes, se révèlent utilisés de longue date, et ce pour une raison simple : ils constituent un support appréciable et apprécié, qui permet de faire face aux défis, ceux d'hier (mise en place d'un programme d'audits / appel aux suggestions des salariés), comme d'aujourd'hui (accompagnement de la transformation / consolidation d'un parcours patient), sinon de demain (conception de stratégie / gestion de Big Data).

Troisième point de repère, les **Compétences**, que les dirigeants des organismes publics comme privés, l'encadrement et les opérateurs, reconnaissent largement aux équipes de notre Filière. En tendance, s'ajoutent désormais aux connaissances « techniques », savoir-faire [résolution de problèmes - management des processus - prévention de risques], des composantes personnelles, savoir-être [écoute et conseil - animation et fédération - transversalité et ouverture].

Reste que la pérennité n'exclut pas le changement, au contraire. Bien sûr, le sens-même de la Roue de Deming invite à une **Adaptation** positive en permanence ; et, de fait, la Qualité ne cesse d'évoluer, intégrant par exemple les synergies avec l'Environnement, l'Expérience client, la Sécurité, l'Excellence opérationnelle, l'Hygiène, et par ailleurs la dimension digitale, etc. Factuellement, la Nouvelle Qualité, globale, pragmatique, innovante, participative, est là.

Merci beaucoup à l'ensemble des auteurs, contributeurs !

Profitez bien, chère lectrice, cher lecteur, de cette revue anniversaire qui est également un produit exclusif !

Au nom des membres du Bureau Exécutif National de France Qualité, Pierre Girault.

► sommaire

Marc BAZINET	04
Salima BELGHIT	05
Ali BENALI	07
Fabrice BONNIFET	08
Valérie BRENUGAT	09
Christian BRODAGH	11
Claude CHAM	14
Laurent CROGUENNEC	15
Christian DOUCET	16
David ÉGÉE	18
Salwa EL JANATI	19
Michel GALIPEAU	20
Pierre GATTAZ	21
Clara GAYMARD / Gonzague de BLIGNIÈRES	24
Vincent GILLET	25
Pascal GOSSELIN	26
Maysa HABELRIH	27
Jean-Michel KEITH	29
Laurence KERLEGUER	30
Coralie LACOMBE	31
Marie-Claude LARGENTON-DONADIEU / Bruno LANCEMENT	32
Vianney LECLERCQ	34
Marion LOUAIL	36
Stéphanie LUFLADE	37
Jean-Charles MALLET	38
Nicolas MARANZANA	39
Saliha MARIET	40
Philippe MARTIN	41
Thierry MATHIEN	43
Monique MAZARD	44
Gilles MENGUAL	45
Brigitte MINETTE-TIBERGHIE	47
Patrick MONGILLON	48
Anne-Elisabeth de MONTAIGNAC	50
Marie-Hélène MORVAN	51
Henri NIGAY	53
Corinne PANIGHI	54
Torolf PAULSHUS	56
Stéphanie PAUZAT	58
Isabelle POULIQUEN	59
Xavier QUÉRAT-HÉMENT	61
Michel RAQUIN	63
Eva ROTHER	65
Milena STOJKOVIC	66
Florence SUEUR	67
Philippe VASSEUR	68
Florence VINCENT	70
Eric WOLFF	72

échanges

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

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

Comité de rédaction / lecture : Cécile Arroyo, Bernard Bousaada, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Bernard Husson, Thomas Lejeune, Lucien Penalba, Hélène Schmidt

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

Contributeurs exceptionnels : Michaël Albaladejo, Philippe Belot, Frédéric Blamoutier, David Égée, Patrick Mongillon, François Salatko, Gérard Vaël

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



F R A N C E
Q U A L I T É

► Marc BAZINET

*Délégué Général aux Prix de France Qualité
Leader Qualité Européen 2018
Ex-Directeur Qualité - EDF Commerce*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Que de chemin parcouru !

Un regard dans le rétroviseur nous rappelle que du contrôle à l'assurance de la qualité, puis du management de la qualité à la qualité du management - une passerelle vers l'excellence, ces quatre temps ont rythmé la vie de nombreuses organisations avec plus ou moins de succès.

Oui, le champ de la Qualité a constamment bougé ces dernières années en fonction du contexte économique et des évolutions du marché, et ce n'est pas fini.

Être toujours en ligne avec les besoins et attentes des organisations est une nécessité.

L'année 2000 a été une année charnière. L'introduction de l'approche processus a été déterminante. Elle a été renforcée lors de la publication de la norme ISO 9001 - version 2015. Aujourd'hui, nous observons, entre autres, un réel allègement de la bureaucratie d'antan, une anticipation des besoins, un rapprochement vers la stratégie, une intégration des risques et opportunités, une maîtrise de la chaîne de valeur, une volonté de mettre en perspective la complémentarité entre la qualité et la responsabilité sociétale (RSE).

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Il est vrai que le passage de l'assurance de la qualité (image du contrôleur) au management de ou par la Qualité (image d'aiguilleur) a été spectaculaire. Si

nous y ajoutons la volonté d'intégrer l'ensemble des exigences des différents domaines de management Qualité, Sécurité, Environnement, Développement Durable, Management des Risques, Contrôle Interne, ... , y compris la nécessité incontournable de prendre en compte la dimension humaine, cela représente un vrai changement de paradigme.

Clairement, cela a permis aux organisations une plus grande lisibilité, de la simplification, de la rationalisation et de l'harmonisation de l'ensemble de leurs bonnes pratiques.

De fait, la fonction Qualité a suivi ce mouvement et elle évoluera encore. Le manager Qualité d'aujourd'hui et de demain devra être un manager reconnu pour ses compétences, mais aussi son savoir-être (soft skills), en relation étroite avec le centre de décision des organisations.

L'évolution de ses compétences concerne davantage des thématiques liées à la posture et aux comportements que dans les outils et les méthodes. Les compétences relationnelles seront multiples et plus mises en avant, telles qu'être leader, communicant, pédagogue, pragmatique, un ambassadeur crédible et légitime - en somme, une sorte de caméléon ou de super héros capable de s'adapter à toutes les situations.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité donne une image d'ouverture et de modernité.

Anticiper, s'adapter, se projeter, réaliser des sauts de performance, développer l'agilité et l'innovation, sortir du cadre et repenser les modèles

conventionnels, ... quel changement de vision ! Cette rupture était vraiment nécessaire pour un changement d'image dans l'esprit collectif. Retrouver un nouveau souffle, une nouvelle respiration, pour mieux correspondre à la réalité quotidienne des organisations, en se centrant sur le sens et la valeur ajoutée.

La vie, voire la survie, la compétitivité durable des organisations se joue dans l'intégration, le sens et la cohérence des approches. L'avenir appartient à ceux qui savent où ils veulent aller, avec qui et contre qui, avec des objectifs et des engagements volontaires cohérents soutenus par des collaborateurs motivés et impliqués, en synergie avec des partenaires choisis et bien évidemment relayés par des processus opérationnels efficaces et alignés sur le but à atteindre.

Voilà le chemin de la création de valeur dans une vision globale, pragmatique, innovante et participative. C'est ce chemin qui fait gagner un plus sur ses compétiteurs, qui augmente les chances de survie dans un monde incertain et fait réussir là où tout le monde vous aurait donné perdants.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité doit rester une fonction ancrée et incontournable au sein des organisations, sûrement de plus en plus numérique, mais aussi sans aucun doute relationnelle - un lien entre les parties prenantes, à la recherche de résultats remarquables. « *Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts* », Isaac Newton.

Je formule le rêve d'une prise de conscience et d'un élan vers la performance durable et la conduite de la transformation : que toutes les organisations quels que soient leur taille, leur secteur d'activité se retrouvent sur le chemin de l'excellence managériale et de la responsabilité sociétale, pour ainsi disposer de ce coup d'avance.

La recherche de l'excellence n'est pas un voyage en terre inconnue, mais bien une destination à forte valeur ajoutée.

Alors oui, plus que jamais la Qualité ne sera pas « has been ».

Poursuivons ce chemin ensemble avec France Qualité !

▶ Salima BELGHIT

*Responsable Qualité Opérationnelle et Normative,
Direction de la Relation Abonné Free*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

« Être agile ou certifié : faut choisir » traduit la pensée des équipes dirigeantes ; c'est ainsi que Christophe VILLALONGA introduit le défi relevé dans « *Moi Manager Qualité : Acteur du changement !* ». J'ai pu constater cette même évolution, à la différence, qu'elle était présente à tous les niveaux de l'entreprise.

Les dirigeants cherchent à s'affranchir des normes que je qualifierai d'« historiques », tout en s'orientant vers de nouveaux labels, voire des modèles 100 % maison, comme j'ai le privilège d'en co-construire depuis plus de quatre ans. Ces nouveaux labels semblent plus adaptés aux modes de travail actuels, pour faire valoir non pas le respect d'un référentiel normatif, mais des actions et innovations mises en place. Toutefois, l'objectif reste le même : se démarquer par la qualité du service rendu. Se voir récompenser pour la satisfaction du client et

celle des salariés reste une volonté des entreprises, inchangée.

Cette ambivalence dans les choix de normes, de référentiels et/ou de labels pour répondre aux objectifs d'innovation de ces dernières années permet à chaque acteur de la Qualité de remettre en question le sens donné au cadre. Celui qui sécurise à la fois le chef d'entreprise, l'entreprise, et qui semble être un frein au rêve d'autonomie tel qu'il est imaginé.

Libérer la possibilité de choix des actions qui permettront d'améliorer la vie de l'entreprise sur tous ses aspects, y compris économique, n'est pas sans risque, notamment pour les acteurs qui

ont besoin d'une hiérarchie forte.

La Qualité c'est de l'organisation. Les entreprises savent que la Qualité les préserve des zones d'incertitude (cf. Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG). Toutes recherchent le meilleur modèle de démarches de progrès, à la différence qu'avant, le modèle était évident !

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

C'est la stratégie pour le développement de la qualité perçue qui a fortement bousculé mon quotidien. Le concours de la qualité a pris fin dans la réalisation et le développement des outils d'enquête de satisfaction et d'analyse de la voix de l'abonné.

Notre organisation a démarré une phase de transformation importante que j'ai d'ailleurs pu accompagner avec la co-construction de notre norme qualité. L'expérience client est devenue plus qu'un projet qualité ou qu'une fonction Qualité mais un département à part entière. De nouveaux moyens ont été mis en place : outils et humains.

Cette transformation des organisations marque un tournant dans la vision qualité perçue et délivrée avec l'évolution des pratiques de management, où le contrôle qualité semble avoir perdu ses lettres de noblesse.

La qualité perçue du parcours client, l'industrialisation de la voix du client s'est enrichie. Elle a pris une part très importante dans nos entreprises de service où la subjectivité est enfin autorisée. Place à la sensibilité et à l'interprétation de chacun.

Les politiques Qualité se veulent orientées client et toute l'organisation doit se mettre en mouvement pour y répondre, notamment se transformer, s'humaniser. L'intention semble vouloir remplacer l'attention !

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité est portée et décidée par un collectif et uniquement celui-ci. La rédaction des exigences, la conception des outils Qualité, jusqu'à la mesure, sont conçues par un ensemble de collaborateurs issus de toutes les fonctions. La Qualité a toujours été un projet d'entreprise et sa réussite liée à l'adhésion des équipes. Aujourd'hui ce sont les équipes qui décident de la Qualité qu'ils souhaitent livrer et de la manière dont ils souhaitent fédérer toutes les parties prenantes.

Les Ambassadeurs Qualité avec lesquels je travaille sont bien plus exigeants que je ne l'étais. Ils ne tarissent pas de critiques constructives sur l'organisation et les processus. Bien qu'ils soient touchés par les sources d'insatisfaction et qu'ils en imaginent les solutions, ils ne peuvent pas toujours les mettre en œuvre.

Il nous faut encore plus de simplicité dans nos organisations et surtout une meilleure acceptation du fait que les solutions ne résident plus au sommet de l'entreprise, et tenir les promesses.

La Nouvelle Qualité rime avec humilité !

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Je souhaite que la Qualité reste le « cœur » de toute l'organisation, car elle alimente la démarche culturelle. La Qualité propulse le sens vers tous les acteurs de l'entreprise, rassure, protège et dynamise. Les valeurs de service que j'ai eu la joie de développer dans toute l'organisation et tous les services, je les considère comme de vrais outils Qualité. Les valeurs de service nous permettent ensemble de réfléchir, construire, d'améliorer la qualité de nos relations, la qualité de notre vie ensemble, la qualité de nos locaux, la qualité de notre management, la qualité de nos outils, et bien évidemment la qualité de la relation avec nos abonnés.

Je rêve que la Qualité soit l'organe vital de chaque entreprise, pragmatique, innovante, participative, et humaine.

▶ Ali BENALI

Consultant PMO, SPF Affaires Étrangères Royaume de Belgique



Quels sont pour vous les principales évolutions ou évènements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Lorsque l'on évoque la Qualité, on remonte souvent à ses prémices au siècle précédent en évoquant notamment ses apports dans les industries par le contrôle, l'assurance, puis le management de la Qualité. Mais inutile de remonter jusqu'au code d'Hammourabi et aux balbutiements de la Qualité afin d'en mesurer les différents impacts au cours des différents siècles. Les référentiels, labels, certifications, normes, initiatives, autant de leviers mis en place pour les organisations afin de donner un gage de confiance en interne et à leur environnement, ont donné un socle à partir duquel des orientations stratégiques, accompagnées de méthodologies, ont été construites. Ce paradigme constitue une des avancées majeures dans l'instauration d'une discipline Qualité ainsi que des organisations (directions, services) qui mettent en œuvre le SMQ et ses pratiques.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualitatif ces quinze dernières années ?

La Qualité n'est pas dans mon quotidien, mais je dirais qu'il appartient à chacun de sensibiliser à l'esprit de la Qualité au sein de son organisation, car celle-ci est transversale et tire ses bénéfices de la volonté de son appliquant.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité confronte l'ensemble des

enjeux actuels : environnementaux, sociétaux, économiques. En cela, elle est globale, et elle implique l'ensemble des acteurs de l'organisation dans le changement. Elle est surtout en rupture avec les approches théoriques et académiques : là où la jeune génération trouve à la Qualité des lacunes, comme son manque de pragmatisme, la Nouvelle Qualité s'alimente par les retours d'expériences dans le tissu économique et se renouvelle.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Le principe d'amélioration continue sur lequel repose la mise en œuvre des démarches Qualité nous engagera dans quelques années vers de nouveaux défis, car la Qualité est au service de la performance et de la maîtrise des risques. Elle se retrouvera donc au cœur des enjeux des siècles prochains !

Être qualitatif désormais, ce n'est pas seulement savoir que nous pouvons changer les choses, ce n'est pas vouloir échapper aux difficultés et aspirer à une meilleure qualité. Être qualitatif, c'est éprouver le besoin de transmettre aux générations à venir, c'est convaincre nos dirigeants de la nécessité d'une Qualité qui améliore la productivité de nos entreprises et les relations humaines au sein de nos organisations. Enfin, être qualitatif, c'est construire une génération de techniciens, managers, directeurs, dirigeants qui porteront les fruits de la Nouvelle Qualité qui s'opère dès à présent...

► Fabrice BONNIFET

Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement du Groupe Bouygues



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La dynamique de promotion des démarches formelles d'amélioration continue a, hélas, peu progressé en quinze ans. Les coûts de non-qualité et de sur-qualité sont très peu suivis dans les entreprises, mais si on regarde le volume des déchets, l'augmentation des contentieux BtoB et BtoC, la stagnation des accidents du travail, les données inhérentes à la santé mentale, le suivi des baromètres de satisfaction clients et les émissions de CO2 dans tous les secteurs, nous nous apercevons vite que les démarches de progrès ont encore des preuves d'efficacité à fournir. Certes, dans l'industrie les démarches de progrès fonctionnent un peu mieux que dans les autres secteurs car les risques sont tels que les méthodes associées et notamment le Lean s'imposent d'elles-mêmes. Ce qui est étonnant c'est que les causes primaires qui expliquent le faible déploiement et la mauvaise performance des démarches de progrès sont toujours les mêmes depuis bien plus de quinze ans : l'absence de culture Qualité des dirigeants qui ont des profils plutôt gestionnaires, le manque de formation aux outils et méthodes dans l'enseignement supérieur et l'incompréhension des tenants et aboutissants du management par la confiance.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Nous sommes toujours les garants de la conformité aux règles, aux processus et de l'enregistrement des démarches Qualité, Sécurité et Environnement par les tiers de confiance, mais ce qui a changé c'est la

survenue des questions RSE dans les entreprises. Désormais la prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement va bien au-delà de la simple mise en œuvre d'un système de management dédié et du fait d'assurer le respect des exigences spécifiées réglementaires. Les entreprises doivent faire évoluer leur modèle économique pour ne créer que de l'impact positif et donc éliminer toutes les formes de pollutions diffuses autrefois tolérées au nom de la performance financière. Intégrer la RSE transformatrice au cœur de la stratégie des entreprises est peut-être ce qui va redonner un attrait pour les démarches d'amélioration continue ? En effet, un but sans méthode étant un non-sens, éliminer les externalités négatives associées aux processus de conception et de production ne pourra se faire sans la participation des collaborateurs et sans méthodes formelles d'optimisation. La Qualité ce n'est plus seulement satisfaire le client en restant profitable, c'est aussi maintenir en bon état les écosystèmes naturels pour rester vivant !

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Depuis trente ans, j'entends régulièrement l'émergence d'une nouvelle sémantique concernant la Qualité mais en réalité cette dernière restera un ratio signifiant un niveau de satisfaction perçue sur un sacrifice consenti. Pour toute entreprise, tant qu'il y a des clients qui acceptent de payer le juste prix pour une solution, la pérennité est envisageable. La différence avec le monde d'avant c'est qu'aujourd'hui l'environnement et le social ne peuvent plus être la variable d'ajustement de la rentabilité, c'est peut-être cela la Nouvelle Qualité ?

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Je rêve que la culture de la Qualité soit enseignée dans les écoles, car nous savons qu'atteindre l'excellence requiert bien plus que du bon sens ! Nous devons aussi donner envie aux collaborateurs de faire progresser leur entreprise. Pour cela il convient de faire émerger un nouveau leadership « egoless » dont les fondamentaux sont la confiance et le respect, puis considérer l'amélioration continue comme un jeu, un défi, un challenge ludique dans lequel les collaborateurs prendront plaisir à toujours vouloir faire mieux pour le client et la planète.

▶ Valérie BRENUGAT

*Rédactrice en chef de la revue Qualité Références,
MRJ presse*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

L'évolution du numérique a considérablement transformé la Qualité à travers les applications, les téléconférences et le travail à distance. Les échanges entre les différentes communautés de qualitiens peuvent se faire plus facilement à distance, même si le présentiel est toujours très apprécié. De plus, avec l'arrivée des réseaux sociaux, la Qualité doit gérer de plus en plus son image.

La gestion des risques sanitaires et environnementaux occupe également une place de

plus en plus importante avec la crise COVID et le réchauffement climatique. Par ailleurs, avec l'arrivée de la norme ISO 26000 en 2010, la Qualité et la RSE sont de plus en plus liées car par leur responsabilité, les organisations ont un rôle à jouer dans l'évolution de notre société (diversité, QVT...).

Enfin, la création de l'Association France Qualité Performance en 2012 a redynamisé le paysage français de la Qualité.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

En tant que rédactrice en chef de la revue Qualité



Références, je vois à quel point le numérique a pris une place de plus en plus croissante. L'année dernière, le site Internet www.qualite-references.com a été lancé et connaît un certain succès. Il entend répondre aux attentes de digitalisation de la part des lecteurs et de toute la communauté des managers, certificateurs, des acteurs de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle. En outre, l'arrivée des réseaux sociaux a changé la donne dans le paysage médiatique. Elle a remis en question les médias dit « classiques ». D'ailleurs, Qualité Références souhaite être plus présent sur les réseaux sociaux pour partager avec la communauté de la Qualité à travers LinkedIn, Twitter et Facebook.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité permettra aux entreprises de mieux relever les défis actuels et futurs grâce à ses nouveaux modèles. Elle est à la fois un facteur d'amélioration de la compétitivité économique et commerciale de la France, et un tremplin d'engagement des qualitateurs pour un nouvel élan. D'ailleurs, dans ses pages, Qualité Références donne la parole à ces acteurs de la Nouvelle Qualité dans une démarche participative.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Le Big Data, l'intelligence artificielle et l'IoT vont jouer un rôle indéniable dans la Qualité et d'autres outils innovants ouvriront de nouveaux horizons. Si la chaîne de valorisation des données deviendra de plus en plus importante, elle soulèvera aussi des problèmes juridiques. Avec le développement des robots, la chaîne de responsabilité sera profondément transformée. Par ailleurs, le rapport au travail changera car les tâches les moins nobles vont être très automatisées et dégageront du temps pour la prise de décision. En outre, face aux changements environnementaux et à l'arrivée d'éventuelles nouvelles épidémies, le management des risques continuera à occuper une place non négligeable. Les modes de consommation devront alors changer et aussi le rapport avec le client. Nous entrons donc dans un monde ouvert et incertain avec une grande variété d'offre et de demande. La Qualité devra s'adapter à ce monde nouveau et proposer des nouvelles solutions. Qualité Références pourra alors accompagner les professionnels de la Qualité dans cette évolution en les informant sur ces changements.

▶ Christian BRODAGH

*Professeur émérite Ecole des Mines de Saint-Etienne
Président du Pôle National écoconception et de
Construction21*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Le modèle d'amélioration continue porté par la Qualité est devenu un modèle générique. Les normes de système de management se sont imposées dans différents domaines et activités : environnement, éducation, systèmes d'information, sécurité...

Cette généralisation a abouti à une structure universelle de management (HLS High Level Structure) à laquelle chacune des normes doit formellement se conformer. Il s'agit d'un indéniable succès, qui cache pourtant des limites.

Cette universalisation des systèmes de management, et leur certification, a fait considérer que les domaines et les contextes dans lesquels ils s'appliquent sont secondaires et subalternes. La performance serait le résultat du processus, une sorte de retombée fatale d'un bon management. Même dans le management environnemental de l'ISO 14001 qui vise la maîtrise des impacts, la certification prend le pas sur la performance. Ce serait donc le système de management des entreprises qui assurerait la crédibilité de leurs activités, de leurs produits ou de leurs services vis-à-vis du marché et des parties prenantes.

La certification de conformité et l'évaluation de la maturité du système de management ont pu ainsi être 'vendues' comme une garantie de résultats en laissant de côté la performance. De plus, la juxtaposition de normes de management thématiques cohérentes entre elles, toutes séduisantes qu'elles puissent apparaître, inhibe la vision stratégique.

C'est-à-dire que cette priorité aux systèmes de

management peut se faire au détriment d'approches stratégiques et de prise en compte de la matérialité de la performance.

C'est un problème profond, au niveau opérationnel dans les organisations ; deux catégories de rationalité sont à l'œuvre : les approches procédurales et les approches substantives. Les premières portent sur la manière dont les processus sont organisés, elles s'intéressent au management et aux relations entre les fonctions et les acteurs. Les secondes sont performancielles et s'intéressent à la performance et aux impacts, elles privilégient des indicateurs et des cadres de reporting. Ces deux composantes sont en concurrence et sont portées par des acteurs différents.

Ce débat a été central lors de l'élaboration de l'ISO 26000, la norme sur la responsabilité sociétale des organisations. La COPOLCO, la commission des consommateurs de l'ISO proposait d'élaborer un système de management social venant compléter le système de management de qualité ISO 9000 et de l'environnement ISO 14000. Ce triptyque de norme aurait dû permettre de prendre en charge dans un seul système de management les trois piliers du développement durable : social, économique et environnemental. Dans cette même logique procédurale, certains considéraient une responsabilité sociétale fondée sur les relations avec les parties prenantes (Brodhag, 2010¹).

Or cela n'a pas été le cas et l'ISO 26000 n'est pas certifiable, elle appuie une réflexion stratégique et une analyse de matérialité et de maîtrise des impacts comme le propose par exemple la norme (AFNOR NF X30-029, 2016²).

Or les deux approches, substantive et procédurale, sont complémentaires et devraient être combinées. C'est d'autant plus nécessaire pour

l'accompagnement du développement durable. Sauf que les normes existantes, la structure HLS, n'intègrent pas cette question du développement durable.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Cette Nouvelle Qualité affiche des ambitions qui peuvent apparaître comme contradictoires, et la façon dont elle va surmonter ces contradictions sera une profonde mutation. Elle devrait résolument contribuer au développement durable.

Globale, elle devrait notamment intégrer le développement durable dans ses dimensions systémiques et scalaires. Systémiques car le développement durable implique la combinaison d'objectifs environnementaux, sociaux et économiques, des approches inter, pluri et transdisciplinaires et la participation d'acteurs variés. Scalaire entre les dimensions mondiales, nationales et locales qui imposent une cohérence et une adaptation des organisations à chacun de ces niveaux ; c'est-à-dire une réflexion sur des systèmes emboîtés. La question climatique, par exemple, est globale. L'impact d'une tonne de carbone émise est le même quel que soit son lieu d'émission dans le monde. Mais beaucoup de décisions d'action, tant sur l'atténuation que l'adaptation, sont locales et les objectifs globaux doivent se décliner à chaque échelle. La question de la biodiversité, en revanche, est un problème mondial fait de multiples composantes d'écosystèmes variés dépendant des conditions locales. Leur gestion et leur exploitation doivent être menées à leur échelle qui n'est pas toujours celle des institutions, des pays ou des régions.

La Nouvelle Qualité envisage aussi d'accompagner l'innovation, et donc plus globalement la transition.

Le système de management environnemental marque un engagement d'amélioration, il peut accompagner des innovations incrémentales, mais pas des innovations en rupture et des améliorations performancielles radicales. Les normes concernant l'innovation ne sont pas orientées développement durable.

C'est pourtant ce qui est nécessaire. Les États de l'Union européenne se sont donnés en avril 2021 l'objectif d'une réduction nette d'au moins 55 % des émissions de gaz à effet de serre de l'UE d'ici 2030. Rien que pour le bâtiment, une vague de rénovation doit être conduite pour atteindre une réduction de 60 % des émissions.

Mais le climat n'est pas le seul concerné, les limites

planétaires doivent être déclinées aux niveaux locaux et se combinent avec des limites locales de la capacité de charge des écosystèmes. Cette approche, appelée durabilité absolue, permet d'affecter un quota acceptable aux individus, ou à une unité de production et de consommation (Bjørn, Richardson, & Hauschild, 2019³). Cette approche absolue s'oppose aux approches relatives qui mesurent un progrès par rapport à une autre organisation, ou à la même organisation dans une logique d'amélioration continue.

Un changement de cette ampleur implique que les innovations dans les entreprises et les systèmes de consommation et production visent dans certains cas un facteur 10 de performance. C'est-à-dire qu'un nombre suffisant d'entre eux réduisent par 10 leur impact environnemental.

Accompagner la transition et non plus seulement l'innovation, conduire des innovations en rupture et non plus seulement incrémentales, sont des défis pour cette Nouvelle Qualité au service d'un développement durable.

Elle devra aller au-delà de la Qualité et de la performance des organisations pour considérer celles des systèmes. C'est-à-dire qu'elle devra aller au-delà de la gestion des parties prenantes par l'organisation (Freeman, 1984⁴), de l'innovation ouverte menée par l'organisation à son propre avantage (Chesbrough, 2003⁵), d'écosystèmes d'affaires développés autour d'une entreprise pivot et prédatrice (Moore, 1996⁶). C'est tout à la fois cela mais dans un contexte multicentrique, au sein de systèmes dans lesquels différents acteurs coopèrent pour créer et partager de la valeur (Porter & Kramer, 2011⁷).

Il s'agit d'accompagner le développement de systèmes complexes d'innovation, de systèmes composés de multiples acteurs et parties prenantes, des systèmes publics/privés aptes à combiner de multiples changements.

Ce changement est poussé concrètement par le Développement Durable qui vise à répondre à une demande sociale largement liée aux biens communs, et à des acteurs faibles ou absents. Dès sa définition en 1987, le rapport Brundtland stipulait que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale ne permettait pas à l'environnement de répondre à nos besoins.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Dix ans, 2030 est un échéance intermédiaire proposée par tous les agendas politiques, comme dans le domaine du climat avec les objectifs de

réduction que je viens d'évoquer. Mais on doit considérer que cette période doit nous permettre d'avoir aussi mis en place la capacité à aller plus loin encore. Cette capacité collective passe par le développement et la maîtrise des processus et des approches que je viens d'évoquer pour la Nouvelle Qualité.

Ces différentes formes d'innovation système ne rentrent pas dans les catégories utilisées dans les statistiques, comme celles de l'OCDE avec les innovations de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation (OCDE, EUROSTAT, 2005⁸). Il ne s'agit pas d'innovation technologique mesurée seulement par les brevets. Il s'agit de la combinaison d'éco-innovations centrées sur la performance environnementale, d'innovations sociales, d'organisation des marchés et des techniques, d'intégration du numérique... Dans ce changement collectif, il ne s'agit pas seulement de viser une double boucle qualicienne, mais une triple boucle (Argyris & Schön, 1978⁹) d'apprentissage du changement et de renforcement de la capacité au changement.

Le chantier des années à venir pourrait être de développer et formaliser ces processus et leurs outils d'évaluation de performance. De façon concrète, deux grands types de système plus ou moins imbriqués doivent faire l'objet de réflexion.

Les systèmes produit/service qui allient plusieurs organisations dans une chaîne de valeur (valeur économique ou valeur non économique partagée entre les acteurs), il faudra les développer et évaluer leur performance dans une approche cycle de vie.

Les systèmes territoriaux fondés sur un territoire précis, comme une ville, dans lequel les acteurs sont liés par des relations de proximité, non seulement économiques mais aussi environnementales et sociales. Leur évaluation devra prendre en compte la capacité de charge des écosystèmes, le métabolisme carbone, les ressources locales... Mais ces systèmes sont ouverts, avec une empreinte écologique qui dépasse la frontière territoriale, ce qui implique de prendre aussi en compte une approche cycle de vie (Albertí, Brodhag, & Fullana-I-Palmer, 2019¹⁰).

Ces deux approches devraient permettre d'intégrer la durabilité absolue.

Enfin, pour finir, la composante publique du couple privé/public, devra conduire à son niveau un changement profond. Traditionnellement, le monde politique se sent engagé par des obligations de moyens et non de résultats et d'impact. Or les engagements environnementaux impliquent des résultats.

Les approches de l'ancienne qualité, fondées sur des boucles d'amélioration continue, ne se sont pas diffusées dans le monde politique. En effet, ce n'est pas l'évaluation de l'impact des politiques et des programmes qui conduit l'évolution institutionnelle, mais des débats d'opinion à l'issue desquels tout nouvel élu est tenté par la table rase et la négation des réalisations du prédécesseur. Or, les trajectoires de transition marquées par les échéances d'engagement 2030 (Climat et Objectifs de développement durable) et 2050 impliquent une continuité de l'action.

Les approches multiscalaires et systémiques que l'on peut associer à la Nouvelle Qualité doivent considérer pour le champ institutionnel, les processus de coordination État et collectivités, dans leurs champs de compétence, mais surtout dans les systèmes partagés avec le secteur privé.

(Re)Lire le Grand Témoignage de Christian Brodhag dans la revue *Echanges* n° 47

¹ Brodhag, C. (2010). La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), *ISO 26000 une Norme «hors norme». Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale.* (pp. 131-143). Paris: Economica.

² AFNOR NF X30-029. (2016). *Responsabilité sociétale - Analyse de matérialité - Priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000.* Association Française de Normalisation.

³ Björn, A., Richardson, K., & Hauschild, M. Z. (2019). A framework for development and communication of absolute environmental sustainability assessment methods. *J. Ind. Ecol.*, 23, 838-54. Récupéré sur <https://doi.org/10.1111/jiec.12820>.

⁴ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.

⁵ Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Boston MA: Harvard Business Press.

⁶ Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems.* New York: HarperBusiness.

⁷ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January-February). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, pp. 62-77.

⁸ OCDE, EUROSTAT. (2005). *Manuel d'Oslo. The measurement of scientific and technological activities proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data* (éd. 3rd ed.). Paris.

⁹ Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of Active Perspective.* Reading MA: Addison-Wesley.

¹⁰ Albertí, J., Brodhag, C., & Fullana-I-Palmer, P. (2019). First steps in life cycle assessments of cities with a sustainability perspective: A proposal for goal, function, functional unit, and reference flow. *Science of the Total Environment*, 219, pp. 1516-1527.

▶ Claude CHAM

*Président de la FIEV (Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules)
Président de France Qualité de 2011 à 2014*



La QUALITÉ, pour la pratiquer au quotidien se doit, avant toute autre chose, d'être une Culture.

Facile à dire me répondez-vous, pas facile à faire...

France Qualité, que j'ai eu l'honneur de présider, s'est donné pour objectif d'être un vecteur de transmission des connaissances pour permettre que la Qualité passe du statut de simples outils de management à celui de culture globale, seul capable de gouverner l'ensemble des processus managériaux des Entreprises durables.

« Vaste programme ! » se serait écrié un certain Général. Oui, mais quels bénéfices pour la France.

Trois facteurs majeurs pour une Qualité nouvelle en ce 21^{ème} siècle :

- La transition énergétique qui s'imposera aux entreprises et états du monde entier,
- La digitalisation galopante de l'ensemble des processus,
- L'impérieuse nécessité de retrouver souveraineté et proximité pour bon nombre d'entreprises et de services.

Compte-tenu de ses spécificités économiques, sociales ou sociétales, la France ne pourra répondre à ces enjeux majeurs et vitaux pour sa compétitivité, qu'en appliquant avec rigueur et constance deux leviers fondamentaux : la différenciation et la Qualité.

« La culture est la transcendance des connaissances, elle conduit à l'humilité et la liberté. »

▶ Laurent CROGUENNEC

*Président Directeur Général de Bureau Veritas
Certification France*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La publication de la norme ISO 9001 version 2015 a marqué un tournant. Elle a amené la dimension stratégique au management de la Qualité comme outil dans le pilotage de la stratégie de l'organisation. Elle a permis d'être en interaction avec les directions et de les aider à prendre de la hauteur, mais en même temps elle a favorisé et démocratisé la multiplication des points de pilotage au plus près du terrain (« points 5 minutes », SWQCDP...) qui étaient jusque-là des spécificités de secteurs industriels en pointe.

La norme ISO 9001 est devenue un socle pour élaborer une vision claire de la stratégie à l'intention des actionnaires, des salariés et de toutes les parties prenantes. Les qualitateurs sont définitivement sortis de la ligne de production pour coordonner des remontées d'information transverses et pluridisciplinaires.

Autre fait marquant : l'adoption d'une même structure pour toutes les normes. Ce changement a simplifié la vie des responsables Qualité et permis de créer des passerelles de manière plus évidente avec l'environnement, l'énergie ou encore la sécurité.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualificateur ces quinze dernières années ?

En tant qu'organisme de certification, je dirai que pour nos clients comme pour nous-mêmes, le niveau d'exigences a augmenté et qu'il faut aujourd'hui disposer d'une vision globale de son organisation et des dynamiques internes et externes. En quinze ans, le métier de qualificateur a évolué pour devenir un coordinateur des grands sujets de l'entreprise :

service client, excellence des produits et services, analyse du contexte et relation avec les parties intéressées. Par le passé, souvent les interviews des dirigeants étaient préparées par la cellule Qualité avec les « bons » mots correspondant aux attentes des normes. Maintenant, cela n'est plus nécessaire. La Qualité est désormais démultipliée et intégrée par l'ensemble des acteurs et des activités de l'entreprise.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

L'objectif de la Nouvelle Qualité est finalement de mettre en œuvre tous les outils pour devenir une organisation résiliente. Le défi à relever est immense : faire face aux changements climatiques, économiques et depuis deux ans, sanitaires.

La Nouvelle Qualité permet une analyse des informations plus complète et globale. Son approche participative et innovante est le gage de plans d'action plus pertinents et rapides, car nul doute que l'adaptation doit se faire dans des timings serrés.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Je ne doute pas que la Qualité va poursuivre son intégration et servir de matrice au développement des missions de chaque entreprise. Le mouvement est lancé, il ne peut s'arrêter.

Mon vœu est que la Qualité devienne pleinement inclusive et soit le garant des valeurs et des engagements de chaque entreprise afin de répondre de façon structurée, efficiente et collaborative aux enjeux multiples de notre Société.

▶ Christian DOUCET

Auteur, Enseignant, ancien Directeur qualité-méthodes des grands programmes de missiles à la DGA



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Pour bien mettre en évidence le contexte, j'ai élargi aux 70 dernières années en France et traité globalement l'ensemble des questions.

L'approche Qualité est passée en France depuis la guerre par des étapes « traditionnelles » (de façon très simplifiée) : d'abord dans les années 80 par le contrôle des produits avec l'AFCIQ (Association Française pour le Contrôle Industriel et de la Qualité). Puis cette approche très « taylorienne » s'est en fait poursuivie dans les années 90 avec la certification ISO 9000 (que j'ai mise en place, mais avec des propositions très différentes de celles finalement réalisées - voir le livre « certification qualité utile ») et le respect des processus, non plus seulement pour le contrôle des produits mais pour tout le fonctionnement de l'entreprise autour de la réalisation des produits. Cette méthode a eu l'avantage de faire soigner l'organisation dans l'entreprise et d'introduire de la rigueur de travail.

L'approche Qualité s'est aussi diversifiée avec de nombreuses autres « écoles » : l'EFQM®, la « Qualité Totale » et les cercles de qualité, le Six Sigma, le Lean... Mon Que Sais-Je « La qualité » compare ces différentes méthodologies.

Quelles conclusions en retirer ? Pour ma part, je pense, avec le recul, que ces approches sont passées un peu « à côté de la plaque », ce qui explique que, en dépit de tous ces efforts, la France n'a toujours pas un renom d'excellence dans le monde (sauf dans certains secteurs qui ont bien réagi : le luxe, la gastronomie, la mode, l'aéronautique).

Il nous faut nous reposer la question de l'utilité

réelle de la Qualité : à quoi sert-elle ? Pourquoi tant d'efforts pour l'obtenir ?

A quoi sert-elle ? Il nous faut revenir à sa valeur originelle, soit une valeur « commerciale » qui, lorsqu'elle est excellence, permet de séduire les clients les plus exigeants, ceux qui sont prêts à payer le juste prix, et d'assurer le succès économique du vendeur à long terme.

Nous savons en effet tous que, pour dominer le marché par la Qualité, seule l'excellence fonctionne, c'est-à-dire d'avoir des clients très satisfaits (et plus satisfaits que vis-à-vis des concurrents), qui restent fidèles et acceptent de payer le prix. Cette excellence doit allier naturellement de bons produits et services, innovants et performants, une qualité régulière et sûre, une belle image qui se répercute sur le client, et elle doit aussi aller plus loin que la seule satisfaction des besoins et chercher à combler les désirs. Donner envie est le secret des ventes durables et à bon prix. Le schéma page ci-contre explicite cette vision que je défends dans mes différents livres.

D'ailleurs, à la sortie de la guerre, les deux pays vaincus, soit l'Allemagne et le Japon, qui ont dû se reconstruire, ont tous deux mieux compris que nous que viser une haute qualité dans des secteurs porteurs était la meilleure façon de prospérer et de redresser le pays. Et ils ont réussi. L'Allemagne est devenue le symbole de l'excellence industrielle et le Toyota way celui de l'engagement total de l'entreprise dans la Qualité (la Qualité « Totale »). Le résultat ? Une économie prospère et une domination du monde industriel depuis.

Si nous arrivions à ce que l'excellence française soit réputée dans le monde, nous dominerions nous aussi le monde économique. Et nous en sommes tout à fait capables ! Nous le réussissons d'ailleurs déjà largement dans la gastronomie, le luxe, la



mode, l'aéronautique. Il nous faudrait seulement sortir de nos visions trop étroites et techniques de la qualité. Celle-ci est faite pour gagner et nous devons en refaire un outil fondamental de percée commerciale, non pas pour satisfaire à des textes ou des modèles mais pour gagner des marchés !

Mais ne pensons pas que l'excellence est synonyme de perfection et est un idéal impossible à atteindre. Non, le boulanger qui se donne du mal pour faire de bonnes baguettes, qui a un magasin propre et agréable, qui est aimable avec ses clients et chez lequel ces derniers préfèrent aller, est dans l'excellence. Le bon plombier qui intervient dans les temps, fait bien son job et laisse les chantiers propres, est aussi dans l'excellence. L'excellence est

avant tout une bonne image laissée dans la tête des clients après coup. C'est cette image qu'il faut créer et c'est alors elle qui assure l'expansion de l'entreprise.

Et c'est fondamental dans un pays aux lourdes charges comme le nôtre. Seule l'excellence peut nous permettre de vendre à un prix nous permettant de rétribuer des personnels de premier plan et de pouvoir nous développer en nous maintenant au top niveau.

Et, je le répète, si nous prenons le problème par le bon bout, nous en sommes tout à fait capables, et de façon plus simple.



▶ David ÉGÉE

Directeur Stratégie Cosmétique (Système Qualité et Conformité produit), Veeva



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Bien sûr, toutes les industries n'ont pas le même niveau de maturité quant aux notions, ni même dans la manière d'animer leurs processus qualité. Cependant, je noterais quelques éléments qui se dégagent.

1- Les méthodes dans un premier temps et les outils dans un second se standardisent et se généralisent, les industries les moins matures profitant grandement de l'expérience de leurs consœurs. Même s'il est évident que les solutions ne sont pas toujours transposables en l'état d'une industrie à l'autre, les passerelles et les mobilités des individus ont largement contribué à faire grandir la qualité dans toutes les industries.

2- L'image de la Qualité a elle aussi été grandement chamboulée. On sort de cette ère où le rôle des services qualité se résumait à résoudre des problèmes qualité, et on s'oriente vers une image plus positive d'une qualité pourvoyeuse de solutions et supportant activement le business au point de faire de la Qualité un argument de vente !

3- Les consommateurs veulent de la transparence : « de quoi est fait mon produit, comment a-t-il été fabriqué ? ». Au cœur des processus qualité, on trouve la traçabilité. Qui donc, mieux que la Qualité, peut répondre à cet enjeu de taille aujourd'hui ?

4- Enfin, et c'est sans doute l'évolution, certes naturelle, mais la plus importante que je peux constater : la Qualité fusionne avec la Sécurité, l'Hygiène et l'Environnement, et arrive à la table des décisions dans les comités de direction. Cela traduit l'intérêt porté par le plus haut niveau de l'entreprise au fait que ces notions doivent être intégrées à l'ensemble des processus de l'entreprise, et que le compromis n'est pas acceptable.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Très clairement la complexité. On peut toujours avoir des problématiques compliquées à résoudre, et nous aimons ça d'ailleurs. Mais au-delà du compliqué, la complexité est la résultante de plusieurs facteurs : le nombre d'intervenants dans les processus industriels (en interne, mais également externe à l'entreprise), la dimension de la supply chain, la vitesse à tous les niveaux (production, développement de nouveaux produits...), le niveau d'exigence, et la quantité d'informations à prendre en compte et à traiter, pour n'en citer que quelques-uns.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité est une évolution significative, mais tellement évidente pour ceux qui pratiquent la Qualité au quotidien. La Qualité n'est pas l'affaire d'une poignée de personnes dans l'entreprise, et elle ne se limite pas à la qualité produit. On mentionnait plus haut l'évolution vers la complexité de la Qualité. La seule réponse à cette évolution est l'intégration de la Qualité à tous les processus de l'entreprise. Je n'oublie pas les notions d'hygiène, d'environnement, et de sécurité. D'ailleurs toutes ces notions s'appuient toujours sur le même principe : l'amélioration continue, quel que soit le sujet.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Un rêve : que la Qualité disparaisse ! Plus précisément les fonctions dans la qualité, au profit d'une Qualité devenue l'ADN de chacun, travaillant en collaboration avec ses collègues à faire bon du premier coup et dans la recherche permanente de l'amélioration continue. Finalement, ne sont-ce pas là les gages de succès d'une entreprise ?

► Salwa EL JANATI

Directrice Qualité Lactalis Europe du Nord



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Il y a les différentes évolutions de concepts qui sont bien connues, à savoir les passages du contrôle de la qualité, vers l'assurance qualité et ensuite vers la Qualité Totale.

Et puis je vois deux éléments importants : la mise en exergue de l'axe sécurité des aliments qui s'est bien structuré et a pris une part complémentaire au management de la Qualité en général, et puis la fonction Qualité qui s'est de plus en plus structurée vers une fonction QHSE avec des systèmes de management intégrés. Et aujourd'hui couplée aussi avec l'axe RSE.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

C'est un changement qui est plus lié à l'évolution des différentes positions et responsabilités : d'un management opérationnel de la Qualité, où le focus conformité aux standards était un quotidien, à une fonction où l'axe était le développement et

le transfert du know-how en matière de sécurité des aliments, et enfin, à une fonction managériale aujourd'hui, où le contenu est de développer une vision Qualité, d'enthousiasmer et d'inspirer les équipes pour une recherche collective de la performance et de l'excellence.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

En effet, la Nouvelle Qualité est forcément une Qualité 360° qui est partie intégrante du business. Le leadership de la Qualité doit être porté par des compétences managériales qui se veulent axées sur les relations humaines, le développement des compétences avec une orientation forte consommateurs & clients.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Mon rêve est que la fonction Qualité soit associée à des leaders et non uniquement à des experts. Qu'elle permette une ascension à des positions de haut niveau de management dans l'entreprise.

Actualités, infos et ressources sur www.qualiteperformance.org

▶ Michel GALIPEAU

Secrétaire Général du Club de l'IRIS



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

L'apparition du digital, qui a modifié profondément tous les domaines de la Qualité.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Je constate que dans les 30 grands Groupes membres du Club de l'IRIS, le concept de Qualité a largement gagné tous les domaines de l'entreprise, devenant de plus en plus du management.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

A mon avis, la « Nouvelle Qualité » est illustrée par la recherche de l'amélioration permanente du management dans tous les domaines de l'entreprise (non seulement le produit, mais la conception, la fabrication, le personnel, les achats, le commerce, la gestion, la relation avec le client, etc.).

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

L'évolution constatée depuis quelques années continuera, et la Qualité finira par faire partie intégrante de l'entreprise, devenant tellement naturelle qu'on n'en parlera plus...



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>



©Radiall

Grand Témoin

Pierre GATTAZ Président du directoire de Radiall

Comme dans chaque numéro de la revue Echanges depuis deux ans, y compris celui-ci à caractère exceptionnel, un Grand Témoin s'exprime.

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...

Dans ce numéro, c'est Pierre Gattaz, patron d'entreprise, ancien Président du MEDEF, ardent sponsor de la Qualité, et acteur engagé dans le mouvement ayant conduit à la création de l'AFQP France Qualité.

Interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



©Christophe Guibbaud

Pierre Gattaz est actuellement Président du directoire de Radiall, groupe industriel français spécialisé dans les systèmes d'interconnexion électroniques. De 1989 à 1993, il redresse et dirige la PME Fontaine électronique Convergic. Au début de sa carrière, de 1984 à 1989, il est ingénieur d'affaire chez Dassault Électronique.

Pierre Gattaz est un entrepreneur et il s'engage très tôt dans la défense et la promotion de l'entreprise au sein d'organisations professionnelles comme le GFI, la FIEEC, la FIEN, la SYCEP. Par la suite, il devient Président du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) du 3 juillet 2013 au 4 juillet 2018, ; il se fixe la priorité de développer l'emploi en donnant aux entreprises les moyens et les conditions d'être compétitives dans un environnement de confiance. Le 2 juillet 2018, il est élu à l'unanimité Président de Business Europe, fonction qu'il exerce toujours, et afin de porter la voix des entreprises européennes. En 2018, Pierre Gattaz s'engage socialement à travers sa Fondation « Y CROIRE et agir » qui vise à former à l'entrepreneuriat, les personnes des territoires en difficultés. En 2017, Pierre Gattaz se lance dans la production de vins, par l'acquisition d'un domaine vinicole, le château de Sannes en Luberon.

Pierre Gattaz est ingénieur civil des Télécommunications (1983) et également titulaire d'un « Certificate in Administration management » de George Washington University (Etats-Unis, 1984).

Pierre Gattaz est l'auteur de plusieurs essais : « *Les 7 piliers de la croissance* » (Nouveau Monde Editions, 2013), « *Français, bougeons-nous !* » (Nouveau Monde Editions, 2014), « *La France de tous les possibles* » (Débats Public Editions, 2016). « *Y Croire* » (Débats Publics Editions, 2018). En enfin en 2021 « *Le cœur et le courage* » (Débats Publics Editions).

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Je parlerais d'excellence dans le temps et l'espace. Et l'on peut tendre seul vers la Qualité. Néanmoins, la Qualité est aussi un état d'esprit collectif qui permet de viser toujours plus haut et de s'améliorer ensemble de façon continue. Une excellence à la fois pérenne dans le temps et aussi... dans l'espace c'est-à-dire pour un exportateur : reproductible sur tous les territoires.

Idéalement, la Qualité comme une raison d'être, diffusée à tous les membres d'une équipe entrepreneuriale.

Selon moi, un concept global visant l'excellence.

« La Qualité est aussi un état d'esprit collectif qui permet de viser toujours plus haut. »

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Au sein de la société Radiall que je pilote depuis une trentaine d'années, la Qualité est définie par trois critères : la qualité d'un produit « zéro défaut », une livraison à l'heure, un prix de revient escompté. Une qualité très concrète. Notre monde en perpétuel mouvement vit des transitions majeures liées à

l'environnement et au développement du numérique ; il est fondamental de nous adapter en permanence, et de manière positive vers l'excellence !

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

J'ai été sensibilisé très tôt à la Qualité Totale. Et je dirais, dès le début de ma carrière au sein de Dassault Électronique. Ce concept de Qualité Totale, je l'ai appliqué à mon arrivée en 1992 chez Radiall.

À l'époque, des sociétés comme Renault et Motorola, étaient très en pointe sur cette thématique. Au sein de Radiall, nous avons lancé un programme de process de Qualité Totale nommé Magellan. De ce fait, notre société a développé des concepts et des outils pour l'aide au management, la gestion, la motivation des équipes. Dès 1995, des formateurs étaient recrutés dans le cadre de leur mise en œuvre.

La Qualité ne se substitue pas à la stratégie.

La crise des télécommunications en 2001 a affecté notre activité ; nous avons pu rebondir grâce à des collaborations avec Boeing qui nous a appris le Lean management. Ces « mélanges » d'états d'esprits, de motivations, de management et d'outils très pratiques ont façonné Radiall au fil du temps. Moi-même,

j'ai été imprégné de cette Qualité grâce à l'ensemble de cet univers culturel.

Radiall est reconnue pour la qualité de ses produits soutenus par des équipes très motivées.



©Radiall



QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Je dirais la lumière... ou une trajectoire lumineuse basée sur la transparence et l'éthique.

Donc, une motivation individuelle et collective autour d'une vision partagée, mais dans le cadre de valeurs qui représentent « les règles du jeu » ! Sans ces règles de base, quel que soit le domaine d'activité (le football, le commerce international, etc.), il me semble difficile de construire de façon qualitative.

La vision partagée permet de définir un cap puis un objectif à terme. La Qualité engendre une volonté, l'analyse, des décisions et des actions qui permettent de parvenir à l'exécution avec une efficacité maximale.

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

La Qualité induit un certain enthousiasme, et de l'optimisme ! L'excellence doit se réaliser dans la bonne humeur avec un « bienvenue aux problèmes ». S'il semble normal de rencontrer des difficultés, à défaut de les anticiper, il faut y apporter des solutions positives.

Au sein de mon entreprise, de mon vignoble ou de Business Europe... les problèmes existent. Une forme de Qualité réside dans le fait de les résoudre avec enthousiasme. Ce même enthousiasme permet de bien vivre individuellement et surtout collectivement !

Lorsque la Qualité permet de faire de la gestion participative, il est question d'empathie et du management de confiance. Un état d'esprit de qualité qui permet d'accélérer parfois lorsque le ciel est bleu et que les alizés poussent, et aussi de passer des tempêtes avec un équipage resserré autour du capitaine et du bateau.

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE ACTIVITÉ ?

J'avais défini en son temps, ma règle des 5V du management moderne. Le premier V représente la Vision, le deuxième : la Vérité de l'origine, le troisième : les Valeurs, le quatrième : la Volonté de décider et de faire accepter ses choix. Enfin le cinquième V est celui de la Victoire, à célébrer comme une fierté et une espérance pour l'entreprise.

A mon sens, cette méthode de management des 5V constitue une démarche de Qualité vers l'Excellence. La Qualité nécessite aussi de communiquer de façon transparente. Je situe la Qualité dans un mode : confiance, incitation, motivation, exemplarité.

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Déjà simplement, un composant électronique : un connecteur. Ensuite, un verre de vin ou une bouteille de vin...

LA PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Si l'on parle de Qualité Totale, je dirais Steve Jobs. C'est l'homme qui incarnerait l'excellence globale.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Le petit bout de Provence où est mon vignoble dans le Luberon... un lieu de sérénité et de grande harmonie.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

La Qualité représente un objectif de progrès fondamental, dans un monde de défis en perpétuel mouvement ! Au-delà d'une quête continue de l'Excellence, la Qualité est un état d'esprit collectif et individuel, basé sur la confiance et le savoir-être.

Cette Qualité est aussi une méthode de management et de gestion dotée d'outils comme le soft power et le hard power.

Il me semble essentiel d'opter pour la Qualité, une garantie d'optimisme et d'enthousiasme !

ZOOM SUR

LA SOCIÉTÉ RADIALL

Radiall est un fabricant mondial de solutions d'interconnexion en environnements sévères. Radiofréquence, interconnexion optique, puissance ou encore solutions multipoints, l'entreprise a une mission : faciliter la vie de ceux qui innovent. Si vous interrogez ses équipes, voilà ce qu'elles vous diront : *"Nos connecteurs, ils donnent vie. Ce sont des concentrés de technologies et c'est à nous de porter de nouvelles conceptions pour participer à l'introduction et à l'accélération des ruptures technologiques auprès de nos clients."* Parmi les terrains de jeu de l'entreprise : l'invention de mobilités durables, la création d'environnements sûrs, l'accélération des communications.

Radiall, ce sont 2 900 collaborateurs et 13 sites industriels répartis dans 7 pays, dont les États-Unis, le Mexique, la France, la Chine et l'Inde. Radiall, c'est aussi et surtout une communauté riche de sa diversité, pleine de vie et inspirante. Grâce à son ancrage territorial, Radiall développe une forte intimité auprès de ses clients, noue des liens durables avec ses communautés locales et donne vie à sa raison d'être : créer les connexions qui comptent.

Site web : www.radiall.com

▶ Clara GAYMARD & Gonzague de BLIGNIÈRES

Co-fondateurs de RAISE



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

En quelques années, la Qualité est passée d'un objectif secondaire et opérationnel, souvent méconnu et indéfini, à un pan entier de la stratégie pour la majorité des sociétés.

Nous sommes persuadés qu'une entreprise prospère, c'est une entreprise qui cherche à placer constamment au centre de son activité la recherche de perfection des produits comme des services et la quête de fluidité et de justesse de ses démarches internes et externes.

Nous saluons la prise de conscience de tous les acteurs économiques qui intègrent désormais la Qualité au sein de tous leurs processus et recherchent avant tout la satisfaction de leurs interlocuteurs, contribuant ainsi à faire de la démarche de progrès un sujet incontournable.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Ces dernières années ont été marquées, pour nous, par la création du Groupe RAISE, pionner dans la finance engagée. Nous avons pour objectif de créer un modèle unique de partage de la réussite au service des entrepreneurs. Tout au long de la naissance du projet, nous avons placé en son cœur notre volonté de satisfaire l'écosystème de partenaires et de collaborateurs que nous construisons. En cela, nous avons l'occasion d'expérimenter chaque étape du métier de qualicien.

Ce qui a changé dans notre métier de qualicien, ce sont à notre sens les bienfaits des résultats qu'induit une politique de Qualité. Près de huit ans après la création de RAISE, nous mesurons à quel point la démarche d'inclusion des collaborateurs et de recherche d'excellence, portée main dans la main

avec notre écosystème, est édifiante pour une société dont les valeurs sont fortes et les objectifs sont grands.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité évoque avant tout, à notre sens, la maturité de la matière, qui s'enracine plus profond encore dans toutes les strates d'une société : de la RSE à la Stratégie, ces activités auparavant contributrices ont désormais une responsabilité de Qualité propre. La matière s'en retrouve transcendée en s'appliquant désormais au profit et à tous les collaborateurs dans une démarche environnementale saine.

De notre expérience, nous dirions que la Nouvelle Qualité vient embrasser l'innovation, et est portée par les nouvelles générations. En croissance constante depuis sa création, les équipes de RAISE sont assez jeunes, et nous constatons avec admiration que la Qualité n'est plus un aspect de leur réflexion, mais une composante à part entière qui structure leur démarche. La Nouvelle Qualité, c'est celle qui se redéfinit pour s'élargir constamment.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Du fait de la route empruntée par ce domaine, encore relativement récent, nous sommes convaincus que la matière doit rester mouvante, et ne saurait survivre si elle ne continue pas de s'adapter aux attentes de tous les maillons de la chaîne.

Nous sommes persuadés que la Qualité est vouée à prospérer, et que l'état d'esprit qu'elle induit peut constituer le gouvernail solide d'un écosystème qui souhaite continuer à prospérer ensemble, avec les meilleurs résultats possibles.

Vincent GILLET

Secrétaire général adjoint du groupe AFNOR



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Très clairement, le métier s'est professionnalisé. C'est ce que montrent les enquêtes que nous réalisons régulièrement dans le cadre du réseau Parcours Croisés. Notre dernière édition, révélée en novembre 2021, montre que ces professionnels sont tous diplômés, aux trois quarts d'un cursus spécialisé QSE majoritairement suivi en formation initiale, dont 70 % au niveau Bac + 4 ou plus. Ils n'étaient que 55 % à détenir un niveau de diplôme équivalent en 2010, une augmentation qui peut s'expliquer par le rajeunissement du métier. Aujourd'hui, l'âge moyen de la profession s'élève à 40 ans, et 19 % des RQSE ont moins de 30 ans.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

La fonction Qualité occupe une position de plus en plus stratégique dans les entreprises. Auparavant, elle s'apparentait à un poste technique qui chapeautait tout ce que la direction mettait derrière la notion d'« assurance qualité ». La donne a changé. Aujourd'hui, le ou la responsable Qualité, et QSE plus largement, devient un personnage central. Ses outils, sa méthodologie et son regard à 360 degrés contribuent à le placer plus haut

dans l'organigramme. Il ou elle touche aussi à des thématiques connexes comme la RSE, la Qualité de Vie au Travail, voire l'énergie et l'économie circulaire. La diversité des thématiques traitées contribue à l'épanouissement dans le poste, noté dans notre étude 6,7 sur 10.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Si tout le monde fait de la satisfaction client, il faut faire plus. Il faut enchâter par une excellence de service. La fonction qualité est aujourd'hui à l'ère de l'enchantement client, à l'ère de l'effet waouh. Mais cet effet waouh va au-delà du fait que le produit ou le service corresponde aux attentes du client. Son sentiment de satisfaction viendra aussi du fait que son achat est en cohérence avec certaines valeurs : équité, production locale, moindre impact écologique, etc. En cela, la qualité est bien une qualité globale et rejoint la RSE.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité va devenir la performance globale. Elle chuchotera en permanence à l'oreille du ou de la dirigeante.



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.

▶ Pascal GOSSELIN

Chef du département des formations des cycles master et doctorat à la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle au Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Je crois que la Qualité est désormais l'élément central mis au cœur de tout projet. On est passé d'une notion qui était belle sur le papier à une réalité qui se traduit par toute une série de choses dont les indicateurs, enquêtes satisfaction, participation des usagers. Tous les secteurs de formation sont impactés. Je le vois au quotidien dans nos relations avec les étudiants et les établissements d'enseignement supérieur. Je vais prendre un exemple, dans mon champ de compétences, celui du cahier des charges des grades universitaires de licence et de master. Le grade, tel que défini dans l'arrêté du 27 janvier 2020 relatif au cahier des charges des grades universitaires de licence et de master, permet « de distinguer un niveau de qualité particulier, notamment attesté par la qualité des contenus de formation, respectivement au niveau licence et au niveau master, l'ingénierie pédagogique, la qualité du corps enseignant, le lien à la recherche et la qualité des partenariats à l'œuvre. Dans ce cadre, le lien entre la formation et les activités de recherche et d'innovation contribue à garantir le niveau de qualité souhaité pour la collation du grade et l'actualité des savoirs et compétences enseignés ». Un autre signe aussi, ma sous-direction a changé d'intitulé et est devenue au 1^{er} septembre 2021 la sous-direction de la stratégie et de la qualité des formations.

Enfin je me dois de dire un mot des Prix France Qualité Performance, auxquels j'ai la chance d'être associé à travers le Prix Étudiant. C'est l'occasion de mettre en valeur les parcours de candidats aux profils variés et de saluer les liens établissement/

entreprise/étudiant au cœur de toute formation. J'en remercie tous les participants.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Je ne sais pas si je peux dire que la Qualité est mon quotidien mais ce qui est certain, c'est qu'elle est très présente. Ce qui a surtout changé, ce sont les vecteurs de communication qui sont aujourd'hui à notre disposition et qui nous obligent à une proximité inédite et donc à davantage d'interactions avec les étudiants. C'est donc un lien nouveau qui s'est instauré et qui nécessite réactivité et concision dans les réponses que l'on peut apporter.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

C'est indéniablement la notion de Qualité participative qui me parle le plus. Cette notion fait appel à quelque chose qui est pour moi fondamental : la co-construction. Je le vois tous les jours, tous les projets que nous menons nécessitent bien sûr dialogue et concertation, ce qui a toujours existé, mais c'est surtout cette co-construction avec tous les acteurs qui est aujourd'hui essentielle, car non seulement elle renforce les liens mais elle permet surtout de construire ensemble pour être au plus proche des besoins.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Je laisserai bien évidemment les spécialistes du sujet

s'exprimer sur cette question mais ce qui est sûr, c'est que la Qualité dans dix ans ne sera pas exactement celle d'aujourd'hui, mais que la Qualité dans vingt ans sera encore différente de celle dans dix ans. Et ça, je trouve que c'est formidable, parce qu'il n'y aurait rien de pire que de se dire que la Qualité est un concept qui n'évolue pas. C'est justement tout le contraire et c'est sa force.

Mon rêve est simple : que tout le monde devienne acteur de la Qualité et s'en sente responsable.

► Maysa HABELRIH

Présidente-directrice générale, Mouvement québécois de la qualité



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Au Québec comme dans le reste du monde, la Qualité a pris naissance avec l'application de normes classiques (ISO) pour déboucher progressivement sur des méthodes agiles et le Lean Six sigma. L'attention était accordée à la chaîne de valeur et à la chaîne d'approvisionnement.

La croissance exponentielle des capacités de traitement des machines a engendré l'arrivée du Big Data. C'est le grand point tournant de la dernière décennie. L'apparition de ces mégadonnées a donné naissance à une nouvelle nécessité : quelle stratégie se donner pour maîtriser la transformation numérique ?

La réponse du Mouvement québécois de la qualité a été vigoureuse (voir la question suivante).

Pour accompagner cette évolution, le Mouvement québécois de la qualité aide depuis plus de quinze ans ses membres à partager leurs connaissances à travers les Réseaux performance (2006), qui ont connu une ampleur grandissante. Entre 2006 et 2021, le nombre de réseaux ainsi formés est passé de cinq à plus de vingt-cinq. Ce sont plus de 350 gestionnaires et dirigeants, spécialisés en excellence et performance organisationnelle, qui participent en toute confiance à ces communautés de pratiques et de codéveloppement.

En parallèle, le Salon sur les meilleures pratiques d'affaires réunit chaque année plus de 3 000 représentants d'organisations. Une quarantaine d'équipes provenant de tous les milieux

économiques viennent y présenter leurs projets d'amélioration et d'innovation, avec les résultats obtenus.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Le profil de carrière du qualicien « traditionnel », basé sur les compétences de savoir-faire, consiste à maîtriser les aspects techniques reliés au rôle qualité et à accompagner l'organisation dans l'apprentissage d'outils.

À cela vient s'ajouter un autre jeu de compétences, entièrement différent, et relié au savoir-être : maîtriser toutes les facettes du bon gestionnaire de demain en vue d'adopter un rôle résolument stratégique. De spécialiste qu'il était, le qualicien est en voie de devenir un agent de changement rassembleur.

En parallèle, les immenses possibilités offertes par les mégadonnées, l'automatisation avancée et l'intelligence artificielle ont permis aux entreprises de production, pour ne prendre que cet exemple, de repousser encore plus loin les limites de ce qu'elles peuvent accomplir. Et les leçons apprises en ce domaine sont susceptibles de profiter grandement aux organismes publics et aux entreprises de service.

Dans ce contexte, un professionnel en stratégie Qualité doublé d'un profil d'expert en science des données (data scientist) sera un atout inestimable pour une organisation. Cette personne pourra mettre à profit tout ce qui sera généré en temps réel par les processus afin de les optimiser et de propulser l'organisation vers de plus hauts sommets de performance.

C'est pourquoi le Mouvement québécois de la qualité a non seulement produit à l'intention des qualiciens un guide traitant spécifiquement du rôle de ce dernier dans la transformation numérique, mais il a également conçu un programme complet et inédit donnant lieu à une certification numérique : réflexion stratégique et cocréation dans l'écosystème numérique, littératie des données, technologies phares d'aujourd'hui et de demain, gestion agile des projets numériques, l'humain au cœur de la transformation numérique.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité est englobante, car elle prend en compte toutes les facettes de la gestion d'une organisation. La main-d'œuvre est en pleine évolution pour s'adapter à l'industrie 4.0 et le

développement des compétences du stratège qualité devient un aspect indéniablement essentiel pour la profession.

La Nouvelle Qualité est pragmatique, car toute organisation doit d'abord connaître ses forces tout autant que ses opportunités d'amélioration. L'idée est de savoir où l'on se situe pour ensuite faire un choix stratégique des actions à entreprendre. En faisant appel à des outils tels que le QUALmètre, la direction pose un diagnostic clair et précis de son organisation.

La Nouvelle Qualité est innovante, car, par sa nature-même, elle s'appuie sur un modèle d'excellence évolutif. Le QUALmètre utilisé par le Mouvement québécois de la qualité et basé sur le Malcom Baldrige et l'EFQM® s'adaptera aussi à tous les changements. Il faudra dorénavant considérer la raison d'être-même de l'organisation : en quoi ce qu'elle fait est-il important ? Quelle responsabilité se reconnaît-elle dans l'écosystème où elle évolue ?

La Nouvelle Qualité est participative, car les parties prenantes prendront beaucoup plus de place qu'auparavant. En plus de maintenir des relations durables avec elles, l'organisation devra solliciter activement leur avis. L'utilisation des données et des moyens de les exploiter efficacement (intelligence artificielle, modèles prédictifs, etc.) sera maintenant explicitée.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

« Être préparé, c'est l'être à tout. »

Il faut s'attendre à ce que les instructions de travail, les audits, les contrôles qualité, tout cela soit géré par des machines à paramétrer et des systèmes à configurer. À mesure que les tâches répétitives seront éliminées par l'automatisation ou l'intelligence artificielle, on pourra mettre l'accent sur la prévention au moyen d'applications et d'objets interconnectés.

Imaginons qu'en 2030, l'entreprise devra non seulement cocréer son produit ou service avec son client, mais que c'est ce dernier qui assumera la propriété entière de ce qu'il se procure ! Savoir évoluer dans un univers interconnecté et sans cesse paramétré, s'appuyer sur des principes basés sur un fonctionnement agile : autant de nouvelles compétences à maîtriser. Le qualicien est appelé à un avenir passionnant ! Il sera au centre du dialogue entre son organisation et ses clients. Pour bien accomplir sa tâche, il devra maîtriser parfaitement les outils numériques, les objets connectés, l'agilité et la connaissance des réseaux sociaux.

Jean-Michel KEITH

*Responsable du service Organisation et Qualité,
WÜRTH France SAS*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Les principales évolutions qui selon moi ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années sont :

- L'attractivité des outils qualité sur le principe du Lean Management : l'animation visuelle à intervalle cours, l'analyse des flux, les chantiers 5S, etc.
- La multiplication, ces dernières années, de nouvelles normes ISO de systèmes de management : de la sécurité de l'information ISO 27001, anti-corruption ISO 37001, de l'énergie ISO 50001. L'élaboration de ces nouvelles normes a été grandement facilitée par la nouvelle structure commune HLS (High Level Structure) et va avoir pour effet la certification de systèmes intégrés dépassant le traditionnel trio Qualité, Sécurité, Environnement (QSE).
- La dernière version 2015 de l'ISO 9001 avec pour particularités :
 - > la définition des enjeux externes et internes,
 - > le renforcement du pilotage de chaque processus,
 - > l'approche par les risques,
 - > la fin possible mais pas obligatoire du « manuel qualité ».

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Le principal changement dans mon métier de qualicien ces quinze dernières années concerne la fin de la Qualité portée uniquement par la Direction et le service Qualité.

La Qualité est devenue l'affaire de chacun. Les nouvelles générations sont toutes formées aux outils de la Qualité, peu importe leur métier. L'application des méthodes de résolution de problèmes, de

gestion de projets, est devenue incontournable. Cela facilite grandement le travail du service Qualité. Le service Qualité est devenu un consultant interne, il n'est plus une ressource supplémentaire pour faire de la Qualité. Il est le support incontournable pour de nombreux services.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité évoque pour moi :

- La démarche participative : la résolution de problèmes ou la réalisation de chantiers d'amélioration avec des équipes multi-services/ multi-compétences. A plusieurs, on ne va pas forcément plus vite, mais on va plus loin et ceci génère l'adhésion.
- L'agilité : fini les process figés pendant des années dans un classeur.
- Le dialogue avec les parties prenantes et en particulier les clients et les collaborateurs. Les relations sont renforcées par des enquêtes, des groupes de réflexion, le travail collaboratif aidé par la mise en place d'espaces dédiés.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Je rêve d'une Qualité alliant le meilleur des outils digitaux (réseau social d'entreprise, gestion de projets, gestion documentaire). Sans perdre pour autant le meilleur : des outils physiques, simples et visuels basés sur le bon sens paysan.

La mise en place d'outils digitaux est souvent vue comme « LA SOLUTION », mais lorsque l'on mise tout sur l'outil seul sans programme de déploiement, sans animation et sans formations le résultat peut s'avérer décevant.

▶ Laurence KERLEGUER

*Responsable de projets transformants
au sein du Groupe La Poste*



Si la Qualité est votre quotidien, qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Dans les quinze dernières années, la Qualité n'a pas toujours été ma fonction principale. En revanche, elle a toujours été au cœur de mon travail : la mise en place de processus clairs et connus de tous, le suivi du bon déroulé et l'amélioration continue constituent un socle permanent. Cependant, nous avons cherché à alléger ces fondations pour les rendre plus facilement applicables.

Ainsi, la philosophie et les outils du Lean Management permettent de gagner non seulement de gagner en pragmatisme mais également d'offrir à tous les collaborateurs d'être partie prenante. Cela peut paraître anodin mais c'est un changement de management et de gouvernance majeur !

Ensuite, la numérisation de plus en plus d'activités, offrant une trace et donc un suivi, amène les acteurs qualité à être davantage dans l'analyse de données et l'expertise. Les outils informatiques pour les opérateurs et les experts de données remplacent petit à petit les contrôleurs de fin de chaîne de production : le niveau de compétences est bien plus exigeant !

Enfin, la qualité est désormais multi-visages car elle intègre les démarches de RSE, Sécurité, Santé.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Trois points : la donnée, la RSE, l'humanité.

La Nouvelle Qualité va d'abord s'appuyer sur la masse pharaonique de données pour être tout cela à la fois (globale, pragmatique...). Il ne faut pas comprendre que les données vont seulement servir à quelques experts dotés de formules mathématiques très pointues. Non ! L'enjeu est d'aider dans les actions ou décisions au quotidien à n'importe quel maillon. Chaque opérateur en usine doit pouvoir s'assurer qu'il traite un produit sans défaut, reçoit la bonne consigne et vérifie lui-même qu'il a fait le bon geste. A l'aide de données en tableau de bord, d'alertes, de messages,

chaque manager dans une chaîne de production doit pouvoir piloter les travaux à faire et détecter les problèmes à résoudre. Chaque responsable de processus va pouvoir avoir toutes les données consolidées pour partager la décision de s'adapter. Car la donnée est factuelle, partout, opposable et permet d'échanger et de partager les mêmes constats facilement. Voilà un gage pour trouver ensemble des solutions !

Pour toute organisation, l'enjeu majeur et désormais permanent, est et sera son impact environnemental et sociétal, qui vise le processus de conception de l'offre d'un produit ou d'un service, sa production et son éventuel reconditionnement. La démarche Qualité par son ADN va s'imposer sans forcément dire son nom. Prenez les normes ISO 14001, 50001 et bien d'autres, elles reprennent l'esprit et la démarche Qualité.

Enfin, devant tant de rationalité et de gravité (l'impact environnemental), l'accompagnement du collectif exigera beaucoup d'humanité c'est-à-dire d'optimisme mêlé à une bienveillance partagée. Ce ne sera pas seulement réservé aux managers charismatiques mais bien une démarche globale demandant des changements individuels profonds. Avoir l'enthousiasme pour trouver dans toute difficulté une opportunité ! Intégrer que la réussite doit venir après plusieurs (voire parfois de nombreux) échecs !

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

En général, on ne parle jamais autant de Qualité que lorsqu'elle n'existe pas ! Alors :

Demain, on ne parlera plus de Qualité car elle fera partie de nos quotidiens.

Demain, dans chaque organisation, chacun en comprendra les transformations et le sens, et le partagera au plus profond de lui.

Demain, de plus en plus d'organisations se convertiront en entreprise à mission selon la Loi Pacte, pour donner une nouvelle dimension plus responsable.

Nous avons commencé : demain est l'aujourd'hui que nous transformerons.

▶ Coralie LACOMBE

Responsable RH & Projets de transformation & excellence, CEGEDIM SANTE



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

De mon point de vue, une évolution majeure de la Qualité est d'avoir réussi le pari de la diffusion massive d'outils et de techniques éprouvés. Ces derniers, qui visent à optimiser le fonctionnement des collaborations dans les organisations, sont souvent la clé pour aboutir à des transformations organisationnelles ou mener à bien des projets complexes.

Pour n'en citer que quelques-uns, la structuration des cycles d'amélioration continue, les techniques de résolution de problèmes (ex. : Lean, Six Sigma...) ou encore des outils de suivi d'activité (tableaux de bord...) sont autant de moyens que l'on retrouve au service de la performance des organisations et intégrés dans les habitudes de travail.

Désormais, davantage de dirigeants d'entreprise, de chefs de projet ou encore de managers, à première vue étrangers au monde de la Qualité, se forment, s'approprient et créent de la valeur grâce à ces apports.

La compétence Qualité précédemment détenue par des experts du métier uniquement est donc, selon moi, sublimée par une utilisation élargie de certains fondamentaux qui la composent.

C'est maintenant sur l'approche, la posture, les champs d'intervention et les coopérations entre acteurs que l'enjeu demeure et qu'il sera nécessaire de lever les réserves qui pourraient perdurer.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité promeut encore davantage cet élan de diffusion d'apports car elle sait que

l'ensemble des collaborateurs d'une organisation est susceptible d'être concerné.

Mais la nouveauté s'appréciera dans les pratiques ou le positionnement.

La Nouvelle Qualité doit prendre sa source dans les pratiques de terrain et permettre à ses acteurs de trouver les réponses en pratiquant expérimentations collaboratives, observations renouvelées et en s'adonnant à des retours d'expérience.

De ces constats, la Nouvelle Qualité aboutit à des méthodologies puissantes de collaborations, car elle comprend que c'est en coordonnant les acteurs des organisations, que les objectifs poursuivis seront atteints.

Elle influence le qualicien, l'incite à orchestrer le partage de bonnes pratiques et poursuit son chemin en structurant les collaborations transverses qui s'accroissent, partout. Elle permet aux spécialistes de la discipline d'enrichir leur panel de compétences grâce à des approches qui ne cessent d'évoluer mais aussi aux non-initiés de s'armer d'outils pour aboutir à une performance opérationnelle, humaine et orientée client.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité œuvre à l'excellence dans les organisations et l'excellence nécessite que tous les acteurs de l'organisation se mobilisent pour en façonner les contours. La Culture Qualité est donc à ce titre, l'affaire de tous. La recherche de l'excellence produit, opérationnelle, relationnelle ne cessera de rapprocher dirigeants, responsables Qualité, managers, RH... pour que chacun dépasse ses prérogatives et y tende. La Qualité s'appréhendera donc en une multitude de compétences à acquérir par tous les acteurs des organisations. Le manager Qualité se positionnera en facilitateur et en coordinateur du changement et de la progression.

Marie-Claude LARGENTON-DONADIEU & Bruno LANCEMENT

*Responsable Risk Management, membre de Concordance
Coordinateur QSE, associé fondateur de Concordance*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Marie-Claude LARGENTON-DONADIEU : Durant ces quinze dernières années, la Qualité est passée d'une démarche d'experts sollicités a posteriori des décisions managériales, à une réflexion partagée par les acteurs concernés avant la prise de décision et la mise en œuvre opérationnelle. L'utilisation d'indicateurs de maîtrise et de performance est systématisée pour évaluer l'efficacité des actions engagées. Les normes se sont progressivement structurées sur un même modèle, ce qui facilite leur compréhension transverse et la maîtrise des risques est désormais intégrée dans les normes et constitue un pilier incontournable de la gestion stratégique de l'entreprise, en particulier dans les projets de changement.

Bruno LANCEMENT : Depuis mon premier contact avec la Qualité il y a environ quinze ans, j'ai l'impression qu'elle a vécu des transformations profondes. Après un pic de maturité avec une dominante sur la qualité produit, l'aspect managérial, bien qu'inscrit dans son objet dès l'origine, a été davantage pris en considération.

Petit à petit, il me semble que nous retrouvons les idées qui sous-tendent ce domaine depuis l'origine. En intégrant la qualité relationnelle, nous nous en rapprochons encore davantage. Ceux qui ont suivi Deming ont trouvé des bénéfices avec le System Of Profound Knowledge. Difficile à envisager pour ceux qui l'ont juste réduit à un PDCA.

Si la Qualité est votre quotidien, qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

MCLD : Le professionnalisme du métier de qualicien s'est renforcé et ses domaines d'action se sont étendus. Désormais, un expert en Santé Sécurité du Travail est aussi fréquemment un référent en matière d'Environnement voire de Sûreté. Il accompagne les managers au quotidien et leur permet, grâce aux démarches Qualité, d'avoir une vision globale des risques et des écarts et d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif de qualité recherché. Le soutien du qualicien au manager est essentiel, notamment dans un contexte de pression temporelle.

BL : La maturité en termes de standardisation et de produit, on peut la voir par exemple dans le succès de Dacia, symbole d'une autre qualité qui s'est mise en place ces quinze dernières années et s'inscrit exactement dans cette temporalité. En proposant des produits uniquement centrés sur le besoin client de se rendre d'un point à un autre sans aucun autre attrait pour l'objet que cette fonction d'usage, la marque s'est taillée une place dans un marché quasi impénétrable. En embrassant complètement le fait de ne répondre qu'à un rôle de commodité. Sur l'aspect managérial, l'un des enjeux forts a été à mon avis l'entrée sur le marché d'une génération n'ayant pas fait son service militaire, et du coup n'ayant pas vécu cette expérience de cohésion à l'échelle de classes sociales variées, c'est probablement un des événements qui ont renforcé une approche plus cloisonnée, et une moindre

conscience de la nécessité de prendre en compte toutes les parties prenantes dans tous les aspects du fonctionnement de nos organismes. Et sur ce point une certaine vision de la Qualité n'a pas aidé. La réduire dans certains cas au silo certificateur a pu freiner l'obtention de ses bénéfices variés.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

MCLD : Le déploiement de la Culture Qualité aux différents niveaux et secteurs de l'entreprise et la nécessaire implication de tous, conduisent à envisager la Qualité de façon globale et participative ... « nous sommes tous acteurs de la Qualité ». La Qualité doit se décliner au plus près du terrain et les opérateurs sont les mieux placés pour proposer des solutions pragmatiques, simples et efficaces ! De même, l'entreprise se doit de rechercher des solutions innovantes en partageant les bonnes pratiques, en réalisant des benchmarks auprès d'entreprises similaires ayant la même activité et en participant aux forums métiers pour suivre les évolutions technologiques.

BL : A mon sens, la Nouvelle Qualité est celle qui après cinquante ans démontre qu'elle a raison, qu'elle est efficace, sait s'effacer pour enfin s'intégrer à tous les niveaux, s'intriquer en profondeur dans le fonctionnement des organismes pour quitter ce rôle de vigile du dysfonctionnement et devenir le moteur d'un fonctionnement plus fluide et souple. Occuper une place plus étendue et jouer un rôle plus large. Créer du liant entre les hommes, les processus et les outils. Cette Nouvelle Qualité doit s'appuyer sur l'existant, ne pas cautionner les discours affirmant qu'on s'est enfoncés dans « l'image de la Qualité », mais bien admettre que ces fondations ne sont que des bases et que le vrai travail commence enfin. Nous avons créé le contexte nécessaire pour transmettre une vision au travers des produits, à nous d'accepter de faire les efforts qui s'imposent. Mais surtout de repousser nos limites et d'accepter de nous réinventer au profit de cette évolution utile et pérenne.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

MCLD : Les nouvelles technologies, les nouveaux comportements dans l'entreprise, vont provoquer l'explosion de la quantité des données collectées. L'enjeu ne sera plus de réaliser des mesures mais de déterminer celles qui seront les plus pertinentes pour la Qualité. La nature des données structurées ou non va conduire à la définition de nouveaux modes

de traitement de ces données dans une recherche de fiabilisation et de simplification. Cela sera peut-être le principal défi des dix prochaines années. Le rêve que l'on peut formuler pour la Qualité serait d'obtenir une intégration complète, facilitée par de nouveaux moyens technologiques au service de la stratégie de l'entreprise et de son déploiement.

BL : Dans dix ans le rêve serait qu'on ait oublié qu'un jour on parlait de Qualité pour désigner ces gens bizarres sur le bureau desquels on déposait les problèmes qu'on voulait voir disparaître du nôtre. Qu'on ait même totalement partagé la fonction qualité, et que notre objet, et nos prérogatives soient devenus ceux de tous. Que tous, quel que soit l'organisme, trouvent normal de considérer que leur travail est de permettre à l'opérationnel de transformer la vision en produit au bénéfice de tous et en particulier du client. Que la direction porte cette vision et alloue les moyens. Alors nous pourrions dire que nous avons enfin appris à travailler et à vivre ensemble plutôt que côte à côte.

Le mot de Gérard VAËL, Président de Concordance :

« Ces témoignages d'experts concordent : l'évolution Qualité passe par le renforcement du rôle d'animateur entre les parties prenantes. Partager, fédérer, créer du lien, permettre l'appropriation ... la COOPERATION est centrale. Elle s'inscrit directement dans la démarche CONCORDANCE avec l'accompagnement des équipes dédiées à chaque thématique associant Direction/Manager, RRH et Responsable Qualité et dans le parcours de formation qualifiante en Qualité Relationnelle, avec ces trois niveaux d'acteurs. En partenariat avec France Qualité, nous sommes heureux d'y contribuer en mobilisant l'intelligence collective. »

► Vianney LECLERCQ

*Médecin Biologiste Directeur Qualité Biogroup Sud,
Laboratoire Biogroup
Leader Qualité France 2020*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Les quinze dernières années ont été marquées par l'avènement de la Qualité dans le secteur de la Santé. L'accréditation obligatoire des laboratoires d'analyses médicales, selon l'exigeante norme ISO 15189, a été une révolution pour le secteur, et a profondément transformé le paysage tant privé qu'hospitalier. Ce contexte a été propice aux regroupements des structures, à l'émergence de grands groupes nationaux.

D'une démarche volontaire, facultative et minoritaire, la démarche Qualité est devenue désormais totalement intégrée aux activités des laboratoires d'analyses, et une évidence organisationnelle pour tous.

Une reconnaissance internationale de la compétence des laboratoires reposant sur l'accréditation COFRAC des activités, l'audit par les pairs, et des SMQ intégrés à l'ensemble des processus, ont permis une montée en compétence vers l'excellence opérationnelle et un niveau de fiabilité inégalé. La Qualité est le facteur de résilience et d'agilité des systèmes notamment dans la gestion de la crise du COVID-19, qui a très fortement impacté les activités des laboratoires d'analyses !

D'autres secteurs de la Santé suivent cette voie (radiologie, activités cliniques, ...). L'histoire est en marche !

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Ces quinze dernières années, trois grands changements ont transformé le métier de qualicien dans les laboratoires d'analyses.

Tout d'abord la maturité des SMQ : de systèmes simplement créés pour répondre aux exigences normatives, nous sommes passés à des systèmes moteurs d'efficacité, basés sur la recherche de simplicité, le pragmatisme, et la maîtrise des risques.

Ensuite, le changement d'échelle ! Du local, au national puis à l'international ! Les SMQ ont suivi la progression et la structuration des groupes comme Biogroup, qui est maintenant présent dans toute l'Europe.

Enfin, l'informatique, qui a transformé nos pratiques via les outils de Business Intelligence, de communication, de gestion de projets, ...

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Mon quotidien ! Et notre objectif permanent : une Qualité intégrée dans toutes les étapes de la vie de l'entreprise. Une Qualité comprise, acceptée, et appliquée par tous, non pas comme une contrainte, mais comme une composante évidente et indissociable des activités. Une Qualité au service de l'entreprise, basée sur l'innovation pour s'adapter aux nouveaux défis, et sur l'humain : « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! », c'est une aventure humaine et une réussite collective.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Dans les années à venir, la Qualité va poursuivre

sa croissance et s'étendre à de nouveaux secteurs notamment médicaux (accréditation d'activités cliniques, consolidation des secteurs avec émergence de process rationalisés, ...).

Les SMQ devraient aussi intégrer rapidement de nouveaux enjeux comme le bien-être au travail (introduit par l'ISO 45001), la responsabilité sociétale (ISO 26000), et les enjeux environnementaux (ISO 14001).

On pourrait rêver d'une forme de vulgarisation de la Qualité : démystifier les démarches de progrès

(tout le monde fait de la « qualité » sans même le savoir !), pour toucher les secteurs qui ne connaissent pas encore les avantages de la Qualité dans leurs activités, et les bénéfices à en tirer (amélioration et optimisation des process, valorisation de l'humain, consolidation des bonnes pratiques, méthodes d'organisation, etc...).

Et pourquoi ne pas enseigner la démarche d'amélioration continue dès l'école, comme une composante de nos vies ! Apprendre de ses expériences et de ses erreurs (et de celles des autres), pour s'améliorer...



Le Trophée Leader Qualité France (TLQF) est attribué par France Qualité à la personnalité Qualité de l'année.

Le Leader Qualité est un Manager Qualité, un ambassadeur des démarches de progrès, de l'excellence et de la maîtrise des risques. Il parvient avec son équipe à porter l'organisation vers le succès au regard des différentes parties intéressées, au travers de la mise en œuvre de son leadership, de la conduite du changement et de l'amélioration des processus.

ÉVÈNEMENT

LE 24 FÉVRIER 2022

DÉCOUVREZ LE LEADER QUALITÉ 2021

Informations et inscriptions sur www.qualiteperformance.org

► Marion LOUAIL

*Responsable Assurance Qualité Fournisseur,
SAFRAN AIRCRAFT ENGINES*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

N'ayant que 26 ans, je n'ai pas une vision très élargie des événements Qualité ces quinze dernières années. Néanmoins, suite à mon expérience, j'ai pu voir quelques évolutions, comme la Qualité en tant que Qualité Totale, comme définie dans la norme ISO 9001.

De plus, nous avons pu constater que pour contribuer à la performance, la fonction Qualité est garante de l'agilité de l'entreprise et de la performance des processus et des produits livrés. Elle a été au-delà de l'approche processus, elle est capable de mesurer la performance, d'aller à l'essentiel et de capitaliser. Elle passe aujourd'hui de la Performance à l'Excellence.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Notre métier en tant que responsable assurance qualité fournisseur a évolué en quelques années. L'approche Qualité est basée de plus en plus sur l'APQP qui est une méthodologie de pilotage de projets de développement et d'industrialisation, applicable pour les nouveaux produits, mais aussi pour les écarts sur un produit déjà soumis à un client.

Cette nouvelle approche est en cours de déploiement. Elle nous permet d'anticiper et de détecter plus facilement les éventuelles non-conformités. Aujourd'hui, l'évolution est portée sur l'anticipation.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Qualité reste une fonction parfois méconnue, voire considérée a priori comme contraignante, « immobile ». Pourtant, elle ne cesse d'évoluer, et connaît depuis quelques années une transformation de réelle ampleur.

D'abord, la Nouvelle Qualité est globale. Il y a de plus en plus d'interactions, de synergies, entre les différentes démarches de progrès et de maîtrise des risques.

Cette démarche renouvelée s'avère aussi pragmatique. Très clairement, l'enjeu consiste à mettre en œuvre les voies et moyens d'une amélioration continue des performances adaptés aux caractéristiques de l'organisation.

La Nouvelle Qualité favorise une évolution innovante. Bien mieux positionnée au sein de la structure, davantage liée à la stratégie, elle prend pleinement en compte l'innovation et la fertilisation permises par le numérique/les réseaux sociaux, facilite l'émergence d'idées, s'appuie sur la contribution créative sinon disruptive des jeunes générations et leurs nouveaux besoins.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité dans dix ans est pour moi, faire vivre les liens avec les membres engagés dans la filière Qualité. La communication est le pilier pour une démarche de progrès durable. La Qualité sera pour moi, de plus en plus présente au sein de tous les organismes. De plus, elle sera mère de chaque démarche. L'organisme favorisera la Qualité afin de satisfaire au mieux son client.

Mon rêve serait que la Qualité ne soit plus vue comme un frein mais comme une base solide pour l'ensemble des métiers.

▶ Stéphanie LUFLADE

Responsable QSE au sein de GESTFORM



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La Qualité a beaucoup évolué dans les quinze dernières années et a su s'adapter aux nouveaux besoins des organisations mais aussi s'intégrer dans la vision stratégique. La Qualité n'est plus un système dédié aux contrôles et à la mise à jour d'un système documentaire souvent trop lourd qui fonctionne en parallèle de l'organisation. Avec la version 2015 de l'ISO 9001, la Qualité permet aux responsables d'organisation le pilotage par processus. Ce mode de pilotage permet de remettre le client au centre des préoccupations, en confiant au pilote de processus une responsabilité transverse. C'est une nouvelle manière de manager l'entreprise, d'impliquer tous les acteurs de l'organisation sous l'impulsion des pilotes et de mettre en place une culture collaborative, coopérative et une orientation client forte tout en assurant une surveillance permanente des processus.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualificateur ces quinze dernières années ?

Le métier de qualificateur a beaucoup évolué grâce à l'évolution des normes et des référentiels. Le qualificateur est devenu un véritable leader, un chef d'orchestre dynamique au service de l'ensemble des processus. Il doit être capable de communiquer avec l'ensemble des parties prenantes : direction, pilote de processus, client, fournisseur mais aussi opérationnels.

Son rôle est maintenant de faire réfléchir l'ensemble des parties prenantes sur les enjeux et les risques. Pour cela, il doit avoir une bonne connaissance de l'ensemble des métiers de l'organisation. Il doit pouvoir aider les parties prenantes à prendre les meilleures décisions en impulsant une démarche

réflexive. Il est devenu un acteur important dans la performance économique et sociale de l'organisation.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité doit, au même titre que l'ensemble des processus, contribuer à la performance économique, sociale, environnementale, etc., de l'organisation. Elle doit être tournée vers l'ensemble des parties prenantes internes et externes et être une aide à la prise de décision grâce à l'étude des enjeux et des risques / opportunités.

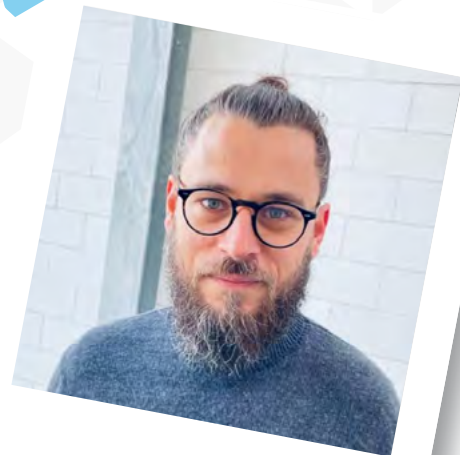
Dans la société actuelle où tout s'accélère et où le temps se réduit, elle doit aider les processus à simplifier les actions et proposer des actions innovantes pour mettre en place uniquement ce dont l'organisation a besoin autant en termes de documentation que d'indicateurs de performance. Pour cela, les qualificateurs devront aller au-delà de l'ISO 9001 et se tourner vers d'autres référentiels comme l'EFQM® pour passer de la Performance à l'Excellence.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité devra être garante de l'agilité de l'entreprise et de la performance des processus et des produits livrés, elle devra aller au-delà de l'approche processus. Elle sera capable de mesurer la performance, d'aller à l'essentiel, de capitaliser et elle sera une ressource importante pour l'accompagnement au changement. Le qualificateur ne sera plus un technicien répondant à une norme pour une certification, mais devra être un leader, un fédérateur, un coach, un consultant interne, un visionnaire, un gestionnaire et un innovant.

Jean-Charles MALLET

DGA de PYX4



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La Qualité était initialement focalisée sur deux objectifs principaux, dont l'importance s'est amenuisée avec le temps.

Le premier est bien évidemment la certification qui était le saint Graal vers lequel la majorité des actions du qualificateur étaient tournées. Au cours des années, les organisations pour qui cela ne constitue pas une contrainte forte (imposée par le client) s'en sont détournées, car cela ne constituait plus un avantage concurrentiel majeur alors que la charge de travail nécessaire restait importante.

Le second est la gestion documentaire qui focalisait une grande partie des activités du qualificateur, dû au fait des exigences de la certification en la matière. C'est désormais à l'entreprise de décider des informations qu'elle a besoin de documenter pour assurer son bon fonctionnement et la satisfaction des clients. Le focus est davantage porté sur les résultats que sur les moyens pour atteindre l'"excellence opérationnelle".

Au fur et à mesure des années, l'action du qualificateur s'est détournée de ces tâches historiques pour s'orienter vers le client afin d'assurer la qualité des produits et services que l'organisation lui délivre.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualificateur ces quinze dernières années ?

On constate que le qualificateur parvient petit à petit à sortir de son rôle d'empêchement de tourner en rond dans lequel il était cantonné depuis trop longtemps. Son rôle a évolué pour devenir un peu plus stratégique, plus lié aux objectifs de l'organisation. Les dirigeants ont souhaité réorienter les attributions du qualificateur pour qu'il devienne un vrai acteur de la transformation tout en conservant l'objectif de garantir une certaine maîtrise des activités.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité est une Qualité qui vise la performance et qui est très imbriquée dans la stratégie globale de l'organisation.

C'est aussi une Qualité qui communique, qui promeut ses actions en utilisant des moyens modernes afin de susciter une meilleure adoption de la part des collaborateurs.

La Nouvelle Qualité a vu une diversification de ses prérogatives et porte souvent les initiatives QVT et RSE. Cela démontre la confiance des dirigeants dans la capacité de la Qualité à mener des projets stratégiques qui ont vocation à rayonner en dehors de l'entreprise.

Les nouveaux qualificateurs sont autant tournés vers l'interne que vers l'externe en s'impliquant dans les problématiques de satisfaction client notamment.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Dans dix ans je pense que la Qualité aura changé de nom au profit d'une direction de la transformation / performance qui inclura la qualité.

Les organisations font face depuis plusieurs années à un contexte VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu).

L'avènement de nouvelles technologies, le changement climatique, les évolutions sociétales majeures que l'on sent poindre ne feront qu'accentuer cette tendance. Maintenir un haut niveau de qualité dans la livraison des produits et services restera important, mais ne sera pas suffisant. Les organisations gagnantes seront celles qui seront en mesure de s'adapter à l'évolution de leur contexte, de faire preuve d'agilité et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans ce changement.

Si la Qualité prend ce rôle à bras le corps et que les nouveaux qualificateurs répondent à ces attentes, ils compteront parmi les acteurs les plus stratégiques des organisations.

Nicolas MARANZANA

*Maître de conférences HDR
Responsable pédagogique du Mastère Spécialisé
Manager de la Qualité
École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Les principales évolutions ayant marqué la Qualité sont pour moi, en premier lieu, le développement d'une vision plus systémique où le management de la qualité participe directement à la compétitivité des entreprises.

En second lieu, le management par les risques et les opportunités, a permis aux entreprises d'anticiper pour mieux répondre aux enjeux commerciaux, sociaux, économiques et financiers, auxquels elles sont confrontées. Les entreprises ont pris davantage conscience du système dans lequel elles évoluent en intégrant les risques et opportunités que peuvent représenter leurs parties intéressées.

Et, last but not least, j'ai assisté ces dernières années à une démocratisation de la Qualité. A l'origine bien ancrée dans les secteurs de l'automobile, de la défense et de l'aéronautique, la Qualité s'est déployée sur l'ensemble des secteurs d'activité : de la santé au luxe en passant par les services. La Qualité est désormais incontournable, voire indispensable, d'un point de vue exigences clients (certification EN 9100 pour les industries aéronautiques) ou exigences réglementaires (certification ISO 13485 pour les dispositifs médicaux).

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

En tant que responsable pédagogique de l'une des premières formations à la Qualité en France, le Mastère Spécialisé Manager de la Qualité de l'ENSAM, créé en 1985, j'ai la chance d'avoir une vision globale des problématiques concrètes des entreprises, de la start-up aux grands groupes et en passant par les PME dans l'ensemble des secteurs d'activité. Cela me permet d'améliorer en permanence la formation afin d'anticiper les compétences attendues pour un manager de la Qualité, pour s'adapter au contexte

industriel dans le monde d'aujourd'hui et de demain. J'ai pu constater ces dernières années, un plus fort engouement pour cette formation à la fois de la part de jeunes diplômés souhaitant se spécialiser en Qualité, mais aussi de plus en plus de la part de personnes plus expérimentées en reconversion professionnelle ou souhaitant obtenir une double compétence. La démocratisation de la Qualité dans l'ensemble des secteurs d'activité a en effet permis de dynamiser le marché de l'emploi.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Pour moi, la Nouvelle Qualité est la Qualité 4.0, une Qualité intégrée au cœur de l'industrie 4.0. Cette Qualité 4.0 utilise les nouvelles technologies (Big Data, IoT, IA, réalité augmentée et virtuelle, etc.) pour :

- connecter les processus, les hommes, les produits, les moyens, etc.,
- capturer en temps réel les flux d'informations transitant entre eux,
- transformer ces données d'une part en actions permettant l'anticipation et d'autre part en capitalisant des connaissances.

Évidemment la Qualité 4.0 se doit d'être au service des Hommes en valorisant leur valeur ajoutée.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité souffrant encore malheureusement d'une mauvaise réputation (archaïque, pointilleuse, etc.), j'aimerais qu'elle profite de cette transformation digitale pour se doter d'une image moderne, dynamique et performante voire même devenir LE moteur de cette nouvelle révolution industrielle au sein de l'entreprise. Elle en possède en effet toute l'expertise nécessaire (conduite du changement, amélioration continue, etc.) pour affirmer sa légitimité.

► Saliha MARIET

Directrice des Opérations de l'Agence LUCIE



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La principale évolution selon moi, c'est que la Qualité a acquis une nouvelle dimension beaucoup plus large qu'à l'origine, celle de la responsabilité globale vis-à-vis de ses clients allant au-delà du simple respect des processus pour garantir la qualité des produits et services. En effet, avec la publication de la norme ISO 26000 en 2010, qui définit à l'échelle internationale ce qu'est la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO ou RSE pour les entreprises), les approches Qualité, définies notamment par la fameuse certification ISO 9001 publiée bien avant en 1987, se sont connectées avec de nouveaux enjeux en lien avec l'une des 7 thématiques de l'ISO 26000. Des enjeux comme le respect des intérêts des consommateurs, des enjeux comme la transparence et l'information sur les éléments contractuels, le respect des données personnelles des clients, la traçabilité sur toute la chaîne de valeur, notamment le devoir de vigilance, l'information transparente et éthique des clients sur les produits et services, la promotion auprès des clients de la RSE pour qu'ils adoptent une consommation responsable ou encore l'éco-conception de produits et services intégrant les défis sociaux ou environnementaux... L'ISO 26000 est compatible et complémentaire avec ISO 9001. Les organisations qui appliquent ISO 26000 peuvent, par exemple, décider d'appliquer aussi ISO 9001, pour optimiser la relation client. La grande différence est que l'ISO 26000 n'est pas certifiable et implique donc une approche différente qui ne vise pas à vérifier la conformité des entreprises à des exigences mais à les guider pour identifier et mettre en œuvre leurs responsabilités économiques,

sociales et environnementales, vis-à-vis de toutes les parties prenantes (les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les collaborateurs...).

Ainsi, aujourd'hui, la Qualité est devenue beaucoup plus transversale et « responsable » vis-à-vis de cette partie prenante stratégique que sont les clients. D'ailleurs, on constate que les entreprises qui ont une forte Culture Qualité, sont celles qui ont le mieux formalisé et structuré leur démarche RSE (selon une étude réalisée par l'Agence LUCIE en partenariat avec Goodwill-management et MAIF sur les TPE-PME et la RSE).

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualitatif ces quinze dernières années ?

Le métier de qualitatif est devenu aujourd'hui un poste clé, il contribue directement à la performance et la pérennité de l'entreprise, d'autant plus lorsqu'il s'inscrit dans une démarche RSE globale et transversale. La qualité des produits et services est un enjeu primordial pour assurer la satisfaction et la fidélité des clients et générer de la valeur ajoutée, mais elle n'est plus aujourd'hui, un élément de différenciation car n'oublions pas que l'ISO 9001 existe depuis plus de quarante ans et c'est la norme la plus connue et appliquée à travers le monde. Donc aujourd'hui, si l'on veut se différencier, il est nécessaire d'inscrire les démarches Qualité dans une vision plus large en lien avec la RSE et le respect des intérêts des clients. En ce sens, la norme ISO 9001 est régulièrement mise à jour et devient de plus en plus compatible avec l'ISO 26000. Il existe également des référentiels RSE avec une grille de correspondance entre les exigences Qualité et les enjeux RSE. Par exemple, l'Agence LUCIE a créé un

référentiel RSE pour les organismes de formation intégrant les exigences Qualiopi, qui est le référentiel Qualité obligatoire pour tous les organismes de formation depuis 2019.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité, c'est une nouvelle voie robuste et crédible pour s'engager dans une démarche globale RSE efficace, structurée et pilotée, apportant une vision à 360° des opportunités, risques et responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et ses autres parties prenantes stratégiques. Bravo à France Qualité de porter cette « Nouvelle Qualité » auprès des entreprises, une excellente initiative qui montre une vision renouvelée de la Qualité qui favorise l'innovation, nécessaire pour l'agilité et la

capacité d'adaptation des entreprises, l'amélioration continue pour questionner les pratiques et créer des impacts positifs pour les clients, les collaborateurs et plus largement les parties prenantes.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Je formule le rêve d'une fusion complète entre la Qualité et la Responsabilité Sociétale et que les plus d'un million d'organisations certifiées ISO 9001 dans le monde s'engageront toutes dans la RSE. Je suis convaincue que le grand succès rencontré par la Qualité sera un formidable levier pour convertir et accélérer l'engagement vers la RSE, qui, rappelons-le, ne compte aujourd'hui qu'environ 5 ou 6000 organisations engagées dans une démarche ou labellisation RSE, il y a donc du chemin à parcourir !

Philippe MARTIN

Directeur Général Adjoint Opérations de Transport et de Maintenance de la RATP



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La RATP est fortement engagée dans les démarches Qualité au service de ses clients depuis les années 1990 et elle peut donc apprécier ces évolutions. Songez, par exemple, que c'est à la RATP, pionnière dans les certifications de service, que la méthode CYQ (ou Cycle de la Qualité) a été inventée en 1994.

Nous avons aussi connu la période de l'Assurance Qualité, étape nécessaire mais non suffisante, et nous ne pouvons que constater depuis que les démarches et référentiels suivis, qui sont nombreux à la RATP, sont de plus en plus globaux et plus simples à la fois. Une Qualité plus globale donc, non seulement par ses aspects managériaux de plus en plus poussés, mais aussi car elle est le liant de multiples autres démarches : notamment environnement, énergie, santé-sécurité au travail et

bien sûr le Développement Durable et la RSE dans toutes ses composantes.

A ce titre, le groupe RATP s'est largement engagé dans l'EFQM® avec de multiples reconnaissances. Toutes ces démarches nécessitent une forte implication du management et de l'ensemble du personnel qui doit pouvoir apprécier leur sens. Bref, les démarches sont de plus en plus globales, nécessairement plus participatives et aussi pragmatiques pour être au plus près des réalités du quotidien afin d'augmenter la satisfaction de nos clients et la recherche de performance.

Ainsi, aujourd'hui, la Qualité est devenue beaucoup plus transversale et « responsable » vis-à-vis de cette partie prenante stratégique que sont les clients. D'ailleurs, on constate que les entreprises qui ont une forte Culture Qualité, sont celles qui ont le mieux formalisé et structuré leur démarche RSE (selon une étude réalisée par l'Agence LUCIE en partenariat avec Goodwill-management et MAIF sur les TPE-PME et la RSE).

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Nous ne travaillons désormais dans notre métier que dans le cadre de contrats passés avec une autorité organisatrice. Ces contrats font l'objet de nombreuses exigences suivies par d'innombrables mesures. Ces contrats et mesures, le respect de la sécurité ferroviaire, routière, des biens et des personnes, de la réglementation, la satisfaction des clients bien sûr, nous contraignent à une vigilance de tous les instants et de plus en plus systémique.

En cela, des référentiels comme l'ISO 9001 pour animer les processus et accroître leur performance ou l'EFQM® notamment, nous sont d'une grande aide. Quand on transporte des millions de clients quotidiennement, qu'on met en œuvre plus de 200 métiers, des techniques de plus en plus complexes, la transversalité assurée par le management des processus est de plus en plus essentielle.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Nous sommes en plein dedans ! On vient de voir les aspects pragmatisme, globalité et participation. Nos démarches sont aussi beaucoup plus innovantes que par le passé quand une certification ISO 9001, par exemple, était très contraignante dans le respect de ses exigences. Cela entraînait une certaine uniformité des démarches.

Les référentiels sont de plus en plus managériaux. Ils permettent à chaque périmètre de mener sa démarche selon son contexte, son métier, sa culture, sa vision, etc. Et de donner donc plus de sens. Ainsi, chacun peut innover sans remettre en cause ses relations avec ses partenaires. Quant à l'EFQM®, l'innovation lui est étroitement liée, comme la prise en compte des « mega-trends ».

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité devra être et sera toujours plus globale, ouverte et évolutive car le monde bouge de plus en plus vite. Cela permettra aux organisations de mieux s'adapter, d'être plus agiles. Cela donnera plus de sens aux salariés ; or donner du sens à tous est la base de toute démarche de progrès. Cela permet d'éclairer et de sécuriser le management et en conséquence de stimuler la performance.

La Qualité sera à la fois davantage plurielle et plus intégrée, ce qui n'est pas contradictoire mais fédérateur. Et les fondamentaux seront toujours là : donner du sens, du suivi et du soutien, les 3 S. C'était déjà la devise à la RATP il y a près de 30 ans !

► Thierry MATHIEN

Directeur Qualité Groupe, Socomec



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Les sources d'évolution de ces dix dernières années se sont multipliées, montrant aussi la complexité de ce monde et de nos contraintes :

- Client (niveau d'exigence, rapidité de réponse demandée, profondeur de réponse demandée, affectation des coûts de non-conformités, spécifications qualité et logistique).
- Produit/technologie (avènement de l'électronique et maintenant du firmware dans les produits et vente de solutions plutôt que de produits).
- Référentiel (maîtrise des risques et opportunités, nouveaux référentiels : énergie, responsabilité sociétale, cybersécurité...).
- Sociétale (prise de conscience qu'il nous faut agir pour préserver nos ressources).
- Managériale (niveau d'exigence dans le pilotage et le suivi, digitalisation).

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

La Qualité est devenue de plus en plus transverse en partant de l'analyse du contexte pour déterminer le enjeux jusqu'à l'application terrain des standards Qualité. Ensuite, quelques items :

- Renforcement de la Qualité en prévention (la qualité dans les projets),
- Utilisation des BI pour piloter les différentes activités,
- Analyse de risque,
- Vitesse de réaction face aux demandes clients,
- Accès à beaucoup d'information qui nécessite

une hiérarchisation/priorisation,
- Utilisation de l'intelligence émotionnelle.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La digitalisation, le partage des informations en temps réel ; le faire bien du premier coup et la satisfaction totale des clients au moindre coût ; l'innovation managériale, pilotage, gouvernance... ; un système de management en support des opérationnels (pyramide inversée) ; le client dans nos organisations.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

L'amélioration à tous les niveaux est traitée au quotidien en appliquant les démarches d'amélioration et les outils de résolution de problèmes.

Les approches Lean et Six Sigma se sont généralisées.

Comme l'application et l'utilisation à tous les niveaux des méthodes de résolution de problèmes.

La digitalisation permet de piloter sereinement l'entreprise en étant certain de mettre les ressources au bon endroit, de partager des informations en temps réel sur tous les sites.

Les problèmes ne sont plus traités par la Qualité : la Qualité est un chef d'orchestre avec des outils avancés.

Les clients sont satisfaits et ne remontent plus que des suggestions d'amélioration.

▶ Monique MAZARD

*Directrice du Pôle Parcours Patient du CHU de Nice
Prix Spécial Qualité Santé 2020*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Sur la base des différentes lectures, études et évolutions que j'ai pu accompagner au fil du temps, il est évident que la notion de Qualité a évolué.

Historiquement basée sur les contrôles de conformité de produits ou de services en bout de chaîne, au demeurant importants, elle a évolué vers une approche plus globale centrée sur les étapes du processus, d'un parcours, d'une prise en charge qui répond aux besoins des utilisateurs et qui donne confiance. Du contrôle qualité à l'assurance qualité, garantissant que toutes les étapes de la chaîne de production sont conformes aux bonnes pratiques et avec le souci encore plus récemment de l'évaluation de la satisfaction de l'utilisateur, du patient..., afin d'adapter les stratégies, les politiques, et de faire preuve d'innovation pour rester attractif.

C'est alors que le management de la Qualité, déjà présent dans les normes ISO 9000, a pris une place plus importante au niveau de la gouvernance des entreprises, du pilotage, de la politique et des axes stratégiques, partant du principe que ce management de la Qualité doit faire partie intégrante de la culture de l'entreprise au service de projets innovants et structurants pour tendre vers l'amélioration de la Qualité au service des patients.

Enfin, au sein des établissements de santé, une évolution vers le patient acteur ou partenaire au service des soins mais également de ses propres soins, avec son expérience comme base de réflexions et d'échanges pour des actions d'amélioration.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

La Qualité est devenue de plus en plus transverse et en qualité de Directrice d'Hôpital en charge de l'approche parcours patients depuis plus de dix ans, j'ai toujours été dans la construction de projets innovants et structurants au service de l'évolution de la démarche Qualité.

Ce qui selon moi a évolué, ce sont les façons de s'approprier la Qualité, avec le développement du collectif au service de la démarche et la notion de proximité. En effet, être dans une démarche Qualité intégrée et partagée ne peut se faire sans être au plus près du terrain, avec une proximité définie, organisée et participative. Le format de cette proximité a également évolué.

Au départ fondée sur la structuration de la démarche au niveau des pôles d'activités, exigeant des acteurs référents et des instances spécifiques, sur les thématiques Qualité Sécurité patient, l'évolution s'est portée sur la formalisation de contrats d'engagement avec des objectifs Qualité Sécurité patients définis par année, avec intéressement financier en fonction de l'atteinte des objectifs. Ce formalisme accompagné d'intéressement a tout d'abord mobilisé les équipes avant de les embarquer vers un véritable intérêt à agir pour atteindre des cibles et des objectifs et devenir acteurs du dispositif.

Mon métier a également suivi cette évolution interne de la démarche Qualité Sécurité patient, avec certainement plus de besoins de formation, d'information, d'accompagnement, de pédagogie, d'écoute, de soutien et de renforcement positif des équipes. Dans cette approche qui se veut évolutive, il est nécessaire de favoriser l'émergence des idées

et de les soutenir en acceptant de modifier ses propres modèles de management au service du changement.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité doit être audible, originale et contributive pour ne pas lasser les professionnels, totalement intégrée pour exister au plus près du patient et des équipes, non perçue comme une tâche supplémentaire mais bien comme un fondement -même dans lequel s'inscrit l'action. Avec de bonnes pratiques au service de la sécurité du patient, de son confort et de sa satisfaction, mais également de la satisfaction des équipes.

Une approche davantage liée à la définition des axes stratégiques mais surtout à la détermination des indicateurs d'impacts tant cliniques que de satisfaction patients.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Une démarche totalement intégrée, qui permet de s'interroger sur ses pratiques et son quotidien, sur son mode d'adhésion et de partage.

La Qualité comme le thème dominant des instances de décision, portée par les professionnels du terrain, soutenue et accompagnée dans leurs projets.

Une logique de collectif et pas de hiérarchie ou de pouvoir, mais bien de complémentarité au service de la sécurité et de la satisfaction du patient.

Une intégration totale des patients comme partenaires acteurs du changement et des évolutions à apporter.

Des moyens humains matériels, organisationnels et financiers pour faire aboutir des projets originaux différents et donnant du sens.

► Gilles MENGUAL

Colonel de sapeurs-pompiers, service départemental d'incendie et de secours des Côtes d'Armor, chargé de développement, projets et stratégie. Évaluateur « EFQM® 2020 ». Adhérent de l'AFQP Bretagne



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La prise en compte des démarches d'amélioration continue est très récente chez les sapeurs-pompiers, même s'ils étaient peut-être des « monsieur Jourdain » de la Qualité. En effet, notre doctrine et nos procédures opérationnelles, certes caractérisées par une cinétique rapide, sont inspirées par :

- une analyse de la situation et de l'environnement,
- des hypothèses d'évolution du sinistre,

- des idées de manœuvres (pour un retour à la normale),
- des mises en œuvre d'actions avec des sectorisations et des « pilotes »,
- des compte-rendu réguliers,
- des interactions avec d'autres services, des élus, la presse...,
- une culture du retour d'expérience pour capitaliser nos vécus.

Nous en étions cependant bien loin en matière de gouvernance, à court ou à moyen termes, de nos institutions !

L'appropriation de démarches de progrès, et l'acculturation idoine de nos personnels, constituent donc une évolution vertueuse du fonctionnement de nos services. Elles peuvent aussi initier des approches en phase avec les évolutions de notre société et de nos modes de vie. En se faisant notamment l'écho de formes de démocratie participative, elles peuvent par exemple amener notre service public à s'intéresser plus aux attentes et aux besoins de nos « clients ». Que ces derniers soient externes (citoyens bénéficiaires des secours d'urgence) ou internes, ils doivent pouvoir s'exprimer. Le temps n'est plus à nos propres paroles d'experts, forts de notre aura de sauveteurs, sachant unilatéralement ce qui est bon pour nos usagers !

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

« How can I help ? »

Je ne revendique pas nécessairement l'appellation de qualicien car, malgré ma fonction initiale d'emploi de conception et de direction dans mon métier, j'exerce depuis seulement quatre ans une fonction dans le domaine de la Qualité. Je fais donc partie de ces personnes (re)converties, mais exerçant toujours dans leur milieu professionnel d'origine et je n'ai donc pas forcément le recul nécessaire pour répondre à cette question. Je pense cependant qu'un lien fort existe avec le management en général et que ce dernier doit se défaire d'une « structure pyramidale » encore trop présente dans nos rangs. Je vois notre rôle actuel comme celui d'un facilitateur auprès de personnels qui auraient (auront ?) assimilé les fondamentaux des démarches d'amélioration continue et y auraient adhéré. En somme, il s'agirait d'un accompagnement de nos collègues axés dans leur quotidien sur leur métier. Mais pour cela, il faut pouvoir aussi convaincre l'ensemble des personnels, toutes catégories confondues, sans oublier nos comités de direction et nos administrateurs/financeurs. Démontrer le bien-fondé de la « Qualité » est essentiel, de même que son accessibilité et que l'absence de mesures contraignantes et disproportionnées par rapport aux enjeux.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Justement, pour convaincre, quoi de mieux que de s'appuyer sur cette notion de « Nouvelle Qualité ». Globale et pragmatique, c'est-à-dire partout, pour tous et tout le temps au sein de l'organisation, telle une véritable philosophie !

Apporter du concret en définissant un cap et une stratégie clairs et compris de tous, en mettant en place des outils utiles, utilisables et utilisés (selon le concept des « 3 U »), et en permettant à chacun de comprendre le sens de ses actions.

Innovante et participative en rendant les collaborateurs acteurs véritables d'évolutions alignées avec la raison d'être de sa structure. Accorder de la confiance et de la bienveillance (dénudée de toute naïveté), mettre en place des conditions de travail favorables à l'atteinte des objectifs fixés, donner de l'autonomie et des facultés de décision, voilà de bonnes façons de créer de la valeur de manière pérenne.

Ces quatre qualificatifs associés à cette Nouvelle Qualité me paraissent totalement en phase avec les tendances pressenties des évolutions de nos écosystèmes et avec les attentes des nouvelles générations. L'adaptabilité permanente est aussi avantageusement omniprésente.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Dans une dizaine d'années, donc aux alentours de 2030, je souhaiterais que la Qualité soit directement influencée par l'agenda du même nom !

Si la responsabilité sociétale (pas seulement celle des entreprises mais aussi celle des organisations publiques et des associations) paraît incontournable pour accompagner l'amélioration continue, elle ne devrait pas en être le seul moteur. Les objectifs plus larges de développement durable (ODD), via le Global Compact de l'ONU, gagneraient à être pris en compte, quitte à établir des priorités et une progressivité des actions retenues. A chacun de faire sa part pour un monde meilleur !

Diffuser la culture de la Qualité serait sans doute profitable, en commençant au sein de l'enseignement général, avant même les filières HQSE. Poursuivre sa promotion au sein des organisations publiques ou privées me paraîtrait également profitable, en laissant le choix entre des approches normatives axées sur des conformités ou des modèles permettant une évaluation vis-à-vis d'un référentiel, ou encore en associant les deux.

A ce sujet, le modèle EFQM® me semble constituer un outil prometteur, tant pour progresser vers l'excellence que pour accompagner des projets. Aligner, entre autres, sa raison d'être, ses valeurs, sa stratégie et ses objectifs, c'est être cohérent.

Et les services d'incendie et de secours dans tout ça ? « I have a dream » !

Je rêve tout simplement qu'ils fassent leurs, et par conviction sincère, les principes de cette Nouvelle Qualité, c'est-à-dire qu'ils se fixent des objectifs clairs, connus et compris de tous, qu'ils s'évaluent et ne cessent de s'améliorer pour répondre aux besoins et aux attentes de leurs parties prenantes. J'y vois des éléments incontournables : recruter des qualiciens formés (officiers sur titre de la filière sapeurs-pompiers ou pas), vulgariser la Qualité dans nos unités, faire appel à l'intelligence collective et à une autonomie accrue, et se doter d'outils numériques dédiés à la mise en œuvre et au suivi des démarches de progrès et de transformation.

▶ Brigitte MINETTE-TIBERGHIE

*Responsable de la Mission Innovation
Ministère de l'économie, des finances et de la relance*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Parce qu'il y a eu quelque chose avant 2020 ☺ ? Pour ma part incontestablement ce qui me marque ce sont ces deux dernières années... de crise COVID. Véritable bombe qui a fait tanguer nos systèmes Qualité, organisationnels, nos normes et nos process, la gestion de la crise COVID a fait voler en éclat la complexité de nos systèmes administratifs, jetant ainsi de l'agilité et de la réactivité là où ce n'était parfois qu'un mot un peu éloigné du quotidien. On a donné l'autonomie aux collaborateurs pour agir au plus près des problèmes des entreprises et des usagers et avec, j'ose le dire, succès. Les collaborateurs, naturellement énergisés par leur mission de service public « retrouvée », ont répondu présent. Ainsi, nous avons su adapter et modifier drastiquement nos process en les simplifiant, faisant de l'administration une structure à l'écoute réactive, agile et proche de citoyens. Maintenant, je fais le vœu que nous saurons garder ces acquis puisque qu'ils ont démontré leur utilité et leur performance.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Je suis responsable de l'innovation, donc je suis acteur de la transformation tout comme l'est le responsable Qualité. Et même si effectivement aujourd'hui je n'occupe plus directement le poste de responsable Qualité, les fondamentaux acquis lors de mes fonctions Qualité sont présents dans mon quotidien. Et ce n'est pas une simple phrase glissée dans une interview, c'est une réalité.

La Qualité est un socle sur lequel je construis mes actions quotidiennes : écouter, consulter, co-construire, s'améliorer, manager... La qualité du service rendu, la qualité du service public, la qualité de vie au travail, la qualité de notre société civile gouvernent mes actions.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

J'aspire de mes vœux que cette Nouvelle Qualité irradie « le monde » mais j'y ajouterais bien le sens et l'ambition. Pour ma part, ces caractéristiques de globalité, de pragmatisme, d'innovation et de participation devraient être les fondements de toutes les organisations. Mais je garde un œil grand ouvert sur les interprétations qui pourraient en être faites... Comme on le voit parfois dans le secteur public, les décrets d'application peuvent s'éloigner de la lettre de la loi ! Les responsables Qualité, garant de cette Nouvelle Qualité auront pour difficile mission de ré-interroger les systèmes Qualité pour garantir l'application de l'esprit de la norme.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité sera facilitatrice, économique, frugale, écologique, responsable, sociale, humaine et citoyenne. Elle fera société.

Écoute, empathie, bienveillance et respect guideront nos choix et nos décisions.

Et pour finir en chanson, je vous donne « rendez-vous dans dix ans » pour célébrer tout ça autour d'ECHANGES ☺ !

▶ Patrick MONGILLON

*Président d'AQM Performance,
Vice-Président de France Qualité, Vice President de l'EOQ*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La Qualité, après une période assez longue où elle s'est trouvée éclipsée par d'autres impératifs ou enjeux, semble connaître un regain d'intérêt.

En fait, la Qualité est passée de la 2D à la 3D avec une vision à 360° sur toutes les disciplines.

Et puis, on a un peu mieux compris le slogan « Pas de Qualité, pas de business ».

Enfin, la France est revenue sur le plan international dans la promotion de la qualité avec France Qualité. L'organisation en 2018 du Congrès Européen de la Qualité à Paris a été un succès et les actions menées en France autour de la Qualité sont jugées très inspirantes au niveau européen.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Elle évoque quatre personnages.

Les techniciens de la Qualité travaillaient souvent seuls et étaient très critiqués, donnant parfois l'impression qu'ils n'avaient aucune émotion, ne parlant que de faits, de normes, de chiffres. Dans le modèle comportemental de Marston, c'est le style Bleu, c'est pourquoi cela m'évoque un premier personnage : le **Schtroumpf bleu**.

Mais les choses évoluent et les nouveaux responsables Qualité se concentrent davantage sur les performances et les résultats, donnant de l'énergie pour soutenir la stratégie et aligner toutes les ressources sur la réalisation de la stratégie.

Ils prennent des décisions avec pragmatisme, en recherchant l'efficacité des processus et la simplification des méthodes de travail. Pour moi, ce serait un **Red Bull** (le taureau rouge) !

La Nouvelle Qualité favorise aussi les approches participatives : les personnes en charge de la Qualité animent désormais des ateliers pour bénéficier de l'intelligence collective, de la reconnaissance, de la convivialité et du développement des talents. Elles cherchent à travailler en groupe et se concentrent sur l'utilité et le soutien à toutes les équipes. Empathiques et humbles, elles agissent comme des personnes vertes selon le modèle comportemental de Marston. Cela me fait penser à **Shrek** (vert) qui a quelques attraits.

Enfin, la Nouvelle Qualité est systémique : elle apporte une vision globale des enjeux de l'entreprise, en s'appuyant sur la stratégie, le management, le bien-être au travail, l'expérience client, la RSE et l'excellence opérationnelle, afin de délivrer des performances élevées. Et puis, la Nouvelle Qualité, c'est l'enthousiasme et le plaisir. Pourquoi pas un **Minion**, jaune dans le style de Marston.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Sérieusement, la Qualité sera intégrée et intégratrice. L'expert Qualité deviendra champion de l'amélioration, garant de l'alignement stratégique ou catalyseur de la transformation. Ou les trois, tout cela pour s'adapter dans un monde VICA.

Passons à la science-fiction.

Nous sommes le 15 janvier 2032. L'Élysée est en effervescence face à l'imminence de la remise

des Prix et Trophées QPT (Qualité, Performance et Transformation), organisée par l'AFQPT (T pour Transformation) qui comprend 5000 membres. Les 1000 places de l'amphithéâtre sont remplies et 3000 personnes attendent à distance la retransmission en traduction simultanée. Le choix a été difficile parmi les 210 entreprises candidates. D'ailleurs, fort de l'expérience clients qui s'ancre dans le service public, le Premier Ministre remet tous les ans le Trophée Waouh à l'entité méritante.

Les démarches intégrées de transformation mêlent Qualité, Big Data, agile et intelligence émotionnelle. D'ailleurs au cocktail, la question de tous les échanges est : « T'as fait ta BEAT ? » (Comprendre démarche qualité Big data, Emotions, Agile, Transformation).

Le Président de l'AFQPT, Gilles Pierrault, accompagne régulièrement les délégations françaises à l'étranger. L'AFQPT est en discussion avec Elon Musk pour créer une nouvelle région sur Mars (et une nouvelle fusée Space Q).

QualiTransBord comprend maintenant 21 indicateurs et montre que le taux de personnel engagé dans les entreprises Françaises est passé de 6 % à 18 %. Le 16^{ème} Livre Blanc Qualité Transformation Intégrée (LBQTI, à ne pas confondre...) comprend 2 tomes de 190 pages et 7 vidéos.

Laurent Mongil vient de terminer son 7^{ème} livre sur la Qualité et montre de nouvelles perspectives (la qualité bionique enterre définitivement la Nouvelle Qualité) et des méthodes inédites : la méthode TRAVEL (TRAnsformation VELoce), l'intégration du Hoshin Kanri avec la Balanced Scorecard ou encore l'expérience clients renforcée de la TMA (Télépathie Mécaniquement Assistée).

Qualité, quand tu nous tiens...



TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT

UN EXTRAIT DU

LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - TOME 5

« VOIR CLAIR DANS UN MONDE INCERTAIN, AVEC LA NOUVELLE QUALITÉ »

LIEN DIRECT :
<https://bit.ly/LivreBlancQualite-T5>



▶ Anne-Elisabeth de MONTAIGNAC

Directrice Qualité de Naval Group



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La Qualité a été marquée comme le reste de la société par l'accélération et l'élargissement : accélération des changements, élargissement des crises, et interrogations sur le rôle de l'homme dans ces évolutions.

Que nous soyons clients ou fournisseurs, employés ou dirigeants, nous vivons désormais en modes disruptif, innovant, agile, mondialisé, hyperconnecté, entreprise étendue, ouverte, responsable, etc. !

Les exigences des clients et des parties prenantes se sont élargies à l'implicite, à l'environnement, à la responsabilité sociétale, et elles peuvent évoluer rapidement.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualiticien ces quinze dernières années ?

Nous avons assurément renforcé notre maîtrise des risques face à la hausse du niveau d'exigence citée plus haut.

L'évolution des moyens digitaux nous a permis de progresser sur de nombreux domaines de la Qualité. Chez Naval Group, nous pouvons par exemple prévoir avec précisions l'usure des composants des navires que nous construisons et optimiser les opérations de maintenance et de maintien en condition opérationnelle.

Dans le domaine des compétences, les soft skills prennent une importance grandissante, car le qualiticien doit convaincre sur le terrain et accompagner le management de la qualité par les opérationnels dans ce contexte complexe et

changeant. Un rapprochement avec les pratiques d'Excellence Opérationnelle se voit et montre son efficacité.

Enfin, vis-à-vis des clients, si les qualiciens restent les garants des process mis en œuvre et des livraisons réalisées, le mode d'interaction a changé : transparence, co-construction, écoute active sont des valeurs de plus en plus prégnantes dans la relation. Ainsi, chez Naval Group, pour faire bon du premier coup nous comptons beaucoup sur le retour d'expérience de nos clients et nous les impliquons à chaque étape de la conception et de la construction, pour répondre au mieux aux besoins du client.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité pour moi, c'est un changement d'état d'esprit : du tout contrôle des années passées à la maîtrise des risques et à l'anticipation ; de la qualité, une affaire de qualicien, à « Tous engagés pour nos clients ».

La Nouvelle Qualité, c'est une formidable opportunité de décroisser parce que nos enjeux qualité sont globaux.

Enfin, la Nouvelle Qualité nous engage, nous les qualiciens, à changer nos modes d'actions et nos fonctionnements pour être efficace sur le terrain !

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Dans dix ans, les technologies, les procédés, les services, les usages de nos produits auront été

bouleversés bien sûr. Le qualicien aura utilisé tous les nouveaux moyens à sa disposition pour simplifier son mode de travail et son approche pour garantir le zéro défaut aux clients et améliorer toujours la compétitivité de son entreprise.

Il s'engagera pour que chacun dans nos entreprises se sente responsable de la satisfaction des clients dans chaque tâche. Que chaque livraison interne et externe fasse la fierté des équipes et participe ainsi à la qualité de vie au travail.

Mon rêve : que dans le nuage de mots associé au mot Qualité ou Qualicien ne sorte plus en gras le mot CONTRÔLE mais que les thématiques CONFIANCE et INNOVATION s'imposent comme la

marque des équipes Qualité, dont le métier et le professionnalisme feront envie.

Être qualicien désormais, ce n'est pas seulement savoir que nous pouvons changer les choses, ce n'est pas vouloir échapper aux difficultés et aspirer à une meilleure qualité. Être qualicien, c'est éprouver le besoin de transmettre aux générations à venir, c'est convaincre nos dirigeants de la nécessité d'une Qualité qui améliore la productivité de nos entreprises et les relations humaines au sein de nos organisations. Enfin, être qualicien, c'est construire une générations de techniciens, managers, directeurs, dirigeants qui porteront les fruits de la Nouvelle Qualité qui s'opère dès à présent...

► Marie-Hélène MORVAN

Présidente de l'association #Sobériser, Associée fondatrice et VP Impact de la startup N01ZET

Quels sont pour vous les principales évolutions ou évènements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Je regarderai si vous le permettez la Qualité sous un angle particulier, qui m'est cher : celui de sa contribution à la transition vers un monde durable. Les démarches Qualité ont de mon point de vue un apport fondamental aux nécessaires transformations des modèles de production et d'organisation qui, malgré de timides remises en cause et l'apport d'innovations technologiques ou méthodologiques, restent clairement aujourd'hui non durables.

Nos productions sont encore essentiellement inscrites dans un modèle linéaire, qui consomme

des ressources matérielles, naturelles, ainsi que des ressources humaines, l'énergie physique et mentale des femmes et des hommes qui pilotent et opèrent ces organisations. Depuis plusieurs décennies, cette consommation dépasse largement les capacités de la planète à les reconstituer, et souvent dépasse aussi les capacités de l'homme à les maîtriser. Pour répondre à cette sur-consommation, une première réponse, nécessaire quoique non suffisante, est d'ajuster au plus près les consommations aux besoins.

Si l'on s'intéresse aux process, il est évident que le Lean, dont le but principal est d'éviter le gaspillage, est fondamentalement une démarche contribuant à davantage de sobriété. La qualité industrielle



qui minimise le rebut, optimise les stocks et ajuste la production génère des gains économiques pour l'entreprise, tout en réduisant les besoins en ressources. La large diffusion des méthodes de Lean production et de Lean management a contribué à cette optimisation.

Le succès des approches Qualité normatives orientées sur les produits, touchant par exemple dans l'agroalimentaire aux caractéristiques sanitaires, nutritionnelles, s'étend peu à peu à des problématiques plus larges telles que la contribution environnementale (performance énergétique, agriculture raisonnée, bien-être animal) ou sociétale (labellisation des activités appartenant à l'économie sociale et solidaire). C'est là une continuation d'un mouvement efficace de normalisation, amené par les démarches Qualité dans de nombreux secteurs.

Du point de vue des méthodes, l'ouverture des Balanced Scorecards à des critères de pilotage extra-financiers soutient aussi une redirection des modes de fonctionnement. Et le principe même de l'amélioration continue invite à ne jamais cesser le questionnement et la remise en cause. L'urgence écologique renforce de nombreuses exigences, les démarches de la Qualité doivent aider à y répondre.

La diffusion de ces démarches ces dix dernières années constitue indéniablement un socle méthodologique solide sur lequel appuyer la redirection écologique.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Il semble incontournable que les démarches Qualité dans l'entreprise poursuivent leur rapprochement

du pilotage de la RSE. Qualité et RSE s'alimentent puissamment l'une l'autre. La Qualité embarquera l'ensemble des critères ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance) - le plus tôt sera le mieux ! Elle pourra se structurer autour de la taxonomie en cours de définition, au niveau européen, pour identifier, qualifier et quantifier les impacts d'une activité sur l'environnement et la société.

Les démarches Lean ont en théorie pour règle de viser une qualité sur le long terme, serait-ce au détriment de bénéfices immédiats. Une philosophie 100 % compatible avec des objectifs de durabilité ! Mais aujourd'hui rarement encore adoptée avec suffisamment de sincérité par des acteurs économiques qui suscitent le plus souvent le doute, la défiance.

C'est au dirigeant de définir la raison d'être de son entreprise, en tenant compte des limites planétaires, et, plus près de lui, en tenant compte aussi des aspirations de l'ensemble de ses parties prenantes, clients, salariés, territoire, organisations publiques. Certaines organisations montrent la voie. La loi Pacte propose à l'entreprise de s'inscrire dans une autre forme de capitalisme, dont le seul but n'est pas le profit et la rémunération du capital. A la fin de l'année 2021, l'Observatoire des Sociétés à Mission recense plus de 400 entreprises de toutes tailles, qui se sont dotées d'une mission inscrite dans leurs statuts, d'objectifs précis à atteindre, et d'outils de pilotage et de gouvernance pour les guider sur ce chemin.

Les outils éprouvés de la Qualité sont là pour accélérer ce mouvement de transformation, fondamental et nécessaire.

PRIX DU LIVRE QUALITÉ PERFORMANCE



LAURÉAT 2019



LAURÉAT 2020



LAURÉAT 2021



LAURÉAT 2022



SAVE THE DATE : 23 MAI 2022

JOURNÉE FRANÇAISE DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
AVEC CÉRÉMONIE OFFICIELLE DE REMISE DES PRIX QUALITÉ

Grand Prix France • Prix Bonnes Pratiques • Prix Étudiant • Prix du livre

► Henri NIGAY

*Président et Directeur Technique de la Sté Nigay
Président de l'AFQP AuRA*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Une énorme évolution : d'une Qualité orientée essentiellement vers la satisfaction du client, on est passés à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de la société : clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, collectivités locales, associations locales ou distantes, caritatives ou culturelles... De la Qualité on est passé à l'Environnement et à la Sécurité des personnes et au management intégré QSE. Avec le Développement Durable, dans les années 2000 à 2010, le management QSE s'est élargi dans l'espace et dans le temps : on ne raisonne plus simplement au niveau local mais de plus en plus au niveau de la planète avec le réchauffement climatique et l'attention apportée sur ces problèmes par les sommets internationaux. Dans le temps : on raisonne plus dans la durée pour la pérennité de nos organisations et non pas dans une perspective de rentabilité à court terme. Au-delà du QSE, le management de la performance s'est enrichi de nombreuses nouvelles normes : énergie (ISO 50001), gestion des risques (ISO 31000), cybersécurité (ISO 27000), Qualité de Vie au Travail (BNQ 9700)... Si bien que nous avons considéré, dans les années 2003 à 2006, lors de l'opération collective « 21 pour durer » dans le département de la Loire, que le Développement Durable (DD) n'était pas une mode qui balayait les normes ISO 9000, 14000, OHSAS 18001, etc. mais plutôt le ciment des briques qualitiennes dans ce que l'on a appelé la « maison du Développement Durable » que l'on construit brique après brique, en fonction des besoins de l'organisation et de ses parties prenantes. C'est un travail de longue haleine qui s'étale sur plusieurs dizaines d'années. De plus, l'arrivée de normes sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (SD 21000,

puis ISO 26000) révolutionne la prise en compte de nombreuses demandes sociales et sociétales au niveau de l'éthique et du respect des droits humains. Les 17 ODD (Objectifs de Développement Durable) des Nations Unies donnent une dimension internationale à nos systèmes de management de la performance qui permettront, j'espère, de rendre plus « loyal » le commerce international. Enfin les référentiels d'excellence EFQM® tirent les entreprises vers le haut avec des pratiques complémentaires des normes ISO. Depuis quinze ans, la Qualité a beaucoup évolué vers ce qu'on appelle la « Qualité Chaude », c'est-à-dire vers l'humain : la bienveillance (notamment dans les audits), la reconnaissance, la responsabilisation, la participation aux choix stratégiques, le bon équilibre vie professionnelle / vie privée, la lutte contre les harcèlements de toute forme, l'épanouissement des personnes... Ceci n'empêche pas d'avoir un bon système de « Qualité Froide » avec les normes, les procédures, les mécaniques d'amélioration des processus, et tous les outils qui structurent et constituent le « squelette » du système Qualité.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualificateur ces quinze dernières années ?

Je ne suis pas un qualificateur, je suis juste un militant de la Qualité.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

C'est justement cet aspect global que je viens de décrire : la performance globale au service de toutes les parties prenantes de la Société : sociale, sociétale, environnementale, et bien sûr

économique, car sans performance économique, pas de générosité possible au niveau social et sociétal et pas d'investissement possible dans l'environnement qui nécessite souvent de lourds investissements.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

De continuer à évoluer dans ce sens « global »

pour satisfaire de plus en plus de parties prenantes éloignées qui souffrent de la faim, de la guerre, du non-respect des droits humains, et elles sont nombreuses. Pour cela, il faudra que beaucoup de pays qui en sont éloignés pour le moment, s'accaparent les 17 ODD des Nations-Unies. Le commerce international devrait concourir à cette objectif via les exigences des donneurs d'ordre. En ce sens, la Nouvelle Qualité devra être innovante.

▶ Corinne PANIGHI

VP Qualité et Satisfaction Client, Thales



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Les missions de la Qualité en entreprise ont évolué, selon moi en deux étapes majeures : du contrôle en production et de la bonne application des processus vers l'assurance qualité, puis vers l'analyse et la prévention des risques. Chez Thales, nous parlons d'assurance qualité pilotée par les risques, une approche qui permet d'anticiper à partir des signaux faibles détectés et analysés par les responsables d'Assurance Qualité (QAM).

En effet, en allouant ses ressources en fonction des risques identifiés pour des programmes donnés, les équipes Qualité ont un plus grand impact sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

Ces dernières années, les métiers de la Qualité

se sont également adaptés à la digitalisation des entreprises. Aujourd'hui, la performance qualité est essentiellement pilotée par les données.

Enfin, je pense que la Qualité s'est réellement affirmée dans son rôle d'agent du changement en entreprise. Véritable partenaire des équipes opérationnelles, elle incarne la Culture Qualité et la vision client, et ce depuis la conception des produits.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Plus concrètement, cette évolution se traduit au quotidien par une volonté de déléguer les contrôles qualité aux opérationnels sous la supervision de la Qualité.

La Qualité apporte donc toute sa valeur ajoutée en :
- challengeant la mise en place des actions

d'amélioration continue,
- s'assurant de l'efficacité des processus pour garantir la performance opérationnelle de l'entreprise,
- accompagnant la maturité des équipes.

La certification est un autre bon exemple des mutations de la fonction Qualité.

Avant, être certifié était une finalité en soi, une sanction de la bonne application du référentiel Qualité. Aujourd'hui, obtenir une certification est une conséquence de démarches actives du management de la maturité, dans lesquelles la Qualité adopte un langage « business », c'est-à-dire concret, adapté aux enjeux des équipes opérationnelles.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

J'ajouterai que la Nouvelle Qualité est aussi « anticipative », c'est-à-dire qu'elle se structure autour de l'anticipation des risques, à toutes les étapes de la chaîne de valeur (projet, conception, production, ventes, services, achats...).

Au sein de Thales, la fonction Qualité vient dynamiser l'agilité et la compétitivité du Groupe. Pour développer son impact sur la performance, elle adapte l'Assurance Qualité et concentre son énergie sur les activités à haute valeur ajoutée, par une approche « anticipative », axée sur la prévention et la gestion des risques de non-qualité. L'écoute des clients, mais aussi le management centralisé de la performance, grâce aux données, ont été renforcés pour gagner en efficacité et en réactivité.

Enfin, je pense que la Nouvelle Qualité est aussi profondément humaine. Les équipes Qualité portent et incarnent la Culture Qualité au quotidien. C'est pourquoi, j'attache une importance toute particulière à la formation et au développement professionnel en continu de mes collaborateurs. Ensemble, nous travaillons à la construction d'une organisation apprenante, environnement nécessaire pour atteindre l'excellence.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité doit poursuivre sur son évolution, en renforçant son leadership. Elle doit davantage être reconnue en entreprise pour son rôle d'agent de transformation vers l'excellence.

Pour cela, elle peut se reposer sur les atouts issus de son positionnement.

En interface permanente avec les fonctions opérationnelles, la Qualité crée du lien entre les collaborateurs pour continuer à diffuser la culture Qualité et insuffler les changements organisationnels

nécessaires dans un monde en constante mutation.

Elle crée ainsi des espaces de partage de connaissances et de compétences, essentiels à la maturité d'une organisation. Elle doit aussi garantir l'accès et la pertinence des données de performance, comme un outil indispensable à la prise de décision.

Enfin, je fais le vœu que chaque parcours professionnel inclura à terme une expérience dans la fonction Qualité. C'est un accélérateur de carrière pour le collaborateur, et un formidable levier de sensibilisation aux enjeux de notre fonction dans l'organisation.



► Torolf PAULSHUS

Président de l'EOQ (European Organization for Quality)

Interview traduite de l'anglais par l'équipe de rédaction



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Le management de la qualité et des processus a changé de façon spectaculaire en raison de la digitalisation au cours des quinze dernières années. Et la pandémie de COVID-19 a soudainement augmenté la digitalisation de façon exponentielle en quelques semaines au cours du premier semestre de 2020. La lenteur de l'acceptation de la digitalisation dans les entreprises a été remplacée par une course à la digitalisation comme condition de survie. La fermeture des frontières et l'arrêt des voyages aériens exigeaient de nouvelles solutions de communication pour survivre dans les affaires. Les exigences de qualité sont restées les mêmes. Heureusement, MS Teams et d'autres fournisseurs de communication vidéo sont arrivés et nous ont sauvés du désastre. Par exemple, l'audit du système Qualité pré-COVID-19 n'était pas accepté en visioconférence. En six mois en 2020, « le monde de la Qualité » a changé l'audit des systèmes Qualité pour toujours. Nous avons rapidement appris combien cette nouvelle façon de travailler était efficace en termes de temps et de coûts, à tel point que nous ne reviendrons plus jamais à l'audit physique seul.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Ayant participé à l'activité de l'industrie de l'énergie en Europe, aux États-Unis et au Moyen-Orient au cours des quinze dernières années, je crois juste de dire que les concepts et les exigences Qualité n'ont pas beaucoup changé. Mais là encore, c'est le management des exigences, des processus

et des outils Qualité qui a beaucoup changé. La digitalisation a rendu les chaînes de valeur et les processus, de bout en bout des entreprises et des organisations, accessibles au management Qualité d'une manière totalement nouvelle. Et nous sommes inondés d'outils et d'applications numériques. Une entreprise peut avoir 400 % de fonctionnalité des applications par rapport à ce qui est nécessaire, tout cela pour son bon usage, mais s'il manque une coordination structurelle et fonctionnelle globale du dispositif - par rapport au modèle de processus d'entreprise -, elle devient incontrôlable. C'était un défi il y a quinze ans, et sa complexité augmente chaque jour pour les responsables Qualité.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Les défauts/déchets et le besoin de leur réduction sont un élément déclencheur important pour moi. Rien n'est plus démotivant que d'être dans une organisation produisant des défauts/déchets - sans être reconnu ou découvert. Le rêve souhaité est d'avoir accès à la prise de décision, avec des exigences structurelles et fonctionnelles afin que les performances Qualité puissent être mesurées et améliorées par des changements contrôlés.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Pour le développement de la Qualité globale, dix ans représentent une courte période. Les concepts Qualité fondamentaux sont déjà bien développés et utilisés. En outre, des concepts, modèles et approches mixées de Qualité distincts sont

disponibles, comme le Lean Six Sigma. Il y a fort à parier que les exigences en matière de management Qualité continueront à se développer dans toutes les entreprises et industries, sous l'impulsion de la digitalisation et de l'informatisation. Jusqu'à présent, la gestion de l'information n'a pas été traitée comme une partie fondamentale du management Qualité, mais avec la digitalisation croissante, cela va changer. L'adoption du management de l'information est une partie du management Qualité, aussi évidente que

le management des processus. En fait, le potentiel du management Qualité comprend la coordination de tous les aspects structurels de l'information et du système. Il n'y a pas de management Qualité sans management de l'information.

Mon rêve pour la Qualité est la reconnaissance de l'exigence structurelle des systèmes pour atteindre les résultats des améliorations, et que cette coordination structurelle soutienne toutes les parties du management Qualité.

Propos originaux...

What are for you the main evolutions / events that have marked Quality and progress approaches in the last fifteen years?

Quality and Process Management has changed dramatically due to digitalization the last fifteen years. And the COVID-19 pandemic suddenly increased digitalization several levels in a few weeks first half of 2020. Previous slow acceptance of digitalization in business was replaced with a race for digitalization as a requirement for survival. Closed borders and air travel was calling for new communication solutions to survive in business. Quality requirements to quality remained. Luckily, MS Teams and other providers of video communication arrived and saved us from disaster. Ex. pre Covid 19 Quality System Auditing was not accepted by video. Within six months in 2020, "the quality world" changed quality system auditing forever. We quickly learned how time and cost effective this new way of working was, so much that we will never again return to the physical auditing only.

What has changed in your job as a quality specialist in the last 15 years?

Having participated in the energy industry across Europe, US and the Middle East the last 15 years, it is fair to say that quality concepts and requirements has not changed much. But again, it is the management of quality requirements, processes and tools that have changed a lot. Digitalization has made value chains and end to end processes in businesses and organizations available for quality management in a completely new way. And we are flooded with digital tools and applications. A business may have 400% functionality from applications of what is needed, all for its good purpose, but if lacking overall structural and functional coordination of configuration – against the enterprise process model – it become uncontrollable. This was a challenge 15 years ago, and its complexity is increasing every day for Quality Managers.

What does the New Quality evoke for you, which is global, pragmatic, innovative and participative?

Waste and waste reduction is an important trigger for me. Nothing is more demotivating than being in an organization producing waste – not being recognized or discovered. The wish dream is to have access to decision making of all basics with structural and functional requirements so that quality performance can be measured and improved through controlled changes.

How do you see Quality in ten years? What dream(s) do you have for Quality?

For Global Quality development, 10 years is a short time. The fundamental quality concepts are already well developed and in use. Also, separate quality concepts, models and hybrids are available like Lean Six Sigma. A safe bet is that requirements to Quality Management will continue to develop in all businesses and industries driven by digitalization and computerization. Until now, information management has not been handled as a basic part of quality management, but with increasing digitalization, this will change. Adoption of information management is as self-explained part of quality management as process management. In fact, the potential of quality management comprises the coordination of all structural aspects of information and systematics. There is no quality management without information management.

My dream for quality is the recognition of the structural requirement for systematics to achieve results of improvements, and that this structural coordination will support all part of quality management.

▶ Stéphanie PAUZAT

*Co-dirigeante du Groupe MIL ECLAIR
Vice-Présidente déléguée de la CPME*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Le passage de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001 permet une approche plus en adéquation avec la réalité de l'entreprise, notamment pour les TPE-PME.

L'analyse des risques et opportunités, mais aussi la réflexion concernant les exigences et les enjeux de l'entreprises, en font une démarche très intéressante, constructive, que l'on peut coller à la stratégie de l'entreprise, et qui permet un réel dialogue non seulement en interne, avec les salariés, mais aussi en externe. C'est ainsi que nous nous posons les bonnes questions concernant chaque processus et chaque projet de notre entreprise. On écrit ce que l'on fait, on fait ce que l'on écrit, mais on n'écrit plus pour écrire !

Voilà comment je résumerais cette transition. Les questions de fond priment sur les questions de forme, les obligations documentaires sont moins fortes et cela permet de rendre la norme Qualité plus accessible, en particulier aux TPE/PME. Ne l'oublions pas !

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

La Qualité est nécessairement le quotidien d'un(e) dirigeant(e) de PME.

Cette manière d'aborder la Qualité, à la fois plus stratégique et plus globale, en fait également un vrai outil de management en interne. Elle permet d'intégrer de manière quotidienne, dans la vie de

l'entreprise, les principes du management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement et les engagements pris au titre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Cela génère un dialogue constructif, tant en interne qu'en externe.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

L'entreprise doit également maintenant mieux tenir compte de ses parties prenantes. Tout l'environnement qui influence les décisions de l'entreprise, que ce soient des décisions de court terme, long terme ou moyen terme, est analysé.

Faire ce travail permet de réaliser - et c'est encore plus vrai pour les TPE-PME - qu'il ne faut pas se focaliser uniquement sur le triptyque « Salariés - Clients - Fournisseurs ». On prend en compte de nouvelles problématiques, et face aux enjeux de société qui émergent actuellement, ceci est un atout considérable. On est dans l'efficacité, la performance globale de l'entreprise et c'est en cela que cette évolution est primordiale ! Car cela parle aux dirigeants et à leurs équipes.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Mon rêve : que la Qualité et la RSE continuent à s'intégrer de manière quotidienne, positive et indolore dans nos entreprises, et que les audits de certification apportent encore plus une valeur ajoutée au-delà du seul constat de l'appréciation de la conformité normative.

▶ Isabelle POULIQUEN

*Professeur,
Vice-présidente déléguée Qualité d'Aix Marseille Université
Vice-présidente Bouches-du-Rhône de l'AFQP PACA
pour l'équipe du Master QHSE d'Aix Marseille Université*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Les notions de Qualité, démarche Qualité, système Qualité ont considérablement évolué ces trente dernières années, passant du contrôle qualité au management qualité, de systèmes documentaires centrés sur les procédures à des systèmes de management orientés vers la performance durable, s'adaptant aux besoins et aux attentes du client, de l'entreprise, de ses parties prenantes et de la société dans son ensemble.

Ces changements d'approche sont a minima situés autour de deux questions fondamentales « la Qualité pour quoi ? » et « la Qualité pour qui ? ».

Portés par une prise de conscience de plus en plus collective de l'importance d'inscrire les démarches dans une approche holistique, globale et durable, mais aussi de remettre l'humain au centre des préoccupations, les changements ont touché le fondement même de la notion de Qualité.

La révision 2015 de la norme ISO 9001 a par exemple incité les organisations à positionner leurs démarches Qualité dans une approche stratégique, intégrant vision, valeurs, mission, contexte..., à élargir la prise en compte des parties prenantes, à repositionner la direction comme véritable sponsor de la démarche, à déployer la démarche comme une déclinaison de la politique dans tous les processus de l'organisation, enfin à simplifier le système documentaire pour n'en garder que la partie utile spécifique à chaque organisation. Tout cela était possible sur la base de la version antérieure, mais l'arrivée de cette nouvelle

version s'est trouvée en phase avec un changement profond des attentes de chacun.

Parallèlement, les démarches Qualité, synonymes de différenciation et d'excellence, sont devenues un « must have », auquel s'ajoutent des attentes autour de l'énergie, de la qualité au travail, du Développement Durable, de la responsabilité sociétale... les référentiels se sont affinés et se sont adaptés aux particularités des acteurs économiques tout en respectant les préceptes de la Qualité. Les normes et les labels se sont multipliés, offrant à chacun un système opérationnel, performant, regroupant les moyens de parvenir à satisfaire les acteurs internes et externes de tout type d'organisation publique et privée, avec toutefois le risque de perdre en lisibilité.

La définition d'une trame commune des systèmes de management (HLS) marque aussi ce tournant en offrant la possibilité pour toutes les organisations d'intégrer les différents domaines au système Qualité existant.

Simultanément, la prise de conscience que la performance n'est pas qu'économique et qu'elle doit nécessairement prendre en compte bien d'autres facteurs, tels que le bien-être des employés mais aussi l'impact social et environnemental, a conduit à une autre évolution de la notion de Qualité. Les normes ISO 26000, IWA 26:2017, ont permis de construire le fil rouge de cette nouvelle approche de la performance. On prend en compte d'une part que ce sont les femmes et les hommes qui font la réussite de l'organisation, d'autre part que l'entreprise doit être responsable, notamment en matière de Développement Durable.

Dans ce cadre, la nouvelle version du modèle EFQM® permet de resituer la notion de Qualité et de démarche de progrès dans une approche beaucoup plus globale. Sa prise en compte des « megatrends » et des objectifs du Développement Durable adoptés en 2015 par l'ONU, en font une révision qui porte un tournant du concept de Qualité.

Aujourd'hui, le « pour quoi » de la Qualité est tourné vers l'obtention d'une performance durable, vers une amélioration continue orientée stratégiquement et prise en charge à chacun des niveaux de l'organisation, tandis que le « pour qui » induit une qualité pour tous ou pour chacun, qui s'adresse non plus simplement au client ou à l'entreprise mais s'élargit à la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes externes et internes et replace l'humain au centre des préoccupations vers une performance durable et partagée.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Garant du respect de la norme, de la traçabilité des actions, de la mise en œuvre des grands principes Qualité et expert des outils afférents, le qualicien était un expert de la Qualité, un consultant interne qui partageait son savoir avec les pilotes de processus et rendait compte à la direction de l'efficacité du système. Interlocuteur privilégié pour les phases d'évaluation externe, il était quelque part en charge d'établir la confiance en le fait que l'organisation mettait tout en œuvre pour satisfaire ses clients.

Passé de Responsable Qualité à Manager du périmètre le plus transverse qui soit, il doit avant tout transformer les systèmes de management en outils de progrès, et simplifier leur utilisation.

La connaissance de la Qualité et de ses outils était le point focal pour le qualicien, le manager Qualité doit s'armer pour un périmètre plus large, couvrant la diversité des systèmes de management. Son expertise s'est élargie et concerne l'accompagnement des systèmes de management (vision globale et stratégique des organisations, conception des dispositifs de mesure des performances, capacité d'exploitation des résultats, animation opérationnelle de la démarche). Il doit être force de proposition dans les nouveaux domaines, et apporter son expertise dans tous les projets d'amélioration ou de certification.

Initiateur et animateur de démarches de progrès, il doit mettre en œuvre des savoir-être spécifiques (fédérer, apprendre à apprendre, coopérer, innover, s'adapter...), et mettre en action l'intelligence collective.

Manager 4.0, il doit s'appuyer sur les outils

numériques pour collaborer de façon performante, partager mais aussi recueillir, classer, exploiter et valoriser les données et informations.

Transversal, il doit animer des équipes interdisciplinaires et en être un interlocuteur maîtrisant les concepts et capable de prendre les bonnes décisions à partir des informations qui lui sont partagées, dans des domaines où il n'est pas expert.

Enfin, le manager Qualité participe aux côtés de la direction au développement d'une vision novatrice et à la planification stratégique dans le respect de l'éthique, en maintenant un focus sur l'excellence opérationnelle et les résultats. Grâce à une approche systémique, il intègre l'innovation et propose un cadre de développement durable et le déploiement d'une politique ancrée sur les risques, les pratiques et le contexte.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité élargit le périmètre de la Qualité en proposant une modélisation, une simplification et un déploiement efficace et concerté des différents systèmes de management dont l'organisation souhaite se munir. Elle place le manager Qualité au centre des organisations, en capacité d'être une ressource pour les différents domaines et une courroie de transmission entre eux-ci. En optimisant le management des processus, elle permet d'articuler les différentes actions transverses au sein de l'organisation et de donner du sens et de la lisibilité aux activités de chacun. Elle prend en compte les tendances actuelles de la société, les attentes de ses acteurs et conduit les transformations et les simplifications qui permettent d'y répondre.

C'est une démarche de progrès qui propose à la Direction une analyse des risques et, en s'appuyant sur le numérique, agrège des informations fiables pour une prise de décision la plus éclairée possible.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Des changements profonds de nos sociétés vont impacter les futurs développements en considérant de nouveaux paradigmes qui vont rendre obsolètes les anciens modèles de développement des organisations. Les frontières sont mouvantes : aujourd'hui le monde du travail s'invite dans nos intimités avec le télétravail, qu'en sera-t-il demain ? Comment gérer cette évolution dans l'intérêt de tous et de chacun ?

Nos organisations doivent pouvoir compter sur la Qualité pour s'adapter en continu à ces mutations

profondes, à ces changements de modèles tout en préservant la plus rare et la plus précieuse des ressources qui reste l'être humain et sa sérénité, son implication.

Dans un tel contexte, dont on voit bien les mutations s'accélérer, mais dont on sait mal anticiper les trajectoires et les possibles, la Qualité doit se situer dans une perspective évolutive et pas uniquement occuper un périmètre plus large, plus ouvert mais toujours limité.

La Qualité doit, en dehors de tout dogmatisme et de toute notion de territoire et de silos, se constituer en équipes interdisciplinaires et proposer un véritable outil de progrès aux organisations. Elle doit aider

l'organisation à prendre pleinement conscience de l'importance de l'humain et de ses aspirations personnelles pour positionner les enjeux généraux vis-à-vis de ces enjeux individuels et conduire le changement.

Acteurs voire précurseurs du changement, ses managers doivent être en veille permanente sur les outils, les évolutions des organisations afin de détecter les opportunités, de créer les outils pour s'adapter et rester performant avec tous et surtout pour tous.

La Qualité doit en permanence continuer à se poser et à poser les questions fondamentales « la Qualité pour quoi ? » et « la Qualité pour qui ? ».

▶ Xavier QUÉRAT-HÉMENT

*Président d'honneur de Esprit de Service France
Co-Président de France Qualité de 2014 à 2017*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

L'évolution principale, à mes yeux, est la sortie d'un corpus très technique (qui reste valable) orienté process, mesures industrielles (Six Sigma), coûts de non-qualité, certification de process, réduction de dysfonctionnements, essentiellement tourné vers le fonctionnement interne de l'organisation, vers une logique d'écosystème, d'une organisation vue de manière plus large, dans toutes ses relations, dans toutes ses dimensions, d'un regard extérieur, celui

du client en juge ultime (parfois celui de l'utilisateur, rarement celui du patient).

L'objectif Qualité devient l'optimisation du process, non comme une fin en soi mais pour une satisfaction client maximale. Le regard se déplace, il faut désormais partir de l'attendu client, voire de sa perception (exemple la fiabilité, pas forcément le délai voulu par l'entreprise, la simplification plus que la conformité exigée par la réglementation, etc.).

On est ainsi progressivement arrivé au concept d'expérience client (puis en symétrie à celle du collaborateur qui va la générer), de perception,

du anywhere anytime. On a glissé par étape du canal physique au multicanal, puis à l'omnicanal (phygital) avec l'objectif oh combien compliqué de réussir l'expérience à chaque fois. C'est devenu une évidence, plus personne ne songerait à dire autre chose. L'objectif désormais est le sourire du consommateur qui fidélise, qui achète (qualité = développement - pas gagné dans la tête de tous les DFI! -), qui en parlera autour de lui, qui recommande (chacun peut comparer une expérience). La confiance des clients passe par des engagements, des réalisations comme autant de preuves au quotidien de l'efficacité de la démarche.

Des démarches et des outils puissants ont donc été développés et mis en place pour structurer cette approche nouvelle et innovante, regroupés notamment dans la notion de Design de service. Partir des utilisateurs, et plus précisément de leurs irritants, penser le collectif de l'organisation (tous les maillons de la chaîne sont concernés, pas seulement les acteurs du front office), « imposer » le bottom up, rechercher la transversalité, le bout en bout, la co-construction, viser la confiance des collaborateurs, savoir dire en transparence, savoir reconnaître, remercier, féliciter les acteurs. C'est assurément une évolution profonde, bienvenue, nécessaire. Les démarches Qualité s'en sont imprégnées, y ont apporté leurs particularités (Lean, Toyota, etc.). Les organisations sont montées en gamme, portées par cette exigence du faire au mieux du premier coup.

Un chief customer officer est souvent mis en place (mais son positionnement diffère selon la maturité des organisations) pour incarner ce nouvel enjeu et garantir le bon fonctionnement du système. On lui demande sans cesse de simplifier, de fluidifier, plus d'agilité, plus de coordination (le client voit l'entreprise comme un tout). Pour s'en assurer, il va notamment mettre en place de nouveaux instruments de mesure (satisfaction à chaud, promoter score, customer effort, etc.) dans le tableau de bord aux différents niveaux de l'entreprise et si possible du Comex (même si cela n'est pas toujours facile à faire accepter par le DFI qui préfère spontanément le réaliser).

Un autre critère de maturité est souvent celui du traitement des réclamations considéré non plus comme la dernière roue du carrosse mais comme le regard central de l'organisation, qui exprime mieux que personne les problèmes, les dysfonctionnements, les signaux faibles. Les personnes sont-elles formées, outillées, soutenues pour répondre au plus vite aux questions des clients ? C'est le moment de vérité qu'il faut réussir où chacun va pouvoir juger de l'efficacité, de la réalité de l'engagement de toute l'entreprise.

Cette vision, cette démarche ne peut se déployer au quotidien que si elle est portée au plus haut niveau par le Président, le DG, le Comex ; on

parlera d'exemplarité. Cette « Nouvelle Qualité », parce qu'elle est systémique, a obligé à repenser le management dans toute l'entreprise, la manière d'être des managers (avec cette belle notion de servant leadership), la confiance, le collectif, la co-construction, les relations entre services, une écoute véritable, à penser parcours collaborateurs et moments de vérité (management de la performance, difficulté rencontrée, aspirations), être véritablement en soutien, donner les moyens à l'équipe de réussir (formation, outils, présence, reconnaissance, part variable, etc.), à ne plus se comporter en petit chef releveur de compteurs et remplisseur de tableaux de bord.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Aujourd'hui heureusement, personne ne conteste la Qualité, mais le concept est devenu vague, chacun y met des choses ou des attentes différentes. Tout devient Qualité, on la voit se noyer au sein de la RSE, portée par les justes enjeux de la planète. Bien souvent, également, la réalité est cachée par des discours communication ronflants (incarnée par la fameuse chaise du client en Comex), des labels et des trophées. Même le chief customer officer lui-même (le nom à la mode du directeur Qualité old school) a été vite remplacé par le chef digital officer, roi du numérique et des datas, englouti sous la réglementation, les enjeux de conformité et de maîtrise des risques. La crise sanitaire a fait revenir les réflexes sur les seuls indicateurs financiers, le court terme, le PCA au moindre coût.

J'espère donc dans les dix ans qui viennent pour la Qualité un retour sur les fondamentaux, un certain recentrage sur ce qui est à sa main, à savoir une discipline technique, professionnelle (formation, méthodes, outils), reconnue. En gardant bien sûr au front la vision fondamentale de vue du client et non du process (qui n'est qu'un moyen), une meilleure définition de son périmètre, de son rôle, les conditions réaffirmées de sa réussite (l'engagement du Comex sur la durée, l'exemplarité des dirigeants, les moyens, etc.).

J'espère l'affirmation (par le Président, les ministères, le MEDEF) que la Qualité est définitivement la condition essentielle de la réindustrialisation du pays, de l'amélioration de la balance commerciale, d'un renouveau de l'agriculture par des produits locaux de qualité, de la fierté d'un pays (y compris dans le tourisme, l'accueil et les services). Que la Qualité est un investissement et non un coût, que la Qualité justifie un prix légèrement plus élevé. Que la Qualité mérite une formation scolaire reconnue et de haut niveau. Il me faut ici saluer le rôle clé de l'association France Qualité qui porte haut ces enjeux.

Il nous faudra donc être collectivement vigilants pour que la Qualité ne redevienne pas une simple fonctionnalité, une FAQ, une boîte à outils, mais qu'elle garde véritablement sa juste place, visible et reconnue, au service des clients et des collaborateurs, un vrai positionnement auprès du décideur, parce qu'elle porte une vision, des valeurs, des engagements à tenir.

Qu'elle continue de se déployer dans tous les domaines pour une profonde Réforme de l'Etat (voir à ce sujet les travaux du Cercle de la réforme de l'Etat, de la Fondapol « débureaucratiser par la confiance »), qui ne parle pas que nombre et procédures, mais qui sait écouter ceux qui font, sur le terrain, au quotidien, leur donner les moyens, les mettre en situation de réussir, donner le courage d'oser à tous les zèbres de ces entités, les protéger, encourager la prise de risque, l'innovation, le aller vers.

Qu'elle se déploie également avec force et détermination à l'hôpital et dans tous les champs de la santé (à voir à ce sujet les très intéressants

travaux de l'Institut Français de l'Expérience Patient).

Dans les évolutions à souhaiter à mes yeux, il y a aussi le passage du client roi au client responsable. Un client qui prend en compte toutes les dimensions économiques, y compris sur l'environnement, de ses exigences, qui renonce au tout tout de suite. Que la Qualité ne soit pas perception, bad buzz et faux avis consommateurs. Que dans le même esprit, les associations de consommateurs trouvent un réel rôle, juste et équilibré, dans leurs class actions, que continuent de se développer les revues et sites consommateurs qui portent une action militante de défense des consommateurs, dans le respect du droit économique et de la consommation.

La Qualité est d'abord une manière d'être, de rigueur et de respect, une démarche humaine et exigeante, qui valorise le conseil, l'accompagnement, l'écoute, le sens, la bienveillance, le faire, la réalité pour l'amélioration continue au long cours. Elle a donc toute sa place comme critère clé dans le champ en fort développement des entreprises à mission.

▶ Michel RAQUIN

Co-Président de France Processus



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Depuis de nombreuses décennies, la Qualité fait partie des points de vigilance des organisations (entreprises/administrations/...), dans un souci de mieux servir ses clients/usagers. Mais de nos

jours, ce concept, dont chacun peut avoir sa propre représentation, est encore plus important dans la mesure où l'exigence client est de plus en plus forte et commande d'offrir des réponses adaptées et ajustées.

Une des manières de relever ce challenge est de maîtriser de bout en bout les prestations offertes aux clients/usagers en ayant un regard transversal

qui sublime les fonctions de l'organisation. Dans la conception, l'évolution ou la transformation des produits et services, la notion de moments de vérité, c'est-à-dire les moments d'interactions entre l'organisation et le client doivent être identifiés et traités en coopération.

Mais, point important, la Qualité ne doit pas être dirigée uniquement vis-à-vis du client (au sens business du terme), mais aussi doit concerner toutes les actions effectuées par les fonctions de l'entreprise. C'est une manière d'être plus efficient de répondre à tous les enjeux de l'organisation (productivité - performance économique - maîtrise des risques - RSE...).

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

Dans ma fonction, qui n'est pas celle d'un qualicien, la prise en compte de la notion de Qualité dans les actions

conduites se traduit par : la volonté de bien faire les choses du premier coup. Cela peut paraître simpliste, mais en fait cela demande, avant d'agir, de se poser la question de la finalité de l'action (se soucier du bénéficiaire) et de réfléchir à la meilleure manière de l'exécuter pour répondre à cette finalité.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Pour ma part, j'adhère aux différentes caractéristiques de globale, pragmatique, innovante et participative de la Qualité.

En effet, dans notre monde actuel et pour répondre aux différents enjeux, qu'ils soient de nature économique - sociale - sociétale - technique/ technologique, il est nécessaire que les divers métiers/fonctions des organisations agissent en ayant comme souci permanent de mettre de la Qualité dans tout ce qu'ils font (qualité vis-à-vis de tous les bénéficiaires des diverses prestations servies).

C'est donc vers un état d'esprit différent, une culture nouvelle que toutes les organisations doivent tendre.

Instiller, diffuser cet état d'esprit, cette culture sera le rôle de la fonction Qualité. Il devra se matérialiser par des actions de formation et de sensibilisation, par des accompagnements auprès des différentes fonctions de l'organisation, par des contributions dans les réflexions conduites par celles-ci, sans pour cela se substituer à elles.

Par exemple, dans les réunions de revues de processus ou dans celles destinées à élaborer un plan d'action stratégique processus, un représentant de la fonction Qualité doit être contributeur de manière à veiller à ce que les analyses et les décisions prises soient empreintes de cette notion de Qualité.

Cela n'exclut pas que la fonction Qualité conduise des actions d'audit et de contrôle, mais celles-ci présentent une importance moindre au regard de celles énoncées ci-dessus.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Le vrai rêve que l'on pourrait avoir serait que demain, chaque acteur de l'organisation soit suffisamment imprégné de la nécessité d'agir avec Qualité, pour qu'au final, la fonction Qualité ne soit plus nécessaire !

Mais on sait que du rêve à la réalité le chemin est souvent long et périlleux, aussi je pense que cette fonction, comme d'autres resteront pérennes, mais devra évoluer essentiellement vers le rôle décrit en réponse à la question précédente.

▶ Eva ROTHER

*Directrice Générale FPT France, Responsable du site
FPT Industriel de Bourbon-Lancy*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Je travaille dans l'industrie depuis une vingtaine d'années et en termes d'évolution ce qui est évident c'est l'intégration des systèmes Qualité et Lean aux pratiques du quotidien. Il n'y a plus la Qualité en parallèle, en « donneur de leçons », mais réellement une prise en compte de la démarche de satisfaction clients (internes et externes) à tous les niveaux pour une meilleure réactivité. La mesure de la performance est devenue incontournable et c'est elle qui gère au quotidien la prise de décision, actionne directement les leviers managériaux. Plus récemment, on voit la prise en compte d'un aspect environnement et sociétal avec la RSE, et on sent la volonté d'intégrer une dimension participative forte. Les fondements managériaux du Lean deviennent une nécessité dans une industrie où l'engagement des collaborateurs passe par leur appropriation d'une vision commune.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

La Qualité est devenue le quotidien de tout un chacun, peu importe son métier. J'ai toujours occupé des postes opérationnels sur des sites de production automobile et la Qualité peut-être vue comme la colonne vertébrale de nos métiers techniques. Ce qui a changé c'est sans aucun doute la mondialisation des échanges et la vitesse de traitement. Il n'est plus question aujourd'hui d'attendre pour prendre une décision. Pour garder sa compétitivité il faut être réactif et savoir se repositionner au gré des variations/fluctuations de notre monde moderne : chaîne logistique capricieuse, événements climatiques ou sanitaires, fournisseurs défaillants... C'est dans cet environnement imprévisible que l'Industrie 4.0 prend tout son sens. Si les robots nous ont

permis depuis la dernière révolution industrielle de gagner en efficacité et en pénibilité, ils ne feront pas le monde de demain. Il faut penser analyse de la donnée et prise de décision dynamique : la vérité d'hier ou même celle de ce matin n'est plus forcément la même actuellement en intégrant les ultimes variations. Si l'amélioration est continue, la réaction doit être immédiate pour être efficace.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

La Nouvelle Qualité, c'est avant tout la prise en compte du facteur Humain. La Qualité ne doit plus être une affaire d'outils, de techniques et de spécialistes. Ce qui fait la force aujourd'hui d'un site de production, d'une entreprise peu importe sa taille, c'est son capital humain. Il y a des réussites exceptionnelles basées sur le génie d'un individu, mais pour durer il faut capitaliser sur les expériences et les compétences mises au service d'un collectif. Au-delà de l'Excellence Opérationnelle, il faut envisager l'Excellence Relationnelle. La médaille d'or que nous a remis la prestigieuse association World Class Manufacturing en est un bel exemple. Il nous a fallu dix ans entre l'Argent et l'Or, pour passer d'une maîtrise technique à un changement de paradigme et de culture. La Qualité doit être au cœur des préoccupations de chacun, elle doit être notre ADN et forger notre identité.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

J'ai un rêve : une industrie française forte et moderne. Une industrie dont chacun pourrait être fier, qui attire les jeunes avec des métiers divers et pleins de sens, qui casse les codes, se féminise et répond aux défis de notre société. Une industrie qui délivre des produits de qualité, respectueux de notre planète et à l'écoute des consommateurs-acteurs.

► Miléna STOJKOVIC

Directrice Générale et cofondatrice d'IfSTART



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Cheffe d'entreprise qui accompagne principalement des start-ups, je constate que ces entreprises, notamment à leur phase de démarrage, ne sont pas particulièrement friandes de Qualité ! Considérée comme une contrainte plutôt qu'un avantage, la Qualité est trop souvent vue par ces entreprises comme quelque chose d'avant tout normatif et administratif, chronophage ou encore réservé aux grands groupes qui ont le temps et les ressources pour s'en « occuper ». Mais je remarque également que cette vision est en train d'évoluer. Grâce à une approche plus pédagogique et plus adaptée à ces entreprises très dynamiques et en mouvement perpétuel, la Qualité est en train de gagner du terrain et de susciter de plus en plus d'intérêt auprès de ces entreprises. Elles commencent même à se dire que la Qualité peut être un vrai bonus pour leur développement et leur performance !

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Cette approche globale de la Nouvelle Qualité peut effectivement être plus « séduisante » pour les entreprises innovantes qui ne vont pas spontanément vers la Qualité qu'elles considèrent, à tort, comme trop contraignante et orientée uniquement vers les normes. Cette nouvelle approche qui englobe la stratégie, le management, l'expérience client entre autres, a autant d'importance pour les grandes que pour les petites entreprises et notamment les start-ups. On y retrouve également de la RSE et la qualité du travail qui ont toute leur place aujourd'hui auprès des start-ups.

Au sein d'une start-up, surtout à son démarrage, il est plutôt rare d'avoir un poste spécifiquement dédié

à la Qualité en tant que telle. Pourtant, les sujets relevant de la Qualité sont bel et bien présents et ont une place importante. Cela va de la définition d'un cahier des charges, le choix des et la relation avec les fournisseurs, jusqu'à la structuration d'une organisation et justement une meilleure répartition des rôles, notamment lorsqu'une start-up commence à se structurer et à se développer. D'où l'importance de la démarche Qualité et la conscience de ses enjeux assez en amont !

La valeur ajoutée de cette Nouvelle Qualité est d'apporter les outils d'amélioration et de performance tout en étant sur-mesure et adaptée aux enjeux et à la culture de l'organisation, notamment d'une jeune entreprise dynamique et en mouvement.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Nombreux sont les sujets qui entrent dans le spectre de la Qualité : anticiper les besoins, (ré)organiser les circuits, identifier les besoins et préparer un cahier des charges, anticiper et (re)penser une organisation... sans parler de tous les aspects liés à l'environnemental et à la RSE qui deviennent un élément presque indispensable pour les entreprises nouvellement créées aujourd'hui. Un appui aux start-ups sur ces sujets peut être très bénéfique. Il est toutefois important de parler le même langage que ces entreprises et d'avoir une approche très pédagogique pour les séduire et convaincre.

De même, tous les entrepreneurs gagneraient à connaître les enjeux et bienfaits de la démarche Qualité. Structurer sa pensée et sa vision, de "manière Qualité", est un gage de réussite. À partir du moment où l'approche est adaptée à la taille et la structure d'une start-up agile et en évolution permanente, la Qualité participe à l'anticipation de la performance de l'entreprise. Se retrouver sur le même chemin de réussite, que de mieux à se souhaiter !

Florence SUEUR

Fondatrice et directrice du Bar de l'économie et de B.imedia



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Après l'arrivée des procédures : normes et certificats comme ISO 9001, etc., on a vu se mettre en place des référentiels, comme des cercles de qualité, des engagements de service, des chartes qualité, des certifications, des programmes d'amélioration des performances voire des cadres d'auto-évaluation.

Les challenges, après avoir été industriels (le client), de sécurité au travail (le salarié), de performances ou de modernisation arrivent autour de thèmes plus vastes englobant l'ensemble des services d'une organisation au lieu d'étudier la Qualité par tranche sectorielle service après service. On parle d'expérience client, de sécurité, de cybersécurité, de RSE, etc.

Peut-être va-t-on enfin travailler de manière plus globale et non plus en silo, les uns à côté des autres sachant que nous sommes dans une compétitivité des entreprises globalisée, mondialisée.

La Qualité remet sur la table le sujet de la place de l'Homme dans la Nature : comment redonner sa place à la Nature au sens large, animaux et insectes inclus. Les organisations ont entendu l'appel des scientifiques et prennent en compte les enjeux écologiques, la transformation numérique, le télétravail, le pilotage à distance, etc. Les enjeux pour l'Être Humain sont importants, on évoque même la survie de l'Humanité.

Finalement nous pourrions presque dire que le concept de forces morales, habituellement absent du vocabulaire de l'entreprise, commence à s'immiscer grâce à la Qualité, un nouvelle étape puisque dans

nos sociétés industrialisées, nous avons depuis longtemps dépassé la satisfaction des besoins humains vitaux pour la plupart des citoyens. Même si ces besoins sont bien un levier de performance et donc d'organisation et de moyens techniques de qualité.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

La Qualité n'est pas mon métier mais travaillant dans le privé et dans le domaine du service, je suis, nous sommes obligés de fournir un service de qualité sinon le client ne repasse pas commande, tout simplement.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Je suppose qu'il s'agit de se préparer à demain en associant les salariés eux-mêmes, tout en déclinant des procédures ou des référentiels qui permettent une amélioration continue des performances adaptés à la structure de l'organisation : PME, ETI, Administration ou grand groupe, sachant qu'en France, 90 % des entreprises sont des petites entreprises dans un contexte COVID (télétravail).

La recherche de qualité reste une fonction contraignante car elle oblige à une amélioration continue selon un rythme soutenu dans un monde numérisé où l'activité d'une organisation peut s'inscrire dans un cadre de pilotage de multiples projets avec de multiples parties prenantes. Il faut donc sans cesse apprendre à apprendre.

La demande de la jeune génération pousse les

entreprises à proposer des ateliers de co-conception, à mettre en place des méthodes d'intelligence collective autour de la RSE, de créer des événements conviviaux, projets ou chantiers de professionnalisation/développement de compétences, etc., ce qui est, à mon sens, un avantage car dans notre monde numérisé, la charge mentale due au travail est beaucoup plus importante que pour les générations précédentes. Se remettre en question continuellement est également une charge difficile à supporter, d'autant plus dans notre contexte sanitaire depuis 2020. Après l'expérience client, peut-être que les organisations rechercheront l'expérience collaborateur en particulier pour garder leurs Talents.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Une organisation ne vit que par les personnes qui la composent donc je reviens sur le point central d'une démarche globale permettant de créer les conditions pour que chacun puisse se développer dans toutes ses dimensions et non pas se tenir dans un cadre d'une fonction préétablie sur un document signé par les deux parties au moment de l'embauche. Placer le salarié en situation de faire des choix, pouvoir s'exprimer, suggérer des idées est une condition fondamentale dans une société où les talents sont difficiles à trouver, où les salariés et les candidats sont en quête de sens. Un engagement durable est une illusion mais autonomie, responsabilisation, nouveauté, sont des facteurs de cohésion sociale et la qualité de l'activité de travail permet de maintenir le souffle de l'envie, et par là, la performance de l'entreprise.

► Philippe VASSEUR

Président de la Communauté rev3



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Au fil du temps, notamment sur les quinze dernières années, on s'est rendu compte que la gestion et le développement des entreprises ne pouvaient plus reposer sur les seuls critères de l'efficacité productive et du rendement financier. D'autres critères s'imposent que l'on peut résumer sous

l'intitulé de « Qualité » et qui, au-delà de la qualité des produits stricto sensu, renvoient à des produits et des processus de production meilleurs pour l'environnement et la santé des populations, des conditions de travail plus satisfaisantes, une participation améliorée des salariés à la vie de l'entreprise, etc. Le monde de l'entreprise n'est pas seul concerné et, par exemple, les collectivités territoriales ont aussi cherché à intégrer ces démarches de qualité.

Une dynamique telle que rev3 - le schéma de développement territorial mis en œuvre en Hauts-de-France depuis 2013 - cherche à insuffler de nouvelles approches où la qualité dominerait. On retrouve cela notamment dans le développement des nouveaux modèles économiques (économie circulaire, économie de la fonctionnalité, économie de la coopération...).

Pour autant, des progrès restent à faire. Les anciennes logiques restent bien souvent à l'œuvre. Des tendances, négatives celles-là, continuent d'agir, voire se renforcent : la recherche de la profitabilité à tout crin, le primat du financier, le court-termisme... Il y a un véritable combat à mener dans lequel la « performance globale », et en son sein la qualité, doit jouer un rôle essentiel et, espérons-le, doit l'emporter.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelons-le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Le rapprochement est tentant entre cette conception de la Nouvelle Qualité et la dynamique mise en œuvre en région Hauts-de-France : rev3 - Troisième révolution industrielle. En effet, il est possible de décliner les différentes caractéristiques que vous évoquez avec l'exemple de rev3.

Comme la « Nouvelle Qualité », l'approche rev3 se veut aussi « globale » : elle concerne à la fois la transition énergétique, les nouveaux modèles économiques, la mutation numérique...

Comme la « Nouvelle Qualité », rev3 se veut pragmatique : dès le départ, l'accent a été mis sur l'opérationnalisation. Il s'est agi de susciter le maximum d'initiatives des acteurs régionaux sur des thématiques telles que les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, l'économie circulaire, la bioéconomie...

Comme la « Nouvelle Qualité », rev3 se veut innovante. L'un de ses objectifs majeurs est de trouver de nouvelles solutions pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain, précisant bien que si les innovations sont technologiques, elles doivent aussi être « sociétales » : faire évoluer les comportements, faire évoluer les organisations, faire évoluer l'action publique...

Enfin, comme la « Nouvelle Qualité », rev3 se veut participative : elle cherche à mobiliser tous les acteurs, notamment les trois grandes catégories que sont les entreprises (grandes, PME, start-ups...), les collectivités territoriales et autres structures publiques et parapubliques, le milieu de la formation et de la recherche. Au-delà, elle concerne l'ensemble de la population régionale.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

En premier lieu, on peut souhaiter que la conception prévalant avec la Nouvelle Qualité (globale, innovante, pragmatique, participative) devienne la référence. Cela, à l'évidence, est à préférer plutôt qu'une qualité rabaissée au rang de supplétif de la compétitivité-coût.

Dès lors, il est à espérer qu'une telle approche domine largement dans les comportements, les stratégies, les modes de développement des organisations économiques, notamment les entreprises.

Enfin, on peut émettre le vœu que ce qui est vrai à l'échelon « micro » le soit aussi à l'échelon « macro » et, par conséquent, que les grands enjeux qui concernent le monde (dérèglement climatique, érosion de la biodiversité, mutation technologique, pauvreté, inégalités économiques et sociales, etc.) soient bien mieux pris en compte au sein des politiques publiques, lesquelles dès lors deviendraient plus « qualitatives ».

(Re)Lire le Grand Témoignage
de Philippe Vasseur
dans la revue Echanges n°45

PAS À PAS VERS L'EXCELLENCE

Rexcelys

Une démarche, un label

Découvrir le label >>
<https://www.rexcelys.francequalite.fr>

FRANCE
QUALITÉ

Florence VINCENT

Directeur Audit, Qualité, Contrôle Interne et Gestion des Risques, Membre du Comité de Direction Groupe, Groupe MICHELIN

Propos recueillis par Julien HANCOTTE, MICHELIN et Philippe BELOT, MICHELIN et France Qualité



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

Tout d'abord, regardons ce qui n'a pas changé : chez MICHELIN, la Qualité fait partie de l'ADN du Groupe. Pour vous l'illustrer, dès 1924, notre Président de l'époque, Edouard Michelin déclarait « *Je préfère perdre une vente que de fournir un produit de mauvaise qualité* ». La Qualité a fortement contribué à faire de la marque MICHELIN ce qu'elle est aujourd'hui.

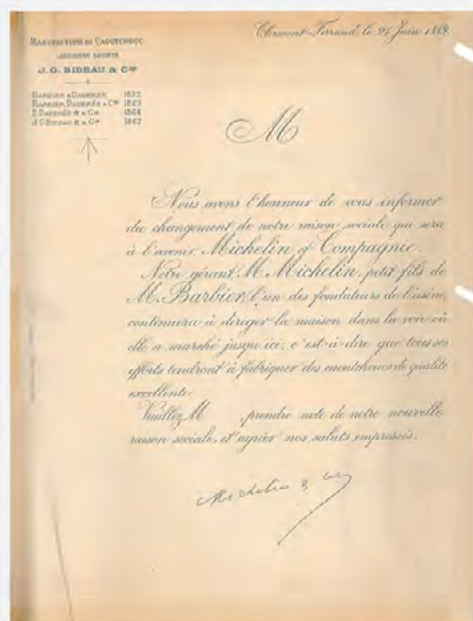
Depuis dix ans, c'est gravé dans la « Raison d'Être » du Groupe MICHELIN. Nous y consacrons des ressources puisqu'au niveau du Groupe, environ

8 % des effectifs sont dans des emplois Qualité. Par ailleurs, nous avons toujours vu la Qualité comme partie intégrante de notre culture d'entreprise et nous sommes toujours allés au-delà du système qualité.

Ce qui a changé dans notre métier en quinze ans est directement lié aux changements du monde qui nous entoure. Nous avons vu par exemple, le changement des attentes et des comportements de nos clients, la préoccupation grandissante de la protection de la planète, l'Éthique et la Confiance qui sont devenues encore plus fondamentales pour les grandes entreprises, la quête de sens qui caractérise notre société, l'arrivée du digital, ...

Pour s'adapter à ces évolutions profondes, la Qualité

LA QUALITÉ : UNE VALEUR FONDAMENTALE POUR LE GROUPE MICHELIN DEPUIS SON ORIGINE ...



Clermont-Ferrand, le 24 Juin 1889.

Notre gérant, M. Michelin, petit-fils de M. Barbier; l'un des fondateurs de l'usine, continuera à diriger la maison dans la voie où elle a marché jusqu'ici, c'est-à-dire que tous ses efforts tendront à fabriquer des caoutchoucs de qualité excellente.



doit toujours être aussi forte sur ce qui était son domaine principal (la qualité du produit), tout en garantissant le même niveau d'excellence sur l'ensemble des attentes exprimées par nos clients et nos employés, pour être résolument en phase avec le monde d'aujourd'hui et de demain.

Qu'est-ce qui a changé dans votre métier de qualicien ces quinze dernières années ?

A nouveau, commençons par ce qui n'a pas changé. Je me dois toujours d'être le porte-parole de la Qualité auprès des instances dirigeantes du Groupe. Il faut avoir une vision à moyen et long terme (ce n'est pas nouveau, mais c'est encore plus indispensable aujourd'hui). Il faut bien sûr continuer à fédérer les équipes, les entraîner, et gérer les compétences d'aujourd'hui et de demain.

Mais le métier de qualicien a changé. Auparavant, ce métier était très technique, manuel. Notre focus était sur l'industrie et la recherche, avec une approche « Zéro Défaut » centrée sur la maîtrise du sécuritaire. Nous avions énormément de référentiels, complexes et visant l'excellence. Nos équipes arrivaient à la Qualité dès leur entrée dans le Groupe, et y passaient souvent toute leur carrière. Le développement de leurs compétences signifiait surtout améliorer la qualité d'exécution et la résolution de problèmes, en mode « pompier ».

Mais il nous faut aller bien au-delà aujourd'hui, ce que nous souhaitons symboliser par la devise de « Zéro défaut produit » à « 100 % de satisfaction clients ». Nous parlons bien de tous nos clients, dont nous devons bien connaître les attentes et les motivations. Un bon produit, certes, mais également le service, la connaissance intime de leurs enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Nous devons faire en sorte que, dans l'ensemble du Groupe, nous écoutions bien les clients pour leur fournir des offres qui répondent vraiment à leur besoin (... et ne pas pousser de nouvelles technologies sur le marché). Nous devons leur faire des promesses claires, et les tenir grâce à une exécution maîtrisée. Et mesurer leur satisfaction de manière représentative, crédible, et orientée vers l'action.

Notre mission embrasse donc dorénavant tous les métiers du Groupe et nous avons ouvert les métiers de la Qualité aux parcours commerciaux, marketing, logistique, Order to cash, etc.

Nous avons perçu ce besoin depuis quelques temps déjà. Dès 2014, nous avons regroupé au sein de notre département les fonctions de gestion des risques, contrôle interne, garantie industrielle et design, et garantie des promesses aux clients. Ce sont en effet des métiers très semblables, qui se rassemblent autour de la notion complexe de Garantie. Les regrouper nous permet de profiter de fortes synergies de méthodes et de profils.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

Dans la continuité de ce qui a été mis en place récemment.

Nous conserverons les quatre thèmes qui supportent nos promesses :

- Garantir que nos offres apportent de la valeur aux clients
- Garantir que nous facilitons la vie de nos clients dans leur interaction avec nous
- Garantir que nous tenons nos promesses du tout durable

... ET DURABLE DANS LE TEMPS



1924



"Il vaut mieux préférer manquer des ventes plutôt que de livrer de la marchandise médiocre."

Edouard Michelin

"Le Client, par son libre choix, est notre Patron."

François Michelin

1969



"La Qualité c'est l'affaire de toutes les équipes de la Maison, et chacun, quelle que soit sa mission, doit y contribuer."

Edouard Michelin

"La Qualité, c'est la Qualité des produits et des services. C'est vraiment ça qui a forgé notre Entreprise et qui continue à être à la base de son succès."

Michel Rollier

2010



"Quand un Client choisit un produit ou un service Michelin, c'est avant tout parce qu'il sait que c'est un gage de qualité, de sécurité et de performances."

Jean-Dominique Senard

"L'élément réellement différenciant de Michelin, c'est notre capacité à développer et à entretenir ce lien de confiance que nous avons avec nos Clients et la société en général."

Florent Ménégaux

2013



2019



- Et garantir que nous garderons notre éthique et que nos clients peuvent continuer à nous faire confiance.

Nous poursuivons les transformations engagées, qui vont prendre du temps, car certaines d'entre elles impliquent des changements dans les comportements.

Les focus seront :

- Faire simple,
- Copier et en être fier,
- Alléger voire supprimer les reportings,
- Penser Client, penser Client, penser Client mais ne pas penser à sa place,
- Penser Parties Prenantes qui vont devenir de plus en plus impactantes,
- Apprendre à faire du co-design plutôt que de construire sa petite solution,

- Coopérer,
- Déléguer,
- Transformer en sachant être les agents du changement de l'entreprise,
- Anticiper et maîtriser les évolutions apportées par le monde qui nous entoure : l'arrivée massive de l'Intelligence Artificielle, le Machine Learning...
- Fédérer, entraîner les autres entités du groupe,
- Sans oublier de continuer à gérer et à développer les réseaux Qualité en assurant le développement des compétences nécessaires.

Il nous faudra vraiment rester à l'écoute, pour percevoir les nouvelles attentes, les nouveaux besoins et faire en sorte que la Qualité contribue toujours à bien y répondre.

▶ Eric WOLFF

*Directeur Qualité, Environnement, Hygiène & Sécurité du Groupe L'Oréal
Leader Qualité France 2019 et Leader européen de la Qualité 2019*



Quels sont pour vous les principales évolutions ou événements qui ont marqué la Qualité et les démarches de progrès ces quinze dernières années ?

La Qualité, il y a quinze ans, avait permis de faire des progrès énormes aux organisations grâce à l'apport des normes ISO, l'approche par les processus. Il en a résulté une meilleure maîtrise de la qualité sur toute la chaîne de valeur, des achats, à la production, la distribution, avec un impact fort sur la qualité des produits et des services. La Qualité s'était surtout focalisée sur la Conformité, la conformité

aux normes, le contrôle de la qualité au regard de spécifications.

Aujourd'hui cet aspect de conformité reste essentiel et primordial. Il s'est rajouté à cela le besoin de la satisfaction du consommateur. Avoir 100 % de conformité ne suffit plus. Il faut également viser à 100 % de satisfaction consommateur. Ceci a amené à un nouveau champ de travail autour de la conception, de l'évaluation, de la communication avec les consommateurs.

Et ceci a encore été transformé avec l'arrivée du digital, des réseaux sociaux comme vecteur de

la satisfaction consommateur. Le besoin de bien écouter le consommateur par ces nouveaux médias est devenu primordial. Les données liées à la qualité et la perception qualité par les consommateurs, qui sont à disposition en nombre et en temps réel ouvrent la voie à de nouvelles façons de travailler, de penser la qualité. Les datas sont une nouvelle clé d'approche de la qualité.

Qu'évoque pour vous la Nouvelle Qualité, qui rappelle le se veut globale, pragmatique, innovante et participative ?

Depuis longtemps maintenant, sur le terrain, les acteurs dans les domaines de la production ou du service ne font pas, dans leurs tâches quotidiennes, de différence entre qualité, sécurité, impact environnemental, productivité, diminution des pertes, ergonomie... Ils cherchent et doivent optimiser tout à chaque instant. La Qualité joue un rôle primordial car les outils développés depuis des décennies sont utiles à tous les éléments de la performance : analyse de risques, analyse de causes, actions correctives, actions préventives, processus, audits, etc.

La Qualité, avec ses outils, mais aussi sa connaissance du terrain et son approche pragmatique, devient stimulateur de performance globale. La Qualité prend un rôle de leader transverse pour atteindre l'Excellence, et devient un acteur fort du changement pour une Performance totale. La Nouvelle Qualité est un moteur sur tous les aspects de la performance d'une entité. Et la Nouvelle Qualité est donc par

essence transverse et collaborative. La Qualité est un lien entre tous.

Cette transversalité demande non seulement une bonne maîtrise des outils de la Qualité, mais aussi un état d'esprit qui comprend et vit la transversalité, les approches collaboratives. Au niveau de performance et d'exigence attendues dans les domaines de la Qualité et de la Performance, il n'est plus possible de travailler seul ou en silo. Il est essentiel de travailler ensemble. Les problèmes simples que l'on savait résoudre seul sont derrière nous, il est essentiel de mettre autour de la table tous les acteurs, toutes les expertises pour progresser aujourd'hui. Seuls les managers Qualité et les équipes Qualité qui sauront travailler ensemble réussiront.

Comment voyez-vous la Qualité dans dix ans ? Quels rêves formulez-vous pour la Qualité ?

La Qualité est le lien étroit entre d'une part les marques, les produits et services et d'autre part le consommateur.

La Qualité est déjà et va devenir de plus en plus stratégique pour les entreprises et les organisations car elle est un créateur de confiance, un élément essentiel de ce lien entre produit ou service, et consommateurs. Et cette confiance est devenue de plus en plus aspirationnelle pour les consommateurs. La Qualité dans dix ans sera plus encore qu'aujourd'hui un élément clé de la stratégie des marques et des entreprises, ainsi qu'un élément clé de choix pour un consommateur.



F R A N C E
Q U A L I T É

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres Blancs
Replays

...



A partir de 2022, seuls les adhérents du réseau France Qualité auront accès à l'intégralité des productions de l'Association.

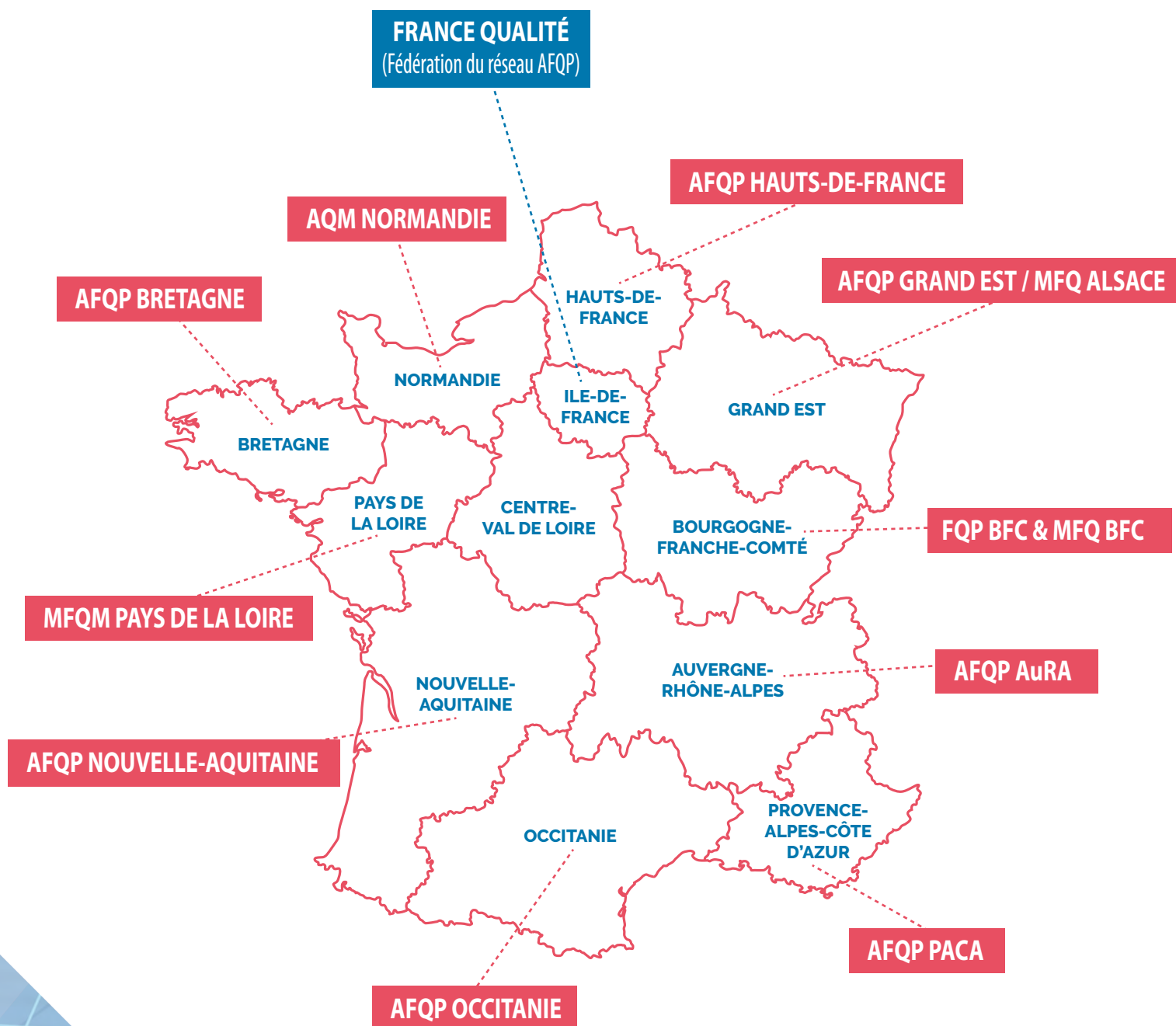
J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



Conférences, Webinaires, Clubs, Groupes de travail, replays, publications...



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

