

# échanges

N°31

la performance en revue

**DOSSIER SPÉCIAL**  
**QUALI'BORD 2016**



## L'ACTU

NOUVEAUTÉ : LE PRIX  
EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

## LE ZOOM

LA MÉTHODE 5S EN PRATIQUE



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



Par **Pierre GIRAULT** et **Xavier QUÉRAT-HÉMENT**  
Co-présidents de France Qualité

## Résolument, sereinement

La Qualité est en mouvement. Et France Qualité vit une phase de dynamique d'évolution aussi croissante que perceptible. Il s'agit d'une dynamique à la fois d'intérêt, de partenariats, d'idées, de concrétisations.

**D'intérêt, d'abord... à nouveau, nombre d'entreprises, de collectivités, communiquent sur la Qualité, voire en font un vecteur d'image clé.**

Cela n'est en rien dû au hasard, et renvoie plutôt au fait que beaucoup d'organisations, publiques ou privées, privilégient la recherche d'efficacité opérationnelle, l'amélioration de la satisfaction client, un partage de nouvelles innovations - autant d'enjeux dont les démarches de progrès permanent facilitent le traitement. Voilà sans doute pourquoi nombre de personnes contactent France Qualité - « réseau des réseaux » concernés -, viennent vers nous, consultent les sites AFQP en région comme au plan national.

**Notre partenariat avec le MEDEF s'inscrit dans le même mouvement.**

Oui, le MEDEF et l'AFQP viennent de créer conjointement le Prix de l'Excellence Opérationnelle : c'est une novation majeure, qui traduit non seulement une volonté commune de valoriser les réussites en la matière, mais aussi un même souci de mettre en synergie les approches Qualité et stratégie/performance.

Plusieurs autres partenaires, l'EOQ à l'échelle européenne ou l'UMAQ au Maroc notamment, nous associent davantage encore à leurs projets ou actions. Telle est bien également la vocation de France Qualité : s'ouvrir à l'international et en tirer des enseignements en termes de bonnes pratiques.

**Une dynamique d'idées s'avère pareillement de plus en plus manifeste.**

« Made in Qualité », le Think Tank de notre association, continue à développer des réflexions / actions multiples... et un tome 2 du Livre Blanc s'annonce pour bientôt. Quant au Tableau de bord Qualité France, il est clairement en train de devenir une référence.

Au-delà, la Commission ad hoc de Made in Qualité consolide une proposition créative de « Vision 2020 », qui vient de donner lieu à échanges puis validation en séance du Bureau Exécutif.

Bref, l'heure est à la créativité, aux fins de poursuite du renouvellement, de la modernisation du contenu, de l'image des démarches Qualité, d'amélioration au sens large.

Y compris et surtout pour l'AFQP, l'obligation de résultats vaut.

**Zoom par conséquent sur quelques concrétisations effectives ou imminentes :** les candidatures aux différents Prix (à l'exception peut-être de celui du Livre) apparaissent nombreuses, solides ; l'impact du lancement du Trophée centré sur l'Excellence Opérationnelle se révèle déjà significatif ; la Cérémonie de remise de la totalité de ces récompenses, prévue en janvier prochain, devrait être particulièrement marquante ; des synergies entre structures régionales se voient renforcées ou initiées ; une version enrichie de l'« offre de services » AFQP permet de répondre au mieux à des besoins toujours plus variés ; et, d'ici à l'Assemblée Générale du printemps 2017, le projet de feuille de route pour les années futures va faire l'objet de consultations et validations.

Gageons qu'un tel mouvement continue à donner courage et confiance. Faisons ensemble le choix positif du progrès collectif !

## échanges

Directeurs de la publication : Pierre Girault et Xavier Quérat-Hément

Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Claudette Desmarescaux, Delphine Foucher, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Thomas Lejeune, Céline Meunier

Éditée par : France Qualité

Web : [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)





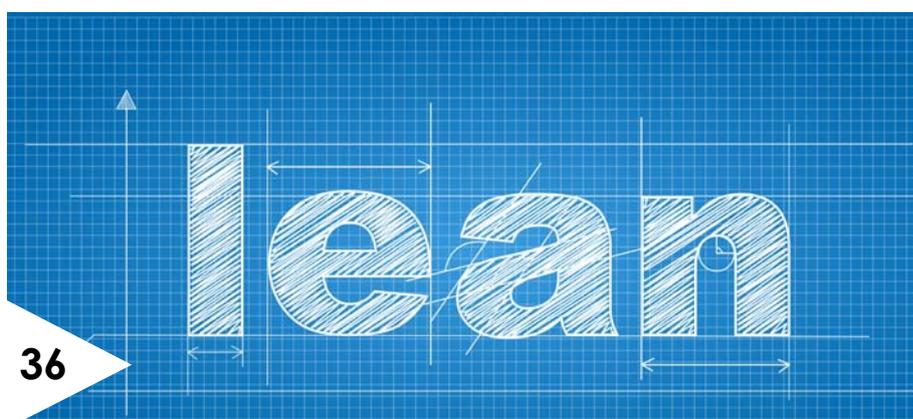
34



6

## QUALI'BORD 2016

LE TABLEAU DE BORD DE LA QUALITÉ EN FRANCE



36

### 4 L'ACTU

UNE PREMIÈRE : LE PRIX EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### 6 LE DOSSIER

#### QUALI'BORD 2016

LE TABLEAU DE BORD DE LA QUALITÉ EN FRANCE

### 21 TÉMOIGNAGE

LE PASSAGE AUX VERSIONS 2015 DES NORMES ISO 9001 ET 14001 AU SEIN DE PIZZORNO ENVIRONNEMENT

### 23 TÉMOIGNAGE

OBJECTIF RSE POUR LE GROUPE HAUTIER

### 25 PUBLI-INFORMATION

L'AFQP PACA POURSUIT LE DÉVELOPPEMENT DE JEUX PÉDAGOGIQUES

### 26 ZOOM SUR

LA MÉTHODE 5S, POUR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FONCTIONNEL

### 30 TERRITOIRES EN ACTION

MFQM PAYS DE LA LOIRE, INNOVER POUR L'EXCELLENCE

### 32 ENSEIGNEMENT

- MASTÈRE SPÉCIALISÉ « MANAGER DE LA QUALITÉ » DE ARTS ET MÉTIERS PARISTECH  
- ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'INGÉNIEURS DU MANS - ENSIM

### 36 POINT DE VUE

QUAND LE LEAN MANAGEMENT PERMET D'OPTIMISER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ À METTRE EN ŒUVRE

### 40 L'ACTU

- POINT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX DU THINK TANK « MADE IN QUALITÉ »  
- RETOUR SUR LE CONGRÈS EUROPÉEN DE LA QUALITÉ À HELSINKI  
- L'AFQP PACA RENFORCE SES ACTIVITÉS DANS LE VAR

Poursuivez la lecture sur  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

## Une première !

Par Xavier Quérat-Hément & Pierre Girault, co-présidents de France Qualité

Oui, c'est une première : le MEDEF et France Qualité lancent le Prix de l'Excellence Opérationnelle.



Avec un double objectif à la clé : honorer les entreprises ou organismes publics engagés dans une telle démarche et caractérisés par l'obtention de résultats probants ; au-delà, valoriser l'importance, la portée, les apports des approches Excellence Opérationnelle.

Les deux structures partenaires soulignent conjointement la force du couple Qualité-Performance opérationnelle. Rappelant également à quel point un témoignage de reconnaissance s'avère indissociable des démarches de progrès.

De manière toujours commune, le MEDEF et l'AFQP viennent de mettre à disposition des acteurs concernés les différentes composantes du dispositif voulu :

- un référentiel co-construit (avec aussi d'autres experts reconnus), qui traite de multiples enjeux, via des questions... « Atteindre la croissance par l'orientation et satisfaction totale des clients » ; « Atteindre l'efficacité de long terme et développer les valeurs pour l'entreprise » ; « Développer la confiance et l'autonomie des équipes » ; « Développer les personnes par la formation et par l'apprentissage par l'erreur » ; « Etre une organisation agile, apprenante et innovante » ;

- une plate-forme en ligne dédiée ([www.prix-excellence-operationnelle.com](http://www.prix-excellence-operationnelle.com)) permettant aux organismes volontaires de remplir directement leur dossier de candidature, sous forme déclarative : auto-évaluation ;

- des supports de communication sur les

finalités, le fonctionnement du process prévu.

En termes de calendrier, les entreprises ou collectivités intéressées ont pu faire acte de candidature du 12 octobre au 30 novembre.

Quid de la remise du Prix - ou plutôt des distinctions par catégories PME-PMI / ETI / grands groupes / administrations / ... et de la reconnaissance suprême -, le moment venu ? Bien entendu, un jury, composé de représentants des deux structures fondatrices et d'experts, va se prononcer ; ensuite, la remise du (des) Prix aura lieu dans le cadre de la cérémonie d'attribution de l'ensemble des trophées nationaux (Prix France, Prix des Bonnes Pratiques, Prix du Livre, Prix des Étudiants) organisée par France Qualité en janvier 2017.

Il s'agit là d'une nouveauté totale en France, qui fait naturellement honneur à France Qualité. Travailler ainsi en accord et côte à côte avec un partenaire aussi prestigieux que le MEDEF constitue un réel encouragement à poursuivre la mise en œuvre de notre feuille de route. Cela ouvre de façon plus globale le « champ des possibles » au plan de la coopération entre les deux structures, en région comme au niveau national.

Merci aux membres de notre réseau de bien vouloir assurer la promotion d'une opération certes nouvelle, surtout porteuse et décidément gratifiante.

Nous tenons enfin à saluer l'engagement d'acteurs hautement contributeurs, en particulier Fabrice Bonnifet, Murielle Cagnat-Fisseux, Marielle Roux.

France Qualité va revenir sur toutes ces perspectives lors de différents points presse.

Sincèrement et fidèlement.



# les **PRIX QUALITÉ** 2017 PERFORMANCE 17

*Rendez-vous le 30 janvier 2017 à Paris*



PRIX FRANCE  
PRIX EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE  
PRIX DES BONNES PRATIQUES  
PRIX DES ÉTUDIANTS  
PRIX DU LIVRE



[WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG](http://WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG)

# ► le dossier

# QUALI'BORD 2016

## LE TABLEAU DE BORD DE LA QUALITÉ EN FRANCE

Première étude globale sur l'état de la qualité en France par rapport à ses voisins européens. Mené à la manière d'un audit de performance au sein d'une entreprise, le Tableau de Bord Qualité France s'appuie sur une série d'indicateurs pour établir le diagnostic performance de «l'Organisation France» et nous dire si la France est une organisation performante. Place au verdict...



Réalisé par France Qualité

# Origine

*< La qualité en France, il ne faut pas trop se plaindre. >*

*< Quand même, il y a pas mal de certifiés ISO 9001 en France, c'est bon signe. >*

*< Moi je trouve que nous sommes en retard sur l'innovation en Europe !! >*

*< La qualité du service public laisse encore à désirer, même s'ils ont fait des progrès. >*

Nous entendons tous à un moment ou un autre des commentaires favorables ou négatifs sur l'état de la qualité en France. Et si nous tentions d'objectiver ces propos en définissant le premier tableau de bord de la qualité qui donnerait, chiffres et tendances en main, le pouls de la qualité en France ?

C'est le défi qu'a relevé France Qualité !

# Méthode

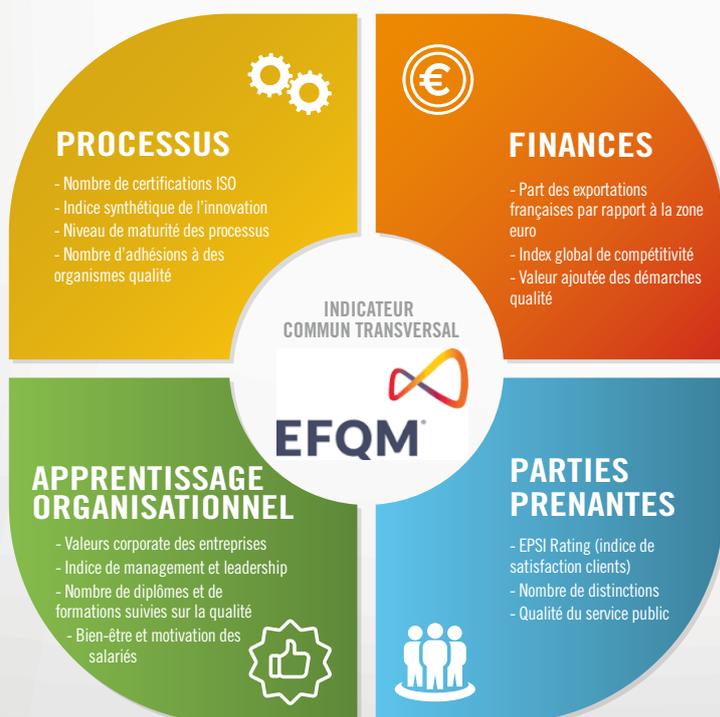
Afin de trouver les indicateurs les plus pertinents, nous avons conçu le Tableau de Bord Qualité France en nous appuyant sur l'approche Balanced Scorecard\* (Tableau de bord de la performance).

Ce puissant instrument de pilotage amène à imaginer des indicateurs selon 4 quadrants :

- Finances
- Parties prenantes, dont les clients
- Processus
- Apprentissage organisationnel

L'application de cette méthode nous a permis d'identifier 15 indicateurs.

Cette batterie de mesure est complétée par un indicateur commun et transversal : le scoring EFQM®. L'application du modèle EFQM®, non pas à une entreprise mais à un État, donne des résultats intéressants et permet un benchmarking européen.



**FINANCES**



**PARTIES PRENANTES**



**APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**



**PROCESSUS**

**\*BALANCED SCORECARD ou BSC**

Traduit en français par « tableau de bord de la performance » ou « tableau de bord prospectif ». Le terme « balanced » implique que les indicateurs doivent être équilibrés pour que l'organisation soit bien pilotée. Cette méthode, utilisée depuis les années 90 pour piloter une entreprise, vient des USA et se met progressivement en place en France.

## Etat de forme général

Avant de rentrer dans le détail de chaque indicateur, voici un aperçu de l'état de santé de la Qualité en France, et des tendances associées.

### INDICE DE PERFORMANCE



### INDICE DE TENDANCE



Eget lacinia



\*La France atteint 650 points sur 1000. La cible étant à 800 points (les 1000 points étant considérés comme inatteignables), la marge de progrès de la France est de 150 points, soit 23%.

? Données quantitatives insuffisantes pour l'instant

# La France 9<sup>ème</sup> au classement général

Source : Assessing the EU Member States - EFQM 2015

## LA PERFORMANCE DES PAYS D'EUROPE : SCORING EFQM®

Le modèle d'excellence EFQM® est un des outils qualité les plus populaires en Europe, utilisé par plus de 30 000 organisations dans le but d'améliorer leurs performances.

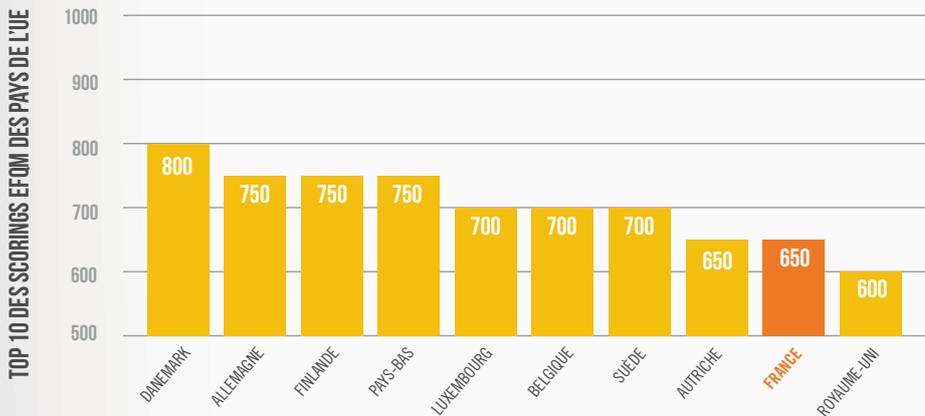
Développé par l'organisation du même nom, l'EFQM® analyse 29 indicateurs et permet d'obtenir un scoring sur 1000 points.

L'organisation EFQM® a procédé en décembre 2015 à l'évaluation des 28 pays de l'Union Européenne, comme elle l'aurait fait pour une entreprise. On obtient alors un score pour chaque pays, permettant de comparer leur niveau de performance dans chacun des 9 critères du modèle.

### LES 9 CRITÈRES ANALYSÉS PAR L'EFQM®

L'EFQM® analyse 5 facteurs de performance ainsi que 4 familles de résultats de l'entreprise. Les 5 facteurs de performance sont : le leadership, la stratégie, le personnel, les partenariats & ressources, les processus, produits & services. Quant aux résultats, le modèle analyse les résultats «clients», «personnel», «sociétaux», et «commerciaux».

## LA FRANCE 9<sup>ÈME</sup> PAYS LE PLUS PERFORMANT D'EUROPE



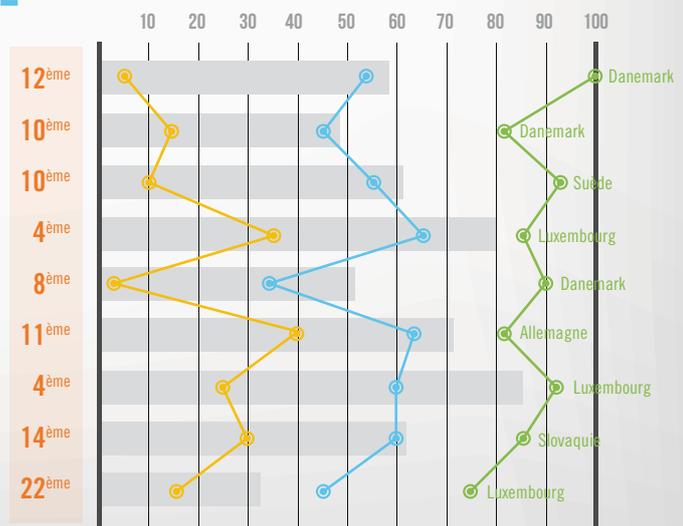
Le podium des pays les plus performants selon les critères EFQM® est occupé par le Danemark, l'Allemagne et la Finlande qui obtiennent respectivement des scores de 800 et 750 points sur 1000. La France est 9<sup>ème</sup> avec 650 points. La Grèce quant à elle a obtenu 300 points.

## LA FRANCE DANS LA MOYENNE EUROPÉENNE

La France est au pied du podium sur 2 critères (partenariats & ressources et résultats personnel), illustration de sa bonne politique sociale. En revanche, elle pêche fortement sur ses résultats commerciaux. Notons que les pays nordiques se retrouvent souvent en tête avec des scores frolant les 100%.

- CRITÈRE 1 - leadership
- CRITÈRE 2 - stratégie
- CRITÈRE 3 - personnel
- CRITÈRE 4 - partenariats & ressources
- CRITÈRE 5 - processus, produits & services
- CRITÈRE 6 - résultats clients
- CRITÈRE 7 - résultats personnel
- CRITÈRE 8 - résultats sociétaux
- CRITÈRE 9 - résultats business

- Score de la France
- Score le plus haut atteint sur le critère (+pays n°1)
- Score le plus bas obtenu sur le critère
- Moyenne des scores sur le critère
- x<sup>ème</sup> Classement de la France sur 28 pays



# Des exportations en berne

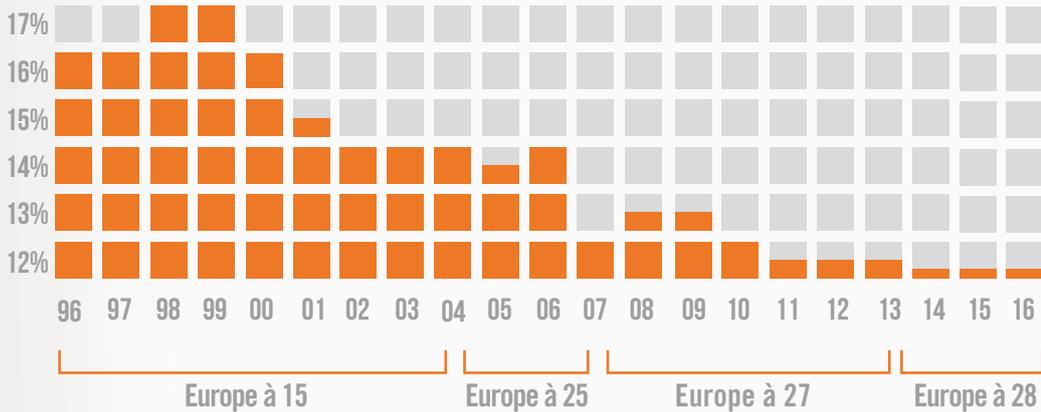
Source : Coe-Rexecode - Indicateurs trimestriels de la compétitivité française 16/7/15



Dans un contexte de net ralentissement du commerce mondial, les exportateurs français parviennent difficilement à tenir leurs positions. Au sein de la zone euro, la légère hausse de la part des exportations françaises de marchandises observée sur le début de l'année 2015 est interrompue et retombe à son bas niveau de la fin 2014.

LA FRANCE PÈSE **3%**  
**12%** DES EXPORTATIONS MONDIALES ET  
 DES EXPORTATIONS DE LA ZONE EURO

10



**PART DES EXPORTATIONS FRANÇAISES DANS LA ZONE EURO DEPUIS 20 ANS**

Source : douanes nationales



## DES PROGRÈS RESTENT À FAIRE

Même si un léger mieux est à constater ces 5 dernières années, la France reste le mauvais élève avec non seulement un solde d'échanges extérieurs négatif, mais également une tendance à la baisse, alors que ses pays voisins affichent une tendance inverse.

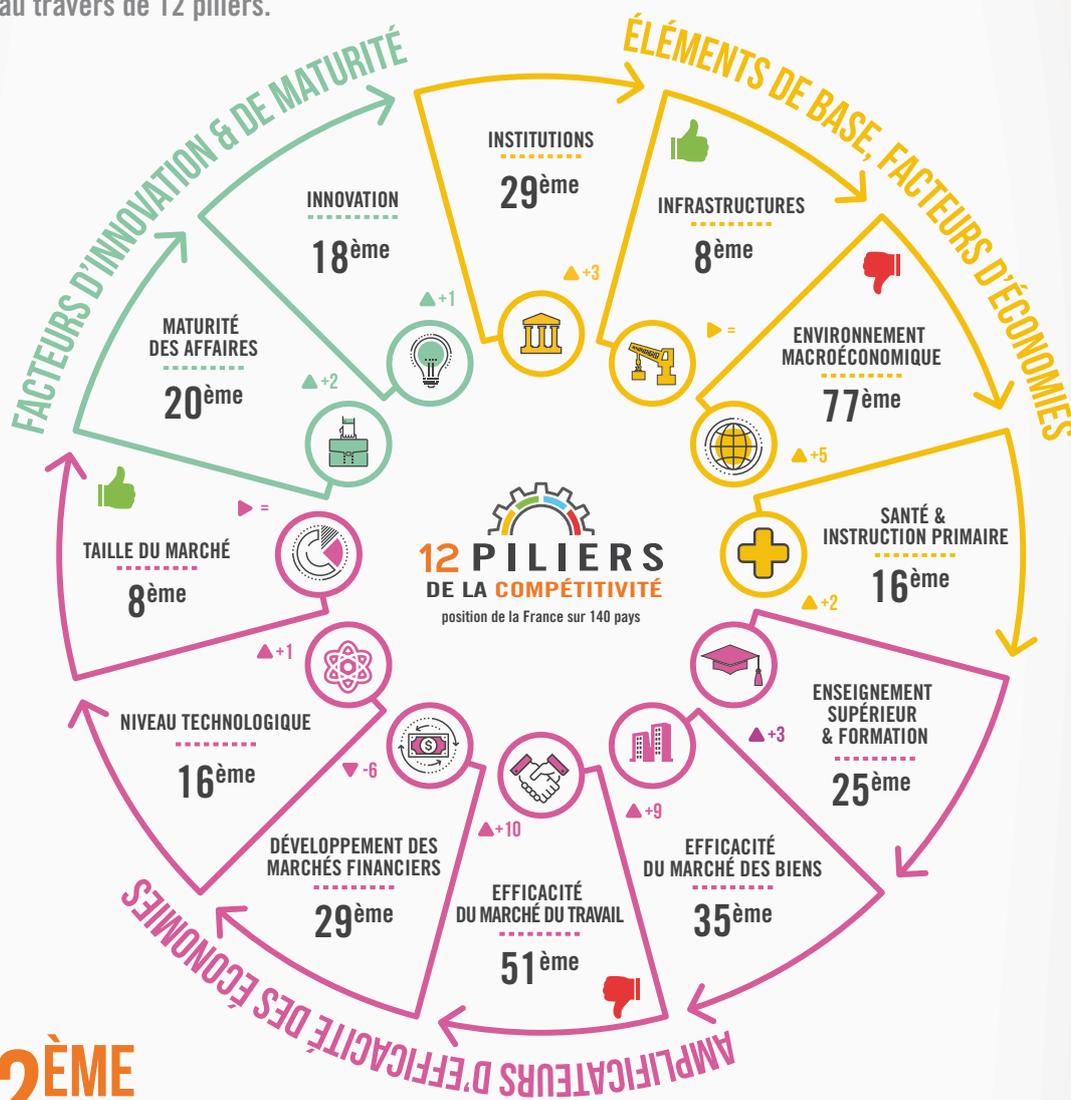


SOLDE DES ÉCHANGES EXTÉRIEURS DE MARCHANDISES EN % DU PIB

# Une compétitivité à maintenir

Source : The Global Competitiveness Report 2015-2016

Chaque année, le Forum Economique Mondial (World Economic Forum - WEF) publie l'Index Global de Compétitivité. Ce rapport de 600 pages mesure la compétitivité des pays et des économies, au travers de 12 piliers.

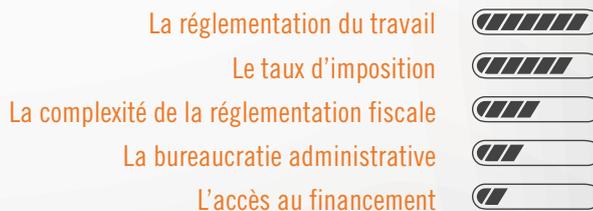


## LA FRANCE 22<sup>ÈME</sup> PAYS LE PLUS COMPÉTITIF SUR 140

Alors qu'elle occupait la 15<sup>ème</sup> place du classement en 2010, la France occupe désormais la 22<sup>ème</sup> place, après une remontée en 2015.



La réglementation du travail apparaît comme le frein majeur à la compétitivité de la France. A titre de comparaison, en Allemagne, 4<sup>ème</sup> au classement, le premier frein est la complexité des taxes. Au Japon, 6<sup>ème</sup>, c'est le taux des taxes.



## LES 5 FACTEURS PROBLÉMATIQUES POUR FAIRE DES AFFAIRES

# Le duo qualité/environnement, ça rapporte !

Sources : Chaire performance des organisations - Fondation Paris-Dauphine 01/2015 • EFQM® et British Quality Foundation - 2005

En France, l'application simultanée des normes de management ISO 9001 et ISO 14001 permet des bénéfices financiers indéniables ; bien supérieurs à ceux obtenus par l'application d'une seule norme, d'après des études menées par la chaire performance des organisations (Fondation Paris-Dauphine).



**+16%**  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

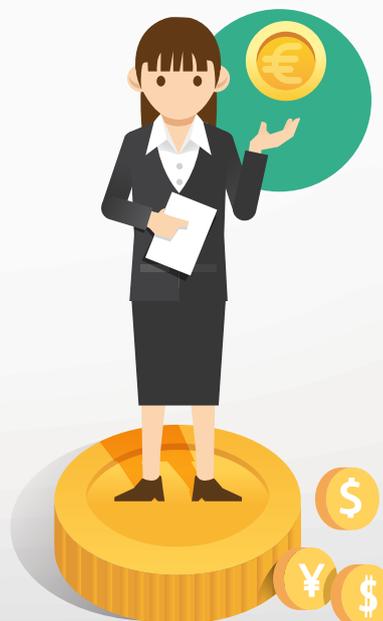
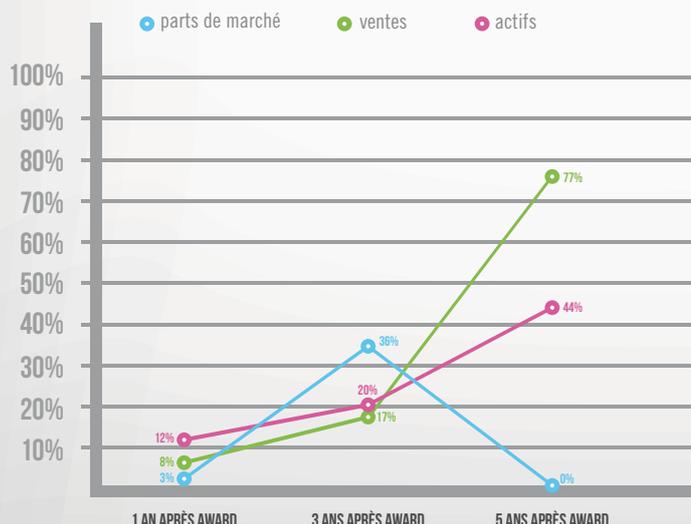
IMPACTS	NORME	NORMES	NORME
	ISO 9001	ISO 9001 + ISO 14001	ISO 14001
Chiffre d'affaires	+ 4%	+ 16%	+ 13%
Profit	×	+ 21%	×
Excédent Brut d'Exploitation	×	+ 21%	×

12

## LE MODÈLE EFQM® BOOSTE LES VENTES

Chez les organisations internationales qui ont reçu un Prix EFQM®, on observe des impacts très forts sur les résultats financiers : l'entreprise, plus compétitive à moyen terme, voit ses actifs progresser et ses ventes s'envoler, jusqu'à 5 ans après la récompense.

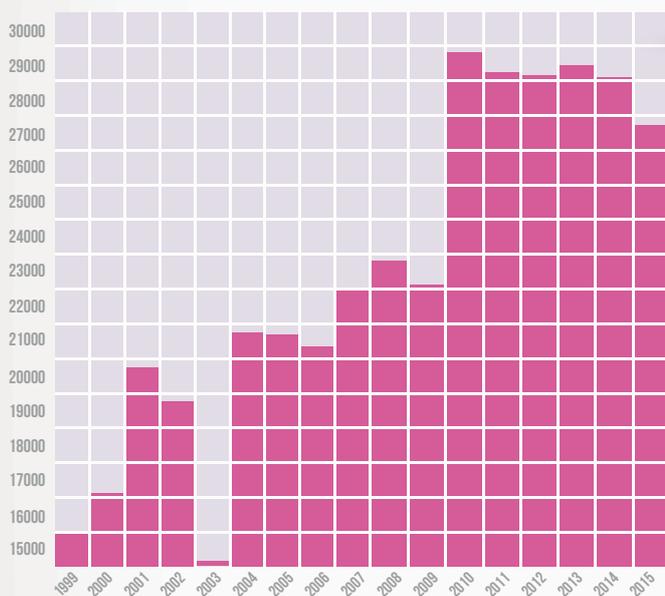
**+77%**  
DE VENTES



# Les certifications ISO en France

Source : ISO Survey 2015

Chaque année, l'ISO publie les chiffres des certifications. Véritable baromètre international, l'ISO Survey permet d'observer la tendance et l'engagement de chaque pays dans les démarches de progrès.

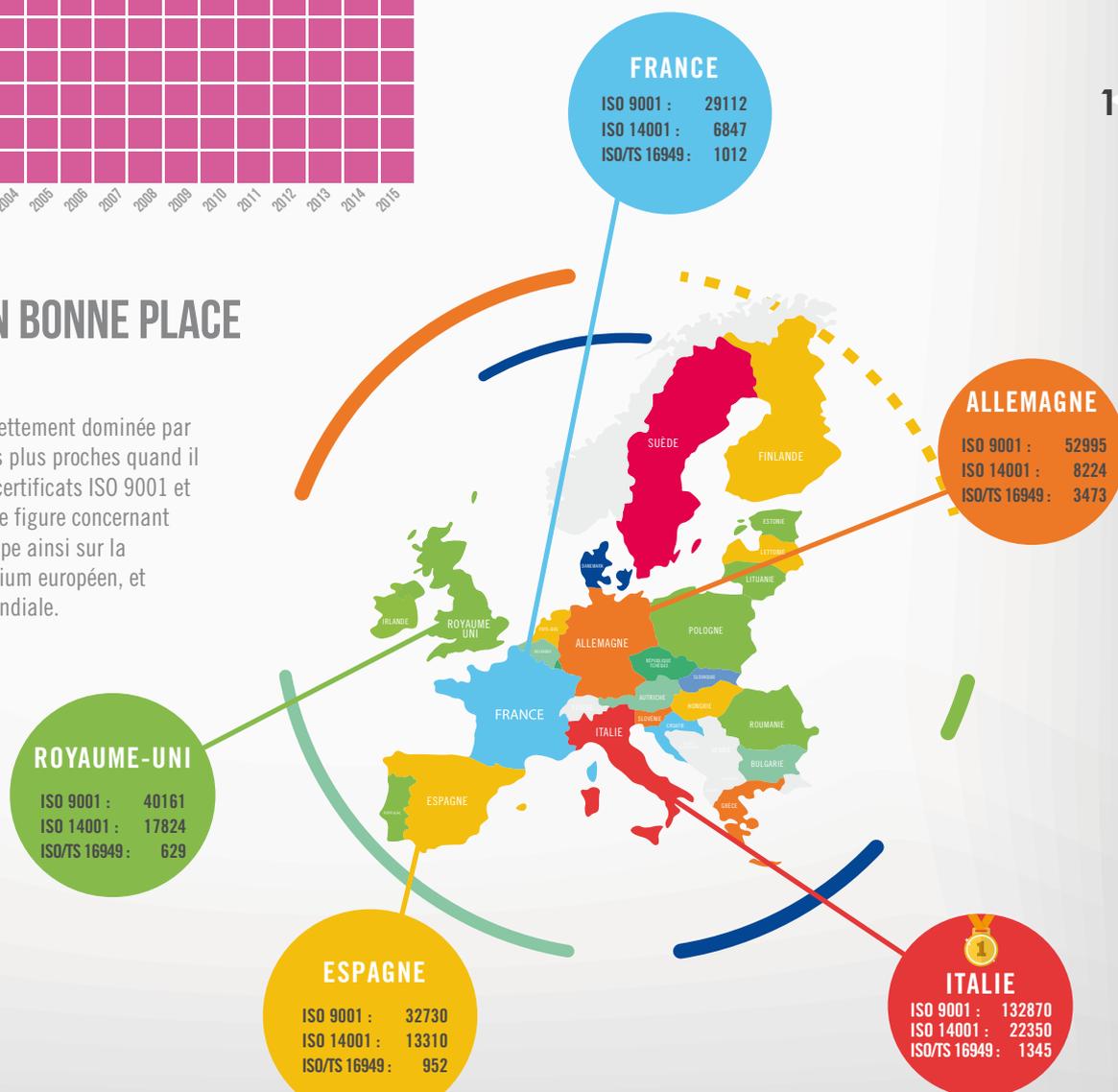


## LES CERTIFICATS ISO 9001 EN FRANCE

On constate une légère baisse du nombre de certifications ISO 9001 au cours des 5 dernières années, après une nette augmentation en 2010. En 2015, la France occupe honorablement la 5<sup>ème</sup> place européenne et la 9<sup>ème</sup> place mondiale, cependant loin derrière l'Allemagne qui détient presque le double de certificats (52 995), ou encore l'Italie avec plus de 4 fois plus de certificats (132 870).

## LA FRANCE EN BONNE PLACE SUR L'ISO/TS

Alors que la France est nettement dominée par ses voisins européens les plus proches quand il s'agit de dénombrer les certificats ISO 9001 et ISO 14001, elle fait bonne figure concernant l'ISO/TS 16949. Elle grimpe ainsi sur la troisième marche du podium européen, et occupe la 12<sup>ème</sup> place mondiale.



# La France innove de plus en plus

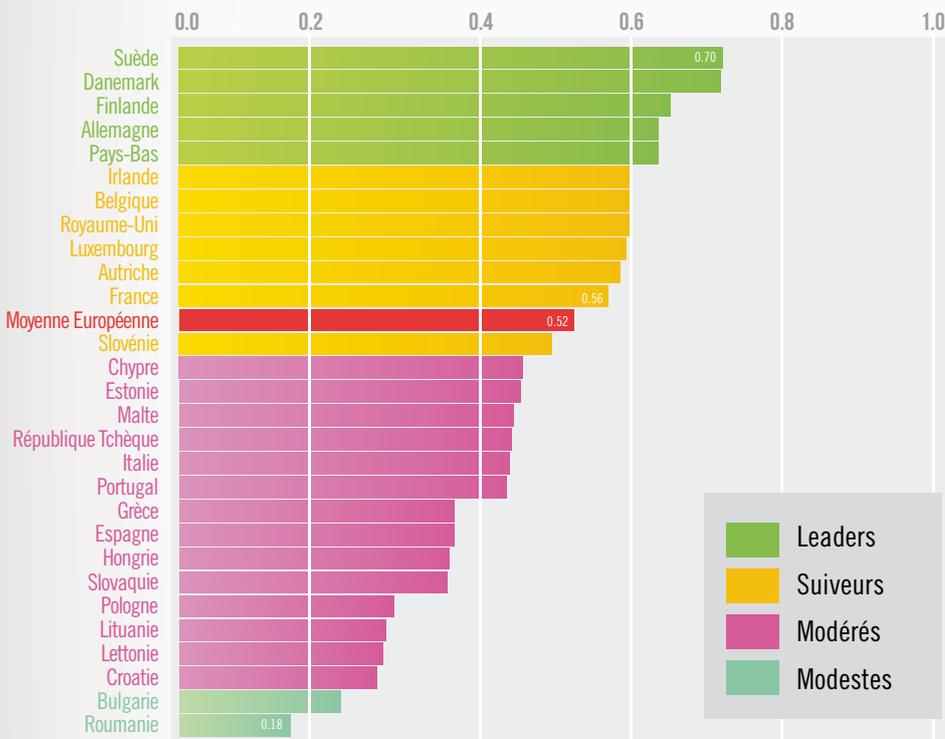
Source : Innovation Union Scoreboard 2016



Le Tableau de Bord Européen de l'Innovation - Innovation Union Scoreboard - fournit une analyse comparative de la performance de l'innovation dans les États membres de l'UE, dans d'autres pays européens et dans les pays voisins. Cet indicateur annuel européen évalue les forces et faiblesses relatives des systèmes nationaux d'innovation et aide les pays à identifier les domaines sur lesquels ils doivent se concentrer.

Il s'agit d'un index complexe, constitué de 25 sous-facteurs, répartis en 8 familles : ressources humaines, systèmes de recherche, finance et support, investissements, réseaux et entrepreneuriat, capital intellectuel, innovateurs et impacts économiques.

14



## LA PERFORMANCE DES PAYS EN MATIÈRE D'INNOVATION

La France perd une place en 2015. Elle occupe désormais la 11<sup>ème</sup> place en Europe en terme d'innovation, et se trouve juste au dessus de la moyenne européenne. Elle fait ainsi encore partie des «puissants innovateurs», appelés aussi les «suiveurs».

Si on compare son évolution des dernières années à celle de ses voisins européens on constate que la France progresse globalement plus vite que la moyenne de l'Union. Son niveau de performance par rapport à l'UE présente un pic supérieur de 9% à la moyenne de l'UE en 2015.

● FRANCE ● MOYENNE EUROPÉENNE



# Les atouts innovation de la France

Source : Innovation Union Scoreboard 2016

La France innove un peu plus chaque année. Concentrons-nous alors sur ses forces et faiblesses grâce à une vision par indicateur, comparativement à l'Union Européenne.

Dans le graphique, la performance de l'UE est égale à 100. Les indicateurs de la France sont transformés et normalisés pour être positionnés par rapport à cette référence.

## RESSOURCES HUMAINES

- Nouveaux doctorants
- Population ayant terminé l'enseignement tertiaire
- Jeunes dans l'enseignement secondaire supérieur

## OUVERTURE, SYST. DE RECHERCHE D'EXCELLENCE

- Co-publications scientifiques internationales
- Publications scientifiques les plus citées
- Étudiants en doctorat hors UE

## FINANCE ET SUPPORT

- Dépenses en R&D dans le secteur public
- Investissements en capital-risque

## INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES

- Dépenses en R&D dans le secteur privé
- Dépenses en Innovation hors R&D

## RÉSEAUX ET ENTREPRENEURIAT

- Innovations internes des PME
- PME innovantes collaborant avec d'autres
- Co-publications scientifiques public/privé

## CAPITAL INTELLECTUEL

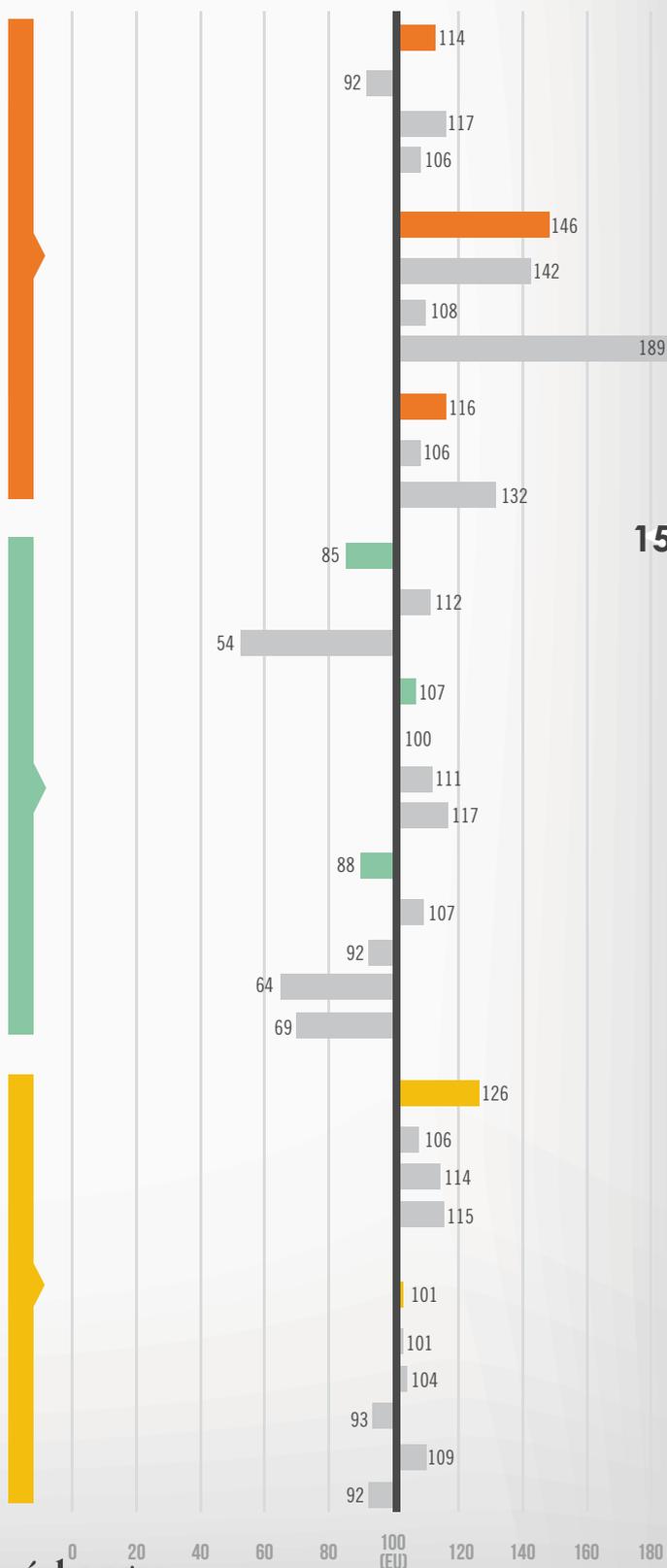
- Dépôts de brevets
- Dépôts de brevets dans les défis sociétaux
- Marques européennes
- Conceptions européennes

## INNOVATEURS

- Innovations produits / processus des PME
- Innovations organisationnelles et marketing des PME
- Entreprises innovantes qui emploient le plus

## IMPACTS ÉCONOMIQUES

- Activités à forte intensité de connaissance génératrices d'emploi
- Exportations de produits de haute et moyenne technologie
- Exportations de services à forte intensité de connaissance
- Part des ventes de nouvelles innovations de produits
- Recettes des licences et brevets depuis l'étranger



15

# La France satisfait-elle ses clients ?

Source : EPSI rating 2010



L'EPSI -Extended Paneuropean Satisfaction Index- est un indicateur créé en 1999 pour mesurer la satisfaction des clients dans un pays et avoir une répartition segmentée. 7 éléments alimentent cet indicateur de perception : l'image, les attentes des

clients, la perception sur la qualité des produits, la perception sur la qualité des services, la perception sur la valeur délivrée, la perception de la satisfaction, la perception sur la confiance et la fidélité des clients des entreprises du pays.

## SATISFACTION CLIENTS

Absence d'indicateurs permettant d'avoir une vision pertinente.



La France ne fait pas mesurer la satisfaction de ses clients. Il s'agit d'une étude annuelle payante, à laquelle participent plusieurs pays d'Europe de Nord et de l'Est notamment.

16



# La France des valeurs

Source : Index international des valeurs corporate 2013

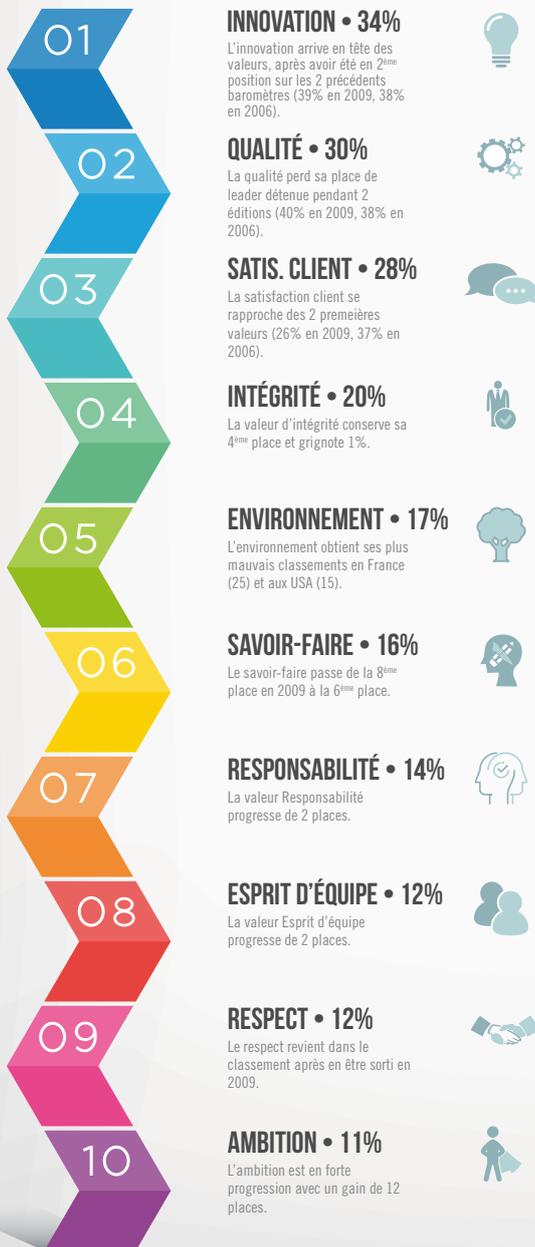
L'index® international des valeurs corporate des entreprises donne la position de 8 groupes de valeurs selon les pays. On trouve ainsi la place des valeurs telles que la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation, l'environnement ou l'esprit d'équipe.

Ce baromètre international des valeurs a été lancé en 2004 en France. Devenu international en 2006, il a été réalisé en 2009 puis pour la dernière fois

en 2013 sur 13 pays : Australie, Autriche, Finlande, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Espagne, Suisse, USA et Royaume-Uni. Il est mené par le réseau international ECCO et l'agence Wellcom.



## LES VALEURS DANS LE MONDE EN 2013



### INNOVATION • 34%

L'innovation arrive en tête des valeurs, après avoir été en 2<sup>ème</sup> position sur les 2 précédents baromètres (39% en 2009, 38% en 2006).



### QUALITÉ • 30%

La qualité perd sa place de leader détenue pendant 2 éditions (40% en 2009, 38% en 2006).



### SATIS. CLIENT • 28%

La satisfaction client se rapproche des 2 premières valeurs (26% en 2009, 37% en 2006).



### INTÉGRITÉ • 20%

La valeur d'intégrité conserve sa 4<sup>ème</sup> place et grignote 1%.



### ENVIRONNEMENT • 17%

L'environnement obtient ses plus mauvais classements en France (25) et aux USA (15).



### SAVOIR-FAIRE • 16%

Le savoir-faire passe de la 8<sup>ème</sup> place en 2009 à la 6<sup>ème</sup> place.



### RESPONSABILITÉ • 14%

La valeur Responsabilité progresse de 2 places.



### ESPRIT D'ÉQUIPE • 12%

La valeur Esprit d'équipe progresse de 2 places.



### RESPECT • 12%

Le respect revient dans le classement après en être sorti en 2009.



### AMBITION • 11%

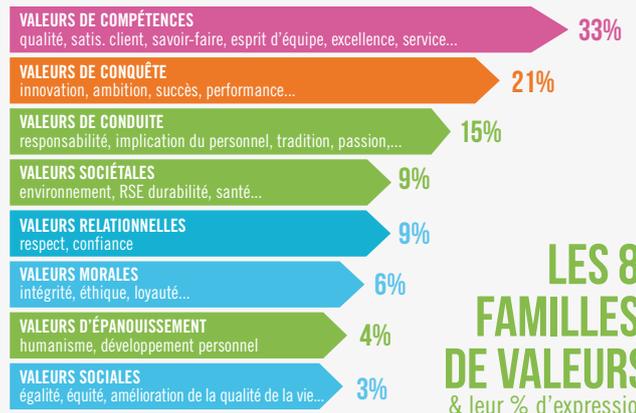
L'ambition est en forte progression avec un gain de 12 places.



## RANG DES VALEURS EN FRANCE // ALLEMAGNE

FRANCE		ALLEMAGNE
1	INNOVATION	4
2	RESPECT	16
3	INTÉGRITÉ	13
4	ESPRIT D'ÉQUIPE	20
5	SATIS. CLIENT	3
6	QUALITÉ	1
7	RESPONSABILITÉ	8
8	PARTAGE	66
9	PERFORMANCE	49
10	CONFIANCE	12

La France survalorise les valeurs de conduite (+6%). C'est la plus forte proportion de valeurs de conduite sur un pays. Elle survalorise également les valeurs relationnelles (+4%). Inversement, elle sous-valorise les valeurs de compétence (-5%) et les valeurs de société (-3%).



**LES 8 FAMILLES DE VALEURS**  
& leur % d'expression

# Les managers français désaimés

Source : Enquête internationale BGI Group 2011

Une enquête internationale de BGI Group délivre des opinions concernant le supérieur hiérarchique direct et le dirigeant selon les différents pays. L'appréciation des qualités reconnues du dirigeant ou du manager direct trace le profil managérial de chaque pays.



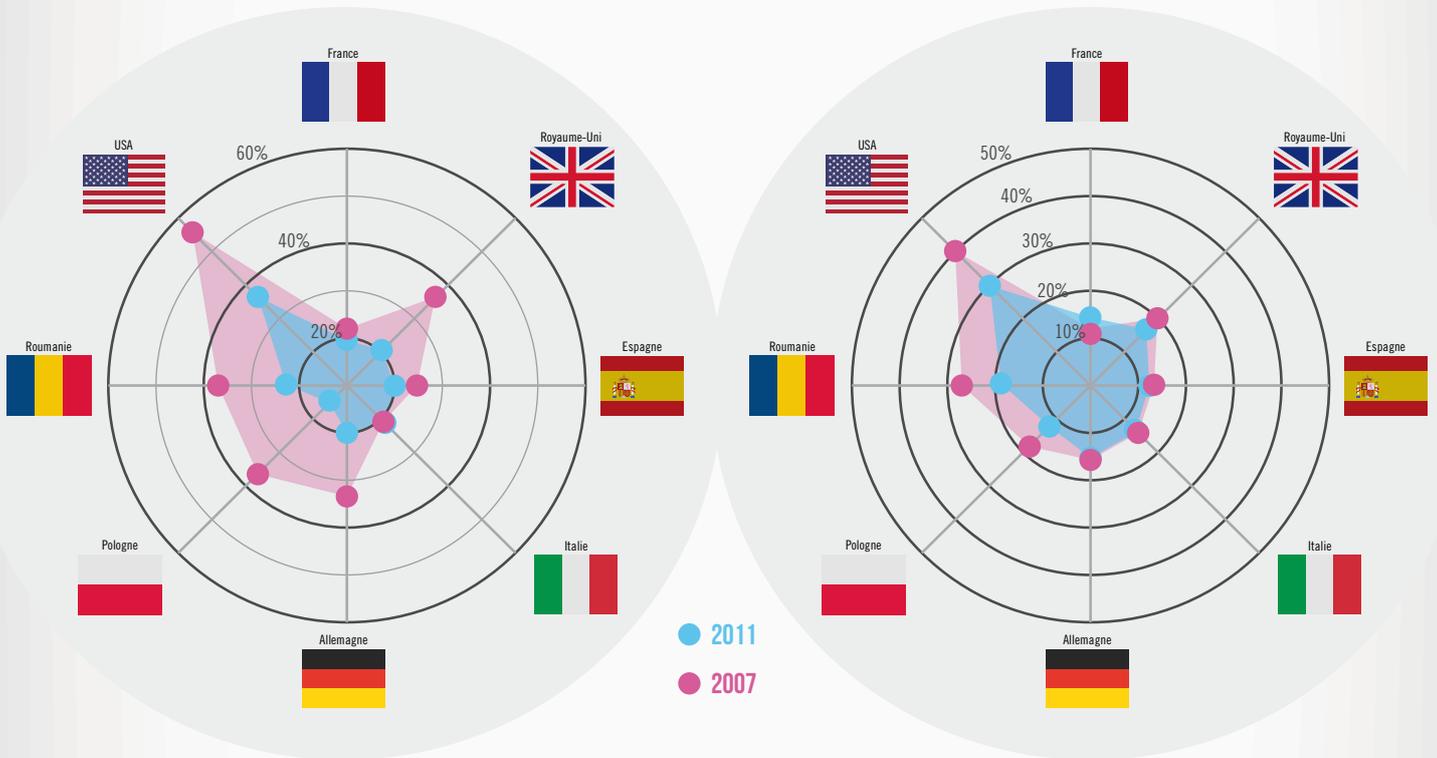
Les managers et dirigeants sont mal vus en France, dans l'absolu mais aussi en comparaison aux autres pays.

## J'AI UNE TRÈS BONNE OPINION DE ...

### ... MON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT

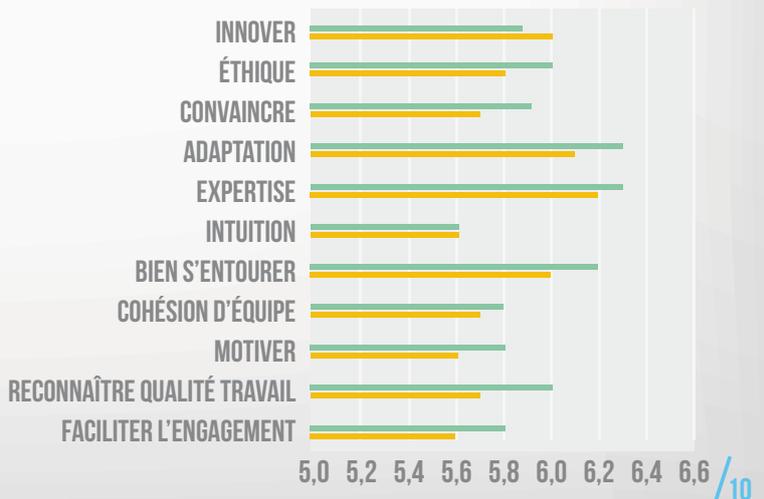
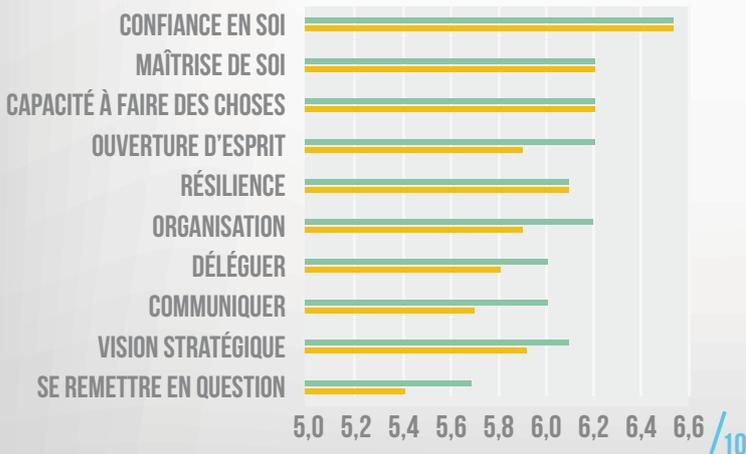
### ... MON DIRIGEANT

18



## LES QUALITÉS RECONNUES EN FRANCE

chez les managers directs (vert)  
chez les dirigeants (orange)



# La France n°1 du désengagement

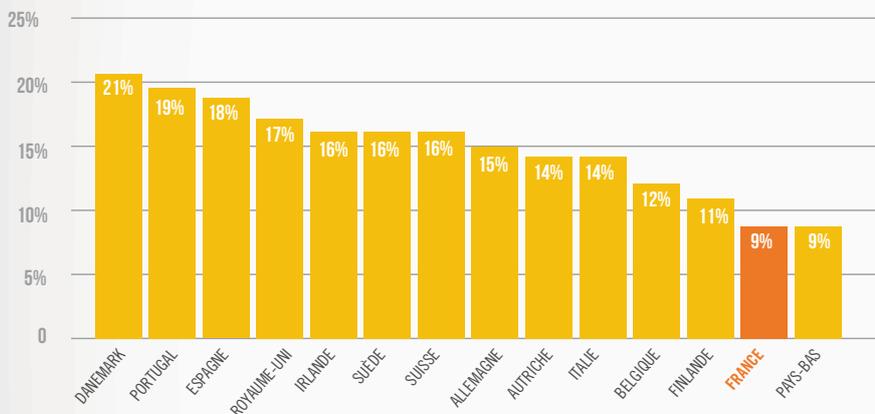
Source : Sondage Gallup 2013

Un sondage Gallup permet d'estimer le bien-être et la motivation des salariés, dans les organisations publiques et privées. Il donne par pays le pourcentage : des employés engagés (employés pleinement investis et focalisés sur la création de valeur), des employés désengagés (employés passifs) et des employés activement désengagés (employés mécontents et activement non contributeurs).



## LES EMPLOYÉS ENGAGÉS

Les employés engagés sont investis pleinement et focalisés chaque jour sur la création de valeur de leur organisation. Ils font preuve de passion et sont profondément connectés à l'entreprise. En France, seulement 9% des salariés sont engagés.



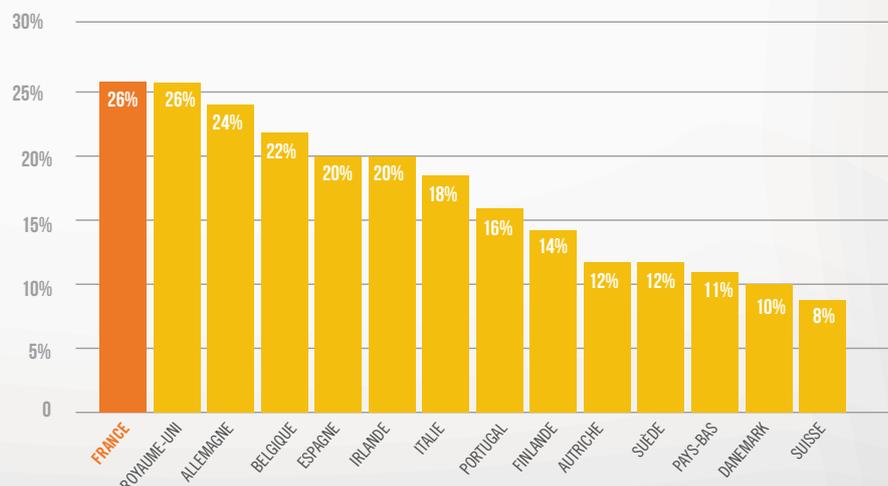
## LES EMPLOYÉS DÉSENGAGÉS

Les employés désengagés sont dormants, ils attendent la fin de la journée.



## LES EMPLOYÉS ACTIVEMENT DÉSENGAGÉS

Les employés activement désengagés sont mécontents. Ils génèrent des problèmes, accidents, arrêts maladies. Ils sont non contributeurs et sont source de non qualité. La France est le pays qui affiche le plus fort taux de désengagement actif, avec plus d'1 employé sur 4 activement désengagé.



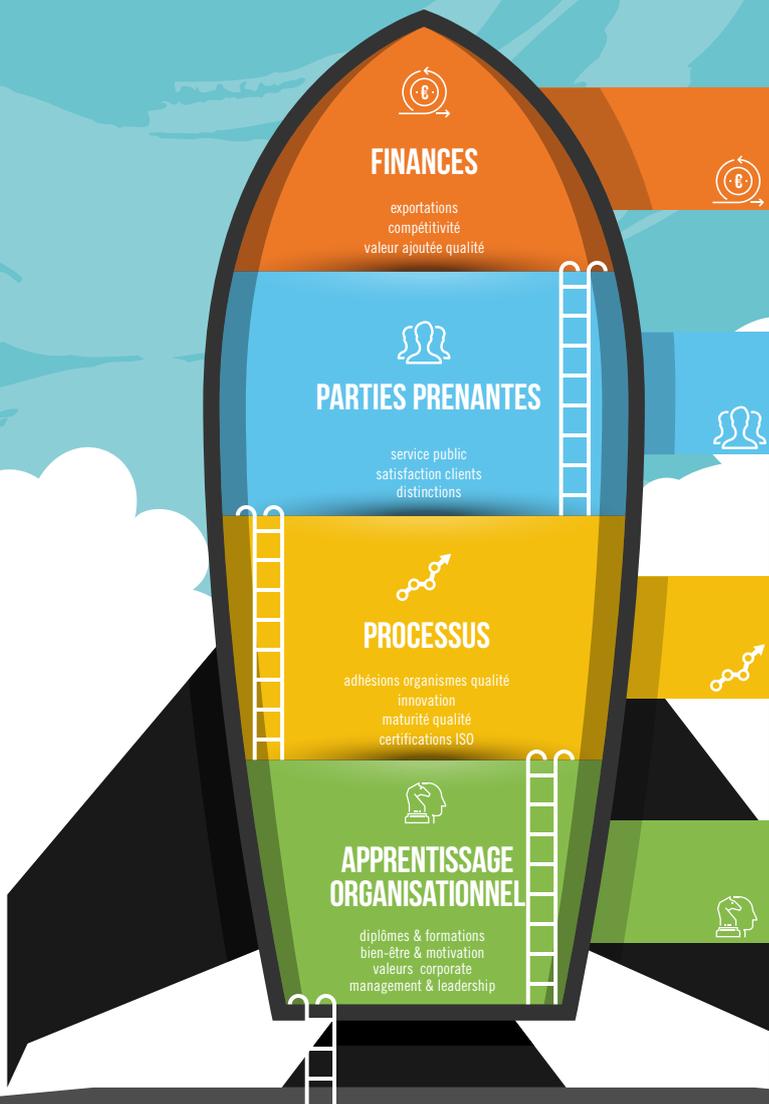
# Une dynamique globale

## QUALI'BORD

UNE DYNAMIQUE AU SERVICE DE LA VISION QUALITÉ FRANCE

Les différents indicateurs présentés dans ce tableau de bord permettent d'avoir une vision globale de la qualité en France. Entre forces et axes d'amélioration, c'est l'interaction entre les différentes thématiques qui doit être retenue.

20



L'ensemble a un impact direct sur les résultats financiers de l'entreprise : plus grande compétitivité, efficience accrue de l'organisation, bénéfices financiers en hausse, le tout illustré par un meilleur indice EFQM®.

Grâce à des services de meilleure qualité, la satisfaction clients, toujours au cœur de la démarche, grimpe en flèche et permet d'accéder à de nombreuses distinctions ainsi qu'à la reconnaissance des parties prenantes.

Un apprentissage organisationnel efficace permet un haut niveau de maîtrise des différents processus facteurs de performance : des innovations plus nombreuses et de meilleur niveau, un système qualité mature soutenu par des certifications internationales reconnues et demandées par les clients. Le tout se nourrit d'une implication dans les organismes Qualité pour rester en veille et benchmarker.

Prendre conscience de l'importance des 3 excellences (managériale, opérationnelle et relationnelle) passe par un apprentissage opérationnel assidu. Cet apprentissage repose sur la prise en compte de valeurs corporate fortes, un management et un leadership approuvés et soutenus, des équipes motivées et heureuses, un haut niveau de connaissances et compétences.

# ► témoignage

## Le passage aux versions 2015 des normes ISO 9001 et 14001 au sein de Pizzorno Environnement

Par Jérôme Mathié, Directeur SQE, Groupe Pizzorno Environnement

L'anticipation des évolutions 2015 des normes ISO 9001 et ISO 14001 sur les deux dernières années est le fruit d'une démarche garantissant l'intégration, en douceur, des nouvelles exigences.

### Un socle de valeurs au cœur de la démarche de certification

PIZZORNO Environnement est une entreprise multi-locale dans les métiers de l'environnement et de l'économie circulaire auprès des collectivités et industriels. Son expertise se fonde sur la maîtrise de l'ensemble des métiers du déchet, de la propreté à la collecte, du tri à la valorisation jusqu'au traitement. PIZZORNO Environnement s'inscrit de façon volontariste dans l'économie circulaire en traitant et valorisant sur ses installations plus de 2,6 millions de tonnes de déchets.

Depuis sa création en 1974, PIZZORNO Environnement s'est développé autour de valeurs fondatrices et de savoir-faire qui guident depuis toujours l'ensemble de ses actions.

- **La responsabilité** : envers l'ensemble de ses parties prenantes par la mise en place d'une politique de sécurité, de santé et de prévention.
- **L'exigence** : d'être en conformité avec les obligations légales applicables et le respect de ses engagements contractuels.
- **La proximité** : afin d'offrir des prestations complémentaires qui répondent aux besoins spécifiques des clients.
- **L'innovation** : qui permet d'être dans une logique d'amélioration continue de ses prestations notamment en ce qui concerne la valorisation énergétique et matière.

Ses valeurs sont mises en œuvre notamment dans le cadre de la démarche d'amélioration continue du Groupe, qui a pour finalité de garantir la satisfaction de ses clients et de contribuer au développement de la performance de l'entreprise tout en assurant la maîtrise globale des risques.

Engagée dès 2006, cette démarche s'appuie sur une Charte SQE et dresse les principaux engagements du Groupe.



**PIZZORNO**  
E N V I R O N N E M E N T

Déclinée au sein de chaque exploitation sous forme de politiques SQE locales, cette charte décrit la philosophie générale du Système de Management Intégré (SMI). Ainsi, PIZZORNO Environnement s'est engagé depuis 1998 dans un processus de certification de ses sites. Au total, 30 exploitations en France et au Maroc, sont certifiées ISO 14001 (Environnement), OHSAS 18001 ou MASE (Sécurité), et ISO 9001 (Qualité). L'ensemble des installations de traitement et de valorisation du Groupe sont triplement certifiées en France et au Maroc. Des démarches de certifications ISO 50001 (énergie) sont en cours sur certaines de nos installations ...

### Anticiper les changements par la mise en œuvre d'une démarche volontariste

Nous avons anticipé les évolutions, pas seulement en mettant en œuvre une veille technique active sur le sujet, mais également en étant nous-mêmes acteurs du changement.

En effet, avant même que la norme ISO 9001 v 2015 ne soit publiée, nous avons mandaté un membre de l'équipe de la Direction SQE (Sécurité, Qualité et Environnement) pour participer à la plateforme AFNOR – MEDITERRANEE ISO 9001. De ce fait, PIZZORNO Environnement a pu apporter une contribution issue de sa propre expérience.

Mais c'est avant tout en nous plaçant en observateur critique des enjeux, des forces et des faiblesses des systèmes de management que nous nous sommes convaincus des évolutions que nous devons apporter à notre propre système : reconnecter la démarche QSE aux véritables enjeux de l'entreprise, simplifier nos pratiques, acquérir une véritable culture de la performance globale, trouver

de nouveaux moyens pour redynamiser la démarche en la remettant au centre du système décisionnel...

Forts de ces constats, nous avons donc lancé les principaux chantiers d'évolution de notre système, vécus en interne comme de véritables changements de cap :

- Refonte de la structure de nos processus notamment par l'intégration de la méthode RACI pour « ré-impliquer » un ensemble d'acteurs et remettre la ligne managériale au centre de leur animation.
- Réorientation du pilotage des processus, de nos consignes et pratiques d'audits internes autour des notions clefs de simplification, de responsabilisation des acteurs, de performances, de plus-value apportée au système, de maîtrise des risques et de vulnérabilité.
- Recentrage des objectifs de performance sur les véritables enjeux de chacune de nos exploitations par une nouvelle pratique d'analyse, de préparation et d'animation de nos revues de direction (utilisation des matrices SWOT et d'autres outils issus des disciplines de l'Intelligence Économique).

Ces changements ont pu être opérés grâce au rapprochement de la Direction SQE des autres services supports du Groupe : intelligence économique, bureau d'études et de développement, service communication, contrôle de gestion, services financiers, direction des ressources humaines, mais surtout en voulant, avec des yeux neufs, comprendre à nouveau les besoins et les attentes de nos centres de production.

Ce changement de cap volontariste a permis de rapprocher

des personnes que les habitudes et pratiques propres aux différents métiers de l'entreprise avaient petit à petit éloignées. Nous nous sommes enfin nourris de la complémentarité technique de nos différentes approches.

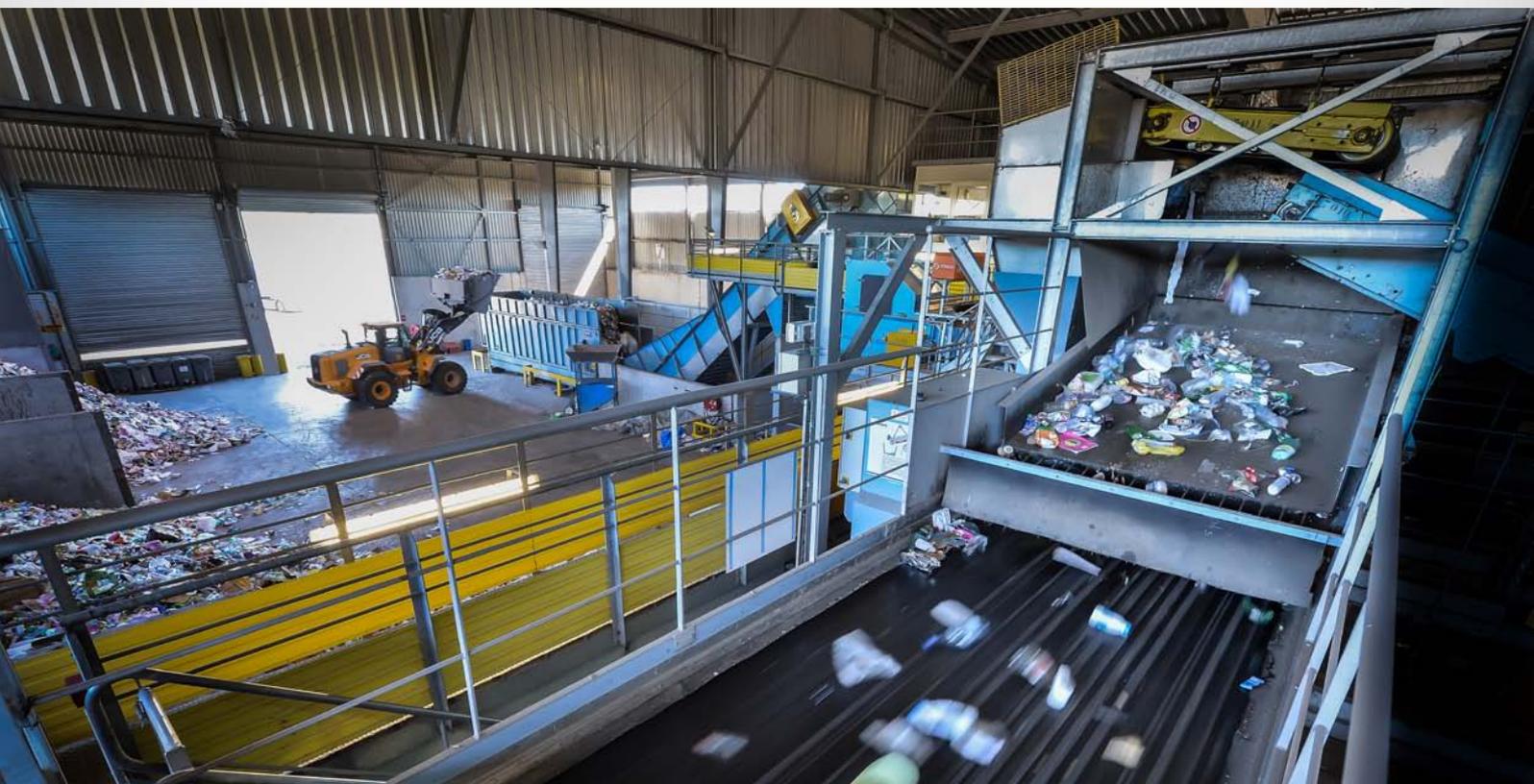
## La mesure des efforts mis en œuvre...

Comme pour la plupart des entreprises, c'est à l'aune des audits de renouvellement que nous avons souhaité vérifier si les efforts engagés permettaient d'atteindre le niveau d'exigence des évolutions 2015.

En ce qui concerne le choix de l'organisme certificateur, c'est à la faveur du passage à la v2015 que nous avons rebattu les cartes. Après consultation de différents organismes où les notions de plus-value et de performance étaient primordiales, nous avons finalement choisi de renouveler notre confiance à BCS (organisme de certification français dont le siège est à Lyon) pour la conduite de cet exercice de mesure et pour nos futures campagnes d'audit de certification.

Les résultats de cette première campagne d'audit « post évolution » ont été plus que satisfaisants car aucun écart majeur n'a été identifié. Les points forts relevés par les auditeurs nous ont permis de conforter les choix que nous avons mis en œuvre dans la refonte de nos processus et dans l'intégration des outils issus de la discipline de l'Intelligence Économique au sein de nos revues de direction. Les observations formulées par BCS, d'avantages focalisées sur l'atteinte des résultats que sur les moyens, ont été autant de pistes de réflexion pour poursuivre, en douceur, dans cette voie du changement qui, nous l'espérons, apportera un nouveau souffle à notre démarche d'amélioration continue.

« Reconnecter la démarche QSE aux véritables enjeux de l'entreprise, simplifier nos pratiques, acquérir une véritable culture de la performance globale... »



# ► témoignage

## Objectif RSE pour le Groupe Hautier

Propos recueillis auprès de Christian Epinette et Jean-Noël Fallourd, respectivement Directeur Général et Responsable QHSE du Groupe Hautier, par Vincent Herfrich, Enseignant-chercheur au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle.  
Rédaction : Yaël Bouvier, France Qualité.

Entreprise familiale créée en 1914, le Groupe Hautier Transports est composé de quatre entités réparties sur le territoire national. Trois d'entre elles (la maison mère HRO située à la Rochelle, HRE en Alsace et HRN dans le Nord) ont pour principale activité le transport d'hydrocarbure au départ de dépôts ou raffineries, secteur historique du Groupe. La quatrième, Transports Giacomini, située dans les Landes, a intégré le Groupe depuis un an et est spécialisée dans le transport benne et alimentaire. Le Groupe représente un effectif autour de 400 personnes, dont environ 200 au sein de Transports Giacomini.

Le Groupe Hautier Transports a été élu par ses pairs Entreprise de transport de l'année 2016, pour sa stratégie de développement et de diversification et pour sa démarche de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) lancée en 2015.

### Manager par la Qualité

A la demande de ses clients, l'entreprise Hautier a initié en 1991 une démarche qualité. Depuis 1993 l'entreprise est certifiée ISO 9001 avec une

évolution progressive :  
approche par filiale,  
approche groupe, intégration



des évolutions de la norme en 2008 et 2015.

« Le management par la qualité et par les processus nous permet d'être très réactifs et de prendre les bonnes décisions rapidement » dit Christian Epinette, Directeur Général du Groupe. « Structurer l'organisation de l'entreprise et ainsi garantir la qualité offerte aux clients, rester ouverts aux attentes clients et être armés pour mieux y répondre ».

De culture plutôt orale, historiquement encore forte dans le secteur, l'entreprise a su intégrer les principes et outils de la démarche qualité, dans un contexte où la formalisation est parfois vécue comme un frein. « Nous améliorons notre système de management de la qualité afin qu'il soit toujours plus « terrain », plus pratico-pratique. Cela assure l'adhésion des acteurs des processus et l'amélioration de nos performances vis-à-vis des clients » dit Jean-Noël Fallourd, Responsable QHSE du Groupe.

### La RSE, un tournant dans la continuité

La Direction du Groupe Hautier Transports a fait le choix en 2015 de s'engager dans une démarche RSE. Cette nouvelle orientation s'inscrit dans le prolongement des actions de la société. C'est une évolution naturelle pour une entreprise qui a toujours été citoyenne, une évolution selon la logique de l'amélioration continue.

La décision de lancer la démarche RSE prend tout son sens dans un contexte de fusion avec la société Transports Giacomini et alors que les attentes des donneurs d'ordre

sur ce thème sont perceptibles et que certains clients et fournisseurs s'y engagent à leur tour. La RSE est considérée comme une source de création de valeur, pour le Groupe Hautier Transports, pour ses actionnaires, ses salariés, ses clients et ses fournisseurs et une contribution au développement du territoire.

« La RSE nous oblige à nous questionner sur notre véritable rôle, celui que nous souhaitons donner à l'entreprise : on ne fait pas simplement tourner la machine, mais on apporte quelque chose à la société » dit Christian Epinette. « Très concrètement, nous allons améliorer nos performances en terme d'environnement, de développement durable, de démarche citoyenne. » ajoute Jean-Noël Fallourd.

## Des appuis pour la démarche RSE

Pour s'assurer de sa réussite, la démarche s'appuie sur la norme ISO 26000, qui a vocation à mettre en avant une compréhension commune du périmètre de la RSE. La norme est perçue comme le cadre qui va permettre au Groupe

**« La démarche Qualité nous a donné une méthode de travail qui s'applique très naturellement à la démarche RSE en la structurant »**

Hautier de savoir vers où avancer et à quel rythme. Pour le moment, une labellisation ou une évaluation ne sont pas envisagées : un partenariat a été établi avec l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI) du Groupe Sup de Co la Rochelle, qui fonctionne en mode projet. Des sessions de travail réunissent les dirigeants des filiales, des cadres du Groupe et des chercheurs de l'IRSI pour une première phase de diagnostic puis pour l'établissement de plans d'action à mettre en œuvre. « Sensibilisation, communication interne, formation, sont les outils à privilégier, dans le contexte spécifique de PME, afin de favoriser la motivation de tous, l'adhésion au projet et la co-construction ».

Bien que la démarche RSE du groupe Hautier soit encore à ses débuts, elle se construit à partir d'atouts existants : « Les deux démarches, Qualité et RSE, doivent être intégrées, notre système de management aborde déjà des sujets de développement durable : on s'avance vers un système intégré QSE/DD. La démarche Qualité nous a donné une méthode de travail qui s'applique très naturellement à la démarche RSE en la structurant » disent les deux responsables.



# L'AFQP PACA poursuit le développement de jeux pédagogiques



Après avoir développé « Perform'action », Jeu pédagogique de découverte du modèle d'Excellence Européen (EFQM®), l'AFQP PACA récidive avec la création de deux nouveaux outils :

► **ISO 26K** pour la découverte de la norme ISO 26000 « Responsabilité sociétale des organisations »

► **QUALINORM 2015**® qui présente la norme ISO 9001 version 2015, sa structure ainsi que les évolutions

## A qui s'adressent ces deux outils?

Aux organismes qui envisagent la mise en place des référentiels cités, aux consultants et organismes de formation qui souhaitent intégrer ces jeux dans leurs prestations et aux institutionnels organisant des actions collectives.

## Une même approche pédagogique pour les trois outils

- Jeu de plateau basé sur une pédagogie inductive de découverte en sous-groupes des référentiels
- Positionnement de cartes à jouer ou d'étiquettes pour découvrir la structure systémique et illustrer les critères
- Un animateur qui déroule une séance de 3 heures pour 4 tables de jeu (entre 8 et 16 participants)



## ISO 26K

64 exemples de pratiques à positionner pour explorer le référentiel



**Business & Marchés**

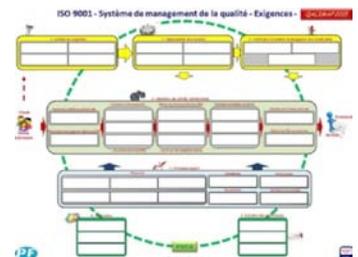
**Un système d'alerte anticorruption**

Les cadeaux d'affaires figurent parmi les marques les plus visibles de la corruption en matière d'informatique, mais pas seulement. Pour se prémunir contre ce risque, la SSII (société de services en ingénierie informatique) française Steria a mis en place un système d'alerte éthique, permettant notamment à chaque salarié de rapporter des faits de divulgation d'informations confidentielles ou de délits d'initié.

FQP-12 ©

## QUALINORM 2015

40 étiquettes recto/verso à positionner pour couvrir les principales exigences de la norme



## CONTENU D'UN KIT PÉDAGOGIQUE pour animer une séance d'environ 12 stagiaires

- Un tube de transport contenant le plateau de jeu plastifié (format A1)
- 4 jeux de 64 cartes ou de 40 étiquettes à positionner sur le plateau
- 4 fascicules de 15 pages résumant le contenu du référentiel + un guide réservé à l'animateur
- Une clé USB contenant les deux fichiers d'animation Power Point (présentation et corrigé)

Informations et commandes

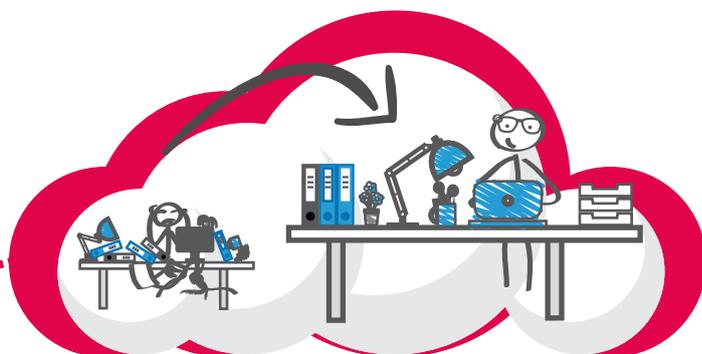
Patrick FOUILLEUL

Délégué Départemental AFQP 04

patrickfouilleul04@gmail.com - 06 14 16 82 11

	ISO 26K	QUALINORM 2015
<b>Prix du Kit</b>	800 €HT	600 €HT
Adhérents AFQP	700 €HT	500 €HT
Consultant AFQP	500 €HT	400 €HT
<b>Prise en main (animation 0,5j)</b>	400 €HT	
<b>TVA</b>	0%	
<b>Gestionnaire</b>	AFQP PACA	PF CONSEIL

## La méthode 5S, pour un environnement de travail fonctionnel



### Seiri TRIER

Ne conserver à portée de main que ce qui est couramment utilisé et se débarrasser du reste en l'éloignant, l'archivant ou en le jetant (penser au recyclage !).



### Seiton RANGER

Le principe est « Une place pour chaque chose, et chaque chose à sa place » : l'espace de travail est aménagé de façon à éviter les pertes de temps et d'énergie. Il devient pratique et intuitif.



### Seiso NETTOYER

Dépoussiérer, dégraisser, nettoyer et détecter les anomalies. Remettre systématiquement en état et faciliter l'inspection et l'entretien.



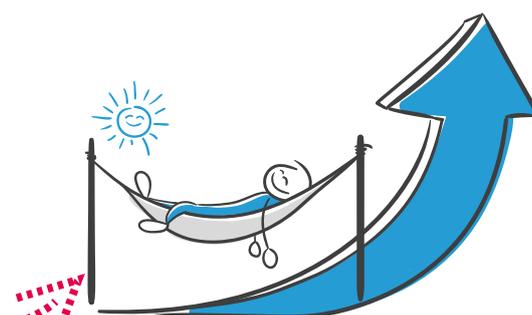
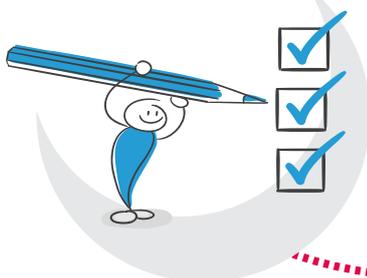
### Seiketsu NORMER

Mettre en place des outils facilitant le maintien de l'ordre au quotidien par l'ensemble des collaborateurs : tableaux, indicateurs visuels, photos...



### Shitsuke SUIVRE

Respecter le système mis en place, vérifier et améliorer chaque étape au besoin. Aider les équipes à appliquer les règles. Faire vivre le système dans la durée !



SOURIRE À LA PERFORMANCE !



# Application 5S : retour sur l'opération collective menée dans les Alpes de Haute-Provence

Par Patrick FOUILLEUL, Délégué départemental AFQP 04

## CONTEXTE

Le département des Alpes de Haute-Provence est un peu excentré, peu industrialisé, il attire cependant de jeunes entreprises innovantes séduites par un environnement naturel attractif et un accompagnement dynamique des « Startups ». Les activités principales sont : le tourisme, l'agriculture, la filière Senteurs et Saveurs, la cosmétique, les services et l'industrie. France Qualité AFQP est implantée dans ce département depuis 2007 sous la forme d'une délégation départementale. L'IUT et la CCI de Digne sont des partenaires précieux. Peu d'entreprises sont certifiées ISO 9001 et aucune entreprise n'a déposé de dossier pour le Prix des Bonnes Pratiques dans ce département alors que PACA reste globalement un contributeur important. Il convenait donc d'accompagner les organismes du département dans une démarche généraliste efficace qui pourrait constituer, pour certains, un premier pas dans la recherche de l'excellence opérationnelle.

## POURQUOI UNE OPÉRATION COLLECTIVE ?

- L'action collective permet d'engager plusieurs entreprises et organismes, elle permet un encouragement mutuel, un partage de bonnes pratiques et la création d'une dynamique de progrès.
- Il n'a pas été demandé de participation financière car c'est le Délégué AFQP qui a animé l'ensemble du projet. Seule l'adhésion à l'AFQP a été requise.
- Cette opération a été conduite en mode projet.

## DÉROULEMENT

La première opération a duré environ 2 ans (06/2013 - 09/2015). Elle s'est traduite par 8 journées sur le terrain se déroulant par roulements dans les 4 entreprises (une le matin, une l'après-midi) avec la participation, à chaque journée de l'ensemble des entreprises (15 à 20 participants à chaque session). Les 5S sont traités de façon chronologique, le déroulement typique d'une demie-journée est le suivant :

- Revue de l'avancement de l'entreprise accueillante
- Déplacement sur le secteur 5S pour constater les progrès

- Débriefing en salle - Questions, recherche de solutions, échange de bonnes pratiques
- Apport pédagogique et pratique pour chaque « S »
- Revue de l'avancement des 3 autres entreprises (succès, difficultés) - Echanges
- Plan d'action, agenda - chaque séance fait l'objet d'un compte-rendu d'avancement synthétique.



## ORGANISMES PARTICIPANTS

Dans la première opération, 4 organismes ont participé aux travaux :

- **ARKEMA** - Site de St Auban - 230 personnes - Production de Solvants Chlorés Trichloroéthane. Le secteur choisi pour l'implantation du 5S est l'Atelier Central de Mécanique qui, en plus de la maintenance mécanique du site, s'oriente vers la sous-traitance de réparation des équipements de chimie lourde (moteurs, pompes, échangeurs, ...).
- **MINETTO** - Sisteron - 75 personnes - Travaux Publics - Les secteurs choisis pour l'implantation du 5S sont l'Atelier de mécanique, le Magasin et une partie du Parc de matériel.
- **IUT de Digne les Bains** - Département QLIO 1 (Qualité, Logistique Industrielle et Organisation) - Enseignement supérieur - Secteurs choisis : Laboratoires de Biologie.
- **SIH 04** - Syndicat Inter hospitalier - Service de Stérilisation - implanté au sein de l'Hôpital de Digne les Bains - Le projet concerne les activités Tri Lavage, Stock et Garage.

## RÉSULTATS

### Quelques exemples pratiques de réalisation

- Des étiquettes magnétiques permettant un stockage dynamique optimisé (Stérilisation).
- Des grilles d'audit simples, évolutives allant au-delà de la mesure aux attributs (oui/non, bon/mauvais).
- Création d'un logo 5S (ARKEMA, IUT).
- La polyvalence rendue possible en l'absence du Magasinier (MINETTO).
- Un petit vademecum 5S de poche destiné aux bureaux (ARKEMA).
- Article 5S dans le journal d'entreprise « Le Perlu » (ARKEMA).

### Les points positifs du Projet

- Synergie entre les entreprises ayant des activités très différentes - Participation conviviale.
- Participation d'un grand nombre d'acteurs en plus des membres du groupe Projet.
- Contribution significative du 5S à la prévention des accidents du travail.
- La mise en place de solutions astucieuses, parfois innovantes.
- Intégration du 5S dans le Système de Management de la Sécurité (MASE, OHSAS 18001, ...).
- Intégration d'étudiants DUT QLIO1 dans le projet (Projets tutorés, stagiaires en alternance, ...)
- Des résultats significatifs parfois spectaculaires.
- Une reconnaissance externe par OPPBTP (Office Professionnel de Prévention du BTP) qui a chiffré des gains significatifs pour MINETTO.
- Décision d'extension du projet à l'ensemble de l'organisme par la stratégie du « Nénuphar ».

### Les difficultés rencontrées

- Dépassement du planning initial lié aux contraintes opérationnelles et au besoin de synchroniser les agendas.
- Difficulté à faire adhérer certains personnels des organismes « On n'est pas des femmes de ménage ! ».
- Une grande énergie de maintien nécessaire pour ne pas reprendre des mauvaises habitudes.

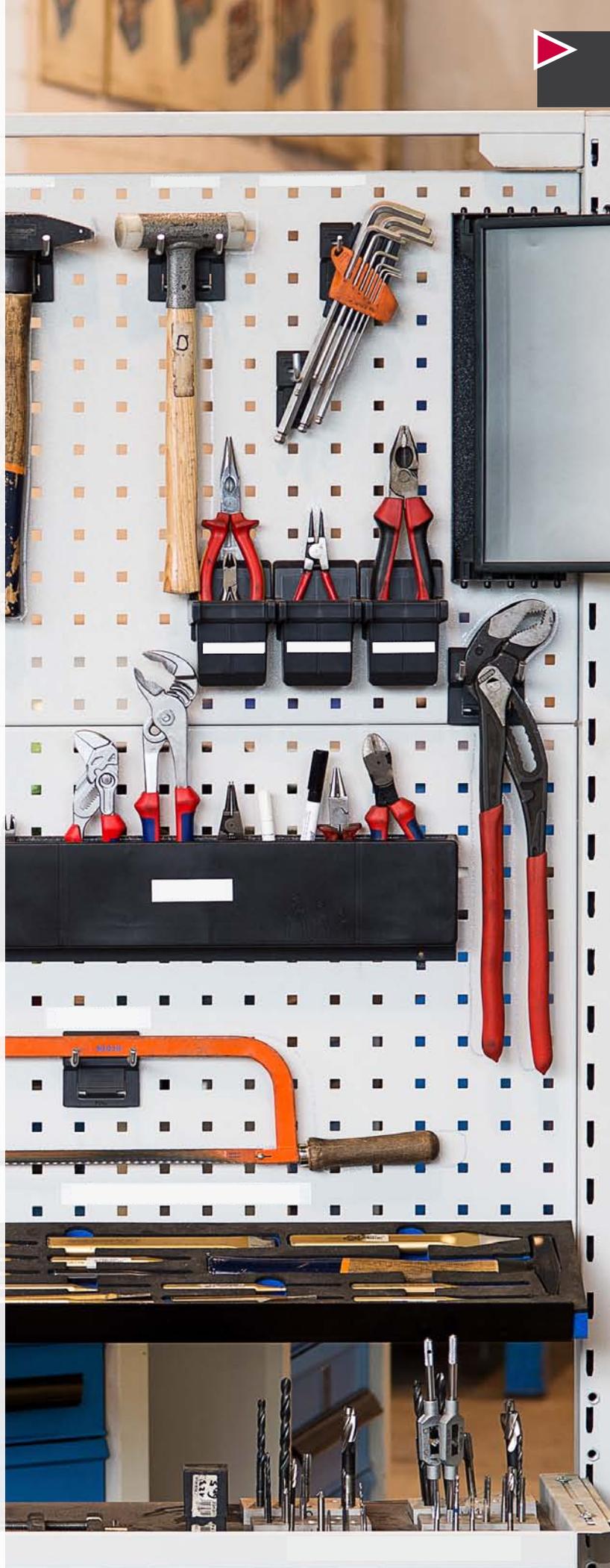
## UNE SUITE

Le bilan est jugé très positif par les organismes ayant participé. Cela s'est traduit par une demande d'ARKEMA de renouveler la démarche 5S sur un autre secteur. Cette nouvelle opération collective en cours a démarré en mai 2016, elle regroupe trois entreprises :

- ARKEMA St Auban - Laboratoires de contrôle.
- EIFFEL : Activité de Maintenance sur le site ARKEMA de St Auban - 30 salariés - Atelier et Magasin.
- COSEPI : BTP - Aiglun - 40 salariés - Atelier de Mécanique, Magasin et Parc.

## CONCLUSION

La mise en place du 5S donne rapidement des résultats spectaculaires, l'approche collective permet d'ajouter une motivation supplémentaire. Véritable « Camp de base » des démarches de progrès, le 5S prépare le terrain pour l'implantation de l'Excellence Opérationnelle sur des fondations solides.





TITRE	ACTIONS	PRÉCAUTIONS
<b>SEIRI</b> Trier et débarrasser « Faire la différence entre l'indispensable et l'inutile »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éliminer tout ce qui est inutile et obsolète</li> <li>Éloigner du poste de travail ce qui sert rarement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respecter les règles comptables</li> <li>Ne pas déplacer le problème</li> </ul>
<b>EXEMPLES ARKEMA</b>	<b>AVANT</b> 	<b>APRÈS</b> 
	<b>AVANT</b> 	<b>APRÈS</b> 
<b>SEITON</b> Ranger « Une place pour chaque chose »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aménager des éléments de rangement et d'identification</li> <li>Favoriser l'ergonomie et le visuel</li> <li>Utiliser des détrompeurs (poka yoké)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choisir des solutions simples et robustes</li> <li>Penser à la sécurité</li> </ul>
<b>EXEMPLE MINETTO</b> 		
<b>SEISO</b> Nettoyer « Un environnement de travail impeccable »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des règles pour le nettoyage</li> <li>Donner les moyens de nettoyer</li> <li>Nettoyer partout, en profiter pour inspecter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas compter sur le seul personnel de nettoyage</li> <li>Ne pas oublier les parties communes</li> </ul>
<b>SEIKETSU</b> Standardiser « La propreté qui dure ! »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir des règles de maintien de la propreté</li> <li>Définir des indicateurs de mesure</li> <li>Formaliser des standards, guides, Check-list, modes opératoires</li> <li>Instaurer le management visuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer de façon positive</li> <li>Privilégier les indicateurs simples et ergonomiques</li> </ul>
		
<b>SHITSUKE</b> Pérenniser, introduire la rigueur « Faire ce qu'il faut de façon systématique »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer les dispositions dans le Système et, dans le comportement...</li> <li>Suivre les indicateurs et réaliser des audits</li> <li>Organiser des challenges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas relâcher l'attention</li> <li>Faire le « juste nécessaire »</li> <li>Intégrer la démarche dans le processus d'amélioration continue</li> </ul>

## MFQM Pays de la Loire, innover pour l'excellence

Propos recueillis par France Qualité auprès des équipes de Claire CAMPS,  
Présidente du MFQM Pays de la Loire

### Pouvez-vous rapidement présenter l'association MFQM ?

Association loi 1901, régionale et autonome, membre de France Qualité, le Mouvement Français Qualité et Management est un réseau de dirigeants, managers et experts, qui contribue à la performance globale et au progrès permanent des entreprises et organisations des Pays de la Loire grâce au partage de solutions et de réussites.

Le MFQM propose des rencontres de partage d'expériences et de co-construction sur les thématiques suivantes : RSE, qualité, santé, sécurité, qualité de vie au travail, environnement, lean, innovation, management d'équipe, gestion de projet, communication, cohésion d'équipe, conduite du changement, EFQM...

Les locaux du MFQM sont basés à Sainte-Luce-sur-Loire (44) pour un rayonnement sur tous les Pays de La Loire.

Plus d'infos : [contact@mfqm.fr](mailto:contact@mfqm.fr) / 02 40 18 01 51.

En terme de fonctionnement, l'association est dotée d'un bureau (9 membres) et d'un conseil d'administration (13 administrateurs) représentatifs des composantes géographiques et économiques de la Région des Pays de la Loire. Les administrateurs, responsables d'entreprises et d'organisations, sont tous engagés bénévolement et partagent les valeurs du MFQM. La présidente du MFQM est Claire CAMPS. La gestion quotidienne de la structure et l'animation du réseau sont assurées par deux salariées permanentes.

### Qui sont vos adhérents et combien sont-ils ?

Le MFQM Pays de la Loire compte 210 entreprises adhérentes, de toutes tailles, de tous secteurs d'activités et réparties sur l'ensemble des départements des Pays de la Loire.

### Comment travaillez-vous avec eux ? Les impliquez-vous dans vos travaux ?

Les entreprises adhérentes font participer leurs salariés à nos rencontres. Par le biais d'échanges et de bilans de satisfaction, nous sommes à leur écoute afin de déterminer les thématiques qui seront traitées et choisies l'année suivante en fonction de leurs attentes et de leurs demandes particulières.



Nous souhaitons mettre en place des commissions à partir de 2017 pour impliquer davantage nos adhérents dans les projets et travaux du MFQM Pays de la Loire.

### Qui sont vos principaux partenaires ?

Nos principaux partenaires sont la Région Pays de la Loire, le réseau des CCI, la DIRECCTE, l'ARACT Pays de la Loire, des réseaux d'entreprises tels que le Réseau Qualisanté, l'Institut Automobile du Mans, ADN Ouest, Comité 21, ...

### Quels services proposez-vous ?

Les rencontres permettent aux professionnels de confronter leurs expériences avec les autres participants, de progresser dans leurs pratiques en entreprise et d'améliorer leurs compétences. Nous organisons différents formats de rencontres comme le montre le visuel ci-contre.

Le MFQM s'attache également à valoriser les entreprises du territoire engagées dans des démarches de progrès, notamment à travers le Prix du Management Pays de la Loire basé sur le modèle de management européen EFQM®. La remise des prix a eu lieu le 8 novembre dernier à l'École de Design de Nantes.

### Comment vous faites-vous connaître ?

- Présence aux rendez-vous locaux à destination des entreprises
- Organisation de rencontres en partenariat avec d'autres réseaux
- Participation à des travaux avec les autres acteurs de la région : PEP'S (Le Parcours des Entreprises à Energies Positives), RSE Nantes Métropole, Dinamic Pays de la Loire (parcours qualité)
- Actions de communication : site internet, présence sur les

réseaux sociaux, envoi de newsletters

- Bouche à oreille par le biais de nos administrateurs et de nos adhérents.
- Relai d'information via l'AFQP

### Comment qualifieriez-vous la maturité des démarches de progrès sur votre territoire? Quels pourraient être selon vous les opportunités et les freins au développement / à la promotion des démarches qualité ?

La région Pays de la Loire est un territoire très dynamique avec des innovations passionnantes dans les démarches de progrès. Je ne parlerais pas de maturité mais de démarche qui s'installe progressivement et sûrement.

La majorité de nos adhérents sont en réflexion ou ont mis en place une démarche de progrès.

### Quelle est votre actualité / vos travaux ?

Notre programme 2017 paraîtra en début d'année, voici les premières rencontres prévues au premier trimestre :

- 1 événement : Rencontres croisées sur les bonnes pratiques en matières de santé et sécurité

- 9 matinales notamment sur les nouveaux business models,

la simplification documentaire dans les démarches qualité, la gestion de projet, le document unique, la qualité de vie au travail, la gestion des compétences...

- 2 visites : Coferming (85) et la Banque Postale (44)
- 1 formation : Découvrez les fondamentaux du modèle EFQM Performance Durable

Consultez l'agenda de nos rencontres sur notre site internet [www.mfqm.fr](http://www.mfqm.fr).

### Quels sont vos principaux projets ?

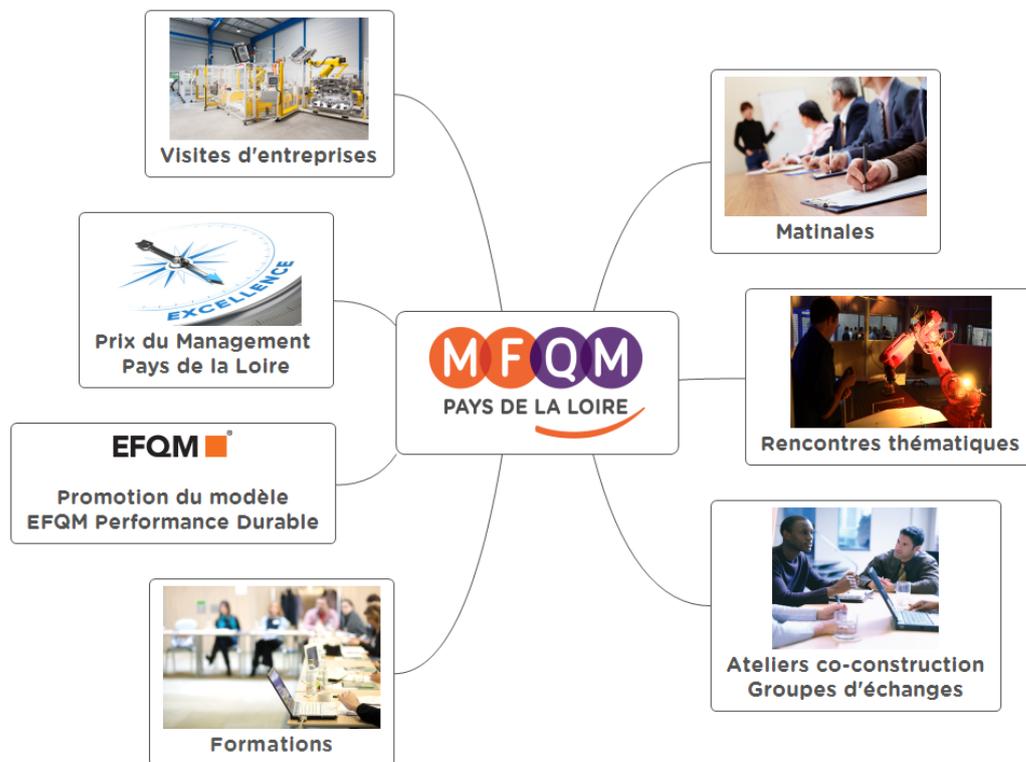
Notre grand projet pour l'année 2017 est la création de commissions pour permettre à nos adhérents de s'investir davantage dans les différents projets du MFQM tels que :

- Accueil des nouveaux adhérents et fidélisation de nos adhérents
- Faire connaître le référentiel EFQM
- Etablir des partenariats avec les autres réseaux/associations de la région pour organiser des événements communs sur nos thématiques
- Relation avec les établissements d'enseignement
- Élaboration de prestations adaptées aux dirigeants des entreprises qui adhèrent au MFQM.

### Y a-t-il d'autres acteurs de la Qualité sur votre territoire? Si oui, quelles relations entretenez-vous avec eux ?

Il y a peu d'acteurs de la qualité sur notre territoire, à ce jour nous n'en avons identifié aucun. Nous avons des partenariats avec les organismes de certification et des partenariats avec les clubs d'entreprises portant le sujet.

Nous continuons nos recherches afin de les identifier dans le but de mutualiser nos actions et d'offrir plus d'efficacité aux dirigeants et responsables qualité.



## FOCUS SUR LE GROUPE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Ce groupe s'adresse à tout professionnel en charge des questions de santé et de sécurité dans son entreprise.

Les participants se réunissent plusieurs fois par an, au sein d'une entreprise faisant partie du groupe. L'entreprise partage sa démarche globale en santé et sécurité ou présente l'une des thématiques suivantes :

- le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant sous l'angle sécurité,
- l'analyse de risques (document unique, plan de prévention, plan d'actions pluriannuel et suivi, pérennisation),
- la sensibilisation (communication, organisation, formation),
- les outils de la prévention,
- les troubles musculo-squelettiques,
- les risques psychosociaux.

Les rencontres sont animées par deux professionnels de la santé et sécurité au travail.

## MASTÈRE SPÉCIALISÉ « MANAGER DE LA QUALITÉ » de Arts et Métiers ParisTech



Premier Mastère Spécialisé créé à Arts et Métiers ParisTech en 1985, le Mastère spécialisé « MANAGER DE LA QUALITÉ » a pour objectif de former des responsables opérationnels, capables d'animer, de mettre en place et de prendre la responsabilité d'un système de management de la qualité associé à un programme d'amélioration continue. Avec plus de 600 diplômés, il est le premier mastère spécialisé de France et le plus ancien dans sa spécialité.

### ACCÈS À LA FORMATION

Il est accessible avec un statut étudiant pour les titulaires d'un bac + 5. Depuis juillet 2015, le mastère spécialisé est inscrit au Registre National des Certifications Professionnelles, ce qui permet de suivre cette formation dans le cadre d'un Contrat de Professionnalisation.

Il est aussi ouvert aux stagiaires de la formation professionnelle continue pour les titulaires d'un bac + 5, ou un Bac + 4 et 3 ans d'expérience professionnelle (avec possibilité de dérogation). Il s'adresse ainsi à tous les cadres (ingénieurs ou autres managers) responsables d'un produit, d'un service, d'un projet ou d'une entreprise afin qu'ils intègrent les méthodes et les

**Il existe au total  
quelques 650  
Mastères spécialisés  
labellisés en France.**

démarches du Management de la Qualité dans leurs activités. Pour postuler, il vous sera demandé 75 € de frais de candidature. En cas d'acceptation de votre dossier et suite à un entretien, vous pourrez alors suivre les 350 heures de formation pour un montant de 10 000 €.

### QU'EST-CE QU'UN MASTÈRE SPÉCIALISÉ ?

Le Mastère spécialisé est une formation post-diplôme accréditée par la Conférence des Grandes Ecoles, d'une durée d'au moins deux semestres, incluant des enseignements professionnalisants, un travail personnel en entreprise, et la soutenance d'une Thèse Professionnelle.

Les Mastères spécialisés s'appuient sur des partenariats comprenant des entreprises et des organismes qui participent aux enseignements et accueillent les mastériens dans le cadre de leurs Thèses Professionnelles.

À Arts et Métiers ParisTech, les cours sont réalisés par des experts, issus du monde de l'entreprise (industrie et service) et des enseignants-chercheurs. La formation se déroule dans un premier temps sur 6 mois pendant lesquels est dispensée la théorie, en alternance avec 1 semaine par mois en entreprise. Dans un second temps, une mission de 6 mois à temps complet est réalisée en entreprise.

« J'ai choisi d'effectuer cette formation, d'abord parce que le management de la Qualité est un métier d'avenir dans le sens où de plus en plus, les entreprises sont confrontées à une forte concurrence à cause de la mondialisation. Elles ont donc besoin d'être très compétitives en étant reconnues sur le marché. Le Management de la Qualité constitue donc un atout essentiel pour les entreprises qui veulent améliorer leurs performances en continu et rester parmi les meilleures. »

Koumbo Glwadys NOMBRE - Stagiaire Qualité chez EDF

## QUELS CONTENUS ?

6 modules viennent cadencer l'année, les plus denses étant ceux consacrés aux « Fondamentaux de la Qualité et Certification » avec 78 h de cours/conférences, et « Management de Projet par la Qualité » avec 75 h. Sont également dispensés les modules « Management des Risques et Outils Qualité » (54 h), « Applications dans la Santé et les Services » (51 h), « Lean-Management et Six-Sigma : Une approche innovante pour la Qualité » (48 h), « Management des Hommes et Communication » (48 h).



**ARTS  
ET MÉTIERS**  
ParisTech

« La plupart des intervenants sont en poste dans des entreprises. Ils ont donc une excellente connaissance des enjeux et des problématiques liés à la qualité en entreprise, et ils illustrent leurs enseignements avec des exemples concrets. »

Hélène JOUET-PASTRÉ - Stagiaire chez Kernéos



**POUR ALLER PLUS LOIN**

**SUR LA TOILE**

<http://blog-msqualite-ensam.eu>

<http://www.msqualite-ensam.fr>

<http://www.paris.ensam.fr/cpi>

**RÉFÉRENTS**

Le directeur du MS :

Pr Ameziane AOUSSAT

Le coordinateur pédagogique :

Dr Nicolas MARANZANA

**FILM**

[www.youtube.com/watch?v=fdDfrihsU-c](http://www.youtube.com/watch?v=fdDfrihsU-c)

## EXEMPLES DE THÈMES DE THÈSES PROFESSIONNELLES :

- Optimisation de l'accès, de l'usage et de la compréhension du système qualité industriel
- Mise en place d'un référentiel qualité pour le processus de développement du SI interne d'une SSII
- Conception et formalisation de la démarche qualité de la relation clients
- Capitalisation de la non performance
- Développer un modèle de maturité lean pour piloter un plan de performance transverse
- Harmonisation des processus
- ...

\* Source : « Les mastères spécialisés offrent un bon retour sur investissement » de Severin Graveleau – Le Monde du 9 juin 2016

## DE NOMBREUX ATOUTS

Les Mastères spécialisés sont de plus en plus prisés par les étudiants. Et pour cause, « dans la plupart d'entre eux, une part importante de la promotion est recrutée avant même la fin de l'année. {...} C'est aussi grâce à ses liens avec le monde professionnel que ce diplôme est de plus en plus valorisé. »\*

## UN RENDEZ-VOUS ANNUEL ATTENDU

Chaque année, les étudiants du Mastère Spécialisé organisent les Rendez-vous de la Qualité. En 2016, l'événement s'est tenu le 2 juin autour du thème « Qualité et RSE : démarches complémentaires ? ». Au cours de la ½ journée, les intervenants et témoins se succèdent : COFRAC, Safran, La Poste, Orange, Vinci... pour l'édition de cette année.

## École Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans ENSIM



Accompagner les étudiants pour atteindre la voie de l'excellence.

L'ENSIM forme depuis 1995 des ingénieurs en acoustique, instrumentation, micro technologies, informatique, systèmes temps réel et embarqués, interaction personnes-systèmes. Située au cœur d'un campus de plus de 10 000 étudiants, l'école propose une des formations phares de l'Université du Maine et permet à ses élèves de bénéficier des moyens communs tels que : bibliothèque, centre de ressources numériques, activités culturelles et sportives, services médicaux et sociaux, accès aux associations du campus...

### UNE ÉCOLE RECONNUE

L'ENSIM est accréditée par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI) pour délivrer le titre d'ingénieur avec un grade de Master dans deux spécialités Vibrations, Acoustique, Capteurs et Informatique. Le Label de Qualité Européen EUR-ACE Master est attribué à ses deux diplômes. Depuis sa création, elle a diplômé près de 900 ingénieurs.

Par ailleurs, l'ENSIM est membre de la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI), des Instituts Le Mans Acoustique et informatique Claude Chappe ainsi que des concours Polytech, Geipi-Polytech, ATS et GEIDIC.

La taille de l'ENSIM (320 élèves dont 240 en cycle ingénieur et 80 en cycle préparatoire pour l'année 2016/2017) lui donne une agilité lui permettant d'adapter ses formations en permanence aux attentes et aux contraintes du milieu industriel. De plus, pour répondre aux exigences évolutives des entreprises et de la recherche, l'École propose à ses élèves des moyens d'enseignement efficaces mais également des équipements de haute technologie (12 salles de travaux pratiques, 1 salle blanche et 1 hall d'essais) souvent en lien avec la recherche.

### LA FORMATION VIBRATION, ACOUSTIQUE, CAPTEURS PAR ALTERNANCE

#### APPRENDRE PAR LA PRATIQUE

##### EN CHIFFRES

50%

des enseignements encadrés sont consacrés aux **travaux pratiques** et aux **projets**

700<sup>h</sup>

pour les travaux pratiques

300<sup>h</sup>

pour les projets

Parmi les moyens mis en œuvre récemment, l'ENSIM a ouvert en 2014 sa spécialité Vibration, Acoustique, Capteurs à l'apprentissage (unique en France) pour répondre aux nombreuses demandes des entreprises sur tout le territoire national (PSA, RENAULT, L'ITEMM, DCNS, EDF, SANDEN, LASA, COOPERSTANDARD...). On dénombre une cinquantaine d'apprentis en cours de formation depuis 2014.

Cette formation est menée en partenariat avec le CFA Inter Universités des Pays de la Loire et l'IRT Jules Verne. Elle est apportée en partie par l'entreprise et en partie par l'ENSIM (1 800 heures sur les 3 ans de formation) avec une pédagogie adaptée (alternance formation par périodes de 2x2 semaines entreprise / ENSIM).

### EXIGENCE ET QUALITÉ

Chaque année, l'école organise des séminaires sur le thème de la qualité avec la participation de conférenciers venant de tous horizons (LA POSTE, LE COFRAC, VERMON S.A, SOPRA STERIA...). La démarche qualité est au cœur de l'organisation et du fonctionnement de l'ENSIM afin d'être le plus proche du référentiel R&O de la CTI.

### LES ENSEIGNEMENTS

L'ENSIM propose 2 spécialités qui se déclinent chacune en 2 options :

#### • VIBRATIONS, ACOUSTIQUE, CAPTEURS :

- Vibrations, Acoustique (VA) pour améliorer le confort vibratoire et acoustique



Pascal Leroux,  
Directeur de l'ENSIM

## INSERTION PROFESSIONNELLE

Un an après leur sortie de l'ENSIM, près de 96 % des ingénieurs diplômés de l'école ont trouvé un emploi. Les postes occupés sont très étendus (concepteurs, développeurs, architectes logiciel, ingénieurs de recherche, chefs de projet, etc...) et dans des secteurs d'activité variés (industrie automobile, aéronautique, conseil et service informatique, bureaux d'études, administration, production, contrôle technique, banques, assurances, BTP, génie civil, énergie, environnement, enseignement, recherche, santé, ...).

## RELATIONS ET PARTENAIRES INDUSTRIELS

L'ENSIM collabore avec de nombreuses entreprises et des partenaires locaux tels que le Centre de Transfert de Technologie du Mans, l'Institut de l'Automobile du Mans, les Mutuelles du Mans Assurances, Sesam Vital, ST Micro-Electronics... Chaque étudiant est accompagné par un industriel qui l'initie à l'organisation et au fonctionnement de son entreprise. Cette démarche concourt à des propositions et des opportunités de partenariat (industries comme institutions). La présence de plusieurs laboratoires et instituts de recherche comme l'IRT Jules Vernes dans les locaux de l'ENSIM facilite les contacts avec les activités de recherche et la recherche partenariale.

Parmi les événements récents confirmant la notoriété internationale de l'ENSIM, on peut citer la participation pendant 5 ans d'élèves au projet LIGO (laser Interferometer Gravitational Waves Observatory) dans le cadre de stages de fin d'étude au MIT. LIGO est le plus gros projet financé par la National Science Foundation aux Etats-Unis dédié à la détection des ondes gravitationnelles cosmiques (découverte de l'existence des ondes gravitationnelles ce 11 février 2016). Le projet est né d'une collaboration entre le MIT (Massachusetts Institute of Technology) et de Caltech California Institute of Technology). Sébastien BISCANS, diplômé de l'ENSIM est actuellement en thèse sur ce projet avec un co-encadrement MIT-Laboratoire d'Acoustique de l'Université du Maine.

- **Systèmes et Procédés pour la Mesure et l'Instrumentation (SPMI)** pour élaborer des systèmes de mesure intelligents

### • INFORMATIQUE

- **Architecture des Systèmes Temps Réel et Embarqués (ASTRE)** pour développer des logiciels embarqués et des objets communicants.

- **Interaction Personnes Systèmes (IPS)** pour inventer la société numérique de demain.

L'ENSIM est accessible aux étudiants des Bacs S, STI2D et STL dès le cycle préparatoire (2 ans).

L'enseignement dispensé sur 5 ans, s'articule autour de 2 formations :

- Formation classique après le cycle Préparatoire
- Formation par alternance en contrat d'apprentissage (2 semaines école / 2 semaines entreprise) pour la filière Vibrations Acoustique Capteurs.



## Quand le Lean Management permet d'optimiser un système de management qualité à mettre en oeuvre

Par **Pascal Bacoup** (MCF PAST, Université de Cergy Pontoise, doctorant laboratoire SYMME, gérant de la société PBCA)

**Cédric Michel** (Maitre de conférences, Université de Cergy Pontoise)

**Magali Pralus** (Maitre de conférences, Laboratoire SYMME, Université Savoie Mont Blanc)

**Georges Habchi** (Professeur des Universités, Laboratoire SYMME, Directeur du Collège Doctoral, Université Savoie Mont Blanc)



**Le 13 octobre 2016 à Polytech Annecy-Chambéry, Pascal Bacoup (Premier à gauche sur la photo) a soutenu sa thèse de Doctorat en Sciences Pour l'Ingénieur, au sein du Laboratoire SYMME, sur un sujet de recherche portant sur : « La mise en oeuvre d'un système normalisé optimisé par les démarches du Lean Management ».**

Son jury était composé, de gauche à droite, et après Pascal Bacoup de :

- **Patrick Burlat** : Professeur à l'Ecole des Mines de Saint Etienne et Président de la société WIPSIM (Rapporteur de Thèse)
- **Cédric Michel** : Maître de Conférences à l'Université de Cergy Pontoise (Examineur de Thèse)
- **Georges Habchi** : Professeur des Universités à l'Université Savoie Mont Blanc, Directeur du Collège Doctoral (Directeur de Thèse)
- **Patrick Charpentier** : Professeur des Universités à l'Université de Lorraine et à l'ENSTIB (Rapporteur de thèse)
- **Magali Pralus** : Maître de Conférences à l'Université Savoie Mont Blanc (Co encadrante de Thèse)
- **Mathias Quoy** : Professeur des Universités à l'Université de Cergy Pontoise (Président du Jury)

### La délibération du jury a été la suivante :

M. BACOU a effectué une présentation en étant très à l'aise et en faisant preuve d'excellentes qualités pédagogiques et d'une réelle volonté de convaincre et de transmettre les résultats de ses travaux de recherche. Cette présentation orale a été très complémentaire avec le manuscrit.

M. BACOU a présenté un travail de recherche prometteur reposant sur sa longue expérience professionnelle. Il a effectué une analyse bibliographique très importante. Ses résultats témoignent d'un parcours recherche intéressant et approfondi. Ses travaux méritent d'être déployés plus largement pour en confirmer les potentialités. La perspective du stress test apparaît très intéressante et mériterait un réel approfondissement.

Les propositions de M. BACOU ont été l'objet de nombreuses questions auxquelles il a répondu avec assurance.

Ces résultats sont confirmés par 3 conférences avec comité de lecture, 2 articles nationaux et 1 article dans une revue internationale en cours de révision.



## 1/ LE LEAN MANAGEMENT

Le Lean Management est de nos jours une démarche en phase avec les attentes actuelles de productivité des sociétés et de performance des processus. Elle permet en effet, par des « chantiers méthodiques », d'optimiser et de rendre plus rentables, efficaces et efficients, les processus de l'entreprise.

De nombreux ouvrages traitant de cette démarche ont été publiés, dont un fait référence : « les 14 principes du toyotisme » de J. Liker édité en 2004. Cependant peu de laboratoires de recherche se penchent sur le sujet. Il en existe quelques-uns en France comme le laboratoire EDITE des Arts et Métiers de Paris, ou bien le laboratoire SYMME de l'Université Savoie Mont Blanc.

Parfois, le Lean Management est abordé dans les travaux de recherche universitaires par le thème de l'approche 6 sigma, qui est une méthode développée par General Electric et son Directeur Industriel de l'époque Georges Eckes qui édita un livre en 2006, s'intitulant « Objectif 6 sigma ». Il existe aussi des publications qui traitent du « Lean Management » de façon plus large.

Lors de sa thèse au sein du laboratoire SYMME de l'Université Savoie Mont Blanc, B. Lyonnet a proposé une étude exhaustive des concepts du Lean Management qui a abouti à un tableau croisant les principes cités par 27 auteurs référents. Il s'avère, grâce à cette analyse, que 6 concepts du Lean se détachent :

- Chasse au gaspillage
- Juste à temps
- Amélioration continue
- Qualité parfaite
- Management visuel
- Management des hommes

L'état de l'art de cette thèse permet aussi de constater qu'il n'existe pas réellement de démarche Lean standardisée, et qu'en dehors de J. Liker, qui développe la « Philosophie Lean », l'exhaustivité dans les outils intégrant les 6 concepts analysés n'est pas totale, chacun des référents développant à travers les 6 concepts susmentionnés des outils plus ou moins complexes.

## 2/ L'ISO

Nous ne nous attarderons pas à présenter ici une nouvelle fois l'ISO 9001, norme déjà bien connue des responsables QSE et des entreprises souhaitant obtenir la certification.

On notera cependant que les versions 2015 de l'ISO 14001 et 9001 sont plus orientées processus et sont de facto moins « gourmandes » en documents comme l'étaient les précédentes versions.

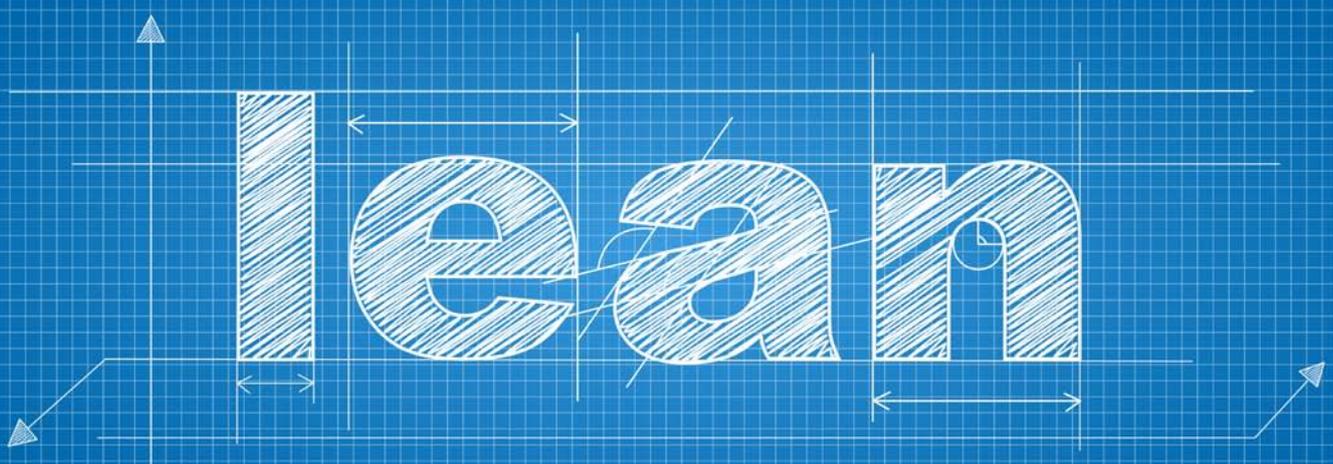
Néanmoins, ne pouvant structurellement pas contraindre les organisations visées à l'utilisation de méthodes spécifiques, ces normes ne citent jamais le Lean Management comme outil d'amélioration et ne mettent aucune synergie en exergue.

## 3/ L'ISO ET LE LEAN MANAGEMENT PEUVENT-ILS ÊTRE EN SYNERGIE ?

M. Micklewright propose dans son ouvrage « Lean ISO » publié en 2010, une fusion entre le Lean Management et l'ISO.

De son point de vue, l'ISO ne préconise pas d'outils à appliquer, alors qu'à contrario, le Lean Management peut tout à fait proposer des outils d'amélioration, ce qui comble un vide pour les entreprises à la recherche de méthodes.

Cependant, il analyse un des points de blocage des entreprises vis-à-vis de l'ISO : la trop grande densité documentaire des Systèmes de Management et il propose d'expliquer l'origine de cette complexité dans un chapitre s'intitulant « Pourquoi le système de documentation devient trop volumineux » en 18 propositions.



Son analyse développe les hypothèses suivantes :

- Les processus écrits ne sont pas mis à jour
- Les processus ne tiennent pas compte des analyses de causes
- Les systèmes trop anciens conservent des procédures écrites sans les remettre en cause
- Les consignes s'accumulent exponentiellement
- Il existe trop de rédacteurs sans coordination mutuelle
- On observe une multiplication de la même consigne dans divers documents du système
- Les processus décrits ne suivent pas les processus réels de l'entreprise
- Il subsiste une croyance selon laquelle l'amélioration passe par l'ajout de documents
- Il y a trop souvent redondance documentaire de l'information
- La mise à jour avec les versions précédentes de l'ISO n'est pas toujours effective
- Les documents ne reflètent pas la réalité du terrain
- Les documents ne décrivent pas les vraies responsabilités des organisations
- On constate souvent une mauvaise compréhension des exigences normatives
- La peur de l'auditeur conduit à des erreurs factuelles
- Des auditeurs apparaissent trop procéduriers dans leur approche
- L'interprétation « intégriste » des exigences normatives est contreproductive
- L'entropie documentaire n'est pas maîtrisée
- On dénote trop d'incohérences dans la structuration documentaire

M. Mickelwright identifie alors de l'entropie documentaire dans son analyse, ce qui est rarement générateur de valeur, et peut même s'avérer destructeur pour l'image de l'ISO.

M. Mickelwright propose de mettre en œuvre une démarche de type 5S, issue du Lean Management, sur la documentation existante pour l'alléger et faire le juste nécessaire.

Sa méthode bénéficie donc d'un très bon écho dans les entreprises déjà certifiées, car elle offre un allègement de l'existant, et permet d'introduire le Lean

Management en synergie avec l'ISO.

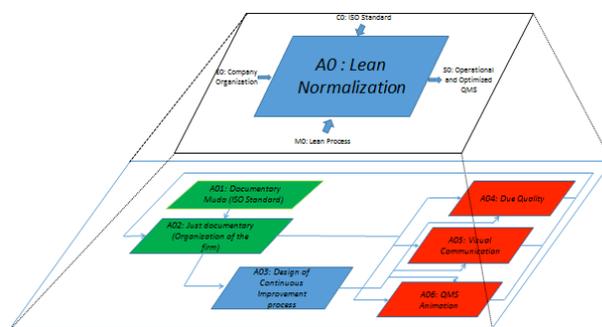
Le nœud gordien auquel est confrontée l'approche de Mickelwright est qu'il faut nécessairement appliquer ses préceptes sur un système de management existant, et non pas à partir d'exigences normatives.

Il est aussi possible de reprendre la FDX 50-819, « Lignes directrices pour mettre en synergie le Lean Management et l'ISO 9001 » et de proposer en vis à vis de chaque chapitre de l'ISO, les outils du Lean les plus adaptés. C'est ce que propose ce fascicule de l'AFNOR FDX 50-189. Cependant il n'y a pas création d'un modèle proprement dit. Il s'agit d'une synchronisation des outils par rapport à des chapitres/exigences. Les impacts (documentaires ou organisationnels) ne sont donc pas évalués.

Nous sommes ainsi arrivés au constat suivant : les différentes études de fusion des deux méthodes (Lean et ISO) commencent par une proposition de fusion/cohérence entre outils et chapitres normatifs, et dans la plupart des cas proposent une simplification à partir d'un système déjà existant.

Nous proposons donc, dans cet article, une approche résolument différente traitant de la fusion entre ces deux approches d'amélioration pour une entreprise qui souhaiterait obtenir la certification. En effet, notre analyse ne part pas des organisations existantes pour déployer le Lean Management, mais consiste en une application directe des concepts du Lean Management à la lecture analytique d'une norme et de ses exigences. C'est ce que nous appellerons la « Lean Normalisation ».

## 4/ NOTRE MODÈLE D'ÉTUDE



Modèle de « Lean Normalisation »

Cette méthode repose sur 6 étapes :

- 1. Muda documentaire et optimisation / compilation des documents exigibles :** cette étape concerne l'identification de la structure documentaire exigible dans une norme et n'inclut pas encore de « cost killing »,
- 2. Juste nécessaire des documents :** il s'agit de fournir ni plus, ni moins que la documentation exigible de la norme, en phase avec la documentation nécessaire, et propre au bon fonctionnement de l'organisation,
- 3. Amélioration continue :** cette étape consiste à déployer le Kaizen (l'Amélioration par « petits pas ») et le Hoshin (l'amélioration par « percée ») via l'organisation mise en place,
- 4. Qualité Parfaite :** Il est alors possible d'utiliser les outils du Lean pour obtenir une Qualité exigible. Les outils sont alors compatibles avec le système de management et ne génèrent pas d'effet de bord,



**5. Management Visuel :** le but est de promouvoir la communication et le partage d'informations dans l'entreprise entre les managers et les salariés (tableaux d'affichage, cartes de contrôle de production, communication d'équipe...),

**6. Management des Hommes :** on introduit de la flexibilité dans les missions déjà existantes comme les RH ou DAF, qui peuvent tout à fait piloter le Système de management dans le cadre de leur mission.

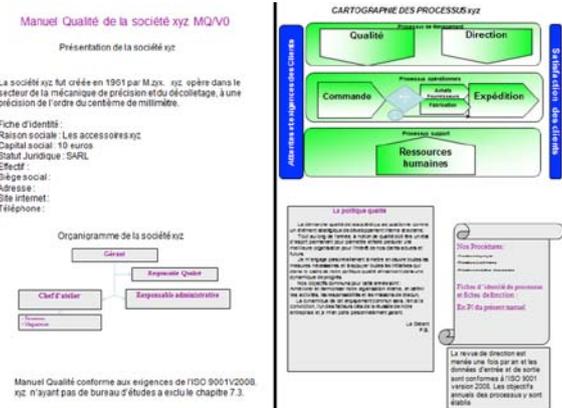
Il est alors possible de construire un système de management documenté conforme à l'ISO et constitué d'un manuel organisationnel d'une page, de trois procédures et de 10 enregistrements quelle que soit la taille, et le métier/savoir-faire/secteur d'une entreprise souhaitant obtenir une certification.

De plus, cette démarche de mise en œuvre d'un système de management le rend compatible avec toute autre démarche associée au Lean Management, sans effet de bord.

Cette démarche permet aussi de mettre en œuvre de la négentropie documentaire en accord avec toute démarche d'amélioration.

## 5/ DES ENTREPRISES ONT DÉJÀ MIS EN ŒUVRE CETTE DÉMARCHE !

Les entreprises suivantes ont bénéficié de nos travaux. Il s'agit d'ACCEL (entreprise de fabrication d'entretoise), ERVOR (la dernière entreprise Française de production de compresseur), Acistec Engineering (entreprise de solutions intégrées), Coupery et Masson (Entreprise de mécanique de précision) et Flexcité (La branche transport de personnes à mobilité réduite de la RATP). Leur système de management certifié est composé d'un manuel très simple et communiquant, de trois procédures et d'une vingtaine d'enregistrement. Un exemple de manuel organisationnel est proposé ci-dessous :



Exemple d'un manuel organisationnel au format « poster » suite au déploiement de la méthode « Lean Normalisation »

L'entreprise PBCA (Conseil et formation en Management et méthodes QSE) a elle aussi été certifiée avec un référentiel qualité incluant toutes les exigences de l'ISO en 20 pages.

La mise en conformité à l'ISO 9001 est effective après 10 jalons de « production/conseil », ce qui correspond, en fonction de la taille de l'entreprise, à 10 à 12 journées de conseil.

Les audits de certification menés dans ces entreprises ont donné lieu à un rapport sans écart normatif, et ont donc conduit à l'obtention d'un certificat ISO du premier coup et sans besoin de déployer un plan d'action de mise à niveau. L'impact opérationnel est ainsi visible pour l'auditeur et l'entreprise.

## 6/ LA LEAN NORMALISATION ANNONCE-T-ELLE LA FIN DE L'AUDIT CLASSIQUE ?

Nous avons remarqué que les audits menés sur ce type de mise en œuvre de système ne permettaient plus de mettre en exergue des points faibles, ou d'amélioration des organisations. De ce fait, nous sommes en cours de test d'une nouvelle méthode que nous avons intitulée « Stress Test Organisationnel ». Cette méthode s'inspire des stress tests financiers mis en place depuis le scandale Enron et la crise des subprimes.

Notre idée consiste à mettre le système de management sous stress en temps quasi-réel (par exemple une réclamation client sérieuse et impromptue, une panne conséquente, une crise en production,...) et de constater comment le système mis en place est apte à répondre aux aléas rencontrés. Nous proposons aussi que la fonction QSE soit en phase de « sommeil » pendant ce stress test pour qualifier la robustesse de l'organisation.

Ainsi, l'entreprise bénéficiant de cette méthode pourra identifier ses risques organisationnels de manière plus opérante qu'avec l'audit classique.

## 7/ PERSPECTIVES

Toute norme peut bénéficier de l'analyse « Lean Normalisation » de façon à alléger de manière drastique la quantité de documents exigibles pour être conforme. Les nouvelles versions des normes ISO, éditées en septembre 2015, restent, elles aussi, compatibles avec cette méthode, puisqu'il est prévu de ne plus classer les documents en manuel, processus, procédures, et enregistrements, mais en « activité documentée », laissant toute liberté d'interprétation aux entreprises soucieuses d'obtenir une certification.

### PUBLICATIONS TRAITANT DE CE SUJET

Conférence MOSIM (Conférence Francophone de Modélisation, Optimisation et Simulation) 2014, Nancy

Conférence QUALITA 2015, Nancy

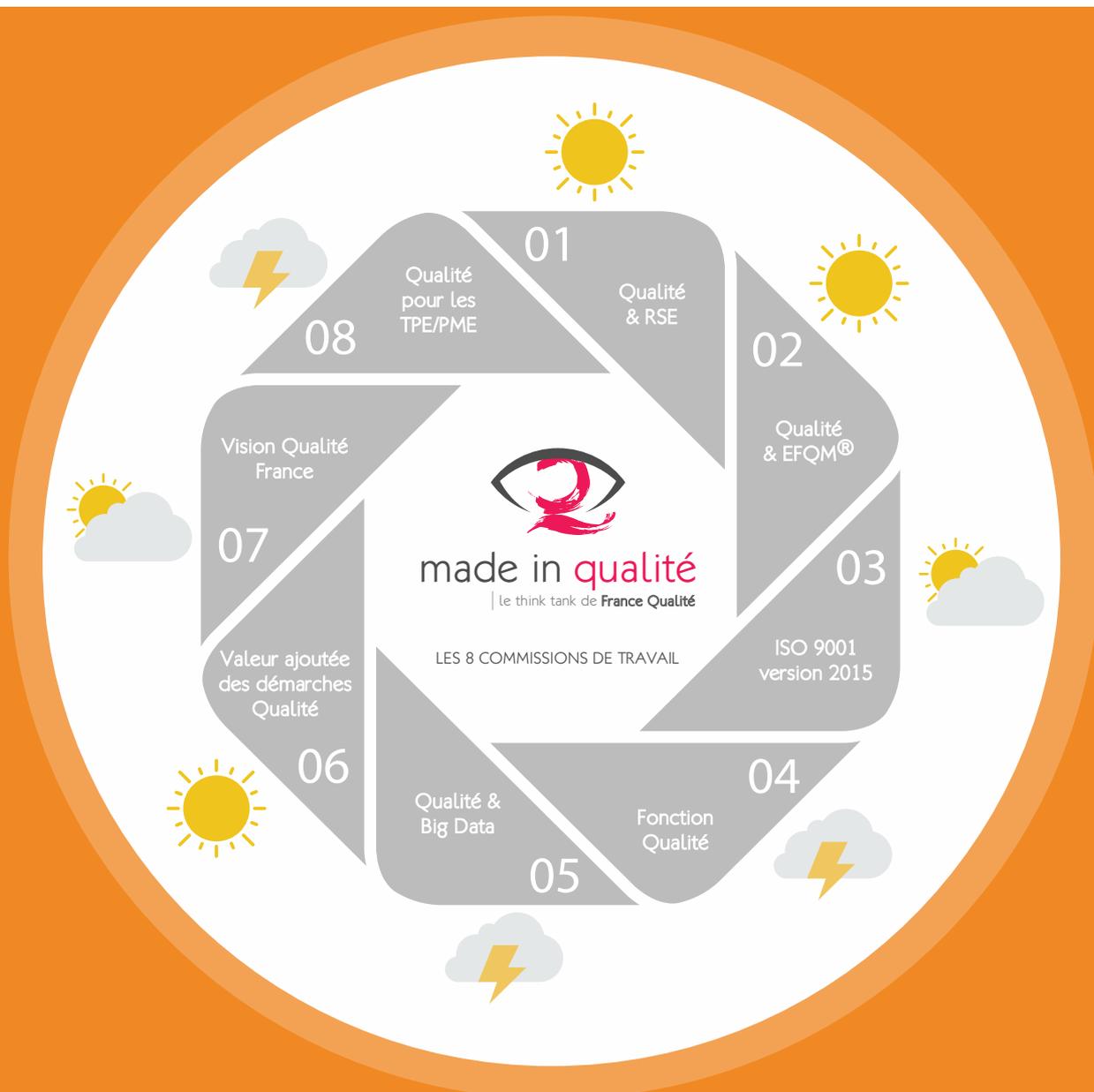
Conférence CIGI (Conférence Internationale de Gestion Industrielle) 2015, Québec

Revue JNRIUT (Journal National de Recherche en IUT) 2015

## Point d'avancement des travaux du Think Tank « Made in Qualité »

Depuis près de deux ans, les 8 commissions du Think Tank ne ménagent pas leurs efforts pour faire avancer la réflexion qualité.

Après un premier Livre Blanc « Comprendre la Qualité d'aujourd'hui et de demain », le deuxième tome est en préparation pour 2017. En attendant, voici un point pour chacune des commissions.





# TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

- Valeur ajoutée des démarches qualité
- Qualité et big data
- 7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001
- Qualité et Responsabilité Sociétale
- EFQM® : des résultats hors norme
- Vision Qualité France

LIEN DIRECT : <http://bit.ly/LivreBlancQualite-T1>

## COMMISSION 1 : QUALITÉ & RSE

Ce groupe est actif avec un noyau dur de 7-8 personnes. Une **enquête téléphonique** poussée est en cours (20 répondants) pour connaître les pratiques RSE et les mouvements Qualité vers la RSE et réciproquement. Un **guide RSE** est également en projet. Il se découpera en 4 parties :

- De la RSE vers la qualité : quelles pratiques RSE, pourquoi et comment aller vers la qualité
- De la qualité vers la RSE : quelles pratiques qualité, pourquoi et comment aller vers la RSE
- Qualité et RSE : des démarches complémentaires
- Les recommandations de la commission

## COMMISSION 2 : QUALITÉ & EFQM®

Ce groupe est en régime de croisière avec une équipe de 7-8 personnes. Une enquête démarre pour connaître les résultats tangibles et intangibles de la **mise en place de l'EFQM®** (33 organisations interviewées dans toutes les régions, des lauréats de Prix). Le **positionnement EFQM®-ISO 9001:2015** est en cours de finalisation, notamment avec un travail inter commissions EFQM-ISO 9001).

## COMMISSION 3 : ISO 9001:2015

Cette équipe dynamique mène une collaboration et un travail en commun avec les Pays de la Loire, le Club des Pilotes de Processus (C2P) et l'AFNOR. Les réflexions portent sur le pilotage de projets et l'ISO 9001. La **rédaction d'une plaquette sur les 6 incontournables de la qualité** est en cours.

## COMMISSION 4 : FONCTION QUALITÉ

Cette commission planche sur le responsable qualité d'aujourd'hui et de demain. Étant en cours de création, **un avis aux personnes intéressées est lancé**. Les objectifs et les livrables sont en cours de définition, ainsi que le recueil des éléments existants : livres, articles, etc...

## COMMISSION 5 : QUALITÉ & BIG DATA

La commission a perdu plusieurs membres et **recrute** des acteurs pour avancer. Le cadrage de la commission est en cours et sera finalisé avec les membres de la commission.

## COMMISSION 6 : VALEURS AJOUTÉES DES DÉMARCHES QUALITÉ

La commission est très active. Une **large enquête** innovante et prospective est en cours auprès de managers pour apprécier leur perception sur la valeur ajoutée des démarches qualité. Le questionnaire est prêt et sera adressé par internet.

## COMMISSION 7 : VISION QUALITÉ FRANCE

Une **première version** de la vision a été présentée au bureau exécutif. Le groupe « teste » auprès d'acteurs clés la vision qualité France et affine son contenu.

## COMMISSION 8 : QUALITÉ POUR LES TPE/PME

Cette commission est à l'arrêt et **recherche un animateur**.

## AU SOMMAIRE DU TOME 2 DU LIVRE BLANC

- ▶ **Qualité et RSE** : une synthèse du futur guide qualité et RSE, avec les résultats de l'enquête, et les premières recommandations de la commission
- ▶ **EFQM** : les résultats de l'enquête sur les résultats obtenus grâce à la pratique de l'EFQM, le positionnement EFQM et ISO 9001:2015, la contribution de l'EFQM® aux méga-tendances (nos 5 piliers)

- ▶ **ISO 9001** : la plaquette sur les 6 incontournables
- ▶ **Le responsable qualité** : la feuille de route de la commission
- ▶ **Qualité et big data** : le cadrage de la commission
- ▶ **Valeur ajoutée des démarches qualité** : les premiers résultats de l'enquête
- ▶ **Vision qualité France** : l'état d'avancement des travaux

## Retour sur le Congrès Européen de la Qualité à Helsinki

Par Patrick Mongillon, Pilote du Think Tank « Made in Qualité », vainqueur du Trophée du Manager Qualité Européen 2016



Le 60<sup>ème</sup> congrès de l'EOQ (European Organization for Quality) s'est déroulé début juin à Helsinki en Finlande, autour du thème « Quality enables growth and competitiveness » - la qualité permet la croissance et la compétitivité.



Volontairement limité à 350 participants, l'organisation était parfaite ; il convient de noter une délégation chinoise importante (dont le président de l'association chinoise pour la qualité) ainsi que de nombreux japonais ; les français étaient rares...

L'ordre du jour, riche et varié, nous a permis d'écouter de nombreux témoignages et études de cas : Fujitsu Finlande (comment développer l'expérience clients après avoir gagné le prix qualité en Finlande ?), Fazer (le Valrhona finlandais) et la culture du cacao, comment assurer la sécurité des patients dans un hôpital (Autriche)...

Des idées pertinentes et intéressantes ont été présentées, comme par exemple :

- Un nouveau schéma sur le développement de produits intelligents
- Le paradoxe de l'efficacité (avec un cas très instructif sur l'efficacité des élèves dans une école)
- Le futur de la qualité : arrêtons le management de la qualité (perturbant n'est-ce pas ?)
- L'optimisation des processus via l'intelligence computationnelle

C'est aussi l'occasion de rappeler la mission et la vision de l'EOQ : l'EOQ est le promoteur de la qualité n°1 en Europe et sa mission est d'améliorer la « Société » européenne au travers de la promotion de la qualité, au sens large.

L'EOQ développe des activités de certification de personnes avec un dispositif impressionnant : processus, fiches de postes, formations, etc... et en s'appuyant sur des formations de chaque pays membre.

On retrouve ainsi : comment devenir TQM leader (Total Quality Manager), un quality system manager, un quality auditor, le tout avec un certificat à la clé.

Voici 3 points marquants qui ont été développés :

- ▶ Vaporised : une présentation percutante de Robert TERCEK sur la transformation de notre société par le numérique. Courrez acheter son livre (en anglais) : Vaporised.
- ▶ Le changement radical de la politique qualité en Chine
- ▶ Une présentation vivante et imagée de la recherche de l'excellence par le directeur de l'opéra de Helsinki, Kenneth Greve.

... Et un retour détaillé sur chacune de leurs présentations.

### VAPORISED, DE ROBERT TERCEK

**Tout ce qui peut être vaporisé (comprendre numérisé) sera vaporisé :** ce changement inéluctable transforme les choses (physiques) en logiciel invisible. Ce qui est déjà vaporisé :

- Le livre
- La musique
- Les cartes géographiques
- Les jeux
- La télé (en cours de vaporisation)
- Tout ce qui contient un smartphone (appareil)



photo, agenda, téléphone, prise de notes, dictaphone, caméra, horloge, calculette, carte bancaire, console de jeux, livres, etc.)

Comme les biens contiennent de plus en plus des informations riches, **ils perdent leurs caractéristiques de produits et deviennent des services :**

- Uber et tous ses clones (Blabla car, Lyft, etc.)
- Maps
- Tout le monde hait Uber mais il impose des règles digitales dans le monde réel

Le logiciel se substitue :

- aux lois, au management, pour le travail, les voitures sans conducteur arrivent
- pour la propriété individuelle (airbnb)

Le commerce de détail sera vaporisé et le logiciel est un substitut aux magasins physiques.

Le cloud est là : dropbox, spotify, netflix, etc...

Le logiciel se substitue aux infrastructures physiques et l'ordinateur se connecte à tout : smartphone, montres, le domestique, les drones, les voitures, l'éclairage public, etc...

### **Tout ce qui peut être connecté sera connecté**

- Des centaines de millions d'ordinateurs
- Des milliards de mobiles
- Des dizaines de milliards de connexions internet
- Des trillions de capteurs

L'économie de l'information réinvente le monde réel

- 2010 : 1,2 zetta octets de données dans le monde (zetta = 10 puissance 21)
- 2014 : 4,4 zetta octets
- 2020 : 44 zetta octets
- Les données sont le nouveau pétrole

Mais c'est aussi l'internet des choses inutiles avec des appareils pas actualisables ni interopérables. C'est aussi l'internet des choses vulnérables avec des cyberattaques et des hackers. Ce sont aussi des choses qui parlent dans votre dos : le tracking, la reconnaissance, les graphes sociaux et d'intérêt, les graphes des localités, les graphes de surveillance et d'espionnage.

Ce sont enfin des applis dangereuses (copier vos clés sur votre iphone !) dont nous n'avons pas besoin.

## **LE VIRAGE QUALITÉ DE LA CHINE**

Constat de la Chine :

- Sur le manufacturing, il y a un gap important entre la Chine et les autres pays
- Le mode de management en Chine a un faible niveau de maturité
- La qualité des produits est faible et les mesures qualité sont limitées.

**La chine se transforme pour améliorer drastiquement la qualité :**

- Le gouvernement (1<sup>er</sup> ministre) attache une attention élevée à la qualité
- Les entreprises cherchent activement à améliorer le niveau du management de la qualité (formations,

accompagnement, etc...)

- L'association chinoise pour la qualité aide les entreprises sur l'amélioration de la qualité et la promotion de l'efficacité

### **Les 3 transformations majeures**

- Passer de « Fabriqué en Chine » à « Créé en Chine »
- Passer de « la rapidité chinoise » à « la qualité chinoise »
- Passer de « les produits chinois » à « les marques chinoises »

## **UNE PRÉSENTATION VIVANTE ET IMAGÉE DE LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE PAR LE DIRECTEUR DE L'OPÉRA DE HELSINKI, KENNETH GREVE**

Kenneth Greve fait un parallèle intéressant entre la danse et la qualité, dans une logique de recherche de l'excellence.

**Il propose ainsi un premier axe de réflexion sur l'amélioration continue et notre manière d'apprendre.**

- Les danseurs s'entraînent intensément, à la recherche du mouvement parfait. Mais l'apport du maître de ballet n'est rien, de même que l'entraînement si un ancrage n'est pas fait. Il s'agit de ressentir au fond de soi le mouvement juste et de lui donner la bonne intention. Cela seul le danseur peut le percevoir.

- Nous devons apprendre à apprendre, c'est-à-dire trouver comment être notre propre tuteur d'apprentissage, comment apprendre par nous mêmes, par nos propres moyens.

- Nous devons changer de manière d'apprendre : trouver d'abord une manière intelligente d'apprendre et de s'améliorer avant de s'entraîner de manière intensive.

**Vient ensuite un second axe de réflexion sur l'intelligence collective et le management.**

Chaque danseur veut être danseur étoile. Même dans le corps de ballet, chacun est en compétition avec les autres. L'esprit collectif n'existe pas. Il s'agit uniquement d'une somme d'individualités.

Pour un maître de ballet comme pour un manager, la question est : comment transformer cet état d'esprit pour avoir un jeu collectif ? comment impliquer totalement chaque individu et le mettre au service de la collectivité.

Pour impliquer les gens, il faut les responsabiliser, leur donner un périmètre de responsabilité, les impliquer dans la prise de décision en leur faisant comprendre les enjeux et les impacts. Il faut donner un sens collectif à leur action individuelle.

**En résumé : s'entraîner à apprendre différemment, s'entraîner à penser différemment et à tourner son esprit vers un objectif à atteindre.**

Autant de riches enseignements qui nous permettront de studieusement patienter jusqu'à la prochaine édition du Congrès : les 11 et 12 octobre 2017 à Bled en Slovénie.

## L'AFQP PACA renforce ses activités dans le Var

**Parmi les associations régionales membres de son réseau, France Qualité sait pouvoir compter sur le dynamisme de l'AFQP PACA.**

Ce « groupe de bénévoles experts, apôtres de la Qualité et de la Performance », comme ils se définissent, souhaite accompagner les acteurs économiques de son territoire sur le chemin de l'excellence pour mieux satisfaire ses parties prenantes et les aider à être leaders dans leur domaine d'activités.

Organisée par département, l'association est à ce jour principalement active dans les Alpes Maritimes (AFQP 06). D'où sa volonté de renforcer sa présence dans la région, en commençant par le département du Var.

Une première réunion a permis de marquer le lancement de ce projet et de présenter :

- Les résultats d'un sondage pour connaître les attentes des décideurs varois
- L'offre proposée par AFQP 06 pour rapprocher celle-ci des attentes varoises et bâtir ainsi une offre varoise appropriée
- Les grandes lignes d'un nouveau service proposé par AFQP en PACA, les audits internes croisés

Retrouvez en téléchargement en ligne les supports de présentation.

Un premier évènement a vu le jour début décembre avec pour thèmes « ISO 9001 V2015 : nouveautés & difficultés » et « Audit Internes Croisés : de quoi s'agit-il ? quels sont les gains ? ».

Nous suivrons de près le déploiement de cette antenne varoise pour vous tenir informés.

Plus d'informations : <http://bit.ly/AFQP-Var>



Rendez-vous le 30 janvier 2017 à Paris



PRIX FRANCE  
PRIX EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE  
PRIX DES BONNES PRATIQUES  
PRIX DES ÉTUDIANTS  
PRIX DU LIVRE

[WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG](http://WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG)

## Restez connectés à l'actualité Qualité Performance

Chaque mois, recevez l'essentiel de l'actualité dans votre boîte mail :

CLIQUEZ POUR VOUS INSCRIRE



Restez informés au quotidien :

CLIQUEZ POUR NOUS SUIVRE

