

échanges

la performance en revue

N°24

TRIMESTRIEL

LE DOSSIER

LES MÉTIERS DE LA
PERFORMANCE

TÉMOIGNAGE

SERGE GERI, DIRECTEUR
AGEFOS PME RHÔNE-ALPES

TENDANCES

MANAGER 2.0

PORTRAITS

LES ACTEURS DE LA
PERFORMANCE NOUS
OUVRENT LEURS PORTES



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



La relance de la croissance, c'est la **Qualité**, c'est l'**Esprit Qualité**, et surtout ce sont les **Hommes et les Femmes de la Qualité** !

Arnaud Montebourg a lancé le plan de modernisation des ETI et PME françaises, notamment pour construire le CAC 40 du futur. A cette occasion il a rappelé que la croissance de celles-ci repose sur trois principes : la consolidation des secteurs, l'internationalisation, mais également « l'innovation incrémentale axée sur l'amélioration de la Qualité ». Cette reconnaissance de la qualité comme vecteur de Performance couronne les résultats de tous les acteurs de la qualité qui sont mis à l'honneur dans ce numéro d'Echanges. Les efforts entrepris par chacun pour accompagner la transformation des approches qualité et rénover une image perçue parfois à tort comme démodée.

Ainsi il s'agit pour chaque acteur qui veut faire la différence, à titre individuel ou collectif :

- D'amplifier fortement l'orientation client de l'organisation en allant jusqu'à la co-construction, c'est-à-dire plus de transparence dans les mécanismes de performance pour atteindre une adéquation plus rapide et plus réactive avec les besoins identifiés.
- De convaincre chaque membre de l'organisation de participer à cette dynamique, que ce soit du plus simple opérateur à la direction.
- De donner du sens pour accompagner la transformation, et pour cela la qualité et le savoir-faire sont des leviers puissants d'adhésion et de reconnaissance.

Le métier de Directeur / Responsable Qualité se réforme donc en profondeur, et cela sera encore plus amplifié avec la nouvelle version de l'ISO 9001, qui modernise ce rôle en allégeant les contraintes « administratives » et en se concentrant sur les enjeux clefs de l'adhésion à tous les niveaux de l'entreprise, et sur la performance et les résultats des processus, avec une inclusion renforcée du client.

La France n'est pas isolée dans ces problématiques. Pour avoir rencontré de nombreux acteurs qualité à travers le monde, en Europe et au-delà, le renouveau de la Qualité est au cœur des préoccupations et est en marche. Nous avons l'occasion d'être pionniers et de faire entendre notre voix pour promouvoir notre réel savoir-faire français et amplifier l'image de performance par la qualité. C'est notamment le sens des messages que nous porterons à l'EOQ (Organisation Européenne de la Qualité), où nous sommes maintenant représentés au plus haut niveau.

La période estivale est propice aux réflexions de fond et à l'analyse du chemin parcouru, nous avons construit ce numéro en ce sens.

Bons congés d'été à tous pour ceux qui en prennent, bonne continuité de service pour les autres.

échanges

Directeurs de la publication : Pierre Girault et Xavier Quérat-Hément
Coordinateur : Michel Cam
Comité de rédaction / lecture : Hervé Brunet, Michel Cam, Yves Cannac, Etienne Casal, Martial Godard, Pierre Gosset, Sophie Grelier, Daniel Gruat, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Olivier Hornberger, Céline Meunier
Éditée par : AFQP - 46 Avenue de la Grande Armée - CS 50071 - 75858 Paris Cedex 17
Web : contact@afqp.fr - www.qualiteperformance.org



► sommaire



22



18



12

6 LE DOSSIER

LES MÉTIERS DE LA PERFORMANCE

7 CONTEXTE

RESPONSABLES QSE AUJOURD'HUI ET DEMAIN ?

8 ENQUÊTE

LE MÉTIER DE RESPONSABLE QSE : PROFIL, QUOTIDIEN ET PROSPECTIVE

12 ANALYSE

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

13 PORTRAITS

LES ACTEURS DE LA PERFORMANCE NOUS OUVRONT LEURS PORTES

18 TÉMOIGNAGE

ENTRETIEN AVEC SERGE GERI, DIRECTEUR AGEFOS PME RHÔNE-ALPES

22 TENDANCES

MANAGER 2.0 : UN CONSTAT ET UNE NOUVELLE AMBITION DÉCRYPTÉS SUR LE TERRAIN PAR CHRISTOPHE VILLALONGA



28 **LES PRIX QUALITÉ**

4 PORTRAIT DE PRÉSIDENTS

PIERRE GIRAULT ET XAVIER QUÉRAT-HÉMENT

5 LE MOT DES PRÉSIDENTS

FEUILLE DE ROUTE DE L'AFQP

25 EN BREF

SOUS LE SIGNE DU RENOUVEAU DE LA QUALITÉ EN EUROPE !

26 ZOOM SUR

LA JOURNÉE DE LA QUALITÉ

27 CONSTAT

LA RECHERCHE FRANÇAISE TROP CENTRALISÉE

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

portraits de présidents



L'AFQP (Association France Qualité Performance) est le premier réseau d'acteurs de la Qualité et de la Performance avec plus de 1500 acteurs. En avril dernier, elle a élu sa nouvelle présidence, en succession à Claude Cham.

Portraits de deux hommes de Qualité...

Pierre GIRAULT

Co-président AFQP

Directeur Développement Qualité et
Coordination QSE d'Air France.



Né en 1958, Pierre Girault est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP Paris, titulaire d'une Licence en Droit, d'un DEA de gestion publique.

Après un court passage à la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires/GMF, il entre à Air France fin 1982, et tient successivement des postes de management opérationnel, gestion des ressources humaines,

de responsable de la communication interne, de chef de projet au « Commercial France ». Responsable Central Méthodes et Développement des Systèmes Qualité de 1999 à 2005, il devient alors Directeur-Adjoint puis, en 2007, Directeur QSE&DD (Qualité-Sécurité-Environnement & Développement Durable) d'Air France Industries ; Il y conduit une démarche de Certification multi référentiels, pilotant aussi la mise en œuvre d'un plan d'actions global Lean Six Sigma.

Depuis l'été 2012, Pierre Girault est Directeur Développement Qualité et Coordination QSE d'Air France. Il consolide à ce titre le Système de Management Intégré, déploie une démarche d'innovation participative, anime différentes actions d'accompagnement méthodologique qui interviennent en soutien du programme de transformation de l'entreprise.

Membre du Comité National Qualité Performance, puis du Conseil d'Administration et du Bureau Exécutif de l'Association France Qualité Performance depuis deux ans, et donc élu Co-président de l'AFQP le 29 avril 2014, il est également Président de ProcessWay (association regroupant des responsables ou représentants d'entreprises et de collectivités publiques intéressées par les démarches processus).

Conférencier à l'Institut de Formation Universitaire et de Recherche du Transport Aérien/IFURTA, auteur de plusieurs articles ou préfaces d'ouvrages, Pierre Girault s'avère par ailleurs être Président de l'association parisienne Horizon Verte [action citoyenne]. Son credo ? « La dynamique collective de fonctionnement en réseaux ».

Xavier QUÉRAT-HÉMENT

Co-président AFQP

Directeur Qualité du Groupe La Poste.



Xavier Quérat-Hément est le Directeur Qualité du Groupe La Poste.

Le pilotage des grands projets de service, la conduite du changement et l'innovation de service, la qualité de la relation client multicanal constituent les fils rouges de son parcours professionnel.

Le lancement du projet « Ambition de Service » à La Poste s'est traduit par une politique d'engagements clients particulièrement volontariste, la réinvention de la relation client en bureau de poste, la création du service consommateurs multicanal du Groupe et le déploiement de la démarche Esprit de Service, axée sur l'engagement des postiers.

Xavier Quérat-Hément est membre de la Commission Nationale des Services et a présidé le jury de la première édition de la Fête des Services qu'il a impulsée en 2013. Il assure la présidence du comité d'orientation « Management et Service » de l'AFNOR, la co-présidence de l'Association France Qualité Performance et la vice présidence de l'Association Française de la Relation Client, et des responsabilités au sein des conseils d'administration du Groupement des Professions de services (MEDEF) et de l'Association pour le management de la réclamation client.

Il a fondé avec l'ANVIE en 2013 le club « Esprit de Service et Innovation Managériale ».

Nominé Meilleur Directeur de la Relation Client 2011, il a reçu le 6 juin 2012 le premier prix du Podium de la Relation Client dans la catégorie « Entreprises de Services », trophée que La Poste a de nouveau remporté le 10 février 2014.

Xavier Quérat-Hément est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, de l'ENSPTT et de l'ESSEC.

le mot des présidents

De tout cœur



La Qualité est au cœur des enjeux du moment

Bon nombre d'entreprises françaises doivent relever le défi de la compétitivité - et ont donc besoin de consolider l'efficacité opérationnelle, l'amélioration continue des performances. Clients, autres parties prenantes se révèlent de plus en plus sensibles à la relation de service - et font non seulement de la conformité des produits mais aussi de la satisfaction, de l'« enchantement », un critère de différenciation.

Autorités européennes comme nationales renforcent les exigences relevant de la maîtrise des risques - et incitent à étendre les dispositifs de prévention. Salariés, citoyens entendent vivre les projets de changement, les mouvements de transformation, les digitalisations de pratiques, dans un cadre socialement, humainement responsable, collaboratif - et montrent leur volonté de participation créative autant que leur attachement à la prise en compte des Retours d'Expérience ou de l'aspiration au bien-être au travail.

Heureusement, dans tous les cas, des méthodes et outils éprouvés permettent d'apporter des réponses, sinon des solutions... vecteur de management, pivot des démarches de progrès et de maîtrise des risques, levier d'innovation participative, facteur-clé de l'excellence opérationnelle, la Qualité est décidément au cœur des enjeux d'actualité, et apparaît plus que jamais comme la voie du renouveau.

Zoom sur la référence européenne, voire mondiale en la matière, c'est à dire l'Allemagne : une telle approche y constitue presque le "label national".

Reste qu'en France également, les bonnes pratiques sont multiples, quoique peu connues et encore trop isolées : des PME-PMI, administrations, collectivités territoriales, organismes consulaires, entreprises de grande taille, déploient des démarches exemplaires. Il s'agit aujourd'hui de valoriser ces réalisations ; de conforter les échanges synergiques entre les parties prenantes ; et de favoriser l'émergence d'initiatives similaires.

Telle est bien la vocation de l'AFQP : rassembler les différents contributeurs, renforcer la dynamique collective.

Nous avons depuis le 29 avril dernier, en tant que co-présidents, la responsabilité du pilotage de l'association. Une responsabilité qui - c'est notre conviction et aussi un engagement - passe par la co-construction avec les acteurs concernés des orientations à retenir. Factuellement, la co-construction de la feuille de route de l'AFQP s'avère déjà en cours. Oui, nous écoutons les responsables, représentants des associations régionales, des structures institutionnelles, partenaires associés, afin de cerner attentes, besoins et préconisations. Quid des premiers enseignements tirés de ces échanges ? Principalement, trois constats : les personnes rencontrées, vous, d'autres, pensent que le contexte demeure difficile mais peut être porteur, expriment le souhait d'aller de l'avant ; dès à présent, les idées d'actions apparaissent nombreuses, variées, convergentes ; enfin, il y a une vraie volonté de mettre en synergie les forces de la communauté Qualité de France, de manière à la fois cohérente en termes de message et respectueuse des spécificités des acteurs.

Messages reçus. Y compris sous l'angle de la déclinaison en actions concrètes, **notre objectif consiste bien à présenter début juillet un premier projet de feuille de route, et à disposer à la rentrée de septembre d'une version validée, représentant un plan de marche consensuel, précis, réaliste.** Gageons, d'après les contacts en cours, qu'on y trouve, parmi d'autres dispositions, des axes traitant du développement des partages de pratiques, de l'ouverture de l'association à de

nouveaux partenaires associés, de la consolidation de l'importance donnée au Prix Français, de l'élargissement du cercle d'adhérents, de la recherche de moyens ou ressources complémentaires, d'efforts accrus de communication au sens large et d'alimentation du site internet en particulier, de la multiplication de démarches de lobbying, du déploiement de chantiers autour de pôles de compétitivité ou de filières-métier en région. Jouons clairement la carte tant de l'efficacité opérationnelle des processus que de l'apport des attitudes de service, soyons présents aussi bien en termes de relation avec les Pouvoirs Publics et les interlocuteurs institutionnels qu'aux côtés des acteurs des entreprises et des collectivités quelle que soit leur taille et partout sur le territoire.

Vous le savez, vous le vivez : Qualité rime avec dialogue - et avec passion. Comme vous, nous avons envie de faire progresser la marque Qualité France...

Et notre engagement est total, à votre service, et de tout cœur !

Pierre Girault & Xavier Quérat-Hément
co-présidents de l'AFQP

▶ le dossier

**LES MÉTIERS DE LA
PERFORMANCE**



Responsables QSE aujourd'hui et demain ?

Une enquête, sans équivalent et riche d'enseignements, réalisée conjointement par le MFQ Rhône-Alpes et le CESI-Lyon



Au terme de 18 mois de réflexion, au sein d'un groupe de travail interne au MFQ, puis d'une enquête de 6 mois, par questionnaire, mais aussi sur le terrain, assurée par des étudiants en dernière année du Master spécialisé QSE du CESI Ecully, nous avons trouvé des éléments de réponse, tant qualitatifs que quantitatifs à cette question que nous sous sommes tous posée au long de notre carrière.

Or ces réponses pertinentes, factuelles, telles que nous avons appris à les formuler, une fois le problème bien posé, nous ne les avons guère trouvées, sinon auprès de nos collègues qualitatifs, responsables de production, voire DRH, si ce n'est auprès de nos hiérarchies.

Au terme d'une carrière professionnelle particulièrement riche, c'est en tant que Directeur général du Groupe PRAYON, Établissement des Roches, que je pense en avoir compris toutes les facettes. Un métier où la rigueur de l'ingénieur doit savoir s'effacer au profit d'une approche quasi humaniste.

C'est aussi ce à quoi tendent les résultats de cette enquête. Les propos de Serge GERI (lire p. 18), dont l'expérience vaut à elle seule ce travail mené en commun. C'est aussi sur ce constat que nous nous rejoignons avec notre ami Christophe VILLALONGA (lire p. 22), qui a suivi le déroulement de ces travaux. Et surtout, c'est ce vers quoi tend cette jeune génération, pour qui les métiers et les compétences QSE sont autant de clés pour mettre en œuvre cette Responsabilité sociétale que nous appelons tous de nos vœux.

Merci à tous ceux qui ont œuvré pour que cette démonstration soit aussi éclatante.

Jérôme DECHELETTE
Président du MFQ RA

EXCELLENCE

enquête

Le métier de Responsable QSE : profil, quotidien et prospective

Résultats de l'enquête menée par le MFQ Rhône-Alpes et le CESI-Lyon

Textes : Hervé Brunet

Le MFQ Rhône-Alpes s'est donné comme objectif d'être un observatoire de l'évolution de nos métiers, face à l'évolution de l'écosystème de nos organismes, du contexte réglementaire, économique, technique et social. En partenariat avec CESI Entreprises (www.cesi.fr), qui s'interrogeait lui aussi sur le devenir de la fonction QSE, et avec la collaboration de l'expert Christophe VILLALONGA (www.managerqualite.com), l'étude a donc été lancée.

18 mois donc pour penser une méthodologie, puis concevoir et tester un questionnaire -qui a nécessité pas moins de 6 versions avant d'être validé par consensus- beaucoup plus qualitatif que quantitatif, le diffuser auprès d'un panel représentatif de nos métiers et concerné par ses évolutions, soit en tant que responsables de service, soit pour maintenir et accroître sa propre « employabilité », panel qu'il a fallu identifier, puis pour dépouiller ce questionnaire en usant aussi bien des techniques statistiques classiques que d'approches dites « cognitives » pour en traduire les données en éléments structurants.

Et parallèlement, animer ce groupe de travail et en intersession progresser sur la compréhension des différentes tendances se dégageant. Merci donc à Florence PARRENT, Frédérique DESGEORGES et notre équipe de permanents pour le MFQ Rhône-Alpes ; Cyril DOCQUIN, Alexis VILLEMAGNE, Ery O'BRIEN SOSOU-VOVO et Maxime BERARD pour le CESI qui ont su mener à terme cette étude.

Ce questionnaire a été adressé à 470 Responsables Qualité « vivants » et « connus comme actifs » soit du MFQ Rhône-Alpes, du CESI ou de Qualinove, de manière à optimiser le taux de retour et surtout la qualité intrinsèque des réponses.

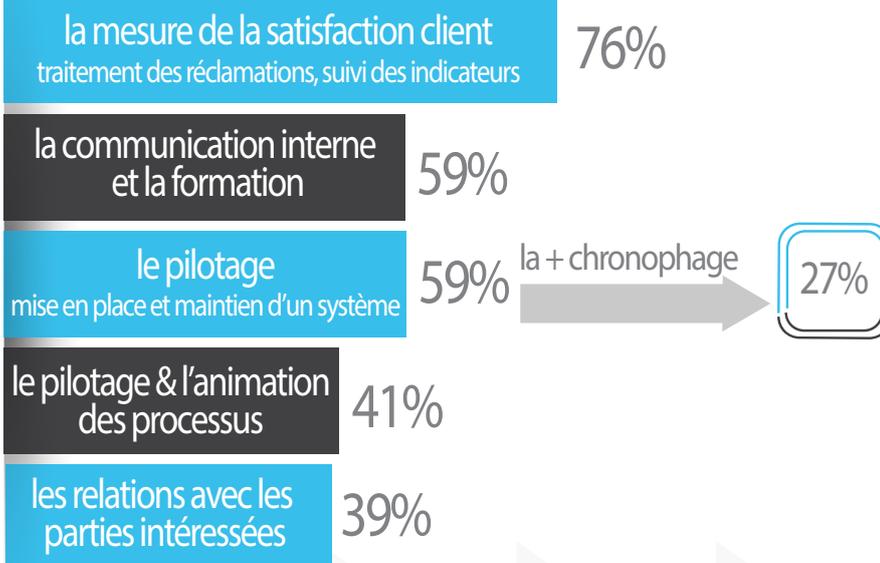
Retour gagnant avec 81 questionnaires remplis de manière complète soit un taux de réponse de 17% ou encore 2 187 données qualitatives à traiter.



Le quotidien du responsable QSE

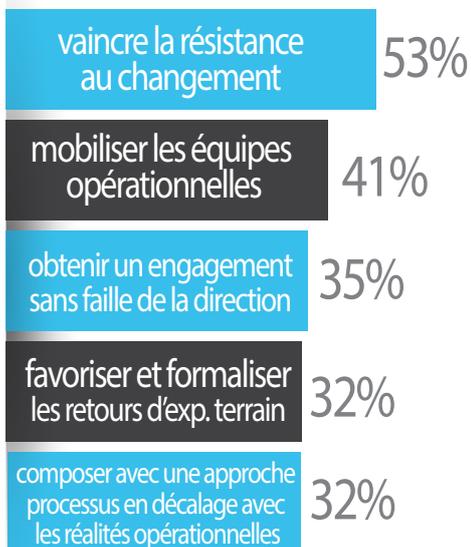
Une polyvalence certaine

les 5 missions prioritaires
du responsable QSE



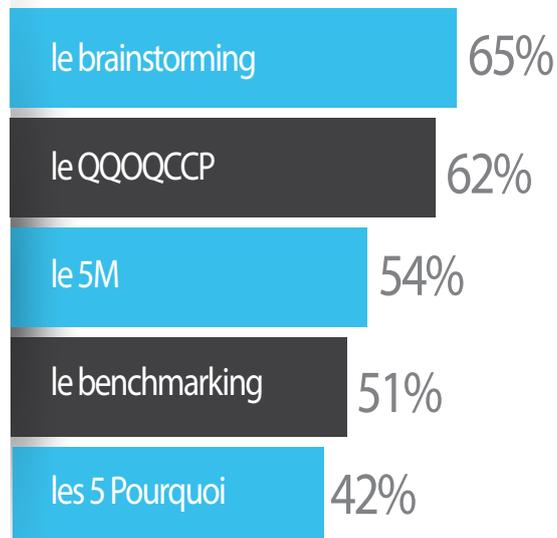
L'humain au cœur des défis

les 5 défis au quotidien



Une maîtrise technique variée

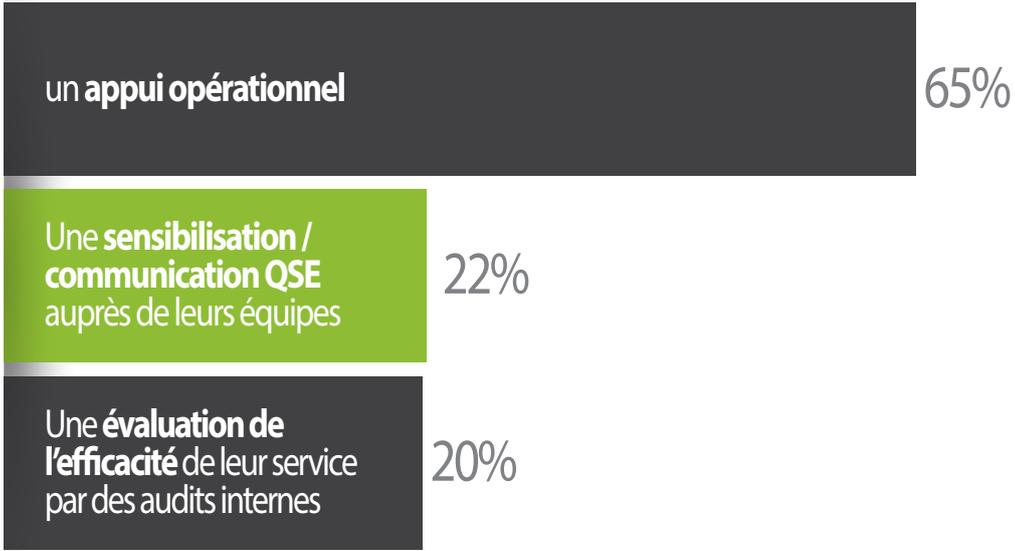
les 5 outils les plus utilisés



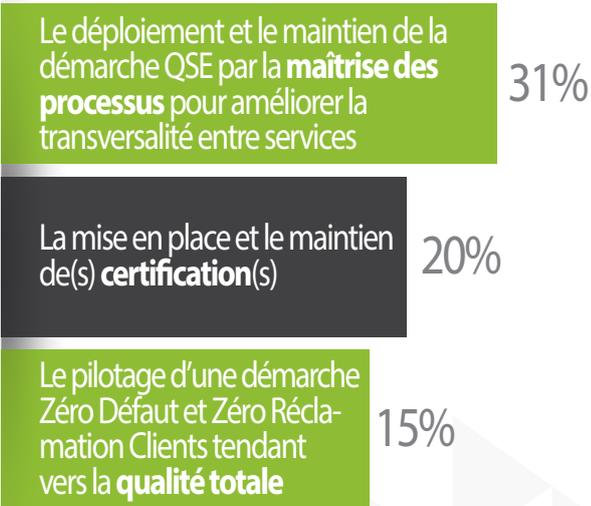
Les attentes vis à vis du responsable QSE

L'allié des managers

les attentes des managers

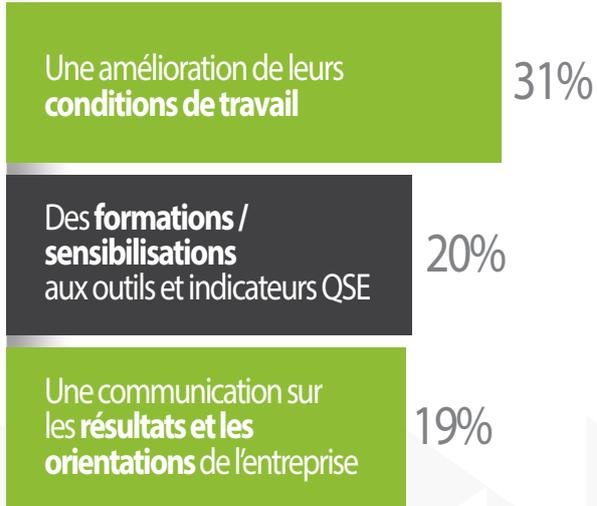


Un acteur majeur de la performance



les attentes de la Direction

Au service d'un bon climat social



les attentes des salariés

Le responsable QSE de demain

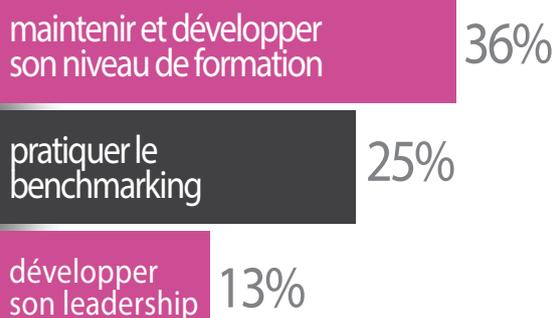
Une évolution certaine



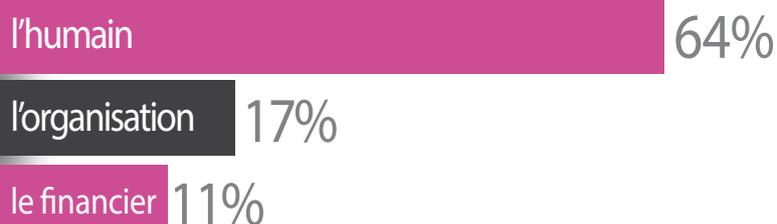
89%

pensent que leur métier va évoluer

Comment s'y préparer ?



Sur quelles ressources s'appuyer ?



On cherchera en vain derrière ces réponses (à une exception : celle touchant aux nouvelles orientations que prendront nos métiers, à l'évidence marquée par les préférences de chacun plus que par une analyse factuelle) les résultats binaires que d'aucuns attendaient de femmes et d'hommes habitués à dresser des constats factuels et à construire des réponses à des exigences souvent perçues comme « bêtement » binaires. On trouvera au contraire une forte dimension humaniste où les certitudes laissent place à la réflexion.

Au travers même de contradictions apparentes dues à la méthodologie de l'enquête, on trouvera aussi l'attachement à un métier qui vient après une première expérience « en production » (industrielle ou de service), ou dans des fonctions commerciales dans lesquelles la politique du chiffre est le plus souvent la règle intangible et ne laisse que peu de place à la réflexion quant à la meilleure solution à apporter à un problème complexe.

Car ce sur quoi nos collègues disent pouvoir s'appuyer, ce sont les qualités humaines, qu'ils souhaitent d'ailleurs enrichir : le sens de la communication (29%), un esprit méthodique et une réelle capacité à s'organiser (21%), la persévérance, l'art de convaincre et le charisme (7%).

analyse

Les qualitiens sous l'influence de Mars et Venus, chez qui la masculinité et la féminité font jeu égal -cela dit sans référence à la théorie des genres ? Ce qui pourrait expliquer une répartition à égalité peu commune dans le monde du travail entre femmes et hommes ?

Pour un observateur comme l'auteur de ces lignes, si un mot, un seul, devait résumer cette interrogation sur un futur professionnel et sur sa cause racine - pour reprendre volontairement cette expression qui nous est commune -, ce serait celui de **médiation**.

Ce n'est pas un hasard si les mots clés de notre avenir, cités dans la dernière partie de cette enquête sont des expressions telles que : **RSE et développement durable, primat de l'humain, sens de la communication ou quête du leadership**.

Enfin, longtemps (et encore) entre l'arbre et l'écorce, entre des directions générales -pour lesquelles seul le certificat comptait-, et des responsables de départements (commercial, production, pour faire simple, mais aussi maintenance ou systèmes d'information), les hommes de la qualité, ont su, dans une alliance objective avec le client, mais aussi les opérateurs que l'on aurait bien tort d'oublier, proposer **des solutions réalistes**, la plupart, sinon toutes, **porteuses de progrès et d'amélioration continue**.

La version 2000, même si la démarche processus n'est pas toujours bien comprise dans bon nombre d'organismes, a transformé la qualité, la sortant du « placard » pour enfin lui accorder son vrai statut. Parallèlement, les qualitiens n'ont pas eu peur d'apporter leurs solutions, de les vendre en CODIR, et de les mettre en œuvre avec un minimum de moyens. En s'appuyant sur **une formation et expérience professionnelle indéniable**, souvent rendue possible par une double formation : production ou supply chain, voire R&D ou systèmes d'information et management de la qualité, profils somme toute pas si courants. La crise aidant, pour une fois elle a du bon, les qualitiens se sont aussi révélés comme **des hommes de terrain** (et l'enquête le montre parfaitement) au plus près des opérateurs, et, cela est nouveau, sans rejet des managers de proximité, à qui ils apportent aussi des solutions raisonnables, en même temps qu'**une présence accrue auprès des opérateurs**.

Devenir « conseil du CODIR », comme l'enquête le montre encore parfaitement, ce n'est plus seulement un souhait mais, déjà dans beaucoup d'entreprises que nous connaissons, une réalité.



La Qualité est devenue cette composante majeure de la compétitivité hors coût.

Tout simplement parce que la Qualité n'est plus selon le vieil adage « écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on a écrit et le prouver » mais a évolué pour devenir aujourd'hui : « **faire ce dont le client a besoin**, y compris en mettant au point les innovations procédés, processus, voire produits indispensables, le faire à un coût raisonnable, en phase avec un prix, forcément rémunérateur pour l'entreprise et accepté par le client, dans un délai convenu, sans oublier de capitaliser pour progresser et aller plus loin ».

Progressivement **cette Qualité**, « **notre Qualité** » **devrais-je écrire, est devenue cette composante majeure de la « compétitivité hors coût »** qu'appellent de leurs vœux Louis GALLOIS et « ses compères », qui ont porté ce concept économique fondamental et l'ont fait largement reconnaître et accepter par le monde entrepreneurial.

Les acteurs de la performance nous ouvrent leurs portes

Portraits de ces femmes et de ces hommes qui pilotent la performance au quotidien et qui font de la qualité leur leitmotiv. Propos recueillis par l'AFQP.

Anne Dufour

**Directeur Qualité
Organisation
Management des Risques**
INPI

AFQP : Quelle est votre fonction ?

Je suis Directeur Qualité Organisation Management des Risques à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI).

Cette direction a été créée en septembre 2009 à l'INPI et j'occupe le poste de directeur depuis le démarrage. Ce poste est positionné au niveau stratégique de l'INPI et je participe au Comité de Direction.

Le siège de l'INPI est localisé à Courbevoie et il y a également 23 sites en France. Ça représente 730 salariés dont 500 au siège, une centaine à Lille et le reste en régions.

L'INPI a pour mission de soutenir l'innovation et la compétitivité des entreprises. Par la délivrance de titres de propriété industrielle de qualité, l'accompagnement personnalisé des déposants, l'adaptation du droit, la formation et la sensibilisation, la coopération internationale, la lutte contre la contrefaçon, l'INPI accompagne les innovateurs au quotidien.

AFQP : En quelques mots, quel est votre parcours ?

Je suis ingénieur en organisation. J'ai un parcours où j'ai alterné entre secteur public et secteur privé. Le premier organisme public pour lequel j'ai travaillé a lancé un projet de certification dans lequel j'étais auditeur interne qualité, et c'est comme ça que je me suis spécialisée dans les démarches qualité au début des années 2000 tout en gardant une forte composante organisation.

AFQP : Comment décririez-vous votre métier au quotidien ?

Je dirais que **c'est un important et très intéressant travail d'orchestration et d'animation des démarches transversales.** L'INPI a élaboré un plan stratégique à 10 ans et moi-même et mes collaborateurs animons ou contribuons aux démarches transverses d'organisation qui sont en lien avec cette stratégie. On nous demande de transformer cette stratégie en démarche opérationnelle avec zéro défaut. Nous intervenons donc sur des sujets aussi variés que l'organisation autour de nos systèmes d'informations, la mise en place de chantiers d'excellence opérationnelle, et plus globalement aider les uns et les autres à la résolution des problèmes.

Aujourd'hui, la Direction Qualité est composée de 7 collaborateurs qui s'appuient sur un réseau d'environ 70 personnes : des référents de processus (qui assurent la mise à jour de la documentation qualité, le suivi des non conformités, le suivi du traitement des actions correctives et préventives, la communication des résultats qualité auprès des équipes...), les correspondants clients (qui assurent le suivi des réclamations, les remontées des fiches écoute clients...), des correspondants contrôle interne, des auditeurs internes qualité et des animateurs de chantiers d'excellence opérationnelle.

Chacun est formé à son rôle spécifique qui vient compléter son métier et ils nous accompagnent dans cette fonction là.

AFQP : Quels freins avez-vous pu rencontrer dans l'exercice de vos missions au fil de votre parcours ?

Le frein majeur est de trouver l'adhésion des personnes. Il y a le premier cercle d'acteurs très proche et fortement mobilisé, à l'INPI la direction générale est également très impliquée dans la démarche et moteur. Mais pour le reste des collaborateurs, on ressent quelquefois plus de la résignation que de l'impulsion : **notre plus gros effort est donc de faire adhérer les gens.** Quand on s'entend dire « on fait de la qualité quand on a le temps, ce n'est pas notre priorité », il est important de rappeler qu'en fait ils en font tous les jours sans s'en rendre compte, que ce n'est pas une activité en plus, il faudrait presque ne plus employer la notion de démarche qualité.

Louis Ledru

PDG

PEINTISOL

AFQP : A l'inverse, quelles satisfactions ?

Aujourd'hui notre direction est complètement légitime pour être pilote de projets transversaux et cette légitimité est reconnue.

C'est pourquoi **nous allons vers de nouvelles évolutions de notre système qualité : excellence opérationnelle, contrôle interne et responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**. On a donc modifié le système qualité en système de management intégré (SMI) pour y intégrer toutes ces composantes. Il est bien accepté, bien vu et bien vécu que l'on en soit le pilote.

A l'heure actuelle, on est encore en phase d'intégration car ces chantiers ont été lancés en début d'année. Dans le cadre de la démarche d'excellence opérationnelle, les chantiers sont courts, concrets et ajustés aux réalités du terrain.

AFQP : Quelles sont d'après vous les qualités requises pour faire ce métier ?

Je dirais tout ce qui est écoute et ouverture vers les parties

prenantes. Je pense qu'il faut être fédérateur car ce n'est pas simple de faire travailler tout le monde dans le même sens.

Pragmatique pour faire des choses très concrètes. Neutre.

Et ce qu'on nous demande de plus en plus c'est de l'agilité : être très réactif et s'adapter à toutes les situations.

Communicant et pédagogue car ce sont des sujets où il y a besoin de beaucoup informer.

AFQP : Quels sont vos projets pour 2014 ?

On va vers le renouvellement de notre certification ISO 9001 d'ici fin mars 2015.

On prépare en parallèle l'ISO 29990, relative aux prestations de formation.

Comme je le disais précédemment, on tend vers un système de management intégrant le contrôle interne et la RSE.

On se tourne aussi vers le reporting extra financier pour pouvoir évaluer tout le capital immatériel de l'Institut au delà des comptes purement comptables et financiers : **quelle est la valeur de notre capital humain, de notre organisation, de nos clients ?**

La qualité est en évolution. Quand on peut (et c'est le cas chez nous), il est important de ne pas rester technicien de la qualité et de s'ouvrir à d'autres domaines, d'être plus dans la stratégie, c'est bien et c'est ça qui est intéressant pour moi, l'équipe et l'organisation.

Combiner impératifs économiques et enjeux sociaux à la maîtrise technique, c'est ce qui nous motive. ■

Il est important de ne pas rester technicien de la qualité et de s'ouvrir à d'autres domaines.

“

Après une formation sur le terrain dès l'âge de 14 ans (3 années d'apprentissage, 60 heures de travail hebdomadaire) j'ai gravi un à un tous les échelons de la profession, « petit compagnon, compagnon, chef d'équipe, chef de chantier », pour créer mon entreprise en 1971, avec pour secrétaire mon épouse, qui cumulait avec un emploi de secrétaire dans une autre société.

L'entreprise s'est développée au fil des années, pour atteindre jusqu'à 70 personnes. En 1990 la crise a failli nous être fatale, mais nous avons réussi à la surmonter. Depuis, nous nous sommes largement structurés, avec 1 bureau d'études, 5 chargés d'affaires, 2 magasiniers, un service administratif composé de 4 personnes (comptabilité, secrétariat, qualité). **Nous avons mis en place, avec l'aide de la CCI Seine-et-Marne, la norme ISO 9001, ce qui a largement renforcé et amélioré l'organisation.**

Aujourd'hui PEINTISOL poursuit son développement et fait travailler dans les périodes de pointe, jusqu'à 200 personnes. De plus, l'entreprise s'est positionnée dans le domaine des économies d'énergies, tout en renforçant son implantation dans le secteur de l'entretien avec de nombreux contrats passés avec les collectivités territoriales, les hôpitaux, les bailleurs sociaux et les aéroports d'Orly et de Roissy, tout en continuant le service aux particuliers, qui a été le cœur de son métier. PEINTISOL fait partie aussi d'un groupement d'entreprises (BATIRECO), qui lui permet de répondre ainsi à toutes les demandes de la clientèle.

Aujourd'hui mon métier pourrait se décrire comme un métier de service et de conseil, pour aboutir à la satisfaction de la clientèle, dans le domaine du cadre de vie.

L'entreprise ne rencontre pas véritablement de frein dans l'accomplissement de son exercice : bien sûr nous rêvons tous, d'un peu plus de flexibilité et d'une paperasserie moins lourde, mais je pense que je n'aurai pas l'occasion de le vivre ! La concurrence, bien sûr se durcit, avec quelquefois des combats à armes inégales (travail au noir, prix délirants, difficulté à trouver des salariés compétents et motivés).

Mais d'autre part les satisfactions existent, heureusement ! **D'abord et avant tout la satisfaction de la clientèle, des équipes qui travaillent dans une bonne ambiance, et bien sûr les résultats, qui sont un marqueur essentiel pour l'amélioration permanente des conditions de vie de tous et du service rendu.**

Pour faire ce métier, je pense qu'en dehors de la connaissance technique du métier, il faut avoir un bon relationnel, une disposition au management, (le fait d'avoir été formé au management et l'avoir enseigné m'a beaucoup aidé) être capable d'être respecté, exigeant, mais juste avant tout, être à l'écoute. ■



Cédric Arbre

Responsable National
des Ateliers d'Entretien
des Bouteilles, Cadres et
Matériels de Distribution

AIR LIQUIDE

AFQP : Quelle est votre fonction ?

Je suis Responsable National des Ateliers d'Entretien des Bouteilles, Cadres et Matériels de Distribution.

AFQP : Quel est votre parcours ?

Je suis entré dans le groupe Air Liquide fin 2001 dans le cadre d'une alternance avec l'université de Marne la Vallée pour la préparation d'un DESS de Management et Qualité Totale.

Pendant deux ans, j'ai participé à la démarche processus de l'ISO 9001 version 2000 à travers les sites de France/Benelux. Ma mission consistait à accompagner les pilotes de processus et les sites dans le passage de l'ISO 9001 version 94 à la version 2000 à travers des formations, des audits et la mise en place d'un système de Management.

Sur les quatre années suivantes, j'ai occupé le poste de Responsable Maîtrise des Risques, Sécurité, Qualité et Environnement d'une région composée de 7 sites de production de gaz (azote, argon, oxygène et hydrogène) dont 2 sites SEVESO II seuil haut. En m'appuyant sur une équipe d'animateurs SQE/MR sur chacun des sites, je devais être le lien entre le siège et les sites de production. **Ma mission consistait à déployer le système de management du siège sur les sites de production tout en maintenant certifiés l'ensemble des sites** à l'ISO 9001 version 2000, 14001 pour un site et OHSAS 18001 pour un autre site. Interlocuteur privilégié des DREAL (anciennement DRIRE), je me devais de déployer les analyses des risques d'accidents probabilistes, de maintenir à jour les études de dangers et d'être conforme aux différents arrêtés préfectoraux.

J'ai voulu ensuite orienter ma carrière toujours au sein d'Air Liquide dans la production. J'ai pris la responsabilité de l'exploitation et adjoint au

Responsable d'Etablissement du site de Sandouville en Normandie pendant 3 ans. Avec une équipe de 10 techniciens, je me devais de produire des gaz (liquide et gazeux) en sécurité, aux meilleurs coûts avec une satisfaction du client.

Pour des raisons personnelles, j'ai souhaité revenir sur la région parisienne avec l'objectif de continuer mon apprentissage sur les sites de production. J'ai donc pris la responsabilité de l'exploitation, de la maintenance et adjoint au Responsable d'Etablissement du site de Moissy-Cramayel. Mes missions étaient les mêmes que sur le site de Sandouville mais la responsabilité de la maintenance en plus.

Depuis septembre 2013, j'ai changé de poste pour occuper la fonction de Responsable National des Ateliers d'Entretien des Bouteilles, Cadres et Matériels de Distribution. J'anime, coordonne et assiste les responsables des ateliers d'entretien autour des bonnes pratiques du métier. **Je définis les outils nécessaires aux ateliers d'entretien pour qu'ils soient en mesure de remplir leurs missions dans les meilleures conditions de sécurité, de pénibilité, d'ergonomie et de qualité.** Je suis l'autorité de conception dans le cadre de modifications. Je suis également le garant du référentiel métier de la filière entretien des emballages. J'anime un réseau de sous traitants, définis des cahiers des charges et l'orientation de la politique de sous traitance. Je dois contribuer à faire progresser la sécurité de l'activité en harmonisant les règles et pratiques des différents sites et en m'impliquant dans le traitement des alertes sécurité IPG (Incident Potentiellement Grave) et accidents.

La communication et la bonne humeur sont de rigueur. Ne pas hésiter à aller sur le terrain au plus près de l'action.

AFQP : Comment décririez-vous votre métier au quotidien ?

Une vie professionnelle très riche et variée avec une multitude de sujets à gérer. Le pilotage d'une équipe de sportifs en dirigeant les athlètes dans la bonne direction au plus près du terrain.

AFQP : Quels freins avez-vous pu rencontrer dans l'exercice vos missions au fil de votre parcours ?

La difficulté à aller au bout de la finalisation de sujets importants (projets de démarrage de nouvel unité, nouveau système de suivi de l'énergie...) qui peuvent prendre plusieurs mois voire années. Dès les premiers résultats, on passe aux sujets suivants sans aller au bout de la démarche de l'amélioration continue.

AFQP : A l'inverse, quelles satisfactions ?

Les résultats : une inspection DREAL qui se passe bien, un audit sans remarque, une usine redémarrée en pleine nuit un dimanche après une panne de plusieurs jours, le démarrage d'un nouveau projet et surtout la réussite de son équipe.

AFQP : Quelles sont d'après vous les qualités requises pour faire ce métier ?

La communication et la bonne humeur sont de rigueur. Ne pas hésiter à aller sur le terrain au plus près de l'action.

AFQP : Quels sont vos projets pour 2014 ?

D'un point de vue professionnel : optimisation du démarrage d'un nouvel atelier robotisé de Carquefou, le lancement du même projet mais sur le site du Blanc Mesnil et l'harmonisation du système documentaire.

Sur le plan personnel : épanouissement de ma famille, les travaux dans la maison et profiter de la vie ! ■

Fabrice Chevalier

Consultant Formateur
en Qualité-Sécurité et
Environnement

QUALYPSO CONSEIL

Sophie Grelier

Responsable Assurance
Qualité

LATECOERE

AFQP : En quelques mots, quel est votre parcours ?

J'ai fait mes études QSE à l'Institut Européen de la Qualité Totale de Vichy. Après une première expérience de deux ans dans un grand groupe industriel, j'ai intégré un cabinet conseil lyonnais. J'ai par la suite été Formateur Référent QSE à l'Institut Européen de la Qualité Totale de Vichy pendant cinq ans. Après un retour dans l'industrie de quatre ans afin d'améliorer mes compétences techniques sur le terrain j'ai créé mon cabinet conseil en QSE : QUALYPSO CONSEIL, basé à Moulins.

AFQP : Comment décririez-vous votre métier au quotidien ?

Mes missions consistent à réaliser des audits, animer des formations et à accompagner des entreprises dans leur démarche de certification. La partie administrative (devis, factures, comptabilité...) consomme aussi beaucoup de temps.

AFQP : Quels freins avez-vous pu rencontrer dans l'exercice vos missions au fil de votre parcours ?

Lorsque l'on travaille dans le domaine de la qualité, on est vite confronté à une grande résistance au changement. **Il est nécessaire d'être présent, pédagogue et tenace pour arriver à ses fins et démontrer factuellement les atouts d'une telle démarche.**

AFQP : A l'inverse, quelles satisfactions ?

Atteindre des objectifs, améliorer les performances de l'entreprise sont les plus grandes satisfactions.

AFQP : Quelles sont d'après vous les qualités requises pour faire ce métier ?

Les plus grandes qualités pour faire ce métier sont rigueur, pragmatisme et écoute.

AFQP : Quels sont vos projets pour 2014 ?

Il est nécessaire pour les consultants d'anticiper dès à présent les évolutions des référentiels QSE, notamment au niveau de l'analyse des risques. ■

AFQP : En quelques mots, quel est votre parcours ?

J'ai un parcours universitaire scientifique Maitrise de Biologie Moléculaire et Génétique et un DEA de Sciences des Aliments option Assurance Qualité. J'ai fait un début de thèse de doctorat dans le même domaine. Puis j'ai débuté ma carrière comme Ingénieur Qualité dans l'industrie automobile (5 ans chez RIETER AUTOMOTIVE) puis 8 ans comme Responsable Qualité du Groupe EUROGICIEL (SSII) et maintenant Responsable Assurance Qualité chez LATECOERE (Equipementier Aéronautique).

AFQP : Comment décririez-vous votre métier au quotidien ?

Il s'agit d'une part d'ajuster un système afin qu'il réponde au mieux au besoin de l'entreprise tout en restant conforme à la norme EN9100. D'autre part, j'accompagne les utilisateurs de ce système afin qu'ils contribuent eux même à son amélioration.

AFQP : Quels freins avez-vous pu rencontrer dans l'exercice vos missions au fil de votre parcours ?

Les freins sont essentiellement dus à la méconnaissance des exigences de la normes (ISO9001 ou EN9100) des dirigeants. Ils se reposent trop sur le Responsable Qualité pour comprendre la norme. Ils ne voient pas l'intérêt qu'elle a car ne font pas d'efforts pour la comprendre. **Trop préoccupés par le business ou les problématiques financières, ils ont du mal à voir comment la norme peut leur apporter les solutions qu'ils attendent.**

AFQP : A l'inverse, quelles satisfactions ?

La transversalité du métier le rend très intéressant... et aussi très frustrant car nous touchons à tous les métiers sans en maîtriser un seul. Il suscite la

curiosité et permet d'être connu de tous, ce qui peut convenir à des personnalités ouvertes vers les autres. **Ce métier est d'autant plus transverse qu'il est transposable facilement d'une entreprise à une autre.**



AFQP : Quelles sont d'après vous les qualités requises pour faire ce métier ?

La curiosité, l'ouverture d'esprit, la rigueur et la souplesse (l'exercice d'allier ces deux dernières qualités n'est pas simple).

AFQP : Quels sont vos projets pour 2014 ?

Obtenir la certification d'un site distant et refondre en profondeur le Processus Qualité de mon entreprise. Contribuer à la mise sur des rails de la plateforme d'audits croisés du MFQ Midi-Pyrénées (ALTER EGO). ■

Olivier Hornberger

Responsable du Pôle
Qualité-Sécurité-
Environnement-
Développement Durable
CCI DE MOULINS-VICHY

AFQP : En quelques mots, quel est votre parcours ?

Après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur juriste en environnement à l'Institut Supérieur de l'Environnement (78), j'ai travaillé comme consultant en environnement (rédaction de dossiers de demande d'autorisation ICPE) puis j'ai été recruté par la Chambre de Commerce et d'Industrie comme Chargé de Mission Environnement afin d'accompagner les entreprises de l'Allier sur cette thématique. **Par la suite, avec le développement des systèmes de management intégrés, les besoins des entreprises ont évolué vers des besoins en Qualité-Sécurité-Environnement puis en Développement Durable.** Afin de m'adapter à ces changements j'ai bénéficié de différentes formations continues au sein de l'Institut Européen de la Qualité Totale (03).

AFQP : Comment décririez-vous votre métier au quotidien ?

Mon métier consiste à sensibiliser, informer, former, conseiller, représenter et défendre les entreprises en matière de qualité, sécurité, environnement, énergie et développement durable. **C'est un métier en constante évolution où la veille réglementaire et normative tient une place prépondérante.** C'est également un métier très varié où l'on peut, dans la même journée, conseiller une TPE de mécanique sur la mise en place d'une démarche qualité le matin et défendre un grand groupe agroalimentaire à la Préfecture l'après-midi. C'est un métier captivant et sans routine mais où il faut en permanence se remettre en cause.

AFQP : Quels freins avez-vous pu rencontrer dans l'exercice vos missions au fil de votre parcours ?

Mon métier est souvent perçu comme un métier de spécialiste dont on ne perçoit pas toujours, en interne, les finalités en termes de rentabilité économique. On sait comment évaluer la performance d'un commercial (augmentation de chiffre d'affaires), on sait comment évaluer la performance d'un acheteur (baisse des charges) mais **on peine souvent à évaluer ce que peuvent apporter mes conseils aux entreprises en QSE puisqu'ils consistent justement à éviter d'éventuels surcoûts** (humains, financiers, image de l'entreprise, pénaux,...). Une grande partie de mon travail consiste donc, en interne, à vulgariser mon métier auprès de mes responsables en illustrant son intérêt à travers des exemples concrets.

AFQP : A l'inverse, quelles satisfactions ?

C'est un métier en constante évolution. J'ai donc pu changer plusieurs fois de missions sans toutefois changer d'employeur.

De plus, nous sommes parfois contraints d'intervenir dans l'urgence (plainte de riverains, audit à préparer, ...) mais la reconnaissance de nos entreprises en cas de succès est à la hauteur de notre engagement !

C'est un métier captivant et sans routine mais où il faut en permanence se remettre en cause.

AFQP : Quelles sont d'après vous les qualités requises pour faire ce métier ?

Il faut faire preuve de beaucoup de rigueur dans son travail et de beaucoup de pédagogie vis-à-vis des personnes que l'on conseille afin de vulgariser des notions qui peuvent parfois paraître « obscures » au premier abord du fait du vocabulaire employé. Il faut aussi faire preuve de beaucoup d'humilité : nous sommes là pour guider le chef d'entreprise dans ses choix mais nous ne sommes pas là pour lui apprendre son métier.

AFQP : Quels sont vos projets pour 2014 ?

Je souhaiterais pouvoir continuer à accompagner les entreprises auvergnates : fin des tarifs réglementés de l'énergie, nouvelle norme ISO 9001, SEVESO 3,... les nouveaux défis ne manquent pas ! ■

► témoignage

Entretien avec Serge Geri, Directeur AGEFOS PME Rhône-Alpes

Propos recueillis par Hervé Brunet, MFQ Rhône-Alpes (MFQ RA)

« Sans Démarche Qualité, point de passage obligatoire, déjà pour pouvoir conseiller en toute connaissance de cause sur la conduite de leur propre démarche qualité les entreprises qui nous font confiance, AGEFOS PME Rhône-Alpes ne serait pas ce qu'elle est devenue aujourd'hui. »



Serge GERI, de par ses fonctions et son expérience depuis une vingtaine d'année comme directeur du principal OPCA de la région Rhône-Alpes, et qui plus est au contact quotidien des TPE et PME, est de mon point de vue l'un des acteurs de Rhône-Alpes le plus à même d'évaluer les enjeux d'une démarche Qualité bien menée, d'en pointer ses obstacles et d'en identifier les axes de progrès.

Parcours qui valut à AGEFOS PME Rhône-Alpes d'être par ailleurs certifiée ISO 9002 en 1995, ISO 9001 en 1996, Lauréat de notre Prix Qualité en 1999 et d'être titulaire de bien d'autres reconnaissances professionnelles, de labels nationaux, tel récemment le Label « Egalité professionnelle Femmes / Hommes » et même d'être signataire de la Charte de la Parentalité.

Mais aussi du fait de sa vision du management, qui allie les compétences de ses équipes et l'organisation mise en place. Au service exclusif de ses clients : les entreprises, dans le cadre d'un écosystème, défini par une entreprise et son territoire, dont les « parties prenantes » en sont les composantes principales.

Des propos riches d'enseignements, sans complaisance mais toujours mesurés, qui ont le mérite d'élargir notre réflexion, au-delà de celle proposée par notre enquête.

MFQRA. - Que pensez-vous de l'évolution passée de ce que l'on a gardé l'habitude d'appeler la Qualité et vers quoi souhaitez-vous qu'elle évolue ?

SG : AGEFOS PME Rhône-Alpes a engagé une démarche qualité dès le début des années 1990, car de nombreuses entreprises industrielles dont nous étions « l'interlocuteur formation » se lançaient elles-mêmes dans cette voie, sous la pression de leurs donneurs d'ordre, et nous interrogeaient sur ce que cela signifiait concrètement pour elles. Et pas seulement pour ce qui concernait les formations à mettre en place à ce titre !

De notre point de vue, il était hors de question de conseiller nos clients sans avoir au préalable apprécié ce qu'une telle démarche pouvait impliquer pour une entreprise. Le plus simple était donc de nous engager nous aussi dans cette voie ! Ainsi nous en comprendrions les mécanismes, les difficultés en termes de management, d'organisation, de compétences et donc le rôle éventuel de la formation. En outre, nous pourrions mieux identifier l'intérêt de la démarche qualité pour « nos » entreprises clientes, mieux comprendre leurs besoins immédiats et leurs besoins futurs dans ce domaine, les prendre en compte et construire les réponses pertinentes.

C'était déjà, on le notera, une façon de placer nos clients au centre de notre organisation. Sans attendre la Version 2000. Car nos clients étaient déjà -et heureusement- au cœur de nos préoccupations. Mais nous étions cependant des précurseurs en Rhône-Alpes comme au niveau national, puisque l'AGEFOS PME Rhône-Alpes a été non seulement le premier OPCA mais aussi la première structure paritaire certifiée en France : ISO 9002 en 1995 et ISO 9001 en 1996.

De mon point de vue, j'ai retenu de cette « aventure » deux éléments structurants, qui expliquent pour beaucoup ce qu'est aujourd'hui AGEFOS PME Rhône-Alpes.

En premier lieu, nous nous sommes interrogés collectivement sur l'identité de notre client : le salarié en formation, l'entreprise, nos co-financeurs, ... Nous avons tranché en choisissant in fine l'entreprise. Et nous verrons que ce choix a eu de nombreuses conséquences pour nous.

En second lieu, j'ai très franchement assez mal vécu de nous voir refuser la première année la certification ISO 9001 pour ne recevoir que le certificat ISO 9002 ! Mais j'ai compris, à l'issue de discussions « franches et loyales » avec l'AFAQ, qu'AGEFOS PME Rhône-Alpes ne pouvait alors prétendre à une certification 9001 sans véritable service de R&D. Car en l'état, nous ne concevions pas des « produits de formation » ou des plans de formation à proprement parler, mais nous réalisions, en quelque sorte nous produisions, des « plans de formation ». J'ai appris plus tard que d'autres entreprises du secteur des services aux entreprises avaient connu les mêmes difficultés.

Ce qui a fini de me convaincre de l'intérêt de créer une cellule chargée d'une mission de réflexion sur l'évolution de notre métier comme de notre environnement économique, sur des approches nouvelles en matière de formation professionnelle et donc sur de nouvelles prestations à proposer aux clients. Là encore, cette décision a eu des conséquences majeures sur ce qu'AGEFOS PME Rhône-Alpes est devenue. Nous y reviendrons.

Et pour faire court, je dirai que nous sommes progressivement passés d'une « Certification Procédures » en 1995/1996 à une « Qualité Processus » avec la généralisation de la Version 2000 et que nous évoluons aujourd'hui vers ce que j'appellerais une « Qualité Etat d'Esprit ».

MFQRA : Ce que vous appelez une « Qualité Etat d'Esprit », c'est précisément le projet de la Version 2015. Pouvez-vous revenir sur l'évolution qui vous a conduit précisément à cette « Qualité Etat d'Esprit » pour reprendre votre formule ?

SG : Vous savez mieux que moi que les premières versions de l'ISO 9001 devaient évoluer pour tenir

compte, d'une part de la maturité acquise par les organisations au travers d'un ensemble de bonnes pratiques qui ont constitué le socle de la Version 2000 et d'autre part, des nouvelles attentes de ces mêmes organisations. Bonnes pratiques et attentes qui seront demain, selon le même processus, la base de la Version 2015. Car sans la « Certification Procédures », il n'y aurait pas eu de « Qualité Processus », et encore moins de « Qualité Etat d'Esprit ». Car la Qualité est par essence une discipline d'apprentissage et de progrès. Et il serait bien difficile aujourd'hui de s'engager sans le retour d'expériences dont il est possible de bénéficier.

Mais avant de poursuivre, je voudrais insister sur l'apport aux entreprises de ces différentes versions et de leurs exigences renouvelées :

- une rigueur accrue acquise par l'examen minutieux de la cohérence entre les procédures, leur articulation et leur communication au travers d'une nouvelle organisation formalisée selon certains principes, et connue de tous.

- un modèle d'organisation qui « collait » d'ailleurs aux entreprises de production, dont l'objectif était, d'une part, de satisfaire le client par la fourniture dans le délai convenu d'un produit conforme à ses spécifications ; d'autre part, de travailler sur les « dysfonctionnements » pour les éliminer. Ce que j'appelle « préparer l'avenir et parier sur lui ».

Certains secteurs industriels, et je pense par exemple à celui de la santé, ont vu l'ISO 9001 comme un formidable moyen de comprendre le passé et d'analyser ex post les erreurs pour en quelque sorte être en mesure de le censurer afin d'être plus irréprochable encore. Regardez l'actualité : des prothèses mammaires défailtantes ou des poches de transfusion impropres à l'usage. Cette exigence de traçabilité et de sécurité absolue garde encore tout son sens.

Revenons à notre « Qualité Processus », nous avons décidé dès le début de notre démarche que notre client était l'entreprise. Choix logique avec une version de l'ISO 9001 1987/1994 dont la finalité était, faut-il le rappeler, d'outiller la relation contractuelle donneurs d'ordres-fournisseurs. Dans ce cadre, les salariés pour lesquels nous mettons en place une ingénierie de formation de plus en plus complexe et efficace, parce qu'adaptée à chaque famille de

La Qualité est par essence une discipline d'apprentissage et de progrès.

POUR ALLER PLUS LOIN...

► Prospective des métiers et des qualifications

<http://www.strategie.gouv.fr>



besoins, sont une composante de l'entreprise et non un client, dans l'acception première de ce terme. Les pouvoirs publics signent fréquemment des conventions avec l'AGEFOS PME Rhône-Alpes pour cofinancer certaines actions de formation continue conformes à leurs priorités. Mais quand l'Europe, l'Etat ou la Région Rhône-Alpes signent ces conventions, ils n'en deviennent pas pour autant des clients d'AGEFOS PME mais des « utilisateurs de ses services »... Et ils signent ces conventions précisément parce qu'AGEFOS PME Rhône-Alpes a des clients et que l'OPCA est à même de satisfaire leurs besoins, les résultats s'analysant en termes de productivité et de compétitivité des entreprises, d'emploi, de dynamisme territorial. A ce propos, il n'y a pas lieu de faire de philosophie, ...

Je conçois que ce choix puisse à priori vous étonner. D'ailleurs dans votre questionnaire, vous n'avez pas consacré d'item à l'Entreprise, mais à sa Direction. Et, sauf erreur de ma part, dans la version 2000, l'entreprise, en tant que telle, n'est pas le « client obligé » de l'ISO 9001, mais l'un des « clients » du fournisseur, parmi ceux cités comme parties prenantes comme bien d'autres acteurs le sont aussi. En fait, la version 2000 n'a pas simplifié les choses, bien au contraire, en prenant en compte les attentes de certains prestataires de services. Revenir aux sources de l'ISO 9001 permet d'être au clair sur cette notion.

Pour autant, l'une des caractéristiques de la « Qualité Processus » est heureusement d'ouvrir le périmètre de la « Certification Procédures » à l'ensemble des parties prenantes, évolution inéluctable vers la « Qualité Etat d'Esprit ». Mais heureusement, en précisant les bénéficiaires de cette ouverture.

MFQRA : Comment cette ouverture vers les parties prenantes se concrétise-t-elle ?

SG : Il faut distinguer de mon point de vue deux choses : le mode de management qui s'est progressivement mis en place et qui trouve tout son sens, et le périmètre de l'entreprise et son

intégration dans un écosystème.

Et surtout ne pas confondre « clients » et « parties prenantes ». Si le client est l'entreprise c'est-à-dire, sans équivoque, le « donneur d'ordres », les parties prenantes sont quant à elles les composantes internes et externes qui interagissent entre-elles, d'un système qui englobe l'entreprise, les territoires, les hommes et les femmes qui y vivent ou qui en vivent, les services marchands, les administrations, etc, ...

Les premières études réalisées par notre équipe R&D ont mis en évidence des thèmes de réflexion comme : « la mobilité, facteur d'évolution des compétences », « l'entreprise apprenante », « l'égalité professionnelle, facteur d'évolution des compétences ». Celles-ci et les initiatives que nous avons prises en conséquence, généralement cofinancées par l'Europe, outre les attentes en matière de formation professionnelle qu'elles mettaient en lumière, ont fini de me convaincre de la dimension managériale des démarches qualité.

Mais, au management proprement dit, il fallait ajouter deux dimensions qui sont l'organisation et les compétences de manière à « mettre sous tension » nos organismes et nos collaborateurs afin de satisfaire nos clients : être toujours à leur écoute, leur proposer la « bonne solution » et les accompagner tout au long de leur parcours et tout au long de notre relation.

Faire adhérer nos collaborateurs à ce projet, cela signifiait les associer étroitement à la réflexion quant à notre plan stratégique, quand bien même les décisions qui devaient être prises l'étaient au niveau approprié. Mais aussi tenir compte de leurs suggestions pour nous organiser au mieux, au plus proche du client, et nous doter des compétences critiques identifiées qui nous faisaient défaut. Pour mettre en œuvre sous la forme adaptée ce qui nous semblait aller dans le sens de l'efficacité, d'une plus grande réactivité, bref de la performance.

C'est ainsi que la dimension « humaniste » de la qualité apparaît. Ce que je traduis par : apprendre le respect de tout homme et de toute chose ; être responsable, c'est-à-dire agir en connaissance de cause et dans le respect

Les Qualiticiens sont aujourd'hui des hommes et des femmes le plus souvent dotés d'une double culture, technique et managériale.



Service

Lancement du Réseau Emplois Compétences

<http://www.strategie.gouv.fr>



de ses propres droits et devoirs mais aussi de ceux des autres, mettre en œuvre concrètement l'égalité et la mixité, ou encore partager les savoirs et les connaissances. Ce n'est pas un hasard si l'on retrouve d'ailleurs ces éléments dans notre Manuel Qualité, au titre de « Nos Valeurs », ...

Parallèlement, la notion de mobilité qu'elle soit géographique, personnelle ou professionnelle que nous nous appliquons à nous même, comme les entreprises se l'appliquent aussi, signifie que nos relations doivent certes rester des relations de proximité, mais dans des cadres géographiques nouveaux : les bassins d'emplois, les territoires

exemple tels que définis par la Région avec les Contrats de Développement Durable et les Zones Territoriales Emploi-Formation ou encore les Systèmes Productifs Locaux, nombreux en Rhône-Alpes. Et je passe sous silence les mutations, voire les révolutions technologiques actuelles, de même que des évolutions économiques aussi rapides que peu prévisibles.

L'horizon de l'entreprise, à la recherche de nouveaux marchés ou de nouveaux fournisseurs stratégiques, capables de lui fournir les technologies qui lui font défaut, ne cesse de s'élargir.

On parle aujourd'hui d'écosystème et de fait, l'entreprise est ancrée dans un territoire et a besoin de puiser dans les ressources de celui-ci, tout comme le territoire qui bénéficie des retombées de ses acteurs économiques. Or ce système, pour être harmonieux, doit être naturellement équilibré. Quelles en seront demain les nouvelles frontières ? Car il faut peu de choses pour qu'un déséquilibre « a-normal » s'instaure.

C'est donc cette double mutation : un management qui considère réellement la dimension humaine comme composante de la performance et des entreprises en mutation profonde aussi bien au plan technologique qu'au plan économique qu'il faut prendre en compte pour réfléchir sur l'évolution de la fonction Qualité.

MFQRA : Et donc ?

SG : J'ai noté que vous parliez plus volontiers de fonction Qualité que de responsable de cette fonction ! Et cela me semble prudent et... pertinent. Je m'explique. Dans les années de la « Certification Procédures », voire dans bien des cas, les années de la « Qualité Processus », la fonction Qualité était bien souvent dans les PME sous influence de la Production. Mais, fort heureusement, les choses changent. Même si je ne suis pas sûr que ce soit au plus grand profit des Qualiticiens !

Comme votre étude le montre, les Qualiticiens sont aujourd'hui des hommes et des femmes le plus souvent dotés d'une double culture, technique et managériale pour résumer. En d'autres termes, des ingénieurs fortement marqués par une culture humaniste, au sens où je l'indiquais précédemment.

Nous pourrions attendre d'eux qu'ils sachent demain mieux encore faire partager leurs convictions, leur manière d'appréhender un problème et convaincre de la pertinence de leurs solutions. Comme nous attendons des autres cadres dirigeants qu'ils soient à même de comprendre, d'accepter et de mettre en œuvre ces approches.

Si cette vision de la Qualité diffuse, tel un « état d'esprit », au travers de l'entreprise et en premier lieu au niveau de ses instances dirigeantes, les Responsables Qualité auront « gagné » leur pari, mais ils pourraient ne plus être Responsables Qualité. Et, ..., je laisse chacun d'entre-eux choisir la carrière qu'il pourrait souhaiter poursuivre. Pour beaucoup sans doute, dans le domaine de la RSE et pour certains, à leur tour l'entrepreneuriat.

En tout cas, il pourrait ne plus être le « Responsable qualité » du CODIR, mais, je l'espère sincèrement, un chef d'entreprise ou un membre à part entière du CODIR, respecté et influent, dont les compétences dans son domaine d'origine, comme dans bien d'autres, seraient mises à profit. ■

► tendances

Manager Qualité 2.0

Un constat et une nouvelle ambition décryptés sur le terrain par Christophe VILLALONGA.
Propos recueillis par Hervé BRUNET.

Tout au long de cette réflexion menée par le MFQRA, Christophe VILLALONGA et son équipe, le cabinet de conseil Qualinove, nous ont fait partager ce cheminement vers cet état de la Qualité que l'expression Manager Qualité 2.0 décrit parfaitement. « Le Responsable Qualité d'hier devient le Manager Qualité 2.0 et doit relever trois défis : Penser autrement, Se comporter autrement, Agir durablement » écrit-il en forme d'adresse à ses lecteurs dans son dernier ouvrage publié par AFNOR Editions.

Nous ne reviendrons pas sur le fait que Christophe VILLALONGA, après avoir été un exégète des normes de la famille ISO 9000 et de la certification, estime que ce stade fondamental du cycle d'apprentissage des entreprises est désormais dépassé et qu'il convient d'aller plus loin, de se libérer d'une approche trop contrainte, pour privilégier la recherche d'autres moteurs, y compris au-delà de l'ISO 9004, dont, mais pas uniquement et pour des raisons somme toute assez proches, les modèles d'excellence, mais aussi certaines approches développées récemment par des sociologues. Donc, illustrons ces trois défis, en citant en substance notre ami. Sans pour autant nous priver, à titre d'illustrations, de références « éclairées » aux normes de la série ISO 9000.

Penser autrement

Ce chapitre pourrait sans peine être le bêtisier des qualitiens, s'il n'illustrait pas des attitudes parmi les plus courantes. Par exemple, et là encore notre enquête le montre à l'envi, nous avons tous à un moment ou à un autre mis en cause le peu d'intérêt de nos directions générales pour le management au quotidien de la qualité. Mais si cette fonction est déléguée, c'est bien parce qu'elle n'est pas au centre des préoccupations de nos directions. La version 2000 nous a montré une voie : poser à nos chefs d'entreprises des questions qui sont au cœur de leur stratégie. Par exemple : le déploiement de cette stratégie en interne, mais aussi auprès des clients de l'entreprise, tout comme la connaissance de l'écosystème de l'entreprise et la satisfaction des clients, certes, mais aussi la prise en compte des préoccupations des autres parties intéressées. Lecture « orientée », voire maximaliste, sinon hors sujet de la V 2000, me dira-t-on. Il n'empêche. Cette approche sera l'un des fondamentaux de la V 2015.



C'est à la qualité, nous dit Christophe VILLALONGA, de s'adapter au cadre de référence des patrons, de les séduire, de leur proposer des solutions concrètes faciles à mettre en œuvre, sources de valeur ajoutée technique. De même que c'est à la Qualité d'apporter des solutions à l'encadrement intermédiaire et aux opérateurs, pour mieux vivre dans un environnement contraint par la crise. Et aussi d'apporter par les solutions qu'elle préconise, notamment organisationnelles, agilité et valeur ajoutée perçue par le client.

Ce changement de paradigme se traduit par l'émergence et la mobilisation de tous autour du résultat, de la performance. Exigence, notons-le au passage, qui deviendra incontournable dans les révisions en cours de la 9001 comme de la 14001, mais qui figure déjà dans les éditions originelles de la 31000 comme de la 50001. Au bénéfice du client, s'agissant de la famille ISO 9000, et, tout autant, au bénéfice de l'entreprise et de ses parties intéressées.

Donc atteindre dans un premier temps les objectifs planifiés, prévus (ce qui en langage normatif s'appelle l'efficacité), puis en s'améliorant faire mieux avec une allocation de ressources égales, voire inférieures (donc rechercher l'efficience). Au sens que la qualité donne à cette démarche de type Kaizen, sans pour autant tomber dans les excès de feu le management par objectifs, comprenons-nous bien !

En d'autres termes, que la « cale » illustrée par la roue de Deming ne soit plus, comme en 1987 ou encore en 1994, l'Assurance Qualité, mais désormais le Management de la Qualité.

Ainsi, la certification [re]deviendra ce qu'elle a toujours été, dans l'esprit de ses initiateurs, une preuve écrite de la capacité d'un organisme à réaliser ce qu'il s'engage à faire et ce dans des conditions convenues. Et non la finalité d'une démarche qualité imposée par un ou plusieurs fournisseurs, menée à contre-cœur, « petits bras » pour prendre une analogie sportive, sans résultat autre que de conserver dans l'immédiat, mais pour combien de temps un client, qui trouvera toujours mieux ailleurs.

Se comporter différemment

Gardons toujours à l'esprit cet aphorisme, dont la paternité (douteuse) est attribuée à CW CERAM, « le génie est tout simplement la capacité de réduire ce qui est compliqué à la simplicité ». Formule que la sagesse populaire a tôt fait de reprendre sous la forme d'un oxymore quasi parfait : « faire simple est compliqué ». Car il justifie le pire immobilisme de la part de celui qui s'y réfère, ou plus précisément traduit son manque, sinon de génie, du moins de créativité, d'agilité et d'une solide dose de bon sens.

Aujourd'hui, explique Christophe VILLALONGA, il n'est plus temps de regarder dans les rétroviseurs, mais au travers du pare-brise, c'est à dire devant, loin devant ; de reparler de la Qualité en termes d'enjeux stratégiques, économiques, voire de replacer la Qualité au cœur des politiques publiques, qu'il s'agisse des politiques industrielles comme des politiques de modernisation de l'action publique.

Aujourd'hui, poursuit-il, le Qualiticien doit être auprès de sa direction générale, comme les responsables opérationnels de l'entreprise, tel un « conseil » qui apporte des solutions, et non plus tel le garant de la norme et de la certification, souvent perçu comme un « fâcheux », sans grande légitimité.

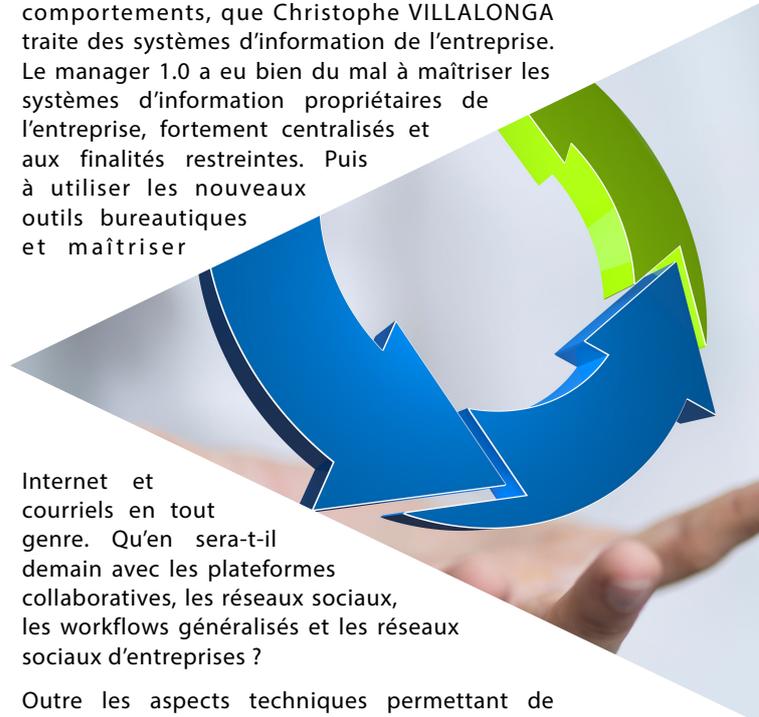
En d'autres termes, donner l'exemple en étant soit même exemplaire, être cohérent en s'appliquant au quotidien les principes qu'il prône, ou encore convaincre et entraîner.

Si le constat selon lequel les interlocuteurs de la Qualité sont autant de clients est aujourd'hui une évidence, si le concept de contrat de service entre clients et fournisseurs est de plus en plus mis en œuvre, si la pyramide documentaire se traduit d'abord par des guides méthodologiques, si les procédures deviennent des documents de travail utiles au quotidien, consultables sur le poste de travail et non plus un incunable, jalousement conservé dans le bureau du Chef, on voit cependant dans notre enquête que, pour différents points évoqués ci-dessus, tout n'est pas gagné et qu'une partie du chemin reste encore à penser avant même d'être parcourue.

C'est par référence aux savoir-être, aux comportements, que Christophe VILLALONGA traite des systèmes d'information de l'entreprise. Le manager 1.0 a eu bien du mal à maîtriser les systèmes d'information propriétaires de l'entreprise, fortement centralisés et aux finalités restreintes. Puis à utiliser les nouveaux outils bureautiques et maîtriser

Internet et courriels en tout genre. Qu'en sera-t-il demain avec les plateformes collaboratives, les réseaux sociaux, les workflows généralisés et les réseaux sociaux d'entreprises ?

Outre les aspects techniques permettant de maîtriser ces outils, ceux-ci vont engendrer de nouveaux comportements, de même que les courriels ont contribué à casser les liens sociaux par des usages excessifs et/ou inadaptés. Le manager 2.0 ne pourra pas ne pas les maîtriser dans sa communication comme dans ses pratiques de management. ►►



POUR ALLER PLUS LOIN...

► La mutation des métiers inquiète deux tiers des chefs d'entreprise français

<http://www.usinenouvelle.com>



Agir durablement

Retenir ce dernier thème implique de situer la Qualité parmi les outils de mise en œuvre de la responsabilité sociétale comme chemin à emprunter pour atteindre un système global dont la finalité est le développement durable. Ce que propose d'ailleurs tant l'ISO 9004 : 2008 que l'EFQM 2013.

On sort donc des référentiels de certification pour positionner des modèles d'auto-évaluation ; ce qui est logique de la part de Christophe VILLALONGA. Restons donc dans cette logique et n'évoquons pas la future ISO 9001 : 2015, qui reprendra cependant bon nombre de bonnes pratiques sous forme d'exigences.

Agir durablement au sens de l'EFQM : 2013 implique d'associer les parties intéressées, de prendre en compte leurs besoins et attentes, de les hiérarchiser et de satisfaire les seuls besoins dont la non-satisfaction est jugée critique par et pour l'entreprise. Gageons que dans un premier temps ceux-ci ne seront guère significatifs.

L'argument selon lequel agir durablement, c'est aussi donner du sens à la Qualité, s'interroger sur le fait de savoir à quoi sert aujourd'hui une telle démarche et à quoi celle-ci servira demain, est par contre plus facilement recevable. La Qualité restera la capacité d'un organisme de fournir à un client un produit ou un service spécifié, dans des conditions de coût et de délai prédéfinis, en respectant un environnement réglementaire donné.

Dès aujourd'hui, l'innovation ou la conception prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du produit ou du service, son obsolescence ou sa recyclabilité ou encore la fourniture d'un service en lieu et place d'un produit, (un service de reprographie ou un service de transport en voiture particulière, pour citer les plus connus, au lieu d'un photocopieur ou d'une voiture) sont déjà des réalités. Et Rank Xerox ou Toyota, pour se limiter à deux exemples, qui ont été pionniers en la matière ont aussi été lauréats des Prix Nationaux Qualité américain ou japonais. C'est pourquoi l'auteur de ses lignes ne se fait guère de souci quant à la pérennité des démarches que l'on qualifie aujourd'hui de Qualité. Quitte à ce que le mot Qualité soit remplacé par une expression plus à la mode !

En conclusion, Christophe VILLALONGA évoque son dernier champ de réflexion, l'évolution du rapport au temps, pour en donner quelques grandes lignes. « Pour faire autre chose que ce qui relève de la routine professionnelle, nous dit-il, il faut accepter de sortir de sa zone de confort et s'en donner les moyens, s'accorder le temps de la réflexion, de l'ouverture aux autres, le temps des échanges, tout en se concentrant sur ses tâches rituelles présentes et futures.

Ce qui donne quelques pistes d'action intéressantes :

- travailler mieux sans pour autant travailler plus,
- faire du temps son allié et non son ennemi,
- faire attention au perfectionnisme,
- s'accorder le temps de la réflexion,
- ne pas oublier que l'action immédiate possède aussi ses vertus.



Et commencer par des choses simples

Sans oublier que l'on est parfois bien meilleur sous un stress positif, quand faute de temps, quelques idées forces d'une intervention ont été notées au verso d'un ticket de transport en commun, ou que faute d'avoir pensé à recharger une batterie d'ordinateur, une superbe présentation Power Point ne sera pas utilisée. A condition toutefois d'être en capacité de gérer ce stress !

Une enquête passionnante, une réflexion à contre-courant, cependant réaliste et sans conteste partagée, notamment par des responsables d'entreprises. Des points de convergence qui en émergent, d'autant plus intéressants. A chacun de se faire sa religion et de prendre ici ou là matière à réflexion. ■

POUR ALLER PLUS LOIN...

▶ Les 100 écoles d'ingénieurs les plus innovantes

<http://www.industrie-techno.com>



Sous le signe du Renouveau de la Qualité en Europe !

L'AFQP en direct du Sommet Européen de la Qualité, de l'Executive Board et de l'Assemblée Générale de l'EOQ, à Göttebourg (Suède) du 9 au 13 juin 2014.

Par Etienne Casal, Vice-Président AFQP.

L'EOQ, Organisation Européenne de la Qualité, a pour vocation de promouvoir et de porter la voix de la Qualité en Europe. Elle réunit les principales associations « Qualité » des pays d'Europe et fédère ses membres pour échanger sur les bonnes pratiques, et également réfléchir aux nouvelles approches Qualité pour l'Europe.

Le 58^{ème} Congrès Européen de la Qualité, co-organisé par l'EOQ, était placé sous le signe du « Leadership par la Qualité » et des challenges associés. En effet, l'Académie Suédoise de la Qualité a identifié 4 domaines clefs et interconnectés qui représentent les challenges majeurs de la Qualité pour les 10 ans à venir. Il s'agit de :

- Développer l'adaptabilité des organisations
- Intégrer la coopération avec les clients - la fameuse « co-construction »
- Responsabiliser les acteurs des organisations autour des sujets Qualité
- Développer un leadership orienté Amélioration, apte à entraîner tous les individus de l'organisation

Ces thèmes ont été développés autour de plusieurs tables rondes et interventions, avec la participation notamment de Thomas Carlzon, Directeur Général d'Ikea Suède, Erik Möster, Directeur du Programme Qualité de Sony Mobile, Claes Rehmborg, Directeur Qualité et Business Excellence du Groupe SKF.

Ces industriels étaient accompagnés de nombreuses personnalités du monde académique, comme le Professeur Noriaki Kano, inventeur du modèle de Kano sur la satisfaction client, ou encore Professor Gregory H Watson, ancien chairman de l'American Society for Quality.

A noter également la visite d'étude chez SKF (leader mondial dans le domaine des roulements mécaniques dont le siège est en Suède) et chez le constructeur Volvo lors de la journée du 12 juin. Cela a permis à ceux qui se sont inscrits de voir comment était appliquée la Qualité au sein des usines suédoises.

Plus de 450 participants ont pu suivre et participer aux débats et recueillir les avis de nombreux experts, à travers de très riches échanges.

La soirée de Gala a été également l'occasion de remettre le Prix de l'EOQ : European Quality Leader à Pieter de Kroon. Ce prix récompense le leader d'une organisation qui a su transformer une organisation grâce à son leadership et à une conduite du changement orientée autour de l'amélioration de la Qualité, au sens large. Pieter de Kroon a été jusqu'au début 2014 le PDG de la société Vanboejen/Assen, l'institution néerlandaise qui s'occupe d'accompagner les personnes en situation de handicap. Il a œuvré au redressement de cette organisation, au bord de la banqueroute au début des années 2000, en travaillant à la motivation des équipes et à la conduite du changement coopérative.

Le Sommet Européen a également été l'occasion de réunir le Bureau Exécutif de l'EOQ, et de tenir l'Assemblée Générale. Au cours de cette assemblée, le président Niyazi Akdas a été salué pour le travail accompli au cours des dernières années, pour le repositionnement de l'EOQ. Un nouveau président a été élu pour 3 ans : monsieur Georges Georgiades, président de l'Association chypriote.

L'AFQP a été également mise à l'honneur, puisque Etienne Casal, qui représentait l'AFQP et la France, a été élu Vice-Président Exécutif. Cela permet à l'AFQP d'être au plus près des décisions, de faire entendre sa voix sur les orientations.

Ainsi 2 projets clefs méritent notre attention :

- Une revue des approches des entreprises Orientées Client, afin d'harmoniser les approches clients et de démontrer l'engagement réel des entreprises.
- Une présentation détaillée du projet Européen de « Qualité Inclusive, et Amélioration Continue Systématique » visant à réconcilier les approches Lean, TQM et ISO 9001, afin de passer à des approches Qualité différenciantes. Un think-tank a été mis en place, sous la houlette du Professeur Gregory H Watson.

Nous vous tiendrons régulièrement au courant de l'avancement de ces projets.

Pour finir, merci à Monsieur Pierre GOSSET, qui depuis de nombreuses années œuvre au maintien des bonnes relations avec cette association européenne, qui a fêté en Juin à Göttebourg le 58^{ème} anniversaire de sa création. Merci également à Claude Cham qui a repositionné l'AFQP au sien de l'EOQ.

ZOOM SUR

La journée de la Qualité

Par Martial Godard, Directeur AFQP.

Le 10 avril dernier, l'AFQP et ses partenaires ont organisé la première journée « Qualité France », à laquelle ont contribué une dizaine d'organisations dans différents points géographiques du territoire.

Née des discussions engagées avec le Ministère du Redressement Productif de Monsieur MONTEBOURG, cette journée, placée au centre de la Semaine de l'Industrie, avait pour ambition de montrer par l'exemple que le management par la Qualité est un engagement qui touche toutes les composantes d'une organisation, et prioritairement ses collaborateurs, ses partenaires et fournisseurs.

La majorité de ces événements ont été des journées portes ouvertes, invitant les visiteurs à s'entretenir directement avec les opérationnels sur leurs lieux de travail, et ainsi favoriser les échanges qui sont sources de « Benchmarking » et de progrès.

Citons notamment :

- l'entreprise PIZZORNO Environnement, lauréate d'un Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance en 2013, qui a ouvert sur trois journées son centre de tri et de valorisation matières du MUY (83),
- le Lycée Marcel CASSIN de Noisiel, candidat au Prix Etudiants Qualité Performance 2013, qui organisait une table ronde autour des formations Qualité,
- un grand fournisseur français d'énergies diverses, qui, dans une manifestation à destination de ses publics internes, a présenté les meilleures pratiques de management mises en œuvre dans ses structures pour inciter toutes ses directions à partager ces approches managériales.

Ces journées portes ouvertes ont permis aux quelques centaines de participants d'apprécier « in situ » les entreprises et les organismes qui s'étaient joints à cette

initiative, avec en point d'orgue une entreprise exemplaire à maints égards : la société MALONGO. Cette PME avait été choisie pour son exemplarité par les instances de l'État, dans l'objectif d'une visite ministérielle qui, dans le contexte du début avril 2014, n'a pas pu se concrétiser comme il en était convenu du fait de l'actualité gouvernementale.

Nous avons déjà eu l'occasion de présenter le torréfacteur de café niçois dans nos colonnes. Aussi je veux témoigner également ici de l'engagement personnel de son Directeur Général, Monsieur Jean-Pierre Blanc, qui nous a ouvert les portes de son entreprise tout naturellement et je le remercie chaleureusement pour sa disponibilité et son accueil. Au cours de notre visite, ses collaborateurs ont montré avec simplicité et professionnalisme les différentes facettes de leurs activités et ce avec une grande humilité, à l'image de leur dirigeant.

Par l'application systématique des principes et méthodes qui prévalent dans cette entreprise, le contrôle qualité réalisé par le laboratoire de MALONGO s'exerce à toutes les étapes : depuis la sélection des échantillons pour le choix des fournisseurs jusqu'à l'étape ultime de mise en sachet ou en boîte prêts à la livraison, en passant par la réception de chacun des lots livrés, pour chacune des torréfactions.

L'équipe de trois spécialistes a su développer des capacités gustatives et olfactives particulières, pour veiller constamment à l'équilibre des caractéristiques qui font ce grand café.

Certains pourraient considérer que la diffusion régulière d'informations déjà communiquées n'offre pas l'attrait nécessaire au lecteur pour susciter son intérêt, ce principe qui vaut aujourd'hui dans notre société où le paraître prévaut sur l'être, incite toujours plus à la nouveauté ! S'agissant de principes de base, devons-nous subir cette loi et nous y résoudre ou rappeler inlassablement ces fondamentaux de la Qualité que certains au gré des modes ont opposés les uns aux autres. La Qualité dans cette période d'incertitude peut et semble devenir à nouveau digne d'intérêt.

Dans son communiqué de presse du 24 juin dernier (n°163) Monsieur Arnaud MONTEBOURG, Ministre de l'Economie, du Redressement productif et du Numérique a souhaité « que les PME, ETI en puissance, bénéficient d'un suivi plus étroit pour booster leur croissance » ; parmi les trois piliers évoqués, « l'innovation incrémentale axée sur l'amélioration de la qualité du produit ou du service ».

Félicitons nous que la Qualité soit à nouveau prise comme socle de croissance pour nos entreprises et nos organisations, et que la maison de la Qualité schématisée par Claude CHAM en 2012 lors de la création de l'AFQP soit une réalité retrouvée que nous faisons vivre et grandir en nous rassemblant.

Formons le vœu qu'ensemble la Journée Qualité 2015 sera portée au-devant de la scène médiatique par le soutien visible des plus grands et la contribution d'un nombre croissant d'organisations.



Visite Malongo

constat

La recherche française trop centralisée

Par Martial Godard, Directeur AFQP.

Le bilan du 7^{ème} programme-cadre 2007-2013, plus connu sous l'acronyme de « 7^{ème} PCRD », vient d'être produit par l'ANRT (Association Nationale Recherche Technologie). L'article paru dans « La lettre Européenne n°264 - Juin 2014 - © ANRT Europe » en livre une analyse, par notamment l'étude comparée des résultats obtenus par la France, et ses proches voisins : l'Angleterre et l'Allemagne.

Il est encore trop tôt à l'heure où nous écrivons ces lignes, pour dire si nos amis allemands seront les prochains champions du monde de football ; mais nous pouvons sans erreur d'appréciation dire dès maintenant qu'ils remportent, dans maints domaines, et avec une bonne longueur d'avance sur nous, les palmes du financement de leur recherche à vocation industrielle par des fonds européens.

En effet nous constatons que les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont à la première place pour l'Allemagne, alors que la France sollicite peu d'aides pour ce sujet !

L'auteur précise également : « les entreprises françaises sont au deuxième rang derrière celles de l'Allemagne, trop centralisée, la recherche française passe à côté de 2 milliards d'Euros » (source ANRT).

Pour compléter ce constat, selon la récente analyse produite par la DGCIS et la section thématique du Conseil National de l'Industrie, les causes de cette situation seraient les suivantes :

- une baisse significative de la mobilisation des acteurs français, privés et publics, comme coordinateurs ; en effet, « la part des projets ayant un coordinateur français est passée de 14,2 % dans le 6^{ème} PCRD à 11,1% dans le 7^{ème} PCRD ».
- des effets d'éviction des aides nationales par rapport aux dispositifs européens,
- un manque de lisibilité et une complexité réelle ou supposée des procédures, ... ; les difficultés à trouver des partenaires européens, le frein linguistique, ...

Pour aider à une meilleure prise en compte de ces possibilités de financements européens, la DGCIS, qui pilote le programme COSME, est le relais national pour le réseau EEN. Ce réseau Entreprise Europe (EEN), créé en 2008, regroupe plus de 4000 experts au sein de 600 organisations partenaires dans plus de 50 pays.

En France le réseau EEN est animé par 10 consortia interrégionaux composés principalement de Chambres de Commerces et d'Industrie et d'Agences Régionales d'Innovation, et pour certains, de Bpifrance. Le réseau est actuellement en cours de renouvellement pour la période 2015-2020.



Plus d'infos sur le site de la DGCIS :

www.dgcis.gouv.fr/politique-et-enjeux/europe/reseau-entreprise-europe

et sur le site de l'ANRT :

<http://www.anrt.asso.fr/>



Conférence

Directeur Qualité 2015

*Innovation client, maîtrise des risques, digitalisation...
Meilleures organisations en France et à l'International*

Le 20 novembre 2014 à Paris

Development
institute
international

avec le soutien de



échange | DIGITAL

La newsletter de
Qualité
Performance.org

Pour compléter cette Revue Echanges,
recevez chaque mois dans votre boîte mail
l'actualité Qualité Performance : à lire, à ne pas
manquer, l'agenda sur l'ensemble du territoire...

Abonnez-vous sur www.qualiteperformance.org

Prix France Qualité Performance 2014

Soyez prêts
à progresser
et à briller

CÉRÉMONIE LE 4 DÉCEMBRE À PARIS



informations et inscriptions sur
www.qualiteperformance.org

