

échanges

N°33

la performance en revue

ZOOM SUR
LA BICYCLETTE
DU PDCA



VU AILLEURS

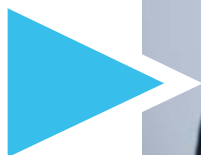
LE MOUVEMENT WALLON
POUR LA QUALITÉ

ÉCLAIRAGE

SERVICES ET NORMALISATION,
QUELLES PERSPECTIVES À L'HORIZON 2020 ?



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



Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Zoom d'actualité (s)

Il y a une vraie dynamique au sein et autour de France Qualité.

Le montrent l'augmentation constante du nombre de visites sur le site de l'association, l'engagement croissant de bénévoles, l'apport perçu par nos clients ou interlocuteurs de nouveaux produits ou publications tels le tableau de bord Quali'Bord ou le tome 2 du Livre Blanc, l'essor du partage de bonnes pratiques.

On peut, et doit, se demander quels sont les fondements de ce mouvement, et surtout les leviers de son maintien durable. C'est bien sûr un exercice délicat... à appréhender avec humilité ; essayons quand même.

Une première explication tient certainement au regain d'intérêt suscité par les démarches d'amélioration continue dans beaucoup d'organismes, publics et privés. Retour graduel de la croissance, enjeux de maîtrise des risques, nécessité de gestion du changement, défis de la simplification ou de la digitalisation, portée concurrentielle de la relation de service, tout cela conduit à capitaliser davantage les méthodes et outils de progrès. Voire à faire, sinon à refaire, de la Qualité un vecteur d'image, comme l'illustre l'utilisation de plus en plus marquée, récurrente, du mot lui-même dans différents clips, campagnes publicitaires. Moyennant quoi, assez naturellement, de multiples acteurs économiques et sociaux se tournent vers l'amélioration continue, s'adressent aux structures AFQP régionales, nationale.

Deuxième raison : l'esprit d'équipe. Très clairement, les cercles, groupements, porteurs du message Qualité, s'engagent aujourd'hui de façon plus synergique, solidaire, tenant compte du retour d'expérience de périodes passées. Et notre association a vocation à les rassembler - à fédérer initiatives et actions, à valoriser les femmes et hommes concernés ; France Qualité, *réseau des réseaux*, a également cette responsabilité particulière qui consiste à la fois à agir au titre de porte-parole de l'ensemble de la communauté des qualitiens/spécialistes QSE ou de l'excellence opérationnelle/experts-méthodes du pays, et à nouer des partenariats avec les institutions, organisations de référence potentiellement intéressées. Gageons que les actions déployées conjointement avec la DGE et le MEDEF contribuent à en être digne.

Lire la suite p. 4

échanges

Directeur de la publication : Pierre Girault

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, Lucien Penalba

Éditée par : France Qualité

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



► sommaire



5

5 ÉCLAIRAGE

SERVICES ET NORMALISATION, QUELLES PERSPECTIVES À L'HORIZON 2020 ?

10 L'ACTU

LES PRIX QUALITÉ

12 ZOOM SUR

PDCA, LA BICYCLETTE DE LA QUALITÉ

16 VU AILLEURS

LE MOUVEMENT WALLON POUR LA QUALITÉ

23 REPÈRES

LES FORMATIONS QUALITÉ :

- ESQSE
- IUT DE MOSELLE EST

31 EXPÉRIENCE

LE TOUR TERRAIN À LA POSTE

32 TERRITOIRES EN ACTION

L'AFQP OCCITANIE : 35 ANS D'ACTION



16



23



Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



Quant à la troisième raison, on pourrait la qualifier de « centrage sur la valeur ajoutée ». Au fond, de la même manière que les acteurs économiques et sociaux voient davantage l'approche Qualité comme un moyen-clé de bonification de la performance, un atout de compétitivité, il nous revient de centrer plus que jamais l'activité de nos réseaux sur l'apport de valeur ajoutée pour l'ensemble des interlocuteurs, adhérents de l'association, partenaires, étudiants, autres parties prenantes. Sachons faire évoluer l'« offre de services » afin de répondre toujours mieux aux attentes, via la promotion d'outils adaptés [REXCELYS par exemple], asseoir la mise en relations, au travers des médias sociaux [Linkedin], développer les dispositifs de reconnaissance [attribution de trophées mais aussi valorisation de la filière professionnelle].

Bien entendu, d'autres paramètres mériteraient d'être évoqués ; il n'empêche : conforter la tendance actuelle favorable à la démarche Qualité, consolider l'esprit d'équipe, centrer l'activité de l'AFQP sur la valeur ajoutée... voilà sans doute trois leviers d'un maintien durable d'une dynamique, aux niveaux collectif et individuel.

J'y crois, d'autant que la feuille de route 2017-2018-2019 et au-delà la Vision 2020 retenues par France Qualité doivent fonder, faciliter la marche en avant - et d'autant que des rendez-vous ou challenges enthousiasmants s'annoncent = la prise de contacts avec les nouveaux Pouvoirs Publics (dès l'été), la préparation des Cérémonies de remise des Prix régionaux puis nationaux (en janvier prochain), la publication du tome 3 du Livre Blanc (au même moment), la perspective de l'organisation - désormais acquise - du Congrès européen de référence à Paris (durant la seconde quinzaine de juin 2018).

N'en doutons pas, le meilleur est à venir !

Fidèlement vôtre,

Pierre GIRAULT, Président.

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





SERVICES & NORMALISATION

Quelles perspectives à l'horizon 2020 ?

Par Fabienne Ramirez, Responsable développement management et services à l'Afnor

La dynamique européenne représente un enjeu majeur dans les services, quel sera le rôle de la normalisation dans la constitution du marché européen des services à l'horizon 2020 ?

Aujourd'hui les services pèsent 70% du PIB européen et à peu près le même poids en termes d'emplois. Tous les secteurs sont concernés par la montée en puissance des services. Pourtant, s'il existe bien une normalisation dans les services, les normes européennes de services ne représentent que 2% de l'ensemble des normes européennes.



De même, seulement 20% des services en Europe ont une dimension

européenne. Depuis plus de 10 ans maintenant la Commission européenne mène des actions pour débloquent et déployer le potentiel du marché européen des services. La normalisation est l'une des solutions utilisées pour mener cette action.

Une nouvelle étape a été franchie en mars 2017 avec l'approbation par le Conseil d'Administration du comité Européen de Normalisation (Cen) de la stratégie européenne de normalisation services dans les ambitions du Cen 2020.

Cette stratégie s'adresse à la fois aux acteurs des services, aux organisations de la société civile et aux organismes de normalisation. Elle a pour objectif de sensibiliser les acteurs des services pour identifier leurs besoins et leur montrer comment la normalisation peut répondre à certains d'entre-eux et quels bénéfices ils peuvent tirer de son utilisation.

Quels bénéfices de la normalisation face aux différentes tendances impactant le secteur des services ?

Numérique, Nouveaux schémas de consommation et nouveaux modèles économiques, mondialisation :
Les bénéfices actuels ou à venir de la normalisation.

- **Dans le numérique**, la création d'un environnement de confiance et de transparence, l'accompagnement de nouvelles compétences, les modes de collaboration et d'interopérabilité.
- **Sur les schémas de consommation**, la protection du consommateur qui est amené à acheter de plus en plus des « solutions » composées de combinaisons de produits et services. Cet aspect de sécurité concerne là aussi la qualité l'intégration et la protection des données mais aussi la sécurité des personnes dans la réalisation du service pouvant inclure la formation et les compétences du consommateur « co-construisant-réalisant » le service.
- **Pour les modèles économiques**, la normalisation peut accompagner les entreprises et professions dans la conception, l'implémentation et le fonctionnement de leurs nouveaux modèles d'organisation, de culture, d'accompagnement de l'expérience client.... Ainsi que les évolutions de savoir-faire et de compétences.

- **Dans le contexte de la mondialisation**, les normes sont historiquement des outils de gestion des relations complexes. Elles sont utilisées dans les accords internationaux et pour la structuration et l'accès aux nouveaux marchés. Elles sont aussi des outils volontaires de régulation des marchés en permettant une compétition juste entre les acteurs.

Cinq axes de normalisation pour répondre aux besoins des services : définir et décrire, mesurer et évaluer, les prestataires, le management et les organisations, les produits, méthodes et technologies.

A la lumière de l'expérience des acteurs ayant déjà normalisé, des réponses à certains besoins comme la structuration des marchés, des échanges et des contrats, la promotion de bonnes pratiques, l'amélioration de la qualité des prestations.....ont déjà été trouvées dans la normalisation. L'analyse des normes européennes existantes a permis de définir de grands axes de normalisation pour les services. Selon les besoins, certaines normes couvrent un plusieurs d'entre-eux.

Les cinq axes de normalisation sont la description

des services, leur évaluation, les prestataires de service, leurs organisations et enfin les produits et technologies associées aux services.

Ce dernier point nous ramène à la normalisation traditionnelle des produits, méthodes et technologies comme le code à barre utilisés dans de nombreux services, les camions de pompier pour les services de secours, la méthode de mesure des espaces pour les services généraux.... On peut noter l'émergence récente de travaux de normalisation sur les technologies du block chain ou de l'internet des objets couvrant les objets connectés en France impactant directement le monde des services.

Concernant la description du service, les normes vont couvrir une ou plusieurs parties du cycle de vie avec une approche métier à l'exemple de la maintenance avec des normes européennes couvrant les contrats (EN 13269) couvrant la terminologie clarifiant les termes des contrats (EN 13306). Dans cette approche métier, les professionnels de la traduction ont développé une norme européenne et internationale qui spécifie les exigences relatives à tous les aspects du processus de traduction ayant une incidence directe sur la qualité et la prestation de services de traduction. La norme couvre la gestion des processus de traduction, les exigences minimales en termes de qualification, la disponibilité et la gestion des ressources ainsi que les autres actions nécessaires pour la prestation d'un service de traduction de qualité. Elle donne ainsi une visibilité et une lisibilité de l'offre de traduction.

Une approche transverse a aussi été développée comme la satisfaction client, l'excellence de services (CEN/TS 16880), les centres de relation client ou la réputation en ligne...

Pour l'évaluation des services, les acteurs des services ont défini dans des normes sur les indicateurs de performances pertinents (KPIs) par exemple dans la maintenance (EN 15341), ou encore des méthodes d'essais ou de mesure comme dans les services postaux (EN 13850). Plus simplement, ce sont parfois uniquement les critères qui sont définis et les méthodes de mesure associées, laissant la possibilité aux acteurs de fixer les niveaux d'exigence du service comme pour la norme sur les services de transport public de voyageurs (EN 13816).

Le professionnalisme des organisations et des personnes contribuant ou réalisant les services est crucial dans ce domaine. Elles peuvent porter directement sur les qualifications comme pour les personnels mettant en œuvre des protections cathodiques (EN 15257), des essais non-destructifs

Les normes sont historiquement des outils de gestion des relations complexes.

(EN 473) ou encore les soudeurs (EN ISO 9606).

Les normes sont ainsi utilisées dans les cadres des formations initiales et continues.

Enfin, l'industrie des services est, elle aussi, concernée par les normes d'organisation et de gouvernance venant de l'international. Dans les normes de systèmes de management, la publication de la série ISO 9000 en 2015 avec l'extension de son application aux services ne peut être ignorée ainsi que son guide d'application pour les PME/TPE particulièrement pertinent pour les services ou ses déclinaisons sectorielles comme dans la santé avec l'EN 15224. D'autres normes de systèmes de management en cours comme le management de l'innovation, la gestion des actifs....) devraient interpeller les acteurs

des services non seulement dans leur utilisation mais aussi dans leur élaboration pour y faire valoir leurs besoins et spécificités. Enfin dans les normes de gouvernance, les risques (ISO 31000), la responsabilité sociale des entreprises (ISO 26000) ou les travaux en cours à l'international sur la gouvernance des organisations incluant la compliance et la lutte contre la corruption devraient mobiliser les acteurs des services.

Sensibiliser à la normalisation, mobiliser les secteurs pouvant en bénéficier, améliorer le système de normalisation européen et s'associer à l'international sont les objectifs pour accompagner le développement des marchés en 2017 et 2018.

- Sensibiliser à la normalisation pour les services pour initier et renforcer des relations avec les

différents acteurs des services pour mieux comprendre leurs besoins et leur montrer comment ils peuvent profiter de la normalisation européenne

- Définir une série des critères qui pourraient aider à identifier des secteurs prioritaires pouvant potentiellement tirer des bénéfices de la normalisation

- Identifier comment le système de normalisation



européen peut mieux répondre aux besoins des secteurs des services en tenant compte de l'aspect mondial à la fois dans la fourniture et la production qui se développe.

Cette dynamique européenne n'est pas nouvelle mais montre qu'une nouvelle étape est franchie.

Elle remonte en fait à la Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil, du 12 décembre 2006, relative aux services dans le marché intérieur. Elle établit un cadre général favorisant l'exercice de la liberté d'établissement des prestataires de services et la libre circulation des services au sein de l'Union européenne, tout en garantissant la qualité des services. Ce cadre juridique concerne tout service

fourni contre rémunération dans des secteurs variés notamment le tourisme, la construction, les services immobiliers... Sont exclus les services financiers, les réseaux de télécommunications, les transports, les services de santé, les activités de jeux et certains services sociaux.¹¹

Concernant la normalisation, le règlement (UE) N° 1025/2012 du Parlement européen et du Conseil relatif à la normalisation européenne instaure le cadre juridique de la normalisation européenne dont l'objectif est de la rendre plus efficace et de réaffirmer les principes fondateurs de la transparence, de l'ouverture à tous les acteurs, du consensus et de l'application volontaires des normes.



Quels bénéfices de la normalisation face aux différentes tendances impactant le secteur des services ?

S'agissant de la normalisation, le mandat pour la programmation et l'élaboration des normes de services horizontales, M/517 initié fin 2013, vise à faciliter la compatibilité entre les services fournis par des prestataires d'Etats membres différents, l'information du destinataire et la qualité des services. L'objectif a été dans un premier temps, de définir un programme de normes européennes de service horizontales correspondant aux besoins du marché. Ces travaux ont conduit en février 2016, à la création d'un nouveau comité technique européen sur les achats, passation de marchés et évaluation de la performance des services (CEN / TC 447) piloté par la Grande Bretagne. Faisant suite au mandat l'objectif de ce comité est notamment de développer une normalisation associée à la fourniture de services, ceci comprend

L'ensemble de ces démarches visent à accroître la qualité des services offerts dans l'Union Européenne

toutes les formes de contrats avec dans un premier temps, les services entre entreprises (business-to-business), en commençant par des normes de bonnes pratiques communes.

L'ensemble de ces démarches visent à accroître la qualité des services offerts dans l'Union Européenne, accroître et consolider les marchés des services et développer l'emploi qui y est associé.

A ceci s'ajoute les activités d'une vingtaine de comités techniques et comités de projets sectoriels en Europe et une douzaine au niveau international comprenant la maintenance, les transports, le tourisme, les services postaux, les services de conseil en management, les services de sécurité, compétences douanières, chiropracteurs, homéopathes...

Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne,... leaders de la normalisation services en Europe et dans le monde ? Quelle est l'influence de la France ?

Alors que l'Allemagne se positionne sur des secteurs stratégiques comme le tourisme en Europe et l'excellence de services maintenant à l'international, l'Espagne lui dispute son influence au niveau des structures stratégiques comme le groupe stratégique de normalisation des services du Cen et le comité technique ISO sur le tourisme. Le Royaume-Uni a saisi lui l'opportunité de la création du nouveau comité technique européen sur les services (CEN/TC 447). Où se positionnent les acteurs français ?

En France, une centaine de structures sont concernées par les services selon les secteurs d'activités. Dédiées aux services, deux sont particulièrement concernées, la commission « Achats et relations d'affaires » et la commission « Excellence de services ». N'hésitez pas à les rejoindre.

La participation et la contribution aux travaux de normalisation européens et internationaux s'organise dans les commissions de normalisation AFNOR. Participer à une commission de normalisation permet de participer à la définition des règles du marché, faire connaître son entreprise, société ou organisme auprès des partenaires français, bénéficier d'un réseau relationnel privilégié et y développer sa veille technologique et son influence. Les commissions de normalisation ouvrent aux travaux européens et internationaux et permettent de négocier avec les autres pays le contenu technique des normes à venir.

BIOGRAPHIE

Fabienne Ramirez est docteur-ingénieur chimiste diplômée de l'École nationale supérieure de chimie de Lille et de l'université de Bretagne occidentale. Elle est titulaire d'un Master of Science du Trinity College de Dublin.

En 1999, elle rejoint l'Afnor comme secrétaire de comités techniques européens (CEN). Également secrétaire du comité technique international Énergie nucléaire, technologies nucléaires et radioprotection (ISO/TC 85).

Depuis 2008, elle est Responsable développement au sein d'Afnor Normalisation. Elle assure jusqu'en 2012 l'animation du comité stratégique Ingénierie industrielle, biens d'équipement et matériaux, du groupe de coordination stratégique Nucléaire et la coordination du secteur défense.

Depuis 2013, elle est Secrétaire du comité stratégique management et services, tout en conservant la coordination du secteur défense.



► Prix Qualité

Place à la réussite collective

Les Prix Qualité ne cessent de se renouveler. Créés il y a 25 ans autour d'un seul dispositif, le Prix France - ou PFQP, ils regroupent désormais 5 formules, permettant à chaque type d'organisation et de professionnel de progresser et de briller.

Regroupés sous l'appellation « Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle », ils récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyse de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance.

Le Prix France Qualité Performance, créé en 1992, récompense une entreprise ayant mis en oeuvre une politique globale de management par la qualité.

Le Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance, créé en 2012, récompense une entreprise ayant mis en place une bonne pratique dans l'un des cinq « facteurs » du modèle EFQM®.

Le Prix Étudiants Qualité Performance, créé en 2013, salue le travail réalisé par des étudiants dans le cadre de leurs activités universitaires au sein d'organismes. Sont distingués les travaux menés en niveau Licence et Licence Pro, et ceux menés en niveau Master ou Ingénieur.

Le Prix du Livre Qualité Performance, créé en 2004 et intégré au sein des Prix Qualité Performance en 2016, il récompense les ouvrages récents abordant les enjeux de la qualité et de la performance, afin d'encourager la vulgarisation et la prise de conscience de l'apport pour les entreprises d'un management par la qualité.

Le Prix de l'Excellence Opérationnelle, remis pour la première fois en 2017, a été créé par le MEDEF et France Qualité afin de favoriser le déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle, levier majeur de la compétitivité hors coût d'une entreprise. Ce prix a pour objectif d'honorer et de valoriser des entreprises ou collectivités publiques de toutes tailles qui l'ont déjà engagée, et de sensibiliser celles qui ne la connaissent pas encore.

Pourquoi candidater au Prix France Qualité Performance 2018 ?

Pour récompenser des efforts réalisés par un engagement fort de toutes les parties prenantes d'une organisation publique ou privée pour la plus grande satisfaction de ses bénéficiaires et de ses clients.

Cette candidature permet d'obtenir une évaluation extérieure par des experts sur le fonctionnement et la performance de son management dans tous les domaines de l'entreprise s'appuyant sur le modèle d'excellence EFQM®. Cette évaluation permet de percevoir clairement quelles sont ses forces et quels sont les domaines où des améliorations sont possibles, elle permet également de se comparer (benchmark) avec des entreprises qui la mettent en oeuvre.

Ces Prix sont un événement important pour l'image de l'entreprise tant au niveau national que régional avec souvent des retombées significatives pour les clients ou acquérir de nouveaux marchés.

Ces Prix sont la reconnaissance et la récompense de l'investissement de l'implication de l'ensemble du personnel soutenu par une direction qui a su créer un environnement de travail sociétal tout en restant compétitif et innovant.

Bernard Bousaada,
pilote des Prix France et Prix des Bonnes Pratiques



les PRIX QUALITÉ EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Choisissez votre point d'entrée !



La 2^{ème} Journée de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle aura lieu à Paris en janvier 2018.

Autour de conférences, tables rondes, espace exposition et cérémonie de remise des Prix, elle réunira l'ensemble des acteurs nationaux de la qualité et de l'excellence opérationnelle : dirigeants, managers, consultants, personnalités, auteurs...

La 1^{ère} Journée de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle a été organisée le 30 janvier 2017 par France Qualité (AFQP), la Direction générale des entreprises (DGE) sous le haut patronage du Ministère de l'Economie et des Finances et le MEDEF. Elle a vu le jour suite au succès des rencontres et tables rondes organisées de façon informelle en 2016. En 2017, elle a accueilli plus de 300 professionnels.

La JQEO se déroule en deux temps :

- **les Rencontres Nationales de la Qualité** : elle permettent aux acteurs de l'écosystème venus de toute la France de se rencontrer et, au travers de formats variés tels que conférences, tables rondes, ateliers, stands, d'aborder les sujets d'actualité : qualité, RSE, innovation managériale et organisationnelle, digitalisation, compétitivité hors-coût...
- **la Cérémonie de remise des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle.**

L'édition 2018 verra célébrer le 25^{ème} anniversaire du Prix France Qualité Performance.

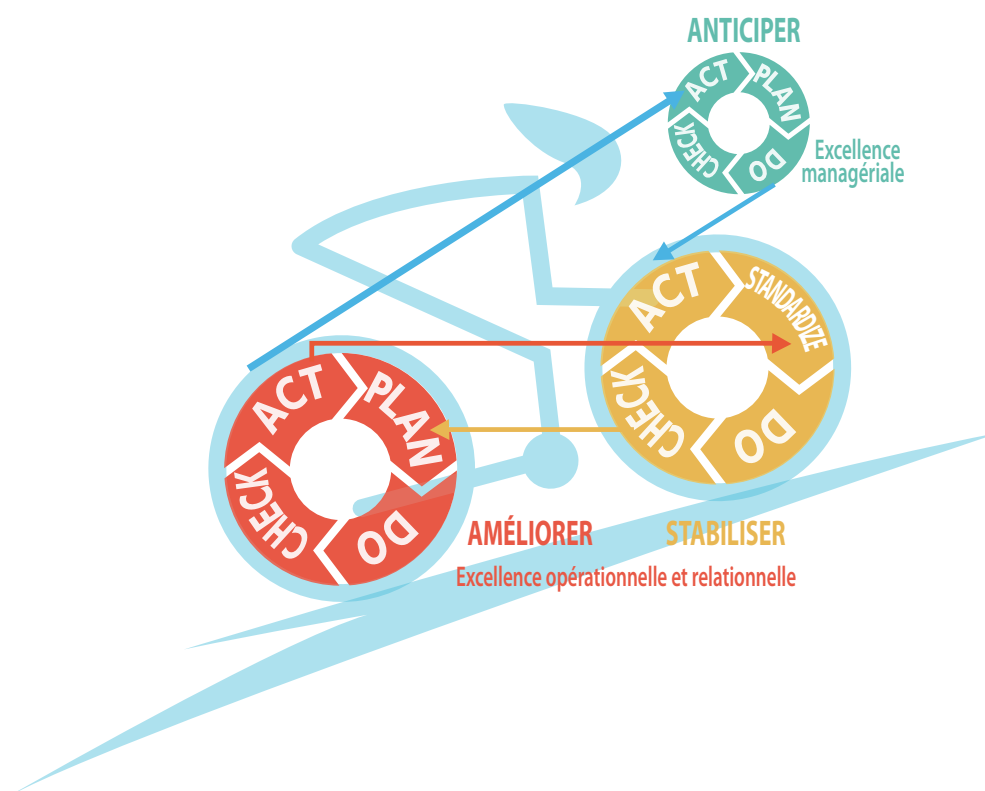
PDCA : la bicyclette de la Qualité

Par Patrick Mongillon, pilote du Think Tank « Made in Qualité »

Vous connaissez la roue de Deming ? Peut-être êtes-vous plus familier avec la roue PDCA. Saisissez cette locution dans votre moteur de recherche et vous visualiserez moult représentations dans plusieurs langues.

Cette roue est fabuleuse : elle illustre en un concept compréhensible en 30 secondes ce qui vous prendra 3 ans à mettre en œuvre dans votre organisation.

Mais au fait, êtes-vous sûr de bien comprendre les 4 temps de cette roue ?



TEMPS 1 : P = PLAN

Ce premier temps signifie Planifier, Prévoir, définir. Il ne s'agit pas d'élaborer un planning mais de réfléchir à ce qu'il faut faire.

Appliqué à votre TODO list quotidienne, il s'agit ici de choisir et prioriser les tâches à réaliser sur votre journée, dans quel ordre et d'estimer peut-être le temps à passer sur chaque action. Une fois le PLAN effectué, vous disposez de votre TODO list de la journée.

TEMPS 2 : D = DO

Il s'agit de mettre en œuvre ce qui a été prévu dans le PLAN. J'insiste, ce temps déroule votre TODO list dans l'ordre prévu, avec le timing prévu et non pas de mener votre journée comme bon vous semble. Probablement, des aléas vont survenir : une réunion dure plus longtemps que prévu, vous êtes interrompu à plusieurs reprises au téléphone alors que vous êtes en train de rédiger un rapport important. Une nouvelle tâche s'impose peut-être car urgente, etc. Vraisemblablement, tout ne va pas se dérouler comme prévu ; tout au long de la journée, vous faites vivre votre TODO list en biffant telle action ou en ajoutant telle autre.

TEMPS 3 : C = CHECK

Ce temps consiste à vérifier et mesurer les résultats, ainsi qu'à comprendre les écarts entre le prévu et le réalisé. Il est 19 heures et vous vous attellez à faire le point de votre journée : avez-vous déroulé les 12 tâches prévues, que s'est-il passé ? Comprendre pourquoi il y a des écarts est important : vous avez peut-être sous-estimé certaines tâches, oublié d'autres, omis des temps libres. Il convient pour vous de comprendre les écarts entre le prévu (PLAN) et le réalisé (DO). Il peut arriver que certaines journées, tout se déroule bien et votre TODO list a été totalement réalisée. Sinon, vous disposez après cette analyse des raisons des écarts.

TEMPS 4 : A = ACT

Voici venu le temps de l'amélioration, de la réaction et de l'ajustement. Que faut-il changer pour que votre prochaine TODO list soit plus efficiente et juste ? Si vous le pouvez, il conviendrait de ne pas répondre au téléphone pendant l'élaboration de ce précieux rapport qu'attend impatiemment votre supérieur hiérarchique, ou prévoir un peu de « mou » pour une réunion qui risque de durer, peut-être tout simplement ne pas se surestimer et réduire la voilure.

Et c'est reparti pour un deuxième tour de roue le lendemain, muni de vos pistes d'amélioration. Si vous procédez comme cela, votre organisation du temps de travail va progresser. Vous le voyez : la roue est très simple à comprendre (combien de temps avez-vous mis à lire ce paragraphe ?) il faut un peu plus de temps pour la dérouler et s'améliorer. La roue PDCA résume très bien les démarches qualité et progrès : mais là, c'est un peu plus complexe qu'une simple TODO list individuelle...

Passons au niveau de l'organisation : êtes-vous prêts à prendre le chemin des meilleurs ? Oui ? Alors, vous devez apprendre à faire du vélo !



**UN SEUL POINT À RETENIR :
LA ROUE DE DEMING**

1 STABILISER (STANDARDIZE)

La première roue des démarches qualité dans l'entreprise ressemble à ce concept PDCA. Il s'agit en fait de la roue SDCA, que beaucoup ignore. C'est une roue importante qui sert à stabiliser la qualité dans votre organisation : que faites-vous pour que le niveau de qualité et de performance soit le même TOUS les jours de l'année ? C'est déjà un beau challenge ! TOUS les jours, vous répondez à vos clients en moins de 3 sonneries, vous livrez TOUS les jours dans les délais prévus, vous êtes aimables avec vos clients TOUS les jours, que vous soyez fatigué ou en pleine forme, vous ne générez aucune erreur, vos réunions sont TOUS les jours efficaces, etc.

Ce cycle commence par S=STANDARDIZE, c'est-à-dire standardiser le niveau de performance chez vous, décrire le fonctionnement et les responsabilités. C'est pourquoi l'on retrouve dans cette phase la description d'un système de management et de ses processus, l'élaboration des engagements de service.

Le DO du SDCA consiste à mettre en œuvre le système de management, avec tous ses aléas : une personne tombe malade, une partie du processus n'est pas respectée, une erreur inopinée survient.

Le CHECK permet de regarder la performance réellement obtenue (et non pas que la conformité aux procédures) et d'analyser les écarts. Si ceux-ci peuvent être résolus assez simplement, vous enchaînez avec le ACT et un nouveau tour de roue.

Faire tourner la roue SDCA permet d'être certifié ISO 9001, 14001, etc.

C'est simple et.. complexe à la fois.

2 EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET RELATIONNELLE

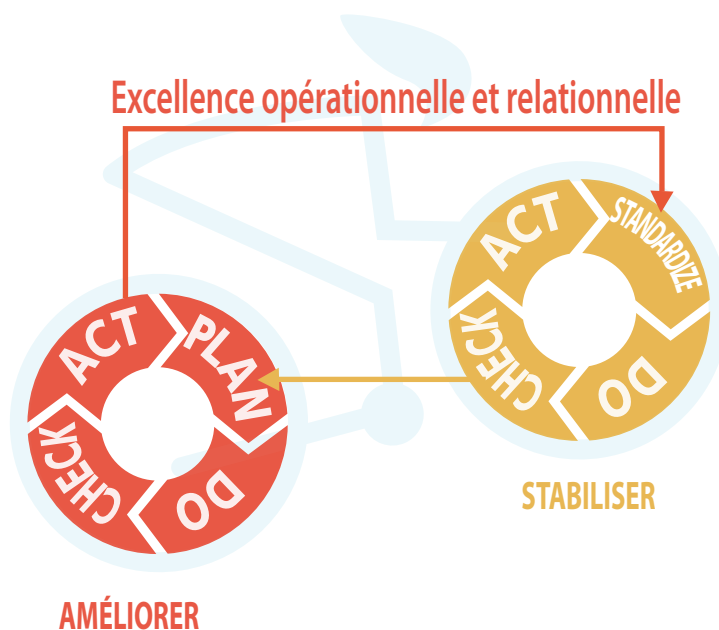
Il arrive parfois que les solutions aux problèmes ne soient pas évidentes. Il faut alors enclencher la deuxième roue : la PDCA de l'amélioration. Cette roue permet d'améliorer la performance et l'on retrouve toutes les méthodes d'amélioration : lean (et tous ses outils), 6 Sigma, Kaïzen, MRPG (Méthode de Résolution de Problème en Groupe). Bien souvent, il s'agit de constituer un groupe de travail qui va réfléchir avec méthode aux causes du problème et imaginer des solutions qui les curent.

Ce qui est important, c'est de relier la fin du ACT de la

roue PDCA (ce qui signifie que la solution imaginée fonctionne sur le terrain) au STANDARDIZE de la roue SDCA pour implémenter dans votre système la nouvelle manière de faire. Trop souvent, les 2 roues SDCA et PDCA ne sont pas reliées ; pire encore, il y a deux responsables, un pour le SDCA et l'autre pour le PDCA et ils se parlent peu.

Les roues SDCA et PDCA interagissent dans une dynamique d'amélioration/stabilisation au nouveau niveau de performance et vous progressez. C'est ce que l'on appelle l'excellence opérationnelle. J'ajoute que ces 2 roues imbriquées relatent aussi l'excellence relationnelle : vos points de contacts s'améliorent, vous déclenchez (parfois) l'effet Waou, vos services sont plus faciles et plus plaisants. Non seulement vos processus améliorent leur performance et procurent plus de valeur ajoutée, mais l'expérience client délivrée devient formidable : des émotions positives fortes, des buzz forts, un service facile et agréable.

Vous pédalez de plus en plus vite au service de la performance de l'entreprise.



Et c'est fini ?

Il nous manque une troisième roue PDCA pour anticiper et donner le sens.

C'est très bien de s'améliorer mais vers où, vers quoi ? Faut-il réduire les erreurs en priorité sur telle ligne ou améliorer le temps de cycle de telle autre ? Faut-il réduire les variations de tel processus ou viser un NPS élevé ?

Le 3ème roue PDCA est le guidon de notre vélo : dans quelle direction devons-nous aller ? Cette superbe mécanique SDCA-PDCA de l'excellence opérationnelle doit pédaler dans quel sens ? C'est l'objet de l'excellence managériale.

La 3ème roue PDCA est stratégique et les méthodes issues de la qualité et du management sont différentes des méthodes vues précédemment. Le modèle EFQM peut vous aider à identifier les 5-10 chantiers prioritaires

de progrès (PLAN) puis d'évaluer périodiquement les progrès stratégiques obtenus (CHECK). Le schéma stratégique est utile pour préciser la vision à 3-5 ans de l'organisation et ses axes stratégiques (PLAN). Le Hoshin Kanri (littéralement direction de l'aiguille de la boussole) est une méthode précieuse pour cascader la stratégie et pour produire des masterplans opérationnels alignés sur la vision (DO), repris ensuite par le cycle SDCA-PDCA. Les Balanced Scorecard sont indispensables pour piloter à haut niveau avec 12-20 indicateurs l'avancement de la stratégie (CHECK) et donc de la performance. La Conception à l'Ecoute du Marché permet utilement de capter les attentes latentes de vos clients (PLAN).

Cette PDCA fixe le cap et les orientations qui sont ensuite déclinées en SDCA-PDCA.

Votre vélo de la performance est complet : quelques années devant vous ...

COMMUNIQUÉ

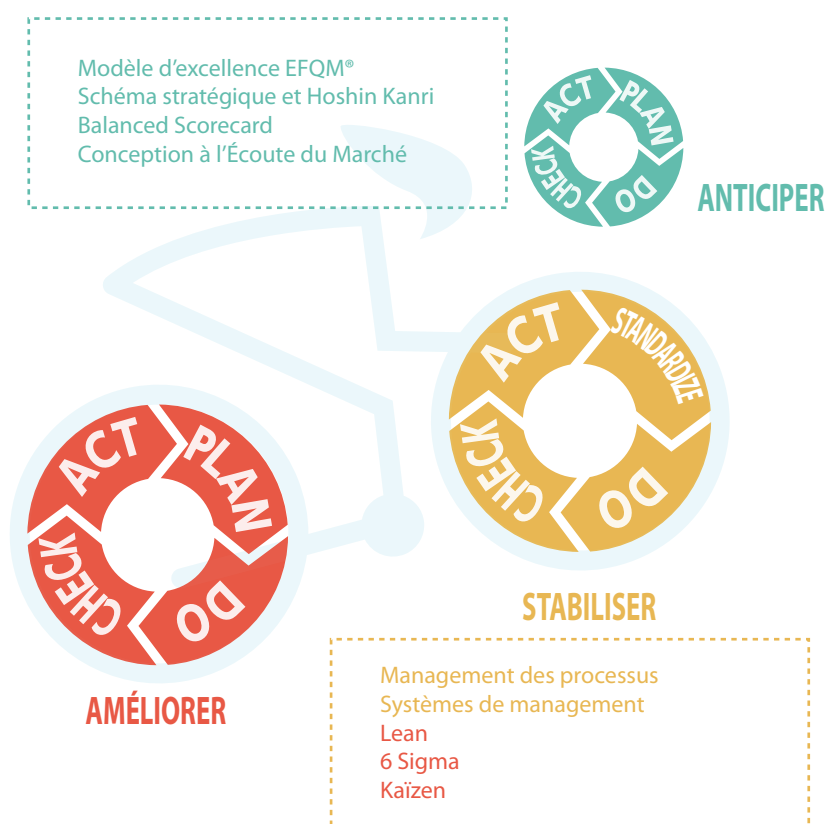
France Qualité accueille la DGE et le MEDEF au sein de son nouveau Bureau Exécutif et présente une feuille de route 2017-2019 en 10 actions

Lire plus...

En cette période charnière pour le pays, France Qualité, le porte-parole des acteurs traitant de la qualité en France, vote la réorganisation de son Bureau Exécutif et se dote d'une nouvelle feuille de route. Objectif essentiel : travailler avec les grandes parties prenantes, à partir d'un constat commun, sur des solutions pensées et mises en oeuvre conjointement, afin d'améliorer la performance des entreprises, des administrations, collectivités, et donc du pays globalement.

France Qualité élargi ainsi son nouveau bureau exécutif à deux invités permanents : un membre de la DGE et un membre du MEDEF.

Ambitieuse, la feuille de route 2017-2019 de France Qualité s'inscrit à la fois dans la continuité de la précédente, et dans la perspective d'une « Vision 2020 ».



LES DÉMARCHES QUALITÉ DANS LES 3 ROUES

De cette manière, nous pouvons positionner les principales démarches qualité au travers des 3 roues SDCA-PDCA1-PDCA2.

Mises en œuvre, ces 3 roues forment une superbe mécanique d'horlogerie qui guideront votre entreprise vers une performance accrue, d'une manière progressive et structurée.

Vous pouvez commencer tranquillement par un simple SDCA qui va organiser et stabiliser votre performance.

Puis poursuivre allègrement en implémentant à votre rythme une démarche d'amélioration PDCA qui va intensifier les progrès et les ancrer dans votre système.

Enfin, orchestrer avec courage une PDCA stratégique pour préciser avec méthode vos orientations.

PDCA, la bicyclette de la qualité et de la performance.

A vous de jouer !

Le Mouvement Wallon pour la Qualité « faire de la wallonie une terre d'excellence »

**Par Dominique Loroy - Directrice du Mouvement Wallon pour la Qualité
et Emilie Piette - Chargée de projets et Coordinatrice PWQ au Mouvement Wallon pour la
Qualité**

La création du Mouvement Wallon pour la Qualité asbl (MWQ) en 1999 a été motivée par une véritable volonté politique du Gouvernement wallon d'éveiller les organisations à la Qualité et d'essaimer cet état d'esprit à l'ensemble des secteurs d'activité de la région.

Fort de l'expertise de ses membres, issus des secteurs privé, public et associatif, le MWQ veut être un moteur en Wallonie pour informer, sensibiliser et créer des lieux d'échanges en matière de Qualité.

C'est pourquoi, en 2001 et dans le cadre du « Contrat d'Avenir pour la Wallonie », le Ministre-Président du Gouvernement wallon a fait appel au MWQ pour l'aider à « faire de la Wallonie une terre d'Excellence ». Depuis lors, une convention fixée de commun accord est renouvelée chaque année avec le Cabinet du Ministre-Président du Gouvernement wallon.

Aujourd'hui, le Mouvement Wallon pour la Qualité ne cesse de se développer pour rencontrer les besoins des organisations et y répondre via différents outils et dynamiques. Ses actions s'appuient sur l'expertise de son réseau de membres qui comptent 45 organisations tous secteurs confondus. L'équipe opérationnelle s'est également agrandie et compte actuellement huit personnes.



Que fait le MWQ ?

Le Mouvement Wallon pour la Qualité asbl vise à devenir l'organisme de référence en matière de Qualité pour tous les acteurs socio-économiques francophones de Belgique, afin de « faire de la Wallonie une terre d'Excellence ».

Le MWQ informe et sensibilise les organisations, quel que soit leur structure ou leur secteur d'activité, à la prise en compte et à la mise en œuvre d'une démarche Qualité par le biais de différentes dynamiques (publications, site internet, Prix Wallon de la Qualité, Déjeuner Qualité, Semaines de la Qualité, Baromètre, réseaux sociaux...).

L'asbl a également mis en place des Clubs Qualité (Clubs des Coordinateurs Qualité, d'audits internes croisés, des micro-entreprises et du Prix Wallon de la Qualité) afin de permettre aux professionnels de la Qualité de se rencontrer pour approfondir des thématiques ciblées selon leurs besoins et/ou selon l'actualité. Ces Clubs favorisent les échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre ses membres.

De plus, le MWQ a été mandaté par les Gouvernements wallon et de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour mettre en œuvre l'expérience pilote relative à la « Déclaration de Services aux Usagers » (DSU) au sein des services publics wallons.

Enfin, le MWQ a mis en place des partenariats depuis de longues années avec ses voisins frontaliers de France. Ces échanges ont toujours été riches et porteurs de fructueux benchmarkings.



Focus sur le « Prix Wallon de la Qualité »

Afin de sensibiliser et d'accompagner les organisations dans leur démarche Qualité, le MWQ a lancé la première édition du « Prix Wallon de la Qualité » en 2005. Depuis lors, ce Prix bisannuel a su acquérir toutes ses lettres de noblesse. Véritable levier de progrès, il vise l'amélioration continue des compétences d'une organisation (publique, privée ou associative) afin de satisfaire au mieux les besoins de ses diverses parties prenantes (bénéficiaire, personnel, sous-traitant...).

De façon plus générale, le Prix a pour objectif de développer une culture de « l'Excellence » en Wallonie tout en fédérant les diverses initiatives sectorielles. Il permet de contrer l'isolement de certaines organisations et de dynamiser les échanges entre celles-ci. Il offre également une vision globale sur ce qui se fait en matière de Qualité sur le territoire, et de mesurer les évolutions à partir d'indicateurs pertinents.

Le référentiel utilisé dans le cadre du Prix est le produit d'un alliage entre les différentes versions du modèle d'Excellence EFQM (European Foundation for Quality Management). L'avantage est qu'il est désormais applicable à l'ensemble des secteurs d'activité et aux organisations novices dans la Qualité.

La « Prix Wallon de la Qualité » compte une dynamique « candidat » et une dynamique « évaluateurs ».

QU'EST-CE QUE LA DSU ?

C'est un document à caractère public dans lequel un service public ou un organisme formule ses engagements par rapport à la qualité des services qu'il offre à son bénéficiaire. La DSU peut servir de cadre général et englobe les différentes démarches existantes au sein du service public. De par sa nature, elle facilite une dynamique d'amélioration continue. Ce projet a suscité des échanges de longue durée avec les homologues français du MWQ afin de faire le parallèle avec la Charte Marianne. La DSU est adaptable selon les différents organismes publics et vise à s'étendre à d'autres secteurs comme aux pouvoirs locaux, par exemple.



>> Dynamique des candidats

Les candidats, entreprises privées, organisations publiques ou encore associations, concourent dans la catégorie du Prix qui correspond au niveau de maturité de leur démarche Qualité.

« Eveil à l'Excellence », « Implication dans l'Excellence », « En route vers l'Excellence » et Excellence » sont les quatre niveaux évolutifs. La construction de la démarche Qualité se fait au rythme de l'organisation. La participation au « Prix Wallon de la Qualité » (PWQ) permet de fédérer les collaborateurs autour d'un projet commun et de développer une véritable cohésion de groupe. De plus, le MWQ confère aux candidats de la visibilité dans ses différents supports de communication (Qualiguide®, Qualizoom®, site internet, Réseaux sociaux...).

A l'issue du processus, l'organisation bénéficie de l'analyse et de l'évaluation d'experts. L'intervention des évaluateurs ne vise pas à sanctionner le candidat mais à le guider dans son cheminement vers l'Excellence. La finalité est de faire évoluer et de pérenniser la démarche Qualité du candidat.

Le MWQ a également mis en place des ateliers qui permettent à toute structure, qu'elle soit du domaine privé, public ou associatif, d'entrer dans le dispositif du PWQ avec les meilleures bases possibles et ce, quel que soit son niveau de maturité dans la démarche vers l'Excellence. Ainsi, le MWQ prévoit des séances d'information pour démystifier la dynamique du PWQ et une pépinière de candidats (pour les premiers niveaux « Eveil à l'Excellence » et « Implication dans l'Excellence »), où les futurs candidats sont formés au référentiel PWQ. Des ateliers d'écriture sont aussi proposés à ces derniers pour leur permettre de rédiger le dossier en y intégrant les notions de « Plan - do - check - act ».

>> Dynamique des évaluateurs

Les évaluateurs sont de véritables experts, sélectionnés au cœur même des structures publiques, privées ou associatives. Ils s'engagent volontairement à accompagner les candidats et à respecter le code de déontologie en vigueur pour mener à bien leur mission. Ils analysent les dossiers de candidature, réalisent une visite sur site chez le candidat pour poser leurs questions, et restituent un rapport avec les points forts de l'organisation, ses opportunités d'amélioration et son degré de maturité. C'est sur cette base que le jury impartial, constitué par le MWQ, déterminera les lauréats qui seront récompensés lors d'une cérémonie prestigieuse.

De plus, les nouveaux évaluateurs intègrent une pépinière où ils reçoivent une formation approfondie sur les référentiels du PWQ, un coaching dispensé par des évaluateurs chevronnés, et où ils bénéficient d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques. Le MWQ permet également aux évaluateurs assidus, qui participent activement aux éditions du Prix et qui acquièrent de l'expérience, de suivre la formation « EFQM Assessor » pour

devenir évaluateur EFQM à l'échelle européenne. Depuis 2005, le MWQ a permis à 21 évaluateurs de passer au stade senior.

Le MWQ offre aux personnes intéressées par cette dynamique la possibilité d'observer et d'accompagner l'équipe des évaluateurs tout au long du dispositif d'évaluation d'un dossier pour finalement, se positionner comme futur candidat ou futur évaluateur lors de l'édition suivante. Ces personnes sont nommées « observateurs ».

>> Synergie avec le Prix France Qualité Performance

Tout au long du projet de refonte du Prix France Qualité Performance (PFQP), un comité de pilotage a été fondé à cet effet par la DGCIS, service interne du Ministère du Redressement productif en France. Ce comité de pilotage avait pour objectif d'encadrer la réingénierie du Prix et de réfléchir aux orientations à donner dans les années à venir, en appui aux initiatives menées par l'Association France Qualité Performance (AFQP). Le MWQ a été invité à se joindre à ce comité de pilotage aux côtés des partenaires historiques AFNOR, Assemblée des chambres de commerce, DGCIS, auxquels se sont ajoutés des représentants des régions françaises, une représentation universitaire, un représentant de l'équipe des évaluateurs, le bureau Veritas...

Au cours de sa mission, le comité de pilotage a acté différentes options à mettre en chantier dans les années à venir en regard des initiatives menées en Wallonie. Il a notamment institué un nouveau mode d'entrée au PFQP, en liaison avec les pratiques de certaines régions françaises et du MWQ, basé sur la mise en valeur de bonnes pratiques managériales. Ce nouveau prix, le « Prix des Bonnes Pratiques », donne accès au concours du PFQP à des organisations qui répondent d'une pratique remarquable (management, stratégie, processus, etc.) les conduisant à développer une gouvernance de leurs activités et une communication avec leurs parties prenantes par la qualité et la performance.



La sensibilisation via les « Semaines de la Qualité »

Cet événement marque l'occasion de découvrir le rayonnement de la Qualité à travers différentes thématiques telles que :

- Le développement durable et la responsabilité sociétale ;
- La Qualité dans le secteur des Soins de santé ;
- La Qualité dans les secteurs du Tourisme ;
- La Qualité dans les Administrations publiques.

Chaque rencontre se déroule chez des hôtes de « Qualité », qui ont ouvert les portes de leur organisation, dans un climat convivial basé sur le partage d'expériences, de bonnes pratiques, d'échanges de savoirs, et de visites



d'organisations... Ces rencontres permettent, à travers l'écoute des acteurs de terrain, de s'inspirer, d'échanger et de trouver des solutions aux problématiques rencontrées quotidiennement dans les démarches d'amélioration continue.

Le MWQ et ses partenaires ont affiché ainsi une réelle volonté de décloisonner, de tisser un réseau actif et de montrer la cohérence dans les actions Qualité qui sont menées en Wallonie, au Grand-Duché du Luxembourg et à Lille.

Afin de dynamiser les moments d'échanges, le MWQ a lancé les rencontres Win-Win.

Nouveautés depuis 2016

Afin de dynamiser les moments d'échanges, le MWQ a lancé les rencontres Win-Win. Il s'agit de journées riches en échanges de bonnes pratiques pour chacun : l'organisation qui reçoit et partage ses bonnes pratiques, obtient un retour d'expériences sur des problématiques qu'elle cherche à améliorer. L'édition 2016 a rassemblé plus de 350 participants !

Les équipes du MWQ travaillent à l'heure actuelle à l'organisation de la troisième édition des « Semaines de la Qualité » qui s'annonce d'ores et déjà un bon cru ! C'est la journée mondiale de la Qualité qui marquera l'ouverture des Semaines de la Qualité 2017 le 9 novembre prochain.

Les Clubs Qualité : un moteur de partages et d'échanges

Dans la volonté de dynamiser le réseau des acteurs de la Qualité et de répondre à leurs besoins, le MWQ a mis sur pied une série de Clubs Qualité. Ceux-ci ont des spécificités qui leur sont propres mais ils fonctionnent tous dans le même esprit. Ainsi, les Clubs Qualité sont des lieux de rencontres et d'échanges de bonnes pratiques, reposant sur les valeurs du partage, de l'apprentissage et de la co-construction. Ils donnent la possibilité à leurs membres de débattre sur des problématiques rencontrées sur le terrain afin de partager les pistes de solution, voire de concevoir des outils leur permettant d'y remédier.

Actuellement, le MWQ compte cinq Clubs Qualité : le Club des Coordinateurs Qualité (Club COQ), le Club des micro-entreprises, le Club d'audits internes croisés (CAIC), auxquels se sont ajoutés récemment le Club candidats et le Club évaluateurs du Prix Wallon de la Qualité.

>> Club des Coordinateurs Qualité (COQ)

Comme son nom l'indique, ce Club est destiné aux coordinateurs Qualité. Ceux-ci proviennent d'organisations de toute taille et de tout secteur d'activité. Cet espace leur permet de s'exprimer sur les difficultés pratiques rencontrées dans la mise en place et la gestion de leur Système de Management de la Qualité. Grâce à la remontée des informations de terrain et à la réflexion apportée par le groupe et/ou par un intervenant extérieur, il devient possible d'échanger des bonnes pratiques pour progresser dans la recherche de solutions et d'outils innovants.

Ce Club est régi par une Charte. Les principes qui lui garantissent un fonctionnement optimal sont l'apprentissage, le partage et la co-construction.

Club des micro-entreprises

Destiné aux toutes petites structures, le Club a pour vocation de rendre opérationnel l'accès « Entreprises » du site web du MWQ. Il s'agit d'un espace dédié aux dirigeants de TPE-PME en quête d'informations et de conseils pour mettre en place une démarche Qualité structurée et/ou consolidée.

>> Clubs PWQ

Depuis cette année, le MWQ a développé deux nouveaux Clubs : le Club candidats et le Club évaluateurs. Dans ses deux dynamiques, le PWQ engendre des interactions entre les professionnels de la Qualité. Le bémol ? Le PWQ est bisannuel.

L'initiative de ces Clubs est née des retours obtenus des candidats et évaluateurs ayant participé aux éditions précédentes du Prix. L'objectif est de dynamiser les échanges de bonnes pratiques et d'expertise entre ces professionnels issus de secteurs d'activité différents. Que ce soit pour le Club candidats ou pour le Club évaluateur, le MWQ prévoit d'organiser des rencontres deux fois par an l'année du PWQ, et trois fois par an l'année intermédiaire du Prix.

• Le Club évaluateurs

Le première rencontre du Club a eu lieu le 17 mars 2017 suite à la dernière journée de formation consacrée aux évaluateurs pépiniéristes.

De nouveau, ce Club vise à inciter des échanges de bonnes pratiques et d'expériences, notamment par rapport au PWQ, mais aussi par rapport à une thématique ciblée selon les besoins rencontrés dans leur quotidien.

Ce Club est évidemment ouvert à tous les évaluateurs du Prix, quelles que soient les éditions auxquelles ils ont participé. Cette remarque vaut également pour celui des candidats.

• Le Club candidats

Le Club candidats permet aux candidats d'échanger sur leurs expériences du PWQ, sur l'avancement de leur démarche Qualité et de réaliser du benchmarking. Une première rencontre sera organisée suite à la cérémonie du PWQ sous la forme d'un win-win.

Club d'audits internes croisés (CAIC)

Le Club d'audits internes croisés a été lancé en novembre 2013 et réunit des organisations des secteurs public, privé et associatif.

L'audit interne croisé est une dynamique qui permet aux organisations de s'échanger des audits sur un processus déterminé. Concrètement, le Club d'audits internes croisés (CAIC) coordonne le planning et la mise en place des audits internes croisés. Toute organisation peut devenir membre du Club pour autant qu'elle s'inscrive dans une démarche de progrès. Il n'est pas nécessaire d'avoir une certification dans une quelconque norme pour y adhérer.



>> Fonctionnement du CAIC wallon

En fonction de leurs besoins en audit, les organisations adhérentes sollicitent le CAIC afin d'établir le planning d'audits internes croisés. Les audits demandés portent sur un processus précis et se réalisent en une journée. Suite à celle-ci, l'organisation obtient un rapport mettant en évidence les points forts et les améliorations relatifs au processus audité. Une fois que l'organisation a été auditée, elle propose à son tour un audit processus à un membre du Club.

La mission des auditeurs est d'identifier la cohérence entre les informations communiquées de manière formelle et informelle, et les actions menées par l'organisation. Ils orientent leurs missions sur base de référentiels de certification, d'exigences légales ou de contrats propres à l'environnement de l'organisation auditée. Cela lui permet de mettre en évidence des pistes d'amélioration susceptibles de mieux faire fonctionner le processus audité et in fine, l'organisation.

Les audits internes croisés sont régis par une charte que chaque organisation adhérente du Club s'engage à respecter. Ils sont basés sur une approche multi-référentielle, multisectorielle et sur la bienveillance. Les binômes d'auditeurs, formés sur base de leur expérience, sont composés de personnes complémentaires issues d'organismes de secteur d'activité différent.

Cette particularité d'allier différentes approches permet aux organisations de bénéficier d'audits riches mais aussi d'échanges d'expériences et de pratiques contribuant à l'amélioration continue de leurs performances.

>> Le Réseau ACID

La dynamique des Clubs d'audits internes croisés est née en France il y a une dizaine d'années, et plus précisément en Franche-Comté. Aujourd'hui, elle est régie par le réseau international ACID (Audit Croisé International Dotation), dont le MWQ est un membre fondateur.

Le réseau a été créé en 2011 en vue de regrouper les organisations pratiquant ou soutenant l'audit croisé en matière de Qualité, afin d'attester de leur engagement aux valeurs de partage, de transparence



et de coopération. ACID s'adresse essentiellement aux Clubs d'audits internes croisés et aux associations des pays francophones (Belgique, Grand-Duché du Luxembourg, France, Suisse...). Le Réseau vise à s'étendre encore davantage et exerce des avancées en ce sens vers les pays du Maghreb.

Au-delà d'un réseau traditionnel, ACID repose sur 3 valeurs fondamentales : la coopération, la participation et la transparence autour d'un modèle économique «no-business»; ce qui fait une véritable communauté sans réel leadership. Le pari correspond à mettre en place une «communauté de réseaux hétérogènes» tous



secteurs d'activités confondus, dont la finalité est le management de la connaissance en s'appuyant sur l'intelligence et la résilience territoriale.

En savoir plus ? <http://acid.mfq-fcasso.fr/>

Pour toute demande d'adhésion, contactez Serge Guillemain via serge.guillemain@besancon.fr.

>> Partenariat avec l'AFQP Hauts de France

Le partenariat entre le MWQ et l'AFQP des Hauts de France est historique et fut marqué par des événements comme le salon JADE ou le salon Preventica.



Depuis 2016, le MWQ et l'AFQP des Hauts de France collaborent étroitement afin de développer les échanges entre leurs auditeurs internes croisés. Au départ, il s'agissait de déterminer une base commune pour permettre un échange d'audits transfrontaliers. Le MWQ a sensibilisé le Club des Hauts de France aux outils mutualisés par le Réseau ACID. D'ailleurs, suite aux Universités d'audits internes croisés 2017, ce dernier a rejoint le réseau international. Ces outils ont permis d'harmoniser les compétences des auditeurs au-delà des frontières géographiques. L'avantage réside dans l'homogénéité des échanges entre les auditeurs. De plus, l'AFQP des Hauts de France et le MWQ participent mutuellement aux activités des Clubs et

notamment, aux journées techniques.

En mai 2016, les deux organismes ont également organisé la première rencontre d'échanges d'audits transfrontaliers. Symboliquement, cette rencontre a eu lieu dans une société franco-belge implantée désormais en Belgique.

>> Les Universités d'audits internes croisés

Dans l'objectif d'harmoniser les pratiques du réseau international et de reconnaître les compétences de leurs auditeurs, le réseau international organise des « Universités ». Celles-ci se déroulent sous la forme de journées de travail au cours desquelles les auditeurs du réseau partagent et co-crèent de nouveaux outils pour améliorer les pratiques d'audits.

La 5^{ème} édition des Universités a eu lieu pour la première fois en Belgique, à Spa, les 9, 10 et 11 mai. La thématique générale de cette édition était : « Quelle est la valeur ajoutée pour une entreprise de disposer d'audit interne croisé : l'audit croisé au service de la performance des territoires ».

C'était également l'occasion pour le Comité de pilotage du Réseau ACID, composé des superviseurs des différents CAIC, de se réunir pour décider comment harmoniser les pratiques et valider les compétences des auditeurs.



Le métier d'auditeur interne croisé est récent et n'a pas encore acquis ses lettres de noblesse. Pour convaincre les organisations de la valeur ajoutée de

ces audits, il faut commencer par sensibiliser les dirigeants aux bienfaits de ceux-ci.

Voici un aperçu du travail des Clubs :

Quel est l'intérêt pour une entreprise de disposer d'audits internes croisés ?

Les auditeurs internes croisés permettent de cultiver l'art du doute. Ils remettent en question les manières de fonctionner des organisations afin qu'elles puissent envisager d'autres possibilités d'actions et des pistes d'amélioration à mettre en œuvre. Ils permettent également d'accroître les compétences et les connaissances internes par la découverte de pratiques différentes et innovantes, par la formation continue et par l'ouverture vers d'autres horizons. De plus, les organisations qui font appel aux auditeurs internes croisés, bénéficient d'un regard extérieur et non sachant. En effet, la pratique d'audit interne croisé se différencie par sa bienveillance.

Quelles sont les compétences de l'auditeur interne croisé ?

- Être bienveillant ;
- Être curieux ;
- Maîtriser la zététique et la questiologie ;
- Laisser ses certitudes au vestiaire ;
- Garder les pieds sur terre ;
- Mettre en confiance ;
- Être un agitateur d'idées ;
- Être à l'écoute ;
- Aider le manager de processus à atteindre ses

résultats (alter-ego du manager) ;

- Être un bon communicant ;
- Stimuler l'intelligence collective ;
- Être un bon « vendeur » pour convaincre ;
- Parler le langage de l'audité (éviter l'ISO langue).

Quel est l'intérêt de faire partie d'un réseau international ?

Le réseau international permet de co-crée des nouveaux outils, de mutualiser les connaissances des auditeurs internes croisés et d'échanger les pratiques entre les Clubs.

D'ailleurs, parmi les ateliers thématiques des Universités, certains auditeurs ont travaillé sur les fiches connaissances du réseau. Les fiches connaissances n°1 (ISO 9001) et n°3 (ISO 14001) ont été mises à jour selon la version 2015 des normes. Des fiches ont également été créées : fiche connaissance de l'ISO 27001 et fiche connaissance de l'ISO 50001. Ces outils sont mis à la disposition de tous les auditeurs du réseau international ACID.

Les Universités AIC 2017 ont rassemblé plus d'une vingtaine d'auditeurs internes croisés de France, Suisse et France, représentant les Clubs de Franche-Comté, Bourgogne, Lorraine, Rhône-Alpes, Hauts de France, Alsace, Suisse et Wallonie. Ces auditeurs proviennent d'organisations issues de différents secteurs d'activité (public, privé et associatif), une diversité qui participe à la richesse des Universités !

En guise de conclusion...

En tant que « Mouvements », il est de notre responsabilité de nous montrer au service des entreprises et des organisations au sens large, afin qu'elles puissent progresser sur le chemin de l'Excellence opérationnelle et se démarquer sur les marchés de plus en plus concurrentiels.

La Qualité n'a pas de frontière. Nous avons la latitude de créer ce couloir de Qualité international pour favoriser l'ouverture, la transparence, les échanges des bonnes pratiques et la co-construction d'outils. Cette synergie internationale permettrait aussi de créer des lieux où nous pouvons « apprendre à apprendre » ensemble. Je pense fermement que ceci n'est pas une utopie mais peut-être un changement de paradigme.

Nous avons déjà un langage commun, des critères comparables ; ce qui facilite et engendre des échanges de bonnes pratiques, de l'efficacité voire de l'efficience mais surtout, plus cohérents.

Dominique Loroy

www.mwq.be

Adresse :
Parc CREALYS - @trium
Rue Camille Hubert, 2
5032 Gembloux (Isnes)
Belgique

T +32(0)81 63 49 09
F +32(0)81 63 39 45
info@mwq.be

Les formations qualité

Depuis deux ans déjà, France Qualité consacre un espace de présentation pour les acteurs de l'enseignement de la Qualité. Dans chaque numéro, nous donnerons la parole à 1 ou 2 établissements. Parce qu'ils forment les professionnels d'aujourd'hui et de demain, nous avons souhaité les mettre en avant pour vous apporter des repères et éclairer vos choix.

ESQESE : L'humain, au cœur de la formation

Créée en 2012, dans le cadre de l'Institut Catholique de Toulouse (ICT), l'Ecole supérieure pour la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité en entreprise (ESQESE) anime deux formations en partenariat avec l'IAE (Université Toulouse 1 Capitole) : la licence animateur QSE et le master Manager QSE. Les deux formations de l'ESQESE sont proposées en contrat de professionnalisation (alternance) : les étudiants passent en moyenne annuelle deux semaines à l'école, suivies des trois semaines en entreprise. L'ESQESE Toulouse a été ouverte comme conséquence d'un dynamique développement de l'ESQESE Lyon créée en 1994 à la Faculté des sciences de l'Université Catholique de Lyon. A la rentrée 2017, l'ESQESE Paris ouvre la formation animateur QSE à l'Institut Catholique de Paris.

Vision holistique des métiers QSE

Le cœur des enseignements proposés à l'ESQESE est concentré sur les métiers du QSE : les référentiels, normes et démarches (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, MASE...), les obligations de l'employeur et l'évaluation des risques professionnels, mais également l'amélioration continue et l'audit, le LEAN, le droit du travail et de l'environnement. Ces bases essentielles et techniques sont complétées par la pratique des outils et méthodes en lien avec les domaines enseignés, mais aussi indispensables pour les futurs animateurs et managers. Ce volet comprend le management de projet, la cartographie des processus, la conception et l'animation de formation, la gestion de crise... Le caractère transversal des fonctions QSE amène la nécessité d'acquérir une bonne compréhension

du fonctionnement de l'entreprise. Les cours de comptabilité, gestion de production, marketing, gestion des ressources humaines, mais aussi de développement durable, RSE, éthique professionnelle sont assurés pour répondre à ces besoins. Pour compléter ce tour rapide du programme des formations développées par l'ESQESE, il est important de souligner la prise en compte du côté relationnel et communiquant indissociable des fonctions du QSE. D'où la présence des cours de communication et animation, gestion de conflit, ainsi que de développement personnel. Ce dernier, à côté de l'accompagnement très proche et privilégié (notamment par le biais du système de tutorat), et les méthodes pédagogiques innovantes et perpétuellement renouvelées, constitue une « marque de fabrique » des formations ESQESE.

Pratique terrain

Une grande partie des intervenants assurant les cours à l'ESQESE sont des professionnels des métiers QSE, salariés ou consultants. De plus, l'ESQESE noue et entretient des relations proches avec des entreprises partenaires, dont une grande partie accueillent des alternants de cette école en contrat de professionnalisation. De ce fait, mais aussi comme conséquence d'une volonté et priorité donnée à la mise en pratique des enseignements théoriques, de nombreux travaux de groupe et exercices terrain sont proposés tout le long de la formation. En licence, les étudiants sont chargés de réaliser un audit interne, d'évaluer des risques professionnels en entreprise et d'organiser un événement. En juin 2017, ils proposent une

conférence en partenariat avec l'AFQP Occitanie et le groupe AFNOR, dédiée à la démarche d'excellence du modèle EFQM®. Les deux années de la formation master sont, quant à elles, rythmées par des « challenges entreprise ». En master 1, l'objectif premier étant d'appréhender les bases du management, tout en approfondissant les outils et méthodes QSE. En master 2, le cas d'entreprise inclut en plus les volets développent durable et international.

Les challenges – un par semestre, soit quatre pendant les deux années de la formation master – sont un véritable fil rouge de la formation, permettant une mise en pratique des éléments théoriques vus en formation au profit d'un projet réel présenté par une entreprise partenaire. Durant ces challenges, les étudiants sont répartis en groupes et travaillent en autonomie sur une même problématique. Ils doivent alors user de leurs connaissances et de leur créativité pour proposer une réponse adaptée au fonctionnement et aux objectifs de l'entreprise. Un coach est présent tout au long de la durée du challenge et permet aux étudiants de valider l'avancement de leurs travaux. Des points réguliers sont également réalisés avec l'entreprise partenaire afin de valider chaque jalon. Afin d'ajouter un vecteur de motivation, le groupe vainqueur du challenge a l'opportunité de voir sa solution mise en place au sein de l'entreprise partenaire. Pour citer quelques exemples de problématiques abordées en 2016-2017, l'objectif du challenge 2 a été de réaliser un diagnostic RSE/DD dans des entreprises prospectées par les étudiants. Dans le cadre du challenge 3, les étudiants ont travaillé à la création d'un outil de diagnostic SST en proposant un système de gouvernance associé. Pendant le challenge 4, ils se sont attachés au déploiement de l'outil sur les filiales internationales en tenant compte des cultures, réglementations et organisations propres à chaque pays.

Formation humaine innovante

L'innovation « made by ESQESE » passe par l'introduction des médiations artistiques et du jeu, permettant aux étudiants d'appréhender et expérimenter les problématiques professionnelles complexes. Ainsi, une partie des cours de communication proposés aux étudiants de la formation Manager QSE est assurée par un pianiste et chef d'orchestre, utilisant un piano pendant ses ateliers. Les stagiaires de la même formation s'adonnent avec plaisir et curiosité au jeu de plateau abordant les notions de la qualité de vie au travail (QVT). Un autre jeu de plateau est utilisé en licence, pour permettre aux étudiants de se familiariser avec les bases de fonctionnement d'entreprise.

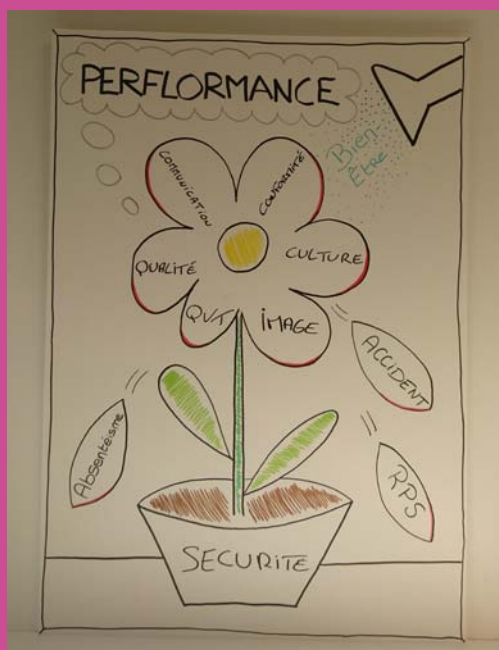


INNOVATION

En décembre 2016, un atelier animé par la facilitatrice graphique Viviane Morelle a été proposé aux étudiants de la formation master Manager QSE. La facilitation graphique est une méthode innovante qui peut participer à l'accompagnement d'un changement, elle permet aussi de réaliser des réunions visuelles. Tous les étudiants de l'ESQESE ont pu ensuite participer à la conférence organisée par l'école (en partenariat avec l'association iP Prévention), sur le thème « L'intelligence stratégique : un outil de management au service de l'entreprise ». La facilitatrice graphique a mis en scène la conférence en réalisant une fresque traduisant de manière visuelle les thématiques abordées. L'objectif de cette intervention a été de favoriser l'appréhension de la problématique de la sécurité économique et de la protection des biens matériels et immatériels de l'entreprise, présentée par Frank Briot, consultant SST.

Dans le cadre du module d'enseignement « Management International et Interculturel du QSE » des ateliers créatifs sont organisés pour favoriser les échanges entre les étudiants de la formation master Manager QSE à l'ESQESE et les stagiaires internationaux de l'IULCF (Institut Universitaire de Langue et de Culture Françaises). S'inspirant de l'artiste chinoise Yang Liu qui a mis en image les différences culturelles existantes entre la Chine et l'Occident, les étudiants de ces deux formations ont l'occasion de travailler ensemble dans un double objectif. Les stagiaires de l'IULCF peuvent réaliser leur désir d'améliorer leurs connaissances de la langue et de la culture françaises. Les étudiants de l'ESQESE ont l'occasion de s'ouvrir à l'international et de mener une réflexion sur les différences culturelles, notamment concernant leurs domaines de prédilection. Tous les participants peuvent ainsi partager leurs représentations de la famille, du diplôme, de l'entreprise, du travail, de la protection de l'environnement sous forme de pictogrammes, dessins, collages...

Un des jeux pédagogiques proposés aux étudiants de l'ESQESE leur permet de prendre le rôle d'un manager en quête du bien-être au travail pour ses collaborateurs. Le développement du bien-être au travail est souvent l'affaire des managers. Pour former les futurs managers QSE aux bonnes pratiques, les étudiants en master deuxième année suivent des cours et jouent à un jeu de société qui ressemble au « Monopoly du bien-être » créé par l'entreprise Societae. Chaque équipe joue le rôle d'un manager. Un « baromètre », inspiré du modèle de



Karasek (sociologue et psychologue américain), leur permet de mesurer le bien-être de ses collaborateurs et surtout de l'améliorer. Sur le « baromètre », des zones de différentes couleurs, du rouge au vert, permettent de situer le bien-être au travail. Le but du jeu est d'atteindre la zone verte et de maintenir ses collaborateurs dans cette zone alors que des événements inattendus (conflit social, harcèlement moral...) viennent modifier l'environnement de travail. Cette quête du bien-être des collaborateurs passe par l'achat de bonnes pratiques identifiées sur les cases du plateau. Un exemple de bonne pratique : « mise en place d'une réunion hebdomadaire pour surveiller la charge de travail des salariés fictifs. De quoi ajuster l'organisation du travail de l'équipe et ainsi diminuer la tension des supposés collaborateurs ». Quand deux personnes tombent sur la même case, il est possible d'échanger des bonnes pratiques observées ou vécues entre participants. Ainsi, les étudiants enrichissent leurs connaissances et peuvent aussi identifier des axes d'amélioration pour leur entreprise d'accueil.

Les étudiants de la formation animateur QSE ont l'occasion de vivre en temps réel le déroulement d'une crise sanitaire, dans le cadre de l'exercice « simulation d'une cellule de crise ». Les étudiants sont les acteurs de la cellule de crise de l'entreprise GRILLAX, une PME qui fabrique des steaks hachés surgelés et des brochettes fraîches. Elle livre des steaks hachés MDD pour la Grande Distribution et des brochettes fraîches pour 10 boucheries. La DDCSPP (Direction Départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations), informe par téléphone l'entreprise GRILLAX de l'intoxication d'enfants par la bactérie E.coli 0157H7 suite à l'ingestion de steaks hachés surgelés. Dans ce contexte de crise sanitaire, les étudiants doivent faire face aux questions des clients, inspecteur de la DDCSPP, parents des enfants malades, journalistes... Une analyse de leurs réactions et un apport de connaissances les prépareront à gérer les crises en entreprise.



« Pour ma part, j'ai été embauché à la suite de mon alternance. La formation Master Manager QSE de l'ESQESE/IAE m'a apporté tout le pan managérial, très important dans notre métier, mais également une vision globale de l'entreprise, qui m'aide actuellement dans mes diverses missions. »



Guillaume VALENTIN
diplômé Animateur
QSE, puis master
Manager QSE à l'ESQESE
Toulouse en 2015 ;
Business Partner QSE,
GROUPE ENGIE branche
Industrielle

« La licence m'a apporté des bases solides en QSE. Et le master m'a permis de compléter mon profil avec du management mais aussi avec des matières complémentaires comme la compatibilité, la gestion (business plan), du droit, etc., utile pour ne pas se fermer des portes mais surtout pour ceux qui veulent monter leur propre entreprise. »



Mihimana TCHEOU
chargée de mission
QHSE, Gaz de Tahiti ;
diplômée Animateur
QSE, puis master
Manager QSE à l'ESQESE
Toulouse en 2015
(Après avoir passé le
concours pour être
inspecteur des ICPE, il
est prévu qu'elle travaille
pour la direction de

l'environnement à partir de juin 2017.)

La vie étudiante à l'ESQESE de l'ICT

A la rentrée 2016-2017, les étudiants de l'ESQESE de l'ICT ont créé leur Bureau Des Etudiants. Il a pour objectif de fédérer les différentes promotions (Master et Licence QSE) et de contribuer à la vie étudiante au sein de l'école. Cela passe par l'organisation des week-ends d'intégration, l'accueil de différents projets et initiatives, les échanges entre les « anciennes » promotions et les nouveaux arrivants. Les bénévoles du BDE, aux côtés des responsables de l'école et d'autres étudiants de l'ESQESE soucieux de promouvoir des formations proposées par l'école, participent également aux opérations de communication (Journées Portes Ouvertes, Salons).



Pour intégrer l'ESQESE

L'admission à la formation « Animateur Qualité, Sécurité, Santé au travail, Environnement » en licence 3^{ème} année générale Qualité Sécurité Santé au Travail et Environnement est ouverte à toute personne titulaire d'un diplôme bac+2 ou des salariés dans le cadre de la formation professionnelle. La 3^{ème} année de l'ESQESE peut être intégrée en contrat de professionnalisation ou convention de stage alterné. Pour cela, les candidats sont demandés de présenter un dossier, qui est étudié avant de proposer un entretien de pré-admission, le cas échéant. Cette rencontre permet d'évoquer le projet professionnel du candidat, d'évaluer sa motivation et de s'assurer de l'adéquation entre ceux-ci et l'offre de formation proposée par l'ESQESE. L'admission définitive est subordonnée à la signature d'un contrat de professionnalisation de 12 mois (ou d'une convention de stage alterné de 26 semaines) avec l'entreprise d'accueil. Dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, les frais de scolarité sont pris en charge par l'entreprise d'accueil et l'étudiant salarié est rémunéré.

Pour intégrer la formation « Master Management parcours Qualité, Sécurité, Santé au travail, Environnement » en master première année, le candidat doit être titulaire d'un diplôme bac+3 scientifique de préférence à dominante Qualité, Sécurité ou Environnement. L'admission directement en deuxième année de master est possible pour les diplômés bac+4 à dominante Qualité, Sécurité ou Environnement avec, en plus, des connaissances en management.

Un jury mixte ESQESE/IAE étudie chaque dossier de candidature. À l'issue de cette première phase, chaque candidat retenu est convié à un entretien pour évoquer ses aspirations, évaluer sa motivation, son ouverture, ses aptitudes au profil de manager et apporter une information personnalisée sur la formation et ses débouchés. L'admission en alternance est subordonnée à la signature d'un contrat de professionnalisation de 24 mois avec l'entreprise d'accueil (12 mois pour l'année de master 2). Tout comme en licence, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, les frais de scolarité sont pris en charge par l'entreprise d'accueil et l'étudiant salarié est rémunéré.

ESQ

L'ESQESE dispose de nombreuses offres d'entreprises qui accueillent des alternants et accompagne les candidats pré-admis dans leurs recherches.

En amont, les « prospects » et candidats peuvent obtenir toutes les informations nécessaires en contactant l'ESQESE ou en rencontrant ses représentants lors des opérations de communication : Journées Portes Ouvertes de l'ICT et de l'IAE, Salon de l'Alternance à Toulouse et Bordeaux (stand ESQESE), Infosup (stand ICT). L'ESQESE entretient également des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Les formations proposées par l'école sont ainsi présentées aux étudiants de BTS et DUT de la région.

Obtenir le diplôme animateur ou Manager QSE et commencer « la vie après l'ESQESE »

Le succès des étudiants des formations proposées à l'ESQESE dépend d'un côté de leur participation et assiduité en cours et dans le cadre de nombreux travaux de groupe et individuels, de l'autre – de leur bonne intégration et implication dans les missions qui leur sont confiées en entreprise. Un système d'évaluation, ainsi qu'un accompagnement personnalisé sont mis en place afin de suivre la progression et l'amélioration de chacun dans tous les domaines enseignés à l'école et par rapport aux compétences (techniques, managériales et celles liées au savoir-être) développées en entreprise. Pour certains cours, l'évaluation se fait de manière continue, pour d'autres – par le biais d'examens (écrits et oraux), programmés en fin de chaque semestre.

Selon les dernières statistiques, environ 80% des diplômés de la formation master Manager QSE à l'ESQESE trouvent un emploi dans les 6 mois suivant la fin de leur formation. Il s'agit, entre autres, des postes de responsable qualité, chargé de coordination HSE, ingénieur HSE... Quant aux diplômés de la formation animateur QSE, très nombreux (70% en 2016) sont celles et ceux qui décident de poursuivre leurs études en master, pour la grande majorité au sein de l'ESQESE. Les personnes souhaitant intégrer directement le marché de travail obtiennent des postes d'animateur sécurité, technicien qualité, animateur environnement... L'ESQESE tient à garder le contact avec ses alumni, par le biais des réseaux sociaux, rencontres et suivi, entre autres pour les accompagner dans leur recherche d'emploi. Certains diplômés reviennent à l'ESQESE pour expérimenter un changement de rôles enrichissant : en tant qu'intervenants.

« Je pense que cette formation m'a apporté de la rigueur, la motivation pour reprendre des recherches d'emploi dans un contexte économique difficile en France, en pouvant faire valoir un diplôme reconnu. Cette formation pour moi m'a également permis d'acquérir une plus grande ouverture d'esprit grâce aux apprentissages diversifiés et à l'alternance. Je garde de très bons souvenirs de mon passage à l'ESQESE, ainsi que de la bienveillance de la Directrice. »



Julien VIDAL

diplômé Animateur QSE à l'ESQESE Toulouse en 2014 ;
Responsable technique et biomédical dans un établissement de dialyse NephroCare

« Afin de d'accompagner une évolution professionnelle, j'ai suivi le cursus Animateur QSE au sein de l'ESQESE. Le format de l'alternance m'a permis d'acquérir les notions théoriques nécessaires à mon emploi de technicien HSSE, tout en me permettant de continuer en parallèle mes missions professionnelles. De mon parcours à l'ESQESE j'ai particulièrement apprécié la disponibilité et la bienveillance de l'encadrement et des enseignants, ainsi que le cadre agréable de travail. »



Yannick HUC

diplômé Animateur QSE à l'ESQESE Toulouse en 2016 ;
Technicien HSSE, PIERRE FABRE MEDICAMENT





Université de Lorraine, une licence professionnalisante

La Licence Professionnelle Management des Organisations spécialité Qualité/Sécurité/Environnement en Formation Initiale ou en Alternance a été créée en 2003.

Elle est portée par le Département Gestion Logistique et Transport de l'IUT de Moselle-Est, basé à F-57200 Sarreguemines, et composante de l'Université de Lorraine.

Ouverte à de nombreuses formations de niveau bac + 2 (minimum de 120 ECTS), mais également à des formations de type L2 ou L3 en recherche d'une double compétence ou d'une aptitude professionnelle, cette licence permet d'acquérir les bases des 3 métiers de la QSE :

- Management de la QUALITE
- Gestion de la fonction SECURITE/SURETE
- Management ENVIRONNEMENTAL

Profil des candidats

Etudiant titulaire au minimum d'un diplôme bac + 2 : DUT ou BTS tertiaires (à dominante logistique, administrative, organisationnelle, commerciale,



internationale ou de gestion, ...), mais également si vous êtes titulaire de DUT ou BTS industriels (à dominante technique ou industrielle, hygiène et sécurité ou environnementale, ...), sans que la liste de ces diplômes soit exhaustive. L'admission se fait après examen d'un dossier de

candidature et un entretien de motivation, axé sur le projet professionnel du candidat. Le site internet dédié aux candidatures - <https://ecandidat.univ-lorraine.fr/> - est ouvert de début mars à début juin.

Quels sont les objectifs pédagogiques ?

Il s'agit de former des étudiants en provenance de formations tertiaires ou industrielles aux grandes problématiques des métiers de la qualité, de la fonction sécurité et de l'environnement auxquelles sont confrontées les entreprises, et ce dans :

- un contexte d'internationalisation des marchés
- une évolution des systèmes et des flux d'information intra et interentreprises
- une volonté d'optimisation de la qualité et de la sécurité des personnes et des biens
- une inscription dans un modèle de management environnemental
- un besoin de fonctionnement transversal en mode « gestion de projets ».

Les étudiants peuvent compter sur :

- une pédagogie illustrée de cas concrets simples facilitant l'acquisition de la théorie,
- des études de cas issues de cas réels d'application en entreprise
- une approche par les compétences privilégiée aux strictes approches par matière
- des formateurs et enseignants qualifiés dont plus de 40 % sont des professionnels

Quels sont les objectifs professionnels ?

Préparer aux responsabilités les futurs responsables et cadres, en leur assurant la maîtrise de l'analyse et de l'aide à la décision pour résoudre les problématiques QSE actuelles par une connaissance transversale du cœur de métier, et ce tout en optimisant les flux d'information afférents.

Le métier de la QSE impose des qualités de coordinateur d'équipe, de préventeur sur l'ensemble des processus de l'entreprise et de pilote de l'amélioration continue des performances, notamment en matière de santé et de sécurité au travail.



Le futur responsable QSE devra mettre en œuvre et/ou maintenir une politique affirmée de gestion des risques, tant au niveau du management de la qualité, que de la maîtrise des risques professionnels de la santé et sécurité au travail et des risques environnementaux.

Une culture de prévention efficace, des connaissances techniques et réglementaires, la recherche systématique de la réduction des dysfonctionnements, incidents et accidents impliquant des personnes, des politiques et des moyens nécessitent de la part du futur responsable de générer et d'entretenir une implication forte de l'ensemble du personnel.

Ce rôle central nécessite un excellent relationnel car il est au contact de tous les salariés de l'entreprise.

Les enjeux environnementaux actuels sont également au centre des préoccupations, et tout particulièrement en ce qui concerne les enjeux majeurs que sont l'eau, l'énergie et la valorisation des déchets, le tout au sein d'un concept d'économie circulaire.

Pour quels métiers ?

Au sein d'entreprises de toutes tailles et de tout secteur, privées ou publiques, et plus particulièrement les entreprises du secteur industriel, les entreprises de service et de prestations, les entreprises commerciales et de grande distribution, les entreprises du secteur du e-commerce, les sociétés de conseil en développement, vous pourrez intégrer une fonction telle que :

Responsable qualité / Responsable des opérations de QSE / Responsable d'études environnementales / Responsable sécurité / Responsable de la gestion des emballages technologiques durables / Technicien supérieur d'exploitation QSE / / Assistant ingénieur environnemental / Cadre technique des opérations de sécurisation informatique / Coordonnateur de projets QSE / Cadre de gestion de la qualité / Assistant Risk manager / Consultant en qualité / Eco-conseiller / Responsable de plate-forme de valorisation et recyclage / Contrôleur de sécurité industriel / Chef de service Environnement / ...

Une approche basée sur les compétences

Près de 40 % des enseignements assurés par des professionnels

Un responsable pédagogique issu du monde de l'entreprise, ancien Directeur QHSE, disposant de plus de 20 années d'expérience dans les 3 métiers

Près de 50 % des enseignements s'appuyant sur des cas pratiques réels et étude de cas d'application en groupe, en mode gestion de projet

Un campus à taille humaine (400 étudiants) et des groupes de formation de 25 étudiants au maximum

Locaux neufs ou totalement réhabilités avec nombreux espaces de travail réservés aux étudiants

Une mise à niveau en début de cursus

Un enseignant tuteur par étudiant, désigné pour l'année de formation

Des missions réelles en entreprise

Un réseau de plus de 200 entreprises partenaires

Des étudiants diplômés des promotions précédentes qui viennent témoigner... ou enseigner !

Un cadre agréable pour que les étudiants ne travaillent pas « plus »... mais mieux !

Organisation et finalité du diplôme

La licence professionnelle se déroule sur deux semestres, le second semestre comportant un stage obligatoire. Chaque semestre comporte un certain nombre d'UE (unités d'enseignement) totalisant une «valeur» de 30 crédits ECTS, soit 60 au total.

A l'issue, l'étudiant capitalise 180 ECTS et obtient sa licence professionnelle, si sa moyenne est égale ou supérieure à 10/20. Les mentions P, AB, B et TB sont également attribuées.

Un mémoire de stage avec une soutenance devant jury est à réaliser et constitue la note professionnelle du cursus.

Outre la formation initiale (rentrée mi-septembre - stage de 16 semaines de mars à juin), cette formation est également ouverte en alternance depuis l'année 2011. Elle accueille chaque année une quarantaine d'étudiants, avec un taux de réussite supérieur à 97 %.

L'alternance se déroule sous contrat de professionnalisation, avec un rythme de 3 semaines en centre universitaire et 4 à 5 semaines en entreprise d'accueil. L'étudiant perçoit une rémunération versée par l'entreprise.

En alternance, le temps passé en entreprise, environ 35 semaines, inclut le temps équivalent au stage effectué en formation initiale.

Cette licence, très prisée des entreprises, génère un taux de placement professionnel supérieur à 80 % à l'issue de la première année d'insertion.

Formant de façon éclectique aux trois métiers de la QSE, la formation répond parfaitement aux besoins des grands groupes mais également à de nombreuses PME/PMI qui souhaitent un responsable polyvalent, capable de mener les missions variées autour de ses thèmes.

« Une formation éclectique qui fournit les bases essentielles pour un métier en QSE avec l'alternative du choix de privilégier l'un ou l'autre des domaines tout au long de sa carrière. Une équipe pédagogique dynamique qui sait vous motiver... sans vous ménager, en vous préparant aux réalités professionnelles ! »



Mathieu

LPRO QSE - Promotion 2011 - Responsable Qualité chez Danone

Parmi les matières enseignées ...

Modules de mise à niveau de choix

Approche industrielle de l'entreprise
(pour les diplômés du tertiaire)
Approche de gestion tertiaire
(pour les diplômés industriels)

Module de connaissances des entreprises industrielles et tertiaires

Environnement structurel et économique
Droit des affaires
Supply-Chain et fonctions transversales
Tableaux de bord et gestion analytique
Stratégie des organisations et approche de la Qualité /Sécurité/Environnement

Management et communication

Technologies de l'information et outils de la communication
Management et gestion de projets
Langues de communication Anglais ou Allemand

Outils et maîtrise de la Qualité

Management de la qualité
Normes et certifications
Mise en œuvre des outils de la qualité
Amélioration continue et gestion
Prévisionnelle de la qualité
Assurances, diagnostics et audit de la qualité

Fonctions sécurité et sûreté

Approche économique de la fonction sécurité
Management des opérations de sécurité et de sûreté
Risques et prévention
Législation sécurité et risques industriels
Sécurisation des technologies de l'information et de la communication

Analyse et management environnemental

Stratégie du développement durable
Analyse environnementale
Environnement des opérations et éco-conception
Eco-mobilité et logistique du transport durable
Législation et gestion des produits et déchets industriels
Valorisation, recyclage et économie circulaire
Audit et bilan environnemental

Insertion professionnelle

Projet tuteuré et stage de 16 semaines minimum
Anglais ou allemand professionnel
Techniques de recherche et de contacts avec les entreprises
Valorisation des compétences de l'étudiant

Le Tour Terrain

dispositif central de l'amélioration continue des centres services-courrier-colis de La Poste

Par Franck Gouvernet, Responsable qualité à La Poste, Lead auditor quality management systems IRCA, Pilote de la commission ISO 9001 du Think Tank « Made in Qualité »

Il est relativement aisé pour une entreprise industrielle quelle qu'en soit la taille de déterminer précisément la nature des actions d'amélioration ayant une incidence directe sur la satisfaction des clients. Par exemple, en améliorant la robustesse d'une pièce métallique ou la précision de son dimensionnement ou encore en améliorant le délai de livraison de cette pièce, l'entreprise mesure immédiatement le niveau de satisfaction client.

En revanche, pour une grande entreprise de services à réseau il est moins aisé d'établir ces liens de manière précise sans l'apport de démarches qualité opérationnelles venant compléter leur dispositif qualité.

La branche SERVICES-COURRIER-COLIS de La Poste a donc déployé à partir de 2016 un dispositif qualité orienté terrain visant à améliorer l'analyse qualitative et la mesure quantitative de l'amélioration continue (KAIZEN) déjà mise en œuvre depuis plus d'une dizaine d'années dans l'entreprise, notamment au travers de démarches reconnues ISO 9001, EFQM et ISO 26000.

Malgré les progrès générés grâce à ces démarches qualité structurantes, la business unit SERVICES-COURRIER-COLIS de La Poste, à l'instar d'autres entreprises à réseau similaires, peinait à établir des liens formels entre résultats de niveau processus (top management national et régional) et les résultats de niveaux terrain (middle management des centres courrier regroupant en moyenne entre 100 et 300 personnes dont une majorité de facteurs).

Dans un objectif d'amélioration continue de bout-en-bout entre les objectifs qualité du Siège et leur mise en œuvre par le terrain il a été décidé en Juin 2016 de mettre à la main du middle management opérationnel plusieurs outils de pilotage et de résolution de problèmes empruntés au LEAN MANAGEMENT.

La première étape a consisté à la mise en place de BRIEFS QUOTIDIENS réalisés par les chefs d'équipes

des centres courriers qui a connu un succès très rapide du fait de la culture qualité acquise depuis plus de 10 ans au travers des référentiels ISO et EFQM. Les BRIEFS QUOTIDIENS ont permis aux managers de formaliser l'activité nominale quotidienne évaluée au travers de 5 niveaux d'indicateurs établis par analyse statistique. Le BRIEF a également permis de recenser sur un format standardisé et remontant (bottom-up) les non-conformités majeures et de les partager au sein de salles de debriefs appelées OBEYAS.

La deuxième étape consiste à inculquer l'esprit GENCHI GENBUTSU qui signifie « aller voir sur le terrain par soi-même ». On parle également de SAN GEN SHUGI (la règle des « 5 G »): GEMBA : le lieu réel où se passent les choses ; GENBUTSU : les pièces réelles qui posent problèmes à comparer à celles qui sont conformes ; le GEMJITSU : approcher la réalité avec des données réelles quantifiées ; le GENRI : se référer à la documentation pour comprendre la théorie et le GENSOKU : les standards de travail opérationnels à appliquer ou améliorer.

Ces attitudes constituent LE TOUR TERRAIN réalisé 1 à 2 fois par mois par chaque niveau opérationnel sur l'ensemble de la chaîne hiérarchique de la branche SERVICES-COURRIER-COLIS de La Poste.

On peut dire ironiquement qu'en son temps le « Veni, Vidi, Vici » de l'empereur César était déjà un TOUR TERRAIN avant l'heure !

La troisième étape mettra à disposition de chaque niveau opérationnel des d'outils d'aide à la résolution de problèmes (tableau A3 ; 5 POURQUOI ; 5 M ; management visuel etc. ...).

Les référentiels internationaux, certifiants ou pas, constituent toujours le socle incontournable des démarches qualité des entreprises. L'ajout d'outils opérationnels d'amélioration continue, tel que le LEAN les propose, permet de consolider ces démarches voire de les accélérer ; on parle alors de système d'excellence.

AFQP Occitanie : 35 ans d'action

Propos recueillis par France Qualité auprès des équipes de Thierry PELEGRIN, Président de l'AFQP Occitanie

France Qualité : Pouvez-vous rapidement présenter l'association ? histoire, territoire, fonctionnement...

L'association est ancrée en Occitanie (ex Midi-Pyrénées) depuis plus de 35 ans.

Créée sous le nom d'AFCIQ, ensuite MFQ Midi-Pyrénées, puis AFQP Midi-Pyrénées et enfin AFQP Occitanie depuis janvier 2017, l'association n'a eu de cesse d'évoluer et de s'adapter à son contexte régional et national. Ces différentes dénominations sont les témoins de cette riche histoire.

Destinée à promouvoir la qualité auprès des acteurs économiques et des acteurs institutionnels, l'AFQP Occitanie rassemble plus de 120 membres adhérents. Cela fait de notre association le premier réseau de la fonction qualité en Occitanie !

La gouvernance de l'association est structurée autour d'un Bureau qui décide des orientations, du budget, de la stratégie partenariale, du plan de communication, etc.

Le Bureau s'appuie sur un Conseil d'Administration qui donne son avis

et valide les choix et actions décidés par le Bureau.

L'activité

Notre association est le premier réseau de la fonction qualité en Occitanie !



l'activité événementielle, la gestion de la plateforme d'audits croisés, l'animation du Club Qualité, l'organisation des Prix qualité, les partenariats, la communication, sans oublier les finances bien entendu !

L'association a adopté un modèle économique ambitieux puisque les recettes sont liées 100% aux adhésions ! Deux avantages à ce modèle : tout d'abord, cela nous oblige à nous remettre en question en permanence pour délivrer le meilleur service à nos adhérents et les fidéliser, et à innover pour en attirer de nouveaux. Ensuite, il nous permet d'être robuste puisque notre budget de fonctionnement n'est pas soumis aux aléas des subventions notamment publiques qui sont de plus en plus difficiles à obtenir.

L'association sollicite des subventions auprès de partenaires (Région Occitanie, CCI Occitanie, etc.) dans le cadre de l'organisation d'événements d'envergure tels que le Forum Qualité Performance, au cours duquel sont décernés les Prix Régionaux Qualité.

L'association se veut un lieu d'échange et de partage d'expériences ainsi que de rencontres dans le domaine de la qualité.

France Qualité : Qui sont vos adhérents et combien sont-ils ?

L'association est ancrée en Occitanie (ex Midi-Pyrénées) depuis plus de 35 ans.

Nous avons en 2017 environ 120 adhérents pour près de 2000 contacts, et nous mobilisons plus de 800 professionnels/étudiants chaque année autour de nos



opérationnelle est soutenue par des Commissions qui sont les chevilles ouvrières de l'association. Elles sont au nombre de 7 pour assurer

actions (événements, clubs, visites d'entreprises, etc.).

A noter que nous avons pratiquement multiplié par deux le nombre d'adhérents depuis 3 ans, preuve s'il était nécessaire de le rappeler, que la qualité est toujours considérée comme un levier de performance et de compétitivité par nos entreprises en région !

Les adhérents sont essentiellement composés de représentants de la fonction qualité, d'« experts » (consultants, enseignants, ...) et de dirigeants, même si nous estimons encore insuffisante leur participation à nos activités.

Nous n'oublions pas non plus les étudiants que nous invitons grâce aux partenariats tissés avec les établissements d'enseignement supérieur de la Qualité ; nous contribuons ainsi modestement à faire un lien entre la sphère de l'enseignement et celle du monde professionnel.

France Qualité : Comment travaillez-vous avec eux ? Les impliquez-vous, sont-ils impliqués dans vos travaux ?

Les adhérents sont nécessairement impliqués dans nos travaux dans la mesure où ils sont sollicités pour participer à nos rencontres, manifestations et autres événements.

Par le biais d'échanges et de bilans de satisfaction, nous sommes à l'écoute de nos adhérents afin d'adapter notre programme à leurs attentes et à leurs demandes.

Nous leur laissons aussi une large part opérationnelle au sein même de nos commissions car ils peuvent les

intégrer pour y apporter leur aide, soit ponctuelle, soit sur une durée plus importante. C'est le cas sur la commission Alter&Go (notre plateforme d'audits croisés) ou encore celle qui anime et pilote le Club.

Pour 2017, nous souhaitons communiquer de façon plus importante sur cet accès à notre fonctionnement car nous sommes persuadés que les adhérents que nous embarquons aujourd'hui à bord d'une commission pourraient demain devenir administrateurs de l'AFQP Occitanie.

Toujours pour 2017, nous devons toucher un secteur plus large au niveau de nos adhérents puisqu'avec l'extension de notre Région, c'est tout un pan de l'activité qui s'ouvre à nous. Ici encore, notre communication sera un atout majeur pour répondre au besoin de cette nouvelle grande Région qu'est l'Occitanie.

France Qualité : Qui sont vos principaux partenaires ?

L'AFQP Occitanie bénéficie d'un partenariat historique avec le réseau des CCI et la délégation régionale du groupe AFNOR qui contribuent de façon significative à notre rayonnement : c'est l'effet partage des réseaux !

Nous établissons également des partenariats avec d'autres organisations qui œuvrent aussi pour la promotion de la Qualité/Performance : établissements d'enseignement supérieur à la Qualité, Clubs d'entreprises, etc.

L'objectif est de nouer des synergies pertinentes permettant la conduite d'actions communes (relais d'informations, événements, promotion des Prix qualité, etc.).



France Qualité : Quels services proposez-vous à vos adhérents ?

L'association propose différentes activités à ses adhérents, dont principalement :

Les Événements : L'association organise tout au long de l'année des événements qui sont autant de lieux de rencontre pour échanger et partager, de façon privilégiée, autour du management de la Qualité et de la Performance (conférences 5 à 7, visites d'entreprises, Colloques, Forum...).

La Plateforme d'audits croisés : L'association coordonne un groupe d'organismes/entreprises adhérents ayant à la fois exprimé un ou plusieurs besoins de recevoir des audits internes et ayant identifié leurs auditeurs internes potentiels à mettre à disposition d'un autre organisme/entreprise.

Le Club Qualité et Performance : Un espace d'échange, de remue-méninges et de partage autour de thématiques choisies par un groupe d'entreprises adhérentes.

Les Prix régionaux Qualité : Basés sur une évaluation conduite sur la base du modèle EFQM, toute entreprise implantée en région Occitanie peut candidater aux Prix Qualité, pour :

- Bénéficier d'une prestation d'évaluation à forte valeur ajoutée pour progresser ...
- Mobiliser et fédérer ses équipes autour d'un projet commun ...
- Challenger son organisation et se comparer aux meilleures pratiques ...
- Communiquer sur la performance de son organisation auprès de ses clients, collaborateurs, partenaires...

France Qualité : Comment vous faites-vous connaître ?

Nous avons plusieurs canaux de communication : nos services (événements, plateforme d'audits croisés, club, Prix), les partenaires sans oublier les outils du numériques pour rester connectés avec notre réseau de contacts et sur lesquels nous devons encore progresser : le site internet revu dans son intégralité en 2016 et les réseaux sociaux en sont des illustrations.

Nous comptons aussi sur le « bouche à oreille », pratique très efficace sur notre territoire. Plus nous satisferons nos adhérents, plus ils seront nos ambassadeurs.

Parce que rien n'est jamais acquis, nous prévoyons de mettre en place une campagne de prospection au sein de notre bureau.

Notre réseau de partenaires est aussi une carte majeure sur laquelle nous nous appuyons pour relayer nos actions, tant au niveau de nos événements que sur notre « catalogue » de services (Alter&Go, Club, ...).

France Qualité : Comment qualifieriez-vous la maturité des démarches de progrès sur votre territoire ?

La Qualité est un sujet majeur pour le développement économique des filières d'excellence de notre territoire, même si ce n'est pas toujours exprimé dans ces termes par les acteurs économiques qui les composent. En effet, que ce soit dans l'aéronautique, le spatial, l'agro-alimentaire, le BTP, la santé, le numérique, le tourisme, etc., la qualité est une exigence de performance essentielle voire un sésame pour les entreprises qui souhaiteraient conquérir ces marchés en développement.

Même si la qualité est un sujet historique, elle n'en reste pas moins une valeur sûre. A ce jour, nous n'avons pas trouvé mieux pour générer la confiance, garantir la qualité des produits/service et assurer la satisfaction des clients ! ... ceci est encore plus vrai sur les marchés internationaux. A nous d'actualiser nos messages et à positionner la Qualité comme un levier d'action pour répondre aux enjeux actuels et de demain des entreprises.

C'est ce que nous faisons depuis plus de 2 ans en focalisant l'ensemble de notre programme événementiel sur la Qualité. Ce recentrage a contribué à multiplier par 2 le nombre d'adhérents ! ... donc OUI, la qualité est encore et toujours aussi fédératrice qu'à ses débuts.

A nous d'actualiser nos messages et à positionner la Qualité comme un levier d'action pour répondre aux enjeux actuels et de demain des entreprises.



France Qualité : Quelle est votre actualité / vos travaux ?

Notre programme 2017 est présent sur notre site internet.

Nos activités prévues sont :

- Des événements 5 à 7 sur des thématiques d'actualité telles que la révision de l'ISO 9001 v 2015, les démarches d'excellence/EFQM, des focus thématiques tel que le « leadership », le « management intégré », le « numérique et la Qualité », sans oublier les « outils de la Qualité »... soit un rythme de 1 événement par mois !
 - Des réunions du club utilisateur sur la gestion des risques.
 - Un prix qualité ouvert aux entreprises
- Nous envisageons aussi de lancer cette année de nouveaux travaux afin de :
- Mieux appréhender ce que la nouvelle Région Occitanie peut engendrer comme opportunités pour notre association
 - Renforcer le benchmark avec les régions limitrophes et la synergie avec le national.

France Qualité : Quels sont vos principaux projets ?

Notre projet phare pour l'année 2017 est le Forum Qualité & Performance Occitanie du mois de novembre que nous co-organisons tous les deux ans en partenariat avec la CCI Occitanie et la Délégation régionale Occitanie du Groupe AFNOR. 2017 en sera la 3^{ème} édition.

Cet événement réunit plus de 250 professionnels durant une journée dont le thème « fil rouge » varie d'une édition à l'autre. Après « la révision de l'ISO 9001 version 2015 » en 2014, « les enjeux stratégiques de la qualité pour les organisations » en 2015, c'est le sujet « Qualité et compétitivité » qui animera cette nouvelle édition.

Notez la date, c'est le 30 novembre !

Conférences, ateliers et remise des Prix régionaux Qualité en sont les principaux temps forts. Cet événement est également l'opportunité de valoriser l'AFQP avec la participation de son Président, Monsieur Pierre GIRAULT.

D'autres challenges nous attendent ... le maintien de la dynamique d'adhésion avec la délivrance de services répondant aux besoins évolutifs de la fonction Qualité. La plate-forme d'audits croisés, le club Qualité sont des projets auxquels nous croyons et que nous allons nous employer à promouvoir.

Et enfin, comme chaque année, nous avons pour défi de mobiliser les entreprises autour des Prix régionaux Qualité. La culture de la reconnaissance n'étant pas toujours une caractéristique majeure des entreprises, nous avons un travail important de communication et d'explication à accomplir.

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

Comme évoqué plus haut, nous cherchons à nouer des partenariats plutôt que de considérer ces acteurs comme des concurrents.

Des partenariats historiques existent déjà avec la délégation régionale du groupe AFNOR, la CCI Occitanie et la CCI de Toulouse, des organismes de formation à la Qualité (IEQT, ESQESE, CESI), des Clubs d'entreprises (Club Qualité Ingres).

Nous souhaitons poursuivre dans cette dynamique.

La France accueillera le Congrès EOQ 2018.

Paris accueillera le 62^{ème} Congrès de qualité EOQ 2018 deuxième semestre de juin. L'association française de la qualité, France Qualité (AFQP), organisera ce congrès en synergie avec ses partenaires.



France Qualité, porte-parole des acteurs traitant de la qualité en France, connaît depuis quelques mois une forte dynamique. Au point 2 de son ambitieuse feuille de route 2017-2019 adoptée en mars dernier, l'association indiquait sa volonté de « faire vivre davantage la présence française à l'échelle européenne, internationale ». C'est dans ce cadre que s'est inscrit la présentation de la candidature de Paris à l'organisation de l'édition 2018 du congrès de l'EOQ (European Organization for Quality).

Pierre Girault, Président de France Qualité, s'est rendu à Bratislava, en Slovaquie, où s'est tenue l'Assemblée Générale de l'EOQ, pour déposer et soutenir la candidature française :

« Nous sentons depuis quelques mois une véritable émulation autour de la qualité et de l'excellence opérationnelle, qui se traduit à la fois par un désir de l'ensemble des acteurs de l'économie française de faire front commun pour améliorer en profondeur les performances du pays, mais aussi par la mise en place d'une série d'actions très concrètes pour partager, étendre les bonnes pratiques. Le moment est donc venu d'accueillir le congrès européen de référence, de capitaliser un benchmarking adapté - et de valoriser la qualité française à l'international ».

les **PRIX** DE LA **QUALITÉ** 2018 ET DE L' EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Évaluez, progressez, brillez !

Candidatures en ligne
www.qualiteperformance.org

PRIX DES BONNES PRATIQUES

Il récompense les entreprises qui ont mis en place une action exemplaire ou innovante, contribuant à leur performance.

PRIX FRANCE

Il récompense les entreprises les plus matures et performantes en matière de management par la qualité.

PRIX DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Il récompense les entreprises engagées dans une démarche d'excellence opérationnelle, les plus agiles et compétitives.

PRIX ÉTUDIANTS

Il récompense les étudiants de Licence et Master qui ont mené une action remarquable en entreprise.

PRIX DU LIVRE

Il récompense les ouvrages récents les plus pertinents qui abordent les enjeux de la qualité et de la performance.

**LES PRIX
DE LA QUALITÉ
ET DE
L'EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE**