N°39

échanges

la performance en revue

DOSSIER

LA RECONNAISSANCE DES ENTREPRISES

ZOOM

DIRIGER EFFICACEMENT SA DESTINÉE PAR UNE DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE !

INITIATIVE

POUR S'AMÉLIORER IL FAUT SE MESURER, POUR ÊTRE LE MEILLEUR IL FAUT SE COMPARER

Qualite Performance

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

ÉDITO

Par Marc BAZINET
Délégué Général aux Prix de France Qualité

Une nouveauté 2019 : Le Trophée du Leader Qualité France … c'est parti !!

Depuis de nombreuses années, la valorisation et la reconnaissance collective pour les organisations - valeurs de référence de France Qualité - est en place via les Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle : Prix des Bonnes Pratiques, Prix Excellence Opérationnelle, Grand Prix Qualité France.

France Qualité vient de décider du lancement dès 2019 et pour la première fois, d'un Trophée du « Leader Qualité France ».

Ce trophée au niveau individuel sera attribué à toute personne (manager, expert, responsable qualité, … etc.) pratiquant les démarches de progrès, faisant la promotion de la performance et de l'excellence dans tous les domaines du thème Qualité au sens large. Il soutient également leur mise en œuvre et leur déploiement au sein de l'organisation et de son écosystème.

Le Leader Qualité est un ambassadeur de ces démarches de progrès et de l'excellence au sein d'une organisation, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité, ayant réussi avec son équipe à porter son organisation vers le succès vis-à-vis des différentes parties intéressées, par la mise en œuvre de son leadership, la conduite du changement, la maîtrise des risques et l'amélioration des processus.

Ce Trophée sera décerné à l'automne 2019 au meilleur candidat de l'année, sur la base d'un dossier constitué d'un formulaire de Bonne Pratique et d'un CV. Les trames seront disponibles sur le site de France Qualité.

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, Delphine Foucher, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Christine Iltis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Emilie Roujas
Éditée par : France Qualité
Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org

FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE

sommaire

6 LE DOSSIER

LA RECONNAISSANCE DES ENTREPRISES

5 CONTEXTE
RECONNAÎTRE LES BONNES PRATIQUES

9 ÉCLAIRAGE
- LES DISPOSITIFS DE RECONNAISSANCE ET DE VALORISATION DES DÉMARCHES DE PROGRÈS
- DÉCROCHER UNE RÉCOMPENSE, C'EST TOUJOURS MOTIVANT !

12 TÉMOIGNAGE
LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT CHEZ L'ORÉAL

14 VISION
#SOBÉRISER : INNOVER POUR UN MONDE DURABLE

17 PAROLE DE LAURÉAT
MINI GREEN POWER, ENTREPRISE LIBÉRÉE & PRIMÉE

18 TÉMOIGNAGE
RECONNAISSANCE DES ENTREPRISES, SELON BOUYGUES

21 REGARDS CROISÉS
LE POINT DE VUE DES PMI & ETI

24 ZOOM SUR
- LA FABRICATION DES TROPHÉES NATIONAUX PAR LES ÉTUDIANTS DU LYCÉE LAVOISIER
- LA FABRICATION DES TROPHÉES PACA PAR LES ÉTUDIANTS DE L'IUT NICE CÔTE D'AZUR

31- LUMIÈRE SUR
LES LAURÉATS DES PRIX QUALITÉ 2019

5 POINT DE VUE
NUTELLA, OÙ COMMENT LA QUALITÉ ÉVITE UNE CRISE MAJEURE ?

32 TERRITOIRES EN ACTION
MFQM PAYS DE LA LOIRE, UN RÉSEAU DYNAMIQUE

38 ZOOM
DIRIGER EFFICACEMENT SA DESTINÉE PAR UNE DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE !

46 ENSEIGNEMENT
ENSIM, ACCOMPAGNER LES ÉTUDIANTS POUR ATTEINDRE LA VOIE DE L'EXCELLENCE

48 INITIATIVE
POUR S'AMÉLIORER IL FAUT SE MESURER, POUR ÊTRE LE MEILLEUR IL FAUT SE COMPARER

50 L'ACTU
HOMMAGE À CHRISTIAN CUYL

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

Cette démarche s'inscrit dans une volonté forte de promouvoir, de valoriser et de reconnaitre les meilleures performances d'une personne œuvrant dans le champ de la Qualité et ses domaines connexes, à l'instar de ce qui est déjà fait depuis de nombreuses années au niveau européen par l'European Organization for Quality (EOQ).

Alors, n'hésitez plus, saisissez cette opportunité de faire valoir vos compétences, vos réussites, votre expérience.

Bonne chance aux futurs participants !! Soyez les bienvenus, nous vous attendons !!

Marc BAZINET,
Délégué Général aux Prix de France Qualité

Plus d'informations à venir :
www.qualiteperformance.org

Trophée du Leader Qualité France

Serez-vous le premier Leader Qualité France ?

Préparez dès à présent votre candidature

Nutella, ou comment la Qualité évite une crise majeure ?

Par Thomas LEJEUNE, Secrétaire Général France Qualité

Le 19 février, Ferrero, entreprise familiale, détentrice de la mythique pâte à tartiner Nutella annonce l'arrêt total de sa plus grande usine de production mondiale située à Villers-Ecalles près de Rouen. Elle ne redémarrera que cinq jours plus tard. Le motif annoncé est « une suspicion de défaut de qualité d'un produit semi-fini à une étape très en amont de la chaîne de fabrication ».

N'oublions pas que régulièrement la presse mentionne Nutella comme acteur important de la déforestation mondiale au profit de la production de l'huile de palme. Le contenu nutritionnel des pots est également fustigé, trop gras, plein de sucre, d'huile de palme et finalement très peu de chocolat. Bref un produit idéal pour dénoncer la malbouffe.

Analysons les vecteurs de communication utilisés par Ferrero pour minimiser l'impact médiatique, d'autant plus que les déboires d'autres géants de l'agroalimentaire comme Lactalis ne sont pas très anciens.

Dès la suspicion avérée, l'équipe entre en gestion de crise avec un seul moto en tête : il n'est pas question d'instiller dans l'esprit des consommateurs que ses produits, en particulier le Nutella, sont impropres à la santé.

Afin de montrer le sérieux du processus de fabrication et l'importance que l'entreprise y attache, il est décidé de se placer sur le principe de précaution grâce à l'efficacité du processus Qualité mis en place. « Fabriquer l'une des marques préférées des Français nous confère une très grande responsabilité. C'est pourquoi notre exigence est extrêmement élevée et repose sur des procédures strictes et de chaque instant. Comme dans le cas présent, nous ne faisons jamais de compromis sur la qualité et appliquons systématiquement le principe de précaution lorsqu'un doute survient. »

A la réouverture de l'usine le 25 février, le communiqué annonce : « Nous avons mis en œuvre l'ensemble des mesures nécessaires au respect de ce principe de précaution. Ces investigations ont permis d'affirmer qu'aucun produit fini stocké à l'usine ne présentait ni de risque sanitaire, ni de défaut de qualité pour nos consommateurs. Tous les doutes sont pleinement levés ».

Moralité, lors de ces cinq jours de crise, aucun article de presse à charge n'est sorti. Le traitement de l'information est resté neutre comme sur Nice Matin : « Fermée par précaution pendant plusieurs jours, la plus grosse usine de Nutella au monde a redémarré depuis lundi » ou encore sur le Huffington Post : « La plus grosse usine de Nutella au monde a redémarré ». Finalement le plus engagé sera le site Atlantico qui titre : « OUF ! La méga usine de Nutella a redémarré ».

> **« En s'appuyant sur un processus qualité de très haut niveau, Ferrero a sauvé voire renforcé la réputation de son produit phare. »**

Au final, en s'appuyant sur un processus qualité de très haut niveau, Ferrero a sauvé voire renforcé la réputation de son produit phare Nutella. Les consommateurs peuvent dormir sur leurs deux oreilles il est maintenant prouvé que le produit est parfaitement sûr.

Cet exemple concret illustre le bien-fondé de la norme ISO 9001 qui dans sa dernière version intègre la notion de recherche d'opportunités dans le cadre de la maîtrise des risques.

Article extrait du groupe privé « France Qualité » sur Parcours Croisés

DOSSIER :
La reconnaissance des entreprises

Reconnaître les bonnes pratiques

Par Gérard CAPPELLI et Marc BAZINET, France Qualité

Concours, labels, trophées… Les initiatives nationales, régionales ou sectorielles pour valoriser les entreprises ou organismes font florès. France Qualité n'est pas en reste avec ses Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle, rendez-vous annuel de reconnaissance des meilleures pratiques et démarches d'excellence.

Qu'est-ce que la reconnaissance ?

Pour le libellé « reconnaissance des entreprises », les moteurs de recherche internet génèrent un grand nombre de pages dont les premières concernent essentiellement les individus : reconnaissance au travail, bonne pratique de management, reconnaissance des talents, etc. Elargi aux organisations dans les pages suivantes, le terme reconnaissance est alors lié à des concepts (par exemple « entreprises à mission », « capital immatériel ») ou à des démarches (RSE, certifications...).

Parmi les multiples définitions du dictionnaire, la reconnaissance consisterait à « reconnaître un bienfait reçu et le récompenser ». Appliquée aux entreprises, il s'agirait donc d'une forme de gratitude de certaines parties intéressées à l'égard d'entreprises ou d'organismes bienfaiteurs. Quelles bonnes pratiques seraient reconnues, par qui et dans quel but ? C'est à ces questions que les articles de ce numéro spécial d'ECHANGES se proposent de répondre.

Qu'en attendent les entreprises ?

« Pour vivre heureux, vivons cachés. » Cet adage souvent entendu dans le passé, surtout exprimé par de petites structures, semble moins adapté dans une époque de communication exacerbée (internet, réseaux sociaux...). En effet, les entreprises et organismes souhaitent de plus en plus mettre en lumière leurs démarches et leurs résultats afin de les faire apprécier par leurs parties prenantes : clients, salariés, actionnaires... Celles-ci ont des attentes et peuvent envisager de mesurer le niveau d'adéquation des réponses apportées par une entreprise ou un organisme à ces attentes.

Réciproquement, les entreprises et organismes qui s'évertuent à mieux satisfaire leurs clients, salariés ou actionnaires peuvent souhaiter rendre visibles leurs efforts ou résultats afin de déclarer ou faire déclarer - autre acception du vocable « reconnaître » - la conformité ou la pertinence de leur démarche.

> « Dans toute chose, le labeur mène à l'expérience et l'expérience mène à l'excellence. »
>
> *Daniel Debiens*

Sous quelle forme ?

Une reconnaissance officielle est un agrément, forme essentiellement réglementaire qui sera peu abordée dans les articles qui suivent. A titre d'exemple, les organismes certificateurs sont, en France, accrédités par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation), par exemple pour auditer et certifier un système de management ISO (9001, 14001, 45001, etc.). Un autre exemple, cité dans un des articles, est l'ANSM (Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé) qui délivre notamment les autorisations de mise sur le marché des médicaments et autres produits de santé.

Nous nous intéresserons surtout, dans la suite, aux formes volontaires de reconnaissance : une entreprise ou un organisme, soit à la demande d'une partie intéressée, soit spontanément, décide de faire reconnaître une bonne pratique, une démarche ou un niveau de performance. Cette décision peut aussi émaner de la partie intéressée, par exemple une place boursière qui évalue la côte d'une entreprise ou un magazine spécialisé qui,

après une étude externe, établit un classement d'écoles ou d'établissements hospitaliers.

Parmi les types de reconnaissance d'entreprises ou d'organismes, on distingue les certifications et les labels. Ceux-ci sont des attestations de qualité, voire de conformité à des critères prédéfinis par une entité officielle (par exemple syndicat professionnel ou groupement sectoriel). Ceux-là officialisent la conformité d'un produit, d'un service ou d'une démarche aux exigences d'un référentiel. La crédibilité globale de ces différentes formes de reconnaissance est liée à la fois à la consistance du référentiel, son mode d'élaboration et au dispositif d'évaluation et de vérification. Certains labels sont des auto-déclarations. A contrario, les audits ou vérifications par des OTI (Organismes Tiers Indépendants) assurent la neutralité d'un regard externe.

Différence entre audit et évaluation

Le but d'un audit (interne ou externe) est, à partir de preuves objectives, de « déterminer dans quelle mesure les critères [d'un référentiel] sont satisfaits »[1]. Une évaluation est, a minima, une estimation de réponse globale de l'entité aux critères d'un référentiel (notamment pour certains labels de produits de consommation) et, plus souvent, une notation. A titre d'exemples, le référentiel EFQM® (European Foundation for Quality Management) et certains référentiels RSE font l'objet d'une cotation détaillée pouvant aboutir à différents niveaux de label.

Les référentiels d'exigences (ISO 9001, 14001, 45001…) nécessitent des audits de conformité. Les textes de lignes directrices (ISO 26000, ISO 31000…) peuvent donner lieu à des évaluations de pertinence ou de matérialité. En tout état de cause, tout dispositif permettant à une entreprise ou un organisme d'améliorer ses performances dans un certain domaine est considéré comme une démarche de progrès. Les plus connus sont les systèmes de management, pratiqués depuis plus d'une trentaine d'années. Les démarches d'excellence (EFQM®, Baldrige, Deming) ont la même antériorité mais sont moins répandues. Les évaluations RSE datent des années 2000.

Les Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Initiative historique du MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) et développée à présent par France Qualité, les Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle sont destinés à récompenser les organisations exemplaires. Ils s'adressent à toutes sortes d'entreprises et organismes désireux de faire reconnaître leurs pratiques et se déclinent en cinq concours : le Grand Prix Qualité France (sur référentiel EFQM®), le Prix des Bonnes Pratiques (sur un des critères d'approche EFQM®), le Prix de l'Excellence Opérationnelle (co-organisé avec le Medef), le Prix Etudiant (niveaux licence, master et mastère) et le Prix du Livre.

La reconnaissance est une des valeurs de France Qualité. Sa mission, qui consiste à « promouvoir la Qualité France », inclut donc la valorisation des démarches exemplaires des entreprises. Nous sommes convaincus de la contribution de ces démarches de progrès à la compétitivité et au dynamisme de notre économie nationale. Soyons clairs : la France, comparativement aux autres pays, n'est pas en pointe dans ce domaine[2]. Dans notre mission associative s'inscrit donc un certain prosélytisme en faveur des démarches de progrès, quels qu'en soient la forme et le domaine d'application. Puissent les témoignages qui suivent inciter nos lectrices et lecteurs, notamment en PME/TPE, à s'y lancer !

1- ISO 9000, § 3.13.1

2- Cf Quali'Bord, présenté par Patrick Mongillon lors de la Journée française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Les dispositifs de reconnaissance et de valorisation des démarches de progrès

Par Alain JOUNOT, Directeur délégué à la fonction commerciale, Afnor certification

Pour la mise en place d'une démarche de progrès, différents types de valorisations et signes de reconnaissance sont couramment employés par les organismes. Il y a parfois des utilisations abusives ou déformées de ces approches et il convient de bien en maîtriser les principes pour se faire un jugement objectif.

La Charte collective

La charte constitue souvent une première étape utilisée par des filières ou organisations professionnelles. Elle permet à la fois d'orienter les efforts d'un organisme sur des éléments de progrès très attendus par les parties prenantes et de valoriser les efforts entrepris. La Charte est généralement associée à des actions de formation, parfois à la mise en place de quelques éléments d'organisation.

La dimension collective que permet la charte est déterminante pour engendrer une dynamique auprès d'un nombre suffisant d'organismes. L'impact quantitatif de la démarche est, en effet, un élément déterminant de son succès vis-à-vis des acteurs. La charte sert d'abord à déclencher un effet d'entraînement et à sensibiliser les acteurs à la prise en compte des principes associés à la thématique comme la qualité, l'environnement ou plus récemment la RSE.

Le label

Hors du domaine agricole ou agroalimentaire, les démarches de type « Label » sont aujourd'hui émergentes et sont prises à l'initiative de différents acteurs publics ou privés qui souhaitent, tout en gardant le pilotage du dispositif, valoriser des démarches qualité par une évaluation externe et un signe de reconnaissance. Les démarches de type « Label » ne constituent pas des certifications. Elles ne sont pas encadrées par des dispositions réglementaires mais sont licites tant qu'elles n'induisent pas de confusion avec une véritable certification dans l'esprit du public.

Parmi les exemples récents, on peut citer le Label Egalité Professionnelle qui vise à valoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises. Ce Label Egalité a été mis en place à l'initiative du ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité. Il récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises, administrations ou associations.

Le processus de labellisation permet généralement au porteur du projet de pouvoir être propriétaire du référentiel mais également de pouvoir gérer directement le processus d'attribution du label.

La certification

La certification permet de garantir, sur une base objective, qu'un service, une organisation, une personne ou un processus est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel. C'est une démarche volontaire de la part de l'entité qui fait appel à un organisme tiers, ou certificateur, dans le but d'apporter à ses clients et aux usagers les garanties souhaitées. Le référentiel qui sert de base à cette certification,

est un document technique définissant les caractéristiques qu'un service, une organisation, une personne ou un processus doit satisfaire.

Avec le développement des échanges commerciaux dans le monde, la certification s'impose de plus en plus comme un facteur de compétitivité des entreprises afin d'apporter les garanties de qualité, de sécurité, de conformité aux normes, de respects des principes éthiques... De multiples possibilités sont offertes aux entreprises françaises et autres organismes pour valoriser et appuyer leur démarche qualité : Marque NF, Marquage CE, certification ISO 9001...

AFNOR CERTIFICATION est un des principaux acteurs français de l'évaluation et de la certification, reconnu pour son expertise et son savoir-faire dans la délivrance de signes de confiance.

AFNOR CERTIFICATION accompagne les organisations de tous secteurs et de toutes tailles, à travers le monde, pour gagner en compétitivité et faire reconnaître leurs bonnes pratiques par des signes de qualité, reconnus des professionnels et du grand public. Notre mission est de permettre à nos clients de valoriser leurs produits, services, compétences, organisations en développant et réalisant des prestations de certification et d'évaluation et en s'appuyant sur nos partenaires.

AFNOR CERTIFICATION possède un savoir-faire qui permet à l'organisation d'être totalement maître de sa démarche. Elle choisit sa certification et la dimension qu'elle veut lui donner.

Le succès mondial de la norme ISO 9001, avec plus d'un million d'entreprises certifiées, démontre tout l'intérêt et l'apport de ce type de référentiel pour améliorer la performance des entreprises. Différentes études empiriques ont été menées au cours de ces dernières années notamment aux Etats-Unis (Corbett) et au Canada (Boiral). Elles ont démontré que la certification avait amélioré la productivité, le rendement financier, les ventes de produits et services.

On observe depuis quelques années un développement des approches sectorielles de l'ISO 9001. L'enjeu de la certification tierce partie ne se résume pas à la sélection du fournisseur qui obtient le droit de commercialiser ses produits et services auprès de quelques donneurs d'ordres, mais vise l'obligation de réaliser des résultats de manière à en faire profiter les constructeurs (ferroviaire, aéronautique, automobile). Le partenariat consiste alors à obtenir de l'aide à la mise en place de cette démarche, de la régularité dans la passation des commandes (prévisions) et de la fidélisation pour asseoir un système fiable qui assurera une croissance partagée.

L'évaluation de la performance

Ces dernières années a émergé une demande de la part d'entreprises dont la problématique, au-delà de la conformité, était de tendre vers l'efficacité et la performance des pratiques managériales. Pour répondre à ce besoin, Afnor Certification a développé une offre qui relève de la volonté de dépasser la conformité pour introduire la notion d'évaluation de la maturité. Au-delà de la sanction ou du jugement de valeur, l'évaluation est un appui des démarches de progrès de par la pratique du dialogue et de par la forme et le fond des données de sortie, elle facilite la reconnaissance partagée des pistes d'amélioration.

Par exemple, un niveau de maturité permet davantage d'échanges et de débats (sur la maturité perçue vs la maturité évaluée, et sur les raisons qui expliquent ces perceptions...), qu'une sanction binaire ; de plus la nature qualitative des analyses effectuées, exprimées par un score ainsi que par les éléments factuels des nombreuses pratiques observées et relevées par l'évaluateur vont permettre de constituer une base afin de travailler à une amélioration.

En premier lieu, l'évaluation en elle-même consiste en une posture de dialogue entre l'organisme tierce-partie et l'entreprise : cette posture se fonde sur et facilite les échanges entre les évaluateurs et chacun des collaborateurs interviewés. Elle s'avère dans la pratique, un vecteur fort d'échanges internes à l'entreprise.

De plus, le rapport final fournit une analyse factuelle et argumentée de la performance en renvoyant aux bonnes pratiques qui constituent des voies de progrès pour l'entreprise. L'attestation de performance valorise ainsi le niveau de maturité d'une entreprise dans un domaine ou une thématique donnée.

En conclusion, devant la diversité des signes dits de confiance, il est essentiel de porter attention au périmètre du signe de confiance afin de comprendre la garantie associée. En effet, un label peut porter sur des aspects de sécurité sans aborder les aspects liés à la qualité ou l'environnement. Devant cette diversité des signes de confiance, le choix d'un système plutôt que d'un autre doit être cohérent avec la stratégie et les attentes des parties prenantes. A titre de repère, la certification est aujourd'hui le signe de confiance le plus plébiscité et reconnu par les entreprises, au regard du plus d'un million de certificats 9001 dans le monde, pour ne compter que cette certification.

Décrocher une récompense, c'est toujours motivant !

Par Jacques MATILLON, Directeur Général de Bureau Veritas

Compétition sportive, parcours scolaires, prix culturel : notre vie est jalonnée de moments où une récompense vient valoriser un engagement et un effort. Il en va de même au sein des entreprises. L'implication d'une équipe Qualité est soulignée lors d'une remise de certificat ISO 9001. Ces cérémonies restent toujours un temps fort. Elles marquent de manière visible l'atteinte d'un objectif. Elles ont comme grands intérêts de pouvoir être partagées en interne et en externe et de réunir équipe de direction et équipe opérationnelle autour d'un engagement commun.

Cette recherche de récompense se poursuit dans beaucoup d'organisations, au nom de la dynamique générée en interne et de la possibilité d'une visibilité auprès de ses parties prenantes et parfois plus, lorsque le prix peut avoir une dimension nationale.

La certification servant de tremplin, pourquoi ne pas tenter d'aller plus haut et concourir pour des Prix à l'image du Prix Excellence Opérationnelle ? Les entreprises qui font ce choix témoignent de l'investissement nécessaire mais, une fois le Prix en main, elles racontent leur enthousiasme, les améliorations dans leur organisation et souvent le développement de leur business, parce qu'elles ont ainsi su instaurer un climat positif, propice aux affaires.

témoignage

Les systèmes de management chez L'Oréal

Propos recueillis par Gérard CAPPELLI, France Qualité, auprès d'Eric WOLFF, Directeur Qualité et EHS du Groupe L'OREAL

France Qualité : **« Sécurité, qualité et certification au cœur du process industriel » : le groupe L'OREAL est, de longue date, très attentif à l'efficience de ses systèmes de management. Sont-ils intégrés, au sens du projet de guide Afnor FD X50-179 ?**

Eric Wolff : La mise en place des systèmes de management chez L'OREAL a été progressive : la qualité dans les années 1990, la sécurité et l'environnement dans les années 2000 et l'Excellence Opérationnelle après 2008. Au départ, seuls les sites de production étaient concernés, puis les démarches ont été étendues à toutes les entités opérationnelles, notamment aux centrales de distribution.

Il ne s'agit pas d'un « SMI » au sens d'un système de management intégré global, mais l'ensemble des démarches sont coordonnées par une direction « Qualité-EHS ». La culture Qualité-EHS a été largement renforcée avec le déploiement d'outils d'amélioration continue, puis avec la démarche d'excellence opérationnelle mise en place en 2008.

> « La notion d'intégration est considérée comme une opportunité de mise en cohérence des éléments de performance »

Le SMI n'est pas un dogme pour L'OREAL. En revanche la notion d'intégration est considérée comme une opportunité de mise en cohérence des éléments de performance d'un site, et donc au final d'efficience. Sur les sites, les différents systèmes de management sont intégrés : chaque site est doté d'un responsable qualité, d'un responsable EHS et d'un responsable de la performance qui travaillent ensemble et assurent la coordination des analyses de risques et opportunités (sécurité, qualité, environnement) et des actions d'amélioration afférentes.

Sur le plan réglementaire, il faut rappeler que les activités du groupe sont soumises aux réglementations de l'ANSM (Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé) qui intègre une commission de cosmétologie. La mission de cette agence nationale comprend l'évaluation des produits et les vérifications sur site. Pour le groupe, il est essentiel de ne prendre aucun risque sur la conformité des produits. Le système de management de la qualité est un élément primordial dans ce cadre.

France Qualité : **Un autre document normatif a été présenté en novembre 2018 par Afnor lors d'un événement co-organisé avec Air France : le guide XP X30-036 (« Intégration de la responsabilité sociétale dans un système de management »). Envisagez-vous d'intégrer la RSE à vos systèmes de management ?**

Eric Wolff : La RSE est déployée dans toutes les entités du groupe au travers du programme "Sharing beauty with all" qui concerne à la fois le développement produit, les achats, la R&D, la production... Elle n'est aujourd'hui pas intégrée dans les systèmes en tant que telle, mais bien sûr, dans le système de management EHS, une part importante est donnée à l'environnement par exemple.

France Qualité : **N'y a-t-il pas de convergence entre votre démarche RSE et les normes de systèmes de management, ou d'autres normes comme ISO 20 400 (achats responsables) ?**

Eric Wolff : A titre d'exemple, les achats évaluent les fournisseurs sur des aspects à la fois de qualité, de RSE, d'innovation, de compétitivité et de service. Ainsi, certains outils d'évaluation tels que la scorecard des fournisseurs, traitent à la fois de la qualité, de l'EHS et de la RSE... sans se référer à ISO 20 400 (« achats responsables »), norme non utilisée à ce jour par le groupe.

France Qualité : Exigeants avec vos entités, vous l'êtes probablement avec vos fournisseurs et sous-traitants. Quelles certifications (ou autres formes de reconnaissance) leur imposez-vous ?

Eric Wolff : Pour L'OREAL, le regard externe est très important, c'est pourquoi tous les sites sont certifiés. Les démarches de progrès sont indispensables et ce regard externe est un des éléments de progrès. Nous incitons nos fournisseurs ou nos sous-traitants à aller vers ce type de démarche. Et nous les accompagnons pour cela.

Ainsi, pour un nouveau fournisseur, la première étape est un audit d'homologation (sur la base d'un référentiel L'OREAL : Welcome on board !). Puis la notation se poursuit durant toute la vie du fournisseur.

France Qualité : Toutes les PME/TPE ne sont pas convaincues de l'intérêt d'une certification ISO. Auriez-vous, spontanément, trois arguments à adresser à un dirigeant de PME/TPE à ce sujet ?

Eric Wolff : Le premier argument, c'est que les démarches de certification et/ou d'évaluation externe sont des sources d'amélioration. Le deuxième argument, lié au précédent, c'est l'ouverture au monde externe, par un regard indépendant (auditeur, évaluateur) qui apporte des idées nouvelles. Le troisième, dans le même cadre, c'est la nécessité de sortir du quotidien et du court terme, grâce à une revue régulière des processus. Celle-ci permet d'analyser ses résultats à l'aide d'indicateurs, et donc oblige à se remettre en question. CQFD.

Plusieurs raisons expliquent les réticences des dirigeants de PME/TPE à l'égard des normes de système de management, et surtout sur leur forme : le langage normatif peut paraître abscons et complexe pour un opérationnel ; il est donc nécessaire de le « traduire ». Une autre raison souvent citée est le coût d'une certification. D'une part, l'investissement initial paraît lourd et sans apport immédiat, même s'il peut représenter une valeur ajoutée à terme. D'autre part, il doit être reconduit et sa maintenance constitue donc un coût récurrent.

Nos équipes ont, parfois, à rassurer nos fournisseurs et sous-traitants PME/TPE sur l'évolution de ces systèmes. Dans les années 1990, ils représentaient une forte contrainte documentaire. Ce n'est plus le cas aujourd'hui : il suffit, dans certaines PME/TPE, d'un stagiaire pendant six mois pour préparer une démarche qualité...

> « Le déploiement d'une démarche RSE contribue donc à pérenniser la performance d'une entreprise, l'aide à préparer le futur et permet d'accélérer la performance économique »

France Qualité : Selon plusieurs études, la « RSE » est connue par les PME/TPE mais peu d'entre elles sont engagées dans une démarche de RSE structurée. Quelle est la position de votre groupe à ce sujet ?

Eric Wolff : Pour L'OREAL, cela devient une déclaration de foi : la beauté est évidemment liée aux aspects sociétaux et environnementaux.

Il est considéré que la performance financière est intimement liée à la performance extra-financière. Ce raisonnement de grande entreprise peut également s'appliquer à une PME/TPE. Plus globalement, la performance économique est en lien avec la performance en développement durable. Le déploiement d'une démarche RSE contribue donc à pérenniser la performance d'une entreprise, l'aide à préparer le futur et permet d'accélérer la performance économique.

Nous sommes intimement convaincus de cette relation directe entre les performances économiques et le développement durable.

#Sobériser : innover pour un monde durable

Marie-Hélène MORVAN, Directrice de projets transverses chez Air France, Présidente de l'association Sobériser

Sobériser, c'est transformer nos économies et nos sociétés vers des fonctionnements plus sobres, et par là plus durables. Pour s'ancrer dans nos modèles dominants, cette transformation doit s'allier à l'innovation, plutôt que s'y opposer.

L'humanité exploite sans mesure des ressources énergétiques, hydriques, minérales, biologiques, humaines, qu'elle a longtemps tenues pour inépuisables. Loin de se gérer en « bonne mère de famille », elle semble tout juste prendre conscience des déséquilibres qu'elle engendre, et de la nécessité de développer des modèles entièrement nouveaux, économes, inclusifs et porteurs d'avenir.

C'est sur cette métaphore que s'ouvre le propos de #Sobériser, Innover pour un monde durable, publié aux Presses des Mines en 2018, Prix du Livre AFQP 2019. Sobériser, c'est transformer nos économies et nos sociétés vers des fonctionnements plus sobres, et par là plus durables. C'est s'appuyer sur l'innovation pour s'engager collectivement sur une trajectoire nouvelle.

Du lagom en Suède au jugaad en Inde, la sobriété prend des visages contrastés, tour à tour vertu de tempérance ou nécessité faisant loi. Appliquée aux comportements actuels de consommation, elle évoque immanquablement la modération, la réduction, voire le renoncement, aux antipodes des codes consuméristes du « toujours plus », loin aussi des aspirations légitimes de confort matériel qui anime les plus dépourvus. Ainsi le néo-libéralisme, qui s'appuie sur la croissance comme facteur de pérennité, peut-il voir dans la sobriété un facteur antagoniste à ses buts. Dans une société basée sur la satisfaction des désirs, il faudra toutes les ficelles des nudges inspirés des sciences comportementales, ou d'un marketing mis au service d'une autre vision de l'avenir, pour accompagner un virage vers d'autres modes de consommation.

Cependant, appliquée aux modes de production ou à la gestion d'un collectif, la sobriété consiste simplement à maximiser la valeur produite par une quantité donnée de ressources. Cette perspective, elle, ne s'oppose pas au développement. Elle rime au contraire avec innovation, bien-être et durabilité. Elle est naturelle au sein des entreprises, lorsqu'elle s'applique à rechercher l'efficacité, chasser les gaspillages. Le Lean est sobre par essence !

Pour sobériser, innover

L'innovation est un levier majeur pour la création de valeur - alors, comment peut-elle contribuer à sobériser le monde ?

On ne peut parler d'innovation sans évoquer d'abord la révolution numérique, dont le bilan environnemental se discute. Pourtant, le digital est porteur de sobriété et d'équilibre sociétal, lorsqu'il permet la bancarisation de populations défavorisées de l'Inde, la numérisation de l'État estonien, l'industrie 4.0 qui porte notamment en Allemagne la production industrielle à de nouveaux paliers d'efficacité, ou encore le développement des plateformes collaboratives qui sous-tendent une économie du partage et de la fonctionnalité.

Autre forme d'innovation, le jugaad (terme indien évoquant une ingéniosité empreinte de bon sens) inspire aujourd'hui l'innovation frugale dans de nombreux domaines de l'économie, de la médecine à la construction, en passant par la

grande consommation ou le transport. L'innovation frugale est un renversement de posture : plutôt que de chercher d'abord la nouveauté et en déduire ensuite des applications, elle s'attache à circonscrire en premier lieu les problématiques concrètes à résoudre, à les prioriser de manière à générer une valeur d'usage maximale par un investissement ajusté au mieux - en cela elle se rapproche du Design Thinking ou des méthodes agiles. Autre caractéristique de l'innovation frugale : elle cherchera d'abord à réutiliser et adapter des solutions déjà éprouvées par ailleurs, ou se limiter aux ressources immédiatement disponibles à peu de frais. Elle pourra satisfaire des besoins vitaux comme l'éclairage public des villages isolés de l'Inde par un assemblage très économe de panneaux solaires, de LED et de bouteilles plastique, ou permettre aux plus grands acteurs de l'économie occidentale de retrouver à Bangalore une source alternative d' idées concrètes, peu coûteuses.

Porté à plus grande échelle, le principe de réutilisation, non plus seulement des idées mais des matières, des énergies, amène vers l'économie circulaire : un modèle abouti de durabilité qui consiste à trouver les ressources d'une activité dans les sous-produits d'autres activités de l'homme ou de la nature. L'économie circulaire tire profit à la fois de l'innovation de pointe et du « bon sens » prôné par l'innovation frugale. C'est la technologie qui permet, dans l'économie circulaire, de valoriser les déchets, de produire et stocker plus efficacement les énergies renouvelables, du solaire au méthane ; c'est le bon sens qui conduit à rapprocher des industries complémentaires, allant ainsi vers un idéal d'écologie industrielle, inspirée des fonctionnements de la nature dans laquelle tout déchet trouve preneur.

#Sobériser, Innover pour un monde durable, est un ouvrage collectif. Ses 10 co-auteurs sont cadres dans des entreprises privées et institutions publiques membres du think tank du lien public/privé, la FNEP (Fondation Nationale Entreprise et Performance). Ils ont fondé l'association #Sobériser, pour continuer à porter les idées présentées dans ce livre, fruit d'une année de recherches inspirées par plusieurs voyages d'étude effectués en 2017.

Ce qui paraît utopie aujourd'hui se retrouve pourtant dans les fondamentaux de l'économie sociale et solidaire, et, en germe, dans certaines pratiques encore émergentes de l'économie conventionnelle.

Un enjeu central : la #sobérisation de l'économie conventionnelle

La transition vers un monde plus sobre ne se fera pas contre l'économie conventionnelle, mais avec elle. Oui, le modèle économique actuel a longtemps été, et reste dans une large mesure, responsable de surconsommations frénétiques. L'agriculture l'illustre : l'utilisation massive de fertilisants et de phytosanitaires, l'irrigation de zones arides au détriment des réserves hydriques, ont permis une croissance spectaculaire des rendements agricoles, mais ont créé des déséquilibres qui montrent les limites de ce modèle. Les écosystèmes perdent leur capacité productive, et seule la modération peut leur permettre de retrouver une durabilité : rétablissement des équilibres biologiques, usage raisonné de l'eau (l'innovation technologique, le big data, les capteurs, peuvent y contribuer), régulation stricte des intrants (les labels de l'agriculture biologique constituant l'un des cadres possibles) et restauration des collectivités rurales. En France, en Allemagne, des territoires se recréent autour d'une diversification des activités, retrouvant attractivité et prospérité, un engagement citoyen et un équilibre social qui avaient disparu.

Les grandes entreprises tirent à leur suite une masse critique de l'économie, et donc des sociétés humaines. Décriées par une partie de l'opinion publique qui pourtant consomme en abondance leurs produits, boudées par les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, théâtre de polémiques entre syndicats et dirigeants, elles sont rarement vues comme les fers de lance de la transition écologique et sociétale. Et pourtant, leur engagement et leur force de frappe peuvent constituer un levier décisif de transformation du monde. Comme l'a fait Cyril Dion dans son film « Demain », les co-auteurs de #Sobériser, eux-mêmes issus du monde des grandes entreprises ou institutions publiques, ont voulu se tenir à l'écart du débat idéologique, et mettre en avant des preuves de bonne volonté, des espoirs de transition présents dans l'économie « conventionnelle ».

Alors, quelle trajectoire concrète pour #sobériser le monde de l'entreprise ?

La loi PACTE puise dans le rapport Notat-Sénard,

livré au gouvernement français en mars 2018, la notion nouvelle d' « entreprise, objet d'intérêt collectif ». Que ce soit sous la pression des règles ou sous celle de l'opinion publique, aucune entreprise ne pourra, dans un avenir proche, s'exonérer d'une affirmation claire de son rôle sociétal. Sa raison d'être devra traduire sa contribution à la construction d'un monde durable. En termes de gouvernance, l'ouverture à des parties prenantes externes et portant une vision systémique et à long terme (scientifiques, ONG) permettra de maintenir cette vision sur la durée.

Certaines entreprises fusionnent ou rapprochent leurs fonctions Stratégie et Développement Durable, assurant ainsi la place des considérations écologiques et sociétales dans les choix stratégiques. La gestion financière de l'entreprise intègre elle aussi, de manière croissante, des outils du développement durable dans ses critères de décision. Dans ce domaine, au-delà des normes ou contraintes qu'impose le régulateur (reporting sur les émissions, respect de normes…), l'entreprise se dote progressivement d'outils qui lui sont propres tels que le prix interne du carbone, pour guider ses choix d'investissement. Le reporting extra-financier s'ajoute au reporting financier, pour rendre compte de l'activité de l'entreprise à ses investisseurs et autres parties prenantes.

Les politiques Ressources Humaines visent l'inclusion et l'engagement des salariés, contribuant à un usage plus « sobre » de l'énergie que les personnes peuvent engager dans leur travail, production de valeur collective. Les entreprises cherchent à simplifier les organisations, à revenir à l'humain, à reconstruire la confiance, des tendances qui constituent un virage par rapport à l'émiettement des organisations productivistes, et à l'instrumentalisation des salariés. On peut crier à l'angélisme, il n'en reste pas moins que les tendances de démocratisation de l'initiative dans l'entreprise, le développement de modes managériaux davantage appuyés sur la délégation éclairée que sur le contrôle, sont une réalité concrète dans de nombreuses organisations, et favorisent un meilleur engagement des parties prenantes.

La #sobérisation, une affaire collective

Au-delà des limites de l'entreprise aussi, la sobérisation de la société sera collective, ou ne sera pas. Les politiques publiques doivent donc y jouer, avec détermination, un rôle incitatif, voire coercitif, tout en intégrant dans leur calcul les critères de compétitivité sur le plan international. Le régulateur, en légiférant, crée un effet de cliquet, empêchant le retour en arrière.

Il est du rôle des pouvoirs publics d'articuler sa vision du monde, de susciter une innovation qui y contribue, et d'accompagner son déploiement

La protection des ressources naturelles, la politique énergétique, la santé, l'éducation, la gestion des territoires, la politique de la ville, les normes du bâtiment, le transport, tous ces domaines relèvent à la fois de l'individuel et de la décision publique. Il apparaît plus nécessaire que jamais de garantir l'indépendance des politiques publiques, leur cohérence entre normes, fiscalité, et dispositifs spécifiques de gestion des externalités tels les marchés du carbone, et leur bonne application.

La sobriété est une voie émergente, dans tous ces domaines, et une formidable source d'inspiration, grâce au changement de regard qu'elle induit sur nos modes de vie.

Celle que les auteurs décrivent n'est pas exclusive d'autres approches de la sobriété, telles celle de Pierre Rabhi ou du Club de Rome. Mais, plus idéologiques, ces dernières apparaissent aussi plus clivantes, trop peut-être pour pouvoir emporter derrière elles une masse critique des acteurs de la société.

On peut #sobériser, innover pour un monde durable, en partant d'un point de vue qui intègre le monde des entreprises et les politiques publiques. Des trajectoires susceptibles d'accompagner la transition de cette économie conventionnelle existent. Elles sont réalistes, à la fois inspirées de l'innovation technologique et de formes d'économie dans lesquelles la sobriété est native. Une tendance de fond se dessine : la #sobérisation est aujourd'hui un impératif, à inscrire au cœur de la raison d'être de chacune de nos organisations humaines.

Pour en savoir plus : www.soberiser.net

Pour commander l'ouvrage :
www.pressesdesmines.com/produit/soberiser/

parole de lauréat

Mini Green Power, entreprise libérée & primée

Propos recueillis par France Qualité auprès de Gonzague DE BORDE, Responsable Développement de Mini Green Power

Pour réussir le pari ambitieux de changer la donne dans le secteur de l'énergie grâce à ses mini centrales écologiques, Mini Green Power est devenue une entreprise libérée et a divisé son turnover par 3 en 2 ans. Cette démarche lui a valu de remporter le Prix des Bonnes Pratiques 2019 dans la catégorie PME/PMI.

France Qualité : Quelles ont été vos motivations à participer au Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance ?

Gonzague De Borde : Dans la continuité de notre démarche de Qualité et plus précisément de la Qualité de Vie au Travail, nous avons voulu présenter les initiatives que nous avions mises en œuvre. Notre idée ? Echanger avec d'autres structures ayant engagé des initiatives similaires et partager les bonnes pratiques en matière de bonheur au travail et d'engagement des salariés.

France Qualité : Pouvez-vous nous en dire plus sur cette pratique ?

Gonzague De Borde : Elle a consisté à recueillir auprès de nos salariés leur perception des valeurs fondamentales de Mini Green Power (la confiance, la sobriété, l'exigence et la transmission) ainsi que leur appréciation de la qualité de vie au travail grâce à la réalisation d'une enquête de satisfaction annuelle. Les résultats de cette enquête ont été mesurés et des actions mises en place dans le but de faire progresser l'entreprise et de contribuer un peu plus, d'année en année, à l'épanouissement de chacun.

Nous avons adopté une approche centrée sur l'individu dans son environnement de travail. Cette approche, dynamique et participative, est pour nous un réel gage de succès : diminution du stress, amélioration des conditions de travail, autonomie des salariés, développement des compétences, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, diminution du turn over et taux d'absentéisme très bas dans notre entreprise.

France Qualité : Quels gains pensez-vous tirer de votre qualité de lauréat national dans votre catégorie ?

Gonzague De Borde : La mise en place d'une démarche qualité s'est faite très tôt chez Mini Green Power, ce qui nous a permis dès le début de notre activité de nous imposer avec des processus visant l'excellence sur tous nos métiers. Nous avons structuré et transmis notre savoir-faire aux nouveaux arrivants en s'appuyant sur cette démarche. Nous avons d'ailleurs été labellisés « Happy At Work », certifiés OHSAS 18001 et nous venons de passer la certification ISO 9001.

Participer à ce concours nous a permis d'être en relation avec des entreprises avec qui nous avons un objectif commun et ainsi de nous faire grandir. Grâce à la mutualisation de nos pratiques, nous pouvons d'une part identifier nos pistes de progrès et d'autre part monter en compétence.

Le fait d'être lauréat national est enfin une manière d'attirer les regards vers notre jeune entreprise et de pouvoir ainsi attirer les talents.

Mini Green Power
L'énergie de demain

témoignage

Reconnaissance des entreprises, selon Bouygues

Propos recueillis par Gérard CAPPELLI, France Qualité, auprès de Fabrice BONNIFET, Directeur Développement Durable et QSE du Groupe Bouygues

France Qualité : **Quel est ton point de vue, Fabrice, sur la reconnaissance des entreprises ? Reconnaître lesquelles, et à la demande de qui ?**

Fabrice Bonnifet : Les entreprises ont besoin de donner confiance à leurs parties prenantes. L'auto-déclaration de la performance a ses limites, et donc un tiers de confiance permet de comparer la réalité à la promesse. En effet, certaines auto-déclarations ou même certains labels obtenus trop facilement peuvent faire douter les clients ou consommateurs.

Le groupe Bouygues a besoin d'utiliser des labels pour rassurer certains clients tels les investisseurs. Phénomène nouveau : les labels « produits » ou plutôt « ouvrages » dans le secteur du bâtiment (ex : HQE, BREEAM, LEED, BBCA...) sont plus demandés que les certifications de systèmes de management (ex : ISO 9001). Notre groupe lui-même promeut ces labels qui étaient inexistants il y a 15 ou 20 ans (sauf la marque NF à l'époque). Dans le secteur du BTP, ces nombreux labels sont de véritables reconnaissances délivrées par des organismes comme Certivea (bâtiments et territoires durables), Cerqual (qualité de l'habitat). Ils concrétisent le niveau de qualité négocié avec le client.

En synthèse, ces labels ont fait progresser la qualité produit et permettent un vrai dialogue avec le client. Vus par le fournisseur, ils sont appréciés car ils représentent une différenciation commerciale chiffrable. C'est une façon de tirer la profession vers le haut.

France Qualité : **Peux-tu me confirmer l'intérêt décroissant pour les systèmes de management dans ton secteur d'activité ?**

Fabrice Bonnifet : Clairement, les clients s'en moquent un peu de nos jours, simplement parce que la qualité des systèmes est implicite. « C'est votre problème » pourraient-ils exprimer, au sens où le respect de la réglementation et du contrat ainsi que des règles de l'art sont du ressort naturel du fournisseur. C'est à lui de mettre en place les méthodes nécessaires à son bon fonctionnement : systèmes de management, achats responsables et lean management. (Rappelons que nos clients sont des maîtres d'ouvrage publics ou privés qui souhaitent une garantie sur le produit. Les « diplômes matérialisant une bonne organisation » dont pourrait disposer le constructeur ne les intéressent pas, contrairement à un patient qui serait sensible à la qualification de son médecin et à son appartenance à l'Ordre...).

> « Que ce soit une certification ou une évaluation, toute démarche de progrès mobilise les salariés. »

Pour nos clients, les labels produits correspondent à ce qu'ils voient et perçoivent, concrètement. Les qualifications de systèmes sont de moins en moins attendues comme une preuve d'assurance de la qualité in fine. C'était effectivement l'inverse il y a une vingtaine d'années, sans doute parce que les approches produits étaient très peu développées.

France Qualité : **Si ce n'est le client, quelle partie prenante de l'entreprise peut être intéressée par une certification de système ?**

Fabrice Bonnifet : Que ce soit une certification ou une évaluation (EFQM®, RSE, référentiel interne), toute démarche de progrès mobilise les salariés. L'obtention d'un « diplôme » commun, fruit du travail de chacun, permet de reconnaître l'ensemble des équipes. La satisfaction perçue est donc essentiellement interne et peut même se traduire par une certaine fierté liée à la réussite

collective. C'est le cas, par exemple, lors de la remise des Prix de France Qualité et du Prix de l'Excellence Opérationnelle.

En résumé pour mon domaine d'activité, les clients s'intéressent aux labels produits mais les salariés apprécient encore la reconnaissance des systèmes. La question se pose sur la pérennité de cette satisfaction, pour deux raisons :

- La première est que la promotion des systèmes de management - leur marketing en fait - n'est pas suffisante.
- La seconde (liée à la précédente) est que nos élus n'y portent pas un grand intérêt. Dans d'autres pays, des ministres ou parfois même le chef d'Etat se déplacent pour remettre des prix aux entreprises !

France Qualité : Tu as évoqué différents types de Prix, plus ou moins exigeants. N'assistons-nous pas, sur le marché, au développement de démarches d'évaluation ou de labellisation bien moins contraignantes que les certifications ?

Fabrice Bonnifet : Les deux peuvent coexister. Pour l'évaluation RSE de leurs fournisseurs par exemple, les grandes entreprises font appel à Ecovadis ou Acesia qui analysent les données des entreprises sans visite sur site. Sans prétendre être exhaustives, ces méthodes permettent au donneur d'ordre de disposer d'un premier niveau d'analyse de risques. Une « bonne note » constitue au moins un critère d'appréciation du fournisseur.

De même la certification B Corp, d'origine américaine, permet aux entreprises de faire reconnaître leur démarche RSE sans évaluation sur site. En la matière, l'école anglo-saxonne est celle de la confiance, fondée sur des preuves documentaires et consolidée par les algorithmes d'une intelligence artificielle qui croise les informations.

France Qualité : Tu ne vas donc pas dans le sens des certificateurs historiques qui reprochent à ces nouveaux labels leur manque de crédibilité ?

Fabrice Bonnifet : Ces méthodes, tout en étant effectivement différentes, ne font pas dans la facilité. B Corp par exemple pose les bonnes questions : quelle est la raison d'être de l'entreprise, comment les impacts de l'entreprise sont-ils évalués et pris en compte pour faire progresser les processus, quel est le niveau des enjeux sociaux et environnementaux, comment la gouvernance a-t-elle évolué ? A contrario, les systèmes de management, auto-entretenus, ne challengent pas encore suffisamment la gouvernance (le leadership). Les entreprises ont assez facilement accès à des certifications de système... sans améliorer grand-chose dans les faits ! Au mieux elles font du « less bad » au lieu de promouvoir le « more good »...

Quant à la « crédibilité » de l'entreprise, elle est plutôt dans son produit. « Dis-moi ce que tu vends, je te dirai qui tu es. » Patagonia par exemple, voilà une entreprise crédible (et certifiée B Corp), avec ses vêtements techniques éco-conçus. Alors

que nos labels RSE nationaux s'appuient sur une formalisation extrême... sans préconiser de rupture au sein des entreprises. Un autre exemple d'entreprise en voie d'être certifiée B Corp est Danone aux USA, dont le PDG Emmanuel Faber remet en question le modèle agro-alimentaire actuel. Le choix de ce type de label va l'amener à consacrer une grande énergie au changement : en interne et à l'égard de ses parties prenantes.

France Qualité : Nos lecteurs vont être décoiffés, Fabrice ! Connaissant ta culture QSE et ton expérience de terrain, je voudrais être sûr que tu cautionnes toujours nos chères normes ISO… Rassure-moi.

Fabrice Bonnifet : C'est la poule aux multiples œufs d'or : 9001, 14001, 45001… Je n'ai rien contre ces référentiels contractuels, bien au contraire, ils sont les moteurs de l'amélioration continue ! Mais ce dont je suis convaincu depuis bien longtemps, c'est qu'ils doivent être intégrés. C'est une décision essentielle que doivent prendre à la fois l'institution ISO et ses relais nationaux. Les entreprises et toutes les organisations ont un besoin crucial de simplification ! A quand un « référentiel des référentiels » qui traiterait à la fois la qualité, l'environnement, la santé-sécurité et l'énergie ?

« Rendre la qualité "fun", n'est-ce pas un objectif vertueux ? »

La reconnaissance des entreprises doit cibler deux objectifs essentiels : réduire à la fois la sur-qualité et les non-qualités. L'avenir des systèmes de management, certifiés ou pas, repose sur l'atteinte de ce double objectif. C'est un discours qu'on entend peu. Et pourtant il est vital pour justifier l'investissement dans la certification.

France Qualité : Parlons à présent de vos fournisseurs et sous-traitants. Qu'exigez-vous de leur part ?

Fabrice Bonnifet : Le groupe Bouygues, premier utilisateur des évaluations Ecovadis, a mis en place la démarche d'achats responsables il y a une dizaine d'années. Plus de 2/3 de notre chiffre d'affaires est sous-traité, et nos attentes concernent à la fois le triptyque QCD (Qualité-Coût-Délai) et les aspects RSE. Une certaine image du groupe perdure, nous le savons : la recherche effrénée du moins-disant, en négligeant le reste, est une pratique dépassée.

Notre démarche en développement durable nous a amenés à nous préoccuper d'autres critères, par exemple l'origine des matières (ex : forêts certifiées) et les conditions sociales (contrats de main d'œuvre notamment). Les moyens de vérification vont des évaluations Ecovadis à des audits approfondis (moyens internes ou sous-traitance SGS).

France Qualité : Etre certifié, pour un fournisseur, est-ce un plus à vos yeux ?

Fabrice Bonnifet : La certification n'est pas obligatoire mais c'est un plus en effet, pas suffisant pour autant et les sous-traitants portent rarement des labels produits, sauf dans certains métiers, l'électricité par exemple. En outre, les pratiques sont très différentes selon les domaines d'activité. Rappelons que Bouygues est un groupe très diversifié, et que les mondes de la télévision (Bouygues TV) et des infrastructures (Colas) sont bien différents.

Mais globalement oui, la certification système d'un fournisseur ou sous-traitant est prise en compte dans nos évaluations.

France Qualité : Fabrice, tu es Directeur QSE et Développement durable du groupe ; tu es à l'origine du Prix de l'Excellence Opérationnelle au Medef et ouvert à certains labels basés sur la confiance et non l'audit. Pourrais-tu, pour conclure, résumer ta position sur ces sujets ?

Fabrice Bonnifet : Tout d'abord il faut bien définir ces différentes démarches. Le Prix de l'Excellence Opérationnelle est un concours, pas un label. Rappelons-en la genèse : l'AFQP constatait, d'année en année, que les Prix historiques attiraient de moins en moins d'entreprises (notamment les plus grandes), étant jugés trop formalistes et chronophages. Nous avons donc mis au point, en complément à ces Prix, une démarche comptant moins sur un audit que sur une intime conviction. Le fait est qu'une telle démarche apporte des candidats qui n'auraient pas été intéressés par la méthode traditionnelle. Le Prix de l'Excellence Opérationnelle a fait l'objet d'un double constat positif : d'une part il a créé une véritable dynamique et d'autre part, en comité de sélection, les dossiers retenus ne font pas débat. Lors de la visite de confirmation, les bonnes pratiques perçues dans le dossier sont avérées.

En résumé, évitons un système trop élitiste. Quand un élève moyen fait des efforts, mieux vaut l'encourager que le sanctionner, mieux vaut souligner ce qui va bien. Toute entreprise en progrès est dans ce cas et mérite de s'inscrire dans une démarche positive... avec deux conditions toutefois : la bonne volonté et la sincérité. L'auto-déclaration est une première étape.

Rendre la qualité « fun », n'est-ce pas un objectif vertueux ?

Le point de vue des PMI & ETI

Propos recueillis par France Qualité auprès de François LAURENT, Cube Technologies ; Jean-Claude GAS, SGAME et Jean-François MAHÉ, Selha Groupe

France Qualité : Pour commencer, Messieurs, pouvez-vous vous présenter ?

François Laurent, Cube Technologies : J'ai créé avec mon associé, il y a 14 ans, Cube Technologies, TPE industrielle d'une dizaine de personnes spécialisée dans les coffrets connectés destinés aux stands d'exposition et autres installations tertiaires.

Jean-Claude Gas, Sgame, en retraite à mi-temps : Sgame est une PMI d'une vingtaine de personnes réalisant des cartes électroniques. Notre C.A. est de 5 M€, avec un résultat net de 10 %. L'ayant créée en 1986, j'en transmets la présidence à ma fille.

Jean-François Mahé, Selha Groupe : Le groupe Selha (Société Electronique du Haut-Anjou) est une ETI de 100 M€ de chiffre, avec plus de 900 salariés (450 en Mayenne, 220 en Normandie et 250 au Maroc). Initialement Directeur opérationnel et qualité, je suis à présent consultant-formateur, expert technique et chargé de RSE.

France Qualité : Vous avez, tous les trois, des points de vue différents sur la « reconnaissance des entreprises ». Pouvez-vous nous en faire part, en commençant par François, pour Cube Technologies ?

François Laurent, Cube Technologies : Parlons d'abord de la RSE dont l'acronyme, selon moi, signifie « Redonner du Sens aux Entreprises ». Elle crée une dynamique chez les salariés ; elle précise où l'on va ; elle va au-delà de l'aspect financier. Plus globalement, le cas de Cube Technologies, en termes de reconnaissance, est particulier car nous avons très peu de clients, essentiellement des grands comptes.

Nous avons, comme toutes les entreprises, besoin de nous faire reconnaître en France, mais aussi à l'étranger. Mais comment y parvenir sans passer par les fourches caudines des certifications ? Peu de clients nous en parlent. Sans être contre par principe, nous leur préférons l'agilité qui est une source de pérennité pour Cube Technologies. Nous craignons que la certification nous fasse perdre cette précieuse agilité. Je crois à la RSE, sans souhaiter pour autant être évalué et labellisé, car nous avons peu de temps à consacrer au formalisme.

Un exemple de bonne pratique en la matière est une réunion que nous avons organisée avec tous nos fournisseurs à l'issue d'un grand projet, afin de leur montrer le produit fini (coffret « intelligent » opérationnel) et la contribution que chacun avait apportée. Ils ont tous apprécié, constatant qu'ils agissaient de la sorte pour leurs clients, mais pas pour leurs propres fournisseurs ! Pour ce type de projet, nous travaillons à livre ouvert, en toute transparence avec notre client sur les prix de nos fournisseurs.

> « La RSE crée une dynamique chez les salariés ; elle précise où l'on va ; elle va au-delà de l'aspect financier. »

France Qualité : Ton point de vue et tes pratiques, Jean-Claude, sont différents pour Sgame.

Jean-Claude Gas, Sgame : En tout cas je partage la notion d'éthique que vient de présenter François. Avant de créer mon entreprise, j'étais ingénieur chez Thomson où les valeurs étaient présentes. Attaché à mon territoire lyonnais, j'ai renoncé à une mutation et ai décidé de me mettre à mon compte. Mon père, qui avait « vu des choses » dans sa profession d'expert-comptable, m'avait alors mis en garde sur les dérives de certains de ses clients : « mon fils, ne soit pas un 'patron voyou' ! » Pour lui, l'éthique et le respect des valeurs sociales étaient essentiels.

Une autre composante culturelle était de faire de « l'industriel » et donc de faire reconnaître notre

qualité par des certifications : ISO 9001 en 2006 et 14001 en 2010. Ces reconnaissances consacraient notre savoir-faire technique, notre management en qualité et en environnement industriel. Ensuite est arrivée naturellement la RSE par la préconisation d'un client danois qui avait constaté que, tel Monsieur Jourdain, nous en faisions sans le savoir.

Comme François aussi, je crois à la vertu de l'agilité. Mais elle n'est pas incompatible avec les certifications et labellisations. Tel client nous accorde une confiance totale parce que nous nous appuyons sur ISO 9001, 14001 et 26000 ! Pour tel autre, c'était différent : le côté « chevalier blanc » de la RSE ne l'enchantait pas au départ, et finalement il nous choisit car il sait qu'il ne sera jamais spolié. Finalement, l'agilité, c'est savoir s'adapter aux clients. La RSE, notamment, peut être appréciée pour des raisons très différentes. A titre d'anecdote, le deuxième exemple de client cité précédemment... est devenu un grand communicant en RSE !

Une autre partie prenante fondamentale est le salarié. Chez nous, le personnel est mieux payé qu'ailleurs, et il est respecté. Cela nous vaut d'être coté « G3 ++ » à la Banque de France. Notre cotation était moindre (« G3+ ») il y a quelques années, car la BdF considérait que notre forte distribution de primes aboutissait à un EBE (excédent brut d'exploitation) insuffisant. Entre temps, ses critères de notation ont évolué... ce qui prouve l'importance croissante de l'extra-financier dans les évaluations d'entreprises.

France Qualité : Avec Selha, à une taille d'ETI (entreprise de taille intermédiaire), qu'en est-il, Jean-François ?

Jean-François Mahé, Selha Groupe : Ayant, comme Jean-Claude, débuté dans des grands groupes (Safran, Thalès…), j'ai rejoint Selha pour mettre en place ISO 9001 sur trois sites, avant que la certification ne soit regroupée en un système central. Elle répondait aux exigences des clients et des organismes industriels, notamment dans le secteur aéronautique avec la norme EN 9100. Puis les référentiels en environnement (ISO 14001) et santé-sécurité (OHSAS 18001) sont arrivés, avant la publication d'ISO 26000 fin 2010. Nos systèmes de management environnemental (SME) et en santé-sécurité (SMSST) fonctionnent sans certification car nos clients souhaitent une conformité, pas nécessairement une reconnaissance certifiée. Néanmoins les systèmes sont structurés et en conformité avec les normes applicables.

De nouvelles certifications ont été nécessaires, par exemple NADCAP (National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program), requise pour Airbus, Boeing et Rockwell notamment, mais aussi pour Safran et Thalès en Europe. La raison de cette exigence est le constat d'une norme ISO 9001 moins focalisée sur la production opérationnelle depuis sa version 2000, alors que NADCAP est plus centrée sur les procédés de fabrication, pour l'assemblage des cartes électronique dans notre cas. De même, pour les applications médicales, Selha est soumise à la norme ISO 13485.

Quant à la RSE, ISO 26000 est intéressante en termes de management interne et de visibilité par les clients. Même si elle n'est pas une norme d'exigences, elle peut faire l'objet d'une évaluation. Nous avons été cotés par Afnor à 65 % de maturité « Score RSE », soit 10 % de plus que la moyenne des entreprises. Par ailleurs, un de nos sites a été évalué par Ecovadis à la demande de notre client Nokia. Pour d'autres grands comptes, nous mettons en place une approche RSE « raisonnable et raisonnée ». A notre taille, nous n'avons pas de directeur RSE, ce qui ne nous empêche pas d'avoir une démarche globale de bon sens : certifications selon les demandes de clients et/ou de nos marchés certifiés ou non. Et la RSE est notre guide pour la stratégie de pilotage de Selha Group !

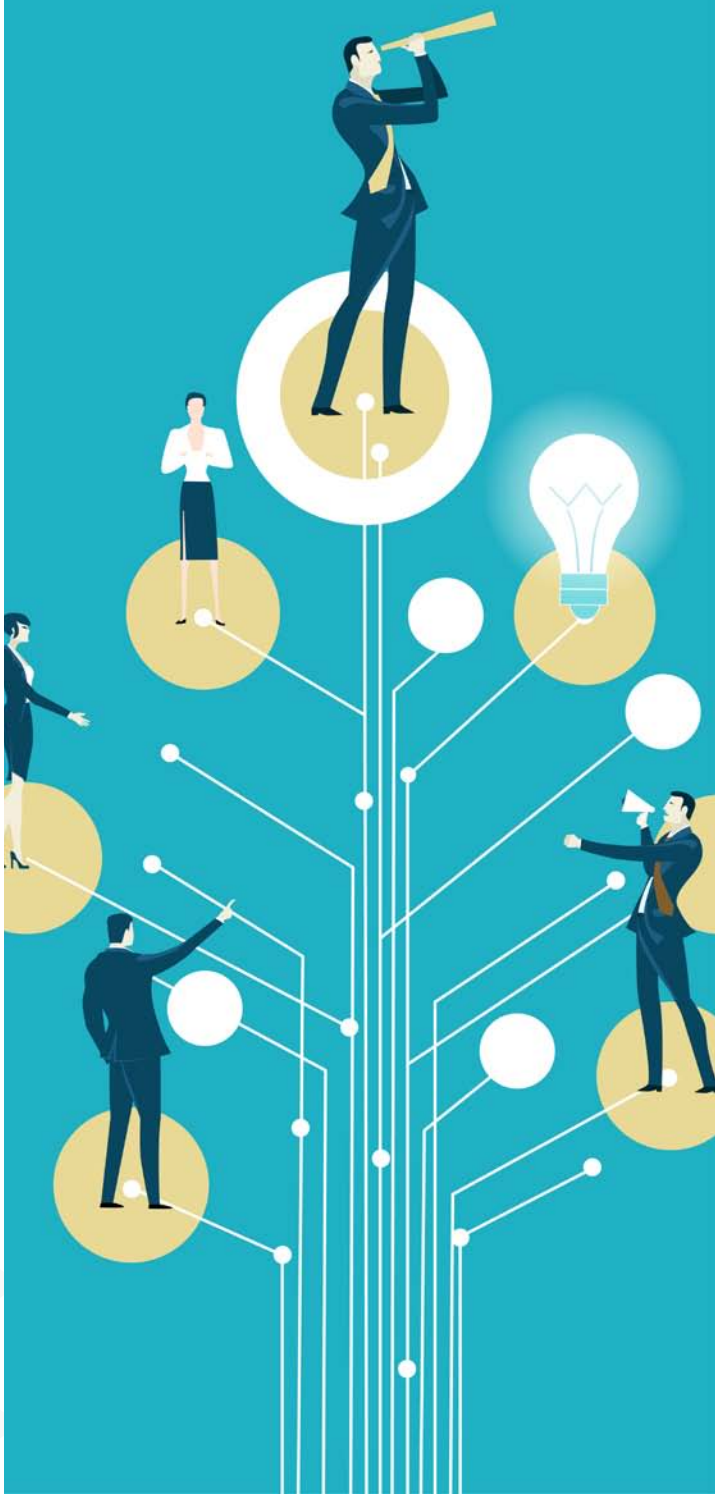
France Qualité : Merci pour ces témoignages complémentaires et contrastés ! La question finale : quel message passeriez-vous à un dirigeant de PME/TPE curieux d'avoir vos conseils sur ces sujets ?

François Laurent, Cube Technologies : A l'écoute de mes confrères, la réponse est différente selon la taille : celle de la PME concernée et celle de ses clients. En tout état de cause, la relation d'affaires est une relation humaine, et donc une question de confiance. Dans notre cas, pour Cube Technologies, nous n'avons pas besoin d'être certifiés ou labellisés pour inspirer confiance à nos clients. Ce serait peut-être différent si nous étions 50 ou 100, auquel cas ce n'est pas une personne, quelle que soit sa fonction, qui pourrait se porter garante de l'organisation pour en attester la conformité, « l'honnêteté » dirait Jean-Claude.

Jean-Claude Gas, Sgame : J'adhère à ce qu'a dit François, avec deux compléments. D'abord, le système de management complet (incluant ISO 9001, 14001, 45001 et 26000), qui garantit une qualité globale, atteste le niveau industriel de l'entreprise. Ensuite, il mobilise tout le personnel. Ainsi, lors de sa visite, l'auditeur a été surpris de la mobilisation des opératrices. (Le seul inconvénient - si c'en est un - de notre fonctionnement, c'est que nous n'avons pas de turnover...). Au bilan donc, c'est un avantage pour le client et le personnel, qui peut toucher jusqu'à quatre mois de prime.

Jean-François Mahé, Selha Groupe : Je partage également ce qui vient d'être dit. Ma recommandation au dirigeant de PME serait également de bien identifier ses parties prenantes et intéressées. Elle s'applique à la fois en RSE et en système de management nouvelle version. La démarche de progrès (qualité, environnement ou RSE) n'est pas déployée uniquement pour satisfaire le client, mais surtout parce qu'elle est nécessaire à l'entreprise. Par exemple, pour le NADCAP, il a été utile de refondre tout notre système documentaire. Tout système, toute démarche doivent être adaptés au métier.

> « Je crois à la vertu de l'agilité. Mais elle n'est pas incompatible avec les certifications et labellisations. »



France Qualité : A la suite de la remarque de Jean-François, j'ai bien envie de vous soumettre une question subsidiaire : pourquoi si peu de PME/TPE sont certifiées (moins de 2 %), évaluées ou labellisées RSE (quelques centaines, soit moins de une pour mille) ?

François Laurent, Cube Technologies : Le système ISO est trop élitiste ; le vocabulaire est ésotérique, pas compréhensible par une TPE. Quant aux labellisateurs RSE, j'en ai rencontré : ils entretiennent un business !

Jean-Claude Gas, Sgame : J'ai un point de vue différent sur l'ISO. Par exemple, notre filiale tunisienne qui est déjà certifiée QSE version 2015 veut devenir la première entreprise dans ce pays et ce secteur d'activité à être homologuée ISO 26000. Nous allons l'y aider…

Jean-François Mahé, Selha Groupe : Je confirme que les PME/TPE peuvent tirer des avantages de ces démarches, mais je rejoins François : les textes normatifs, même en nouvelle version, doivent être déchiffrés et sont parfois interprétables. Avec des termes pompeux s'adressant aux spécialistes et des redondances dans le texte, cela peut être rebutant pour une première approche ! Une vulgarisation serait utile. En outre, ce qui rend les patrons de PME/TPE frileux, c'est le côté tatillon des auditeurs, avec le risque de perdre le marché. Toutefois il convient toujours de les écouter car ils ont bien souvent raison sur le fond.

Jean-Claude Gas, Sgame : Un chef d'entreprise a du mal à estimer l'écart entre ses pratiques du quotidien et ce que demande la norme. La version 2015 de la norme ISO 9001 peut paraître inaccessible (stratégie, enjeux, parties intéressées...), trop compliquée.

zoom sur

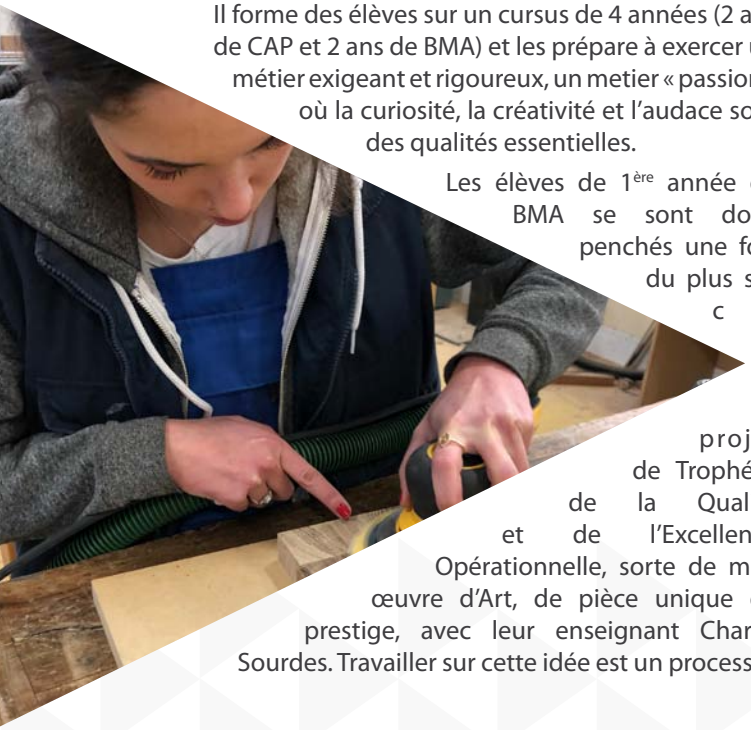
La fabrication des Trophées nationaux par les étudiants du Lycée Lavoisier

Par Élodie MENEYROL, Professeur d'arts appliqués Metiers d'Arts Ebéniste, Lycée Professionnel Lavoisier à Brive la Gaillarde

Pour la 4ème année consécutive, la réalisation des trophées des Prix de la Qualité a été confiée aux élèves ébénistes du Lycée Professionnel Loivoisier à Brive la Gaillarde. Retour sur cette aventure.

Le Lycée Professionnel Lavoisier de Brive la Gaillarde est un établissement de 250 élèves qui forme les élèves aux métiers de la mécanique, de la carrosserie, de la chaudronnerie industrielle. Il possède également une filière Métiers d'Arts avec la section Ébénisterie.

Ce lycée du Limousin est pilote du Brevet des Métiers d'Arts Ébéniste national depuis sa création. Il forme des élèves sur un cursus de 4 années (2 ans de CAP et 2 ans de BMA) et les prépare à exercer un métier exigeant et rigoureux, un metier « passion » où la curiosité, la créativité et l'audace sont des qualités essentielles.



Les élèves de 1ère année de BMA se sont donc penchés une fois du plus sur ce projet de Trophées de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle, sorte de mini œuvre d'Art, de pièce unique de prestige, avec leur enseignant Charlie Sourdes. Travailler sur cette idée est un processus créatif très formateur car il retrace toutes les étapes nécessaires à un futur artisan de qualité : la réflexion et les recherches graphiques autour d'une demande, le questionnement formel mais aussi technique dans la mise volume de ses croquis.

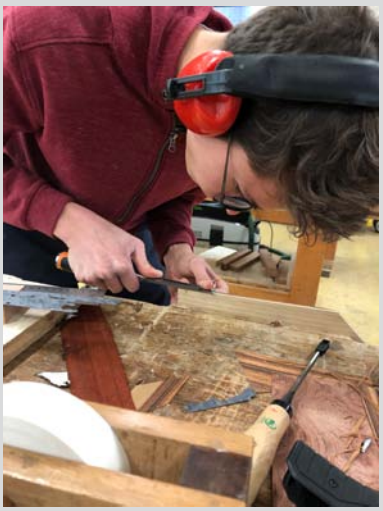
L'élève est à la fois créateur et technicien, bivalence forte et indispensable pour le diplôme du BMA Ébéniste. De ce fait il suit le processus logique d'un artisan créateur en cheminant de l'idée jusqu'à l'objet fini.

Cet exercice, pratiqué en transversalité entre le cours d'arts appliqués et l'atelier d'ébénisterie, a été renouvelé lors des quatre dernières éditions. Et il est toujours satisfaisant et gratifiant pour les élèves de se confronter au monde de l'entreprise et de se voir complimentés par un univers qui leur apparaît souvent comme très éloigné du leur et qui leur semble inaccessible. Ils prennent ainsi conscience que leur métier peut susciter émerveillements et admiration.

Chaque année une nouvelle promotion relève le défi et chaque année de nouvelles choses sont présentées, car chaque point de vue est différent et riche d'un imaginaire unique !

C'est aussi un projet toujours riche humainement : fierté du travail accompli et reconnaissance d'un public exigeant mais aussi aventure humaine d'une classe avec leurs enseignants, un travail d'équipe, et un passage prestigieux dans notre capitale que certains découvrent pour la premières fois à l'occasion de la cérémonie de remise des trophées.

Découvrez la présentation de chacun des trophées par leur(s) créateur(s).



« ENVOLÉ DES LIVRES & ... »

Des formes : le vent dans les pages donne vie à l'ouvrage qui s'élève et s'envole tel un grimoire ensorcelé.
Des matériaux :
- Pages volantes en Placage de poirier
- Couverture en Noyer
- Blocs de pages en Merisier
- Tiges d'Acier
- Socle en Acajou habillé de plaques de Chêne avec insert en laiton

Conçu et réalisé par Samuel Clavier, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

« TÔT THÈME, LES VOILES DE LA DÉCOUVERTE »

Des formes : trois voiles parallèles qui s'élèvent et enferment ou libèrent des formes géométriques. Un socle comme une coque solide et brute qui invite à la confiance. Un appel à la liberté, à l'évasion vers de nouveaux territoires... L'île de Pâques ?
Des matériaux :
- Tige section triangulaire en Frêne olivier
- Tige section circulaire en Chêne
- Tige section carrée en Noyer
- Plaquettes de Platane décorées de baguettes d'Iroko
- Socle en Noyer et Platane

Conçu et réalisé par Loïc Ceron, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

« SKYLINE, HORIZON GRAPHIQUE »

Des formes : Des tours rectilignes s'élancent devant le cercle d'un soleil à l'horizon. Astre scintillant duquel s'échappe un rayon, comme une invitation à l'évasion.
Des matériaux :
- Soleil en Orme habillé de quartiers plaqués en Citronnier et Noyer
- Tours plaquées d'Érable moucheté, Bois de rose, Ébène de Macassar avec inserts d'Etain, Zébrano et Loupe d'Amboine.
- Socle en Chêne

Conçu et réalisé par Tom Beaslay, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

le dossier

« NÉO-CARQUOIS, LA HOTTE SECRÈTE »

Des formes : quatre éléments s'évadent de leur cône. Des crayons s'échappant d'une trousse ? Des flèches dépassant d'un carquois ? Une corne d'abondance qui libère les pensées, les outils, les rêves...
Des matériaux :
- Bâtonnets plaqués de différents filets décoratifs
- Corne en placage d'Aniégré
- Socle en Chêne et Noyer au chant plaqué en Poirier noirci

Conçu et réalisé par Arnaud Cros, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

« ONE TWO THREE, SUR LE PRODIUM »

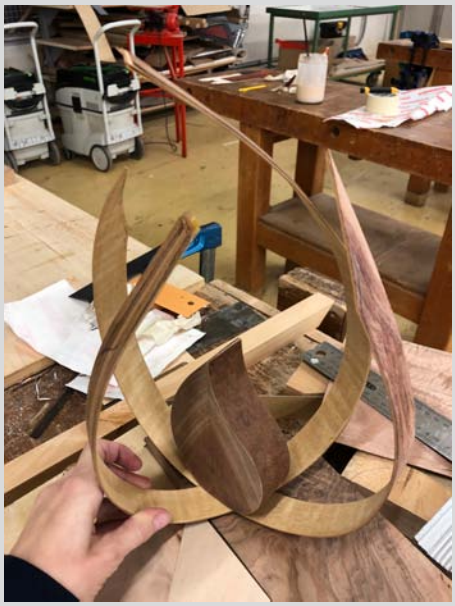
Des formes : Sur la base d'un podium, un arbre naît et croît, symbole d'évolution, de développement et d'élévation. Des tiges enracinées, synonyme de prospérité.
Des matériaux :
- Petit podium en Platane plaqué en Ébène de Macassar
- Podium moyen en Platane plaqué en Érable
- Podium central composé de plaquettes de Platane plaquées de Ronce de Noyer à l'extérieur et de Poirier noirci à l'intérieur
- Socle en bois de bout de Chêne

Conçu et réalisé par Charlotte Penchaud, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

« FORCE SACRÉE, LE FEU INTÉRIEUR »

Des formes : Une flamme comme représentation de la vie. L'étincelle, qui se transforme en feu, réchauffe et donne l'espoir. Allumer un feu c'est comme donner naissance à un enfant. Des arcs comme un berceau, des bras protecteurs.
Des matériaux :
- Flamme en bois de bout d'Acajou chant plaqué en Acajou pommelé
- Arc en Placage 3-plis de Bubinga et Aniégré
- Arc en Placage 3-plis de Palissandre Santos et Aniégré
- Socle en Noyer et Platane

Conçu et réalisé par Luan Dervogne, Brevet Métiers d'Art Ébéniste



« VARIATIONS, LABYRINTHE FLÉCHÉ »

Des formes : Trois flèches dressées cherchent à s'échapper, prisonnières d'un socle complexe. Sombre labyrinthe des esprits créateurs.
Des matériaux :
- Flèches en Châtaigner plaqués de Loupe de Amboine, d'Ébène de Macassar, de Bubinga avec incrustations d'Érable teinté gris, de Palissandre Santos ou de Louro Faïa
- Socle en Iroko et Châtaigner

Conçu et réalisé par Dyman Valette, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

« BLOC SAPHIR, PURE CASCADE »

Des formes : Une cascade bleue, un bloc de chêne. Monolithe brut qui recèle un trésor. Une invitation à dépasser les apparences...
Des matériaux :
- Bloc de Chêne avec incrustation d'Étain
- Plaquettes plaquées d'Érable teinté bleu
- Bloc de Chêne avec placage d'Érable teinté bleu

Conçu et réalisé par Luan Dervogne, d'après une idée de Tom Beaslay, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

« CARAT-FACE, ÉCORCE VIVE »

Des formes : Mastodonte, imposant et colossal, tel un symbole de force et d'énergie. La carapace se fissure et laisse entrevoir le joyau délicat.
Des matériaux :
- Plaquettes de Noyer surmontées de plaquettes de Hêtre échaudé
- Volume en Chêne avec incrustation d'Étain
- Socle en Hêtre échaudé et Noyer

Conçu et réalisé par Arnaud Cros & Luan Dervogne, Brevet Métiers d'Art Ébéniste

zoom sur

La fabrication des Trophées PACA par les étudiants de l'IUT Nice Côte d'Azur

Par l'AFQP PACA

Adhérent à l'AFQP06 depuis 2014, le département QLIO de l'IUT Nice Côte d'Azur, qui compte parmi ses professeurs associés, Patricia Dejouy, également secrétaire à l'AFQP06, a décidé de s'investir davantage dans les activités de cette association qui œuvre pour la promotion de la Qualité en France. Ainsi, l'AFQP PACA a confié la conception et la fabrication des trophées du Prix des Bonnes Pratiques à un de ces enseignants de Génie Mécanique, Jean-François Vizzari, et à ses étudiants.

Le département QLIO dispose d'une halle de production équipée d'une scie mécanique, d'un tour à commande numérique, d'une fraiseuse à commande numérique, d'une imprimante 3D, d'une machine de découpe/gravure laser.

« C'était un vrai challenge de réaliser ces trophées avec des équipements qui ressemblent plus à ceux d'un Fablab, que d'un ébéniste ! » raconte Jean-François Vizzari. En effet, le cahier des charges des trophées mentionnait que ceux-ci devaient être uniquement constitués de bois, avec plusieurs essences.

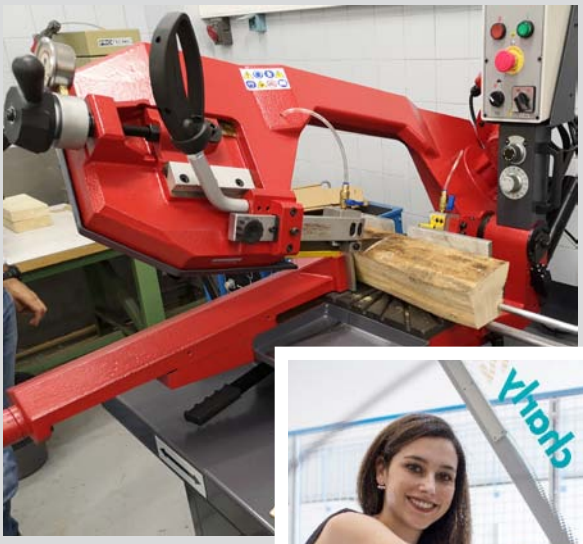
« L'intérêt pour nos étudiants de DUT était de trouver un support pour des modules d'industrialisation en leur faisant découvrir la chaîne numérique de fabrication, mais aussi toute la documentation nécessaire lors de la mise en production de produits. Bien entendu, nous n'avions à lancer qu'une série de production de 6 trophées, mais nous nous étions fixés des objectifs identiques à ceux d'une production en grande série ! » confiait l'enseignant de productique.

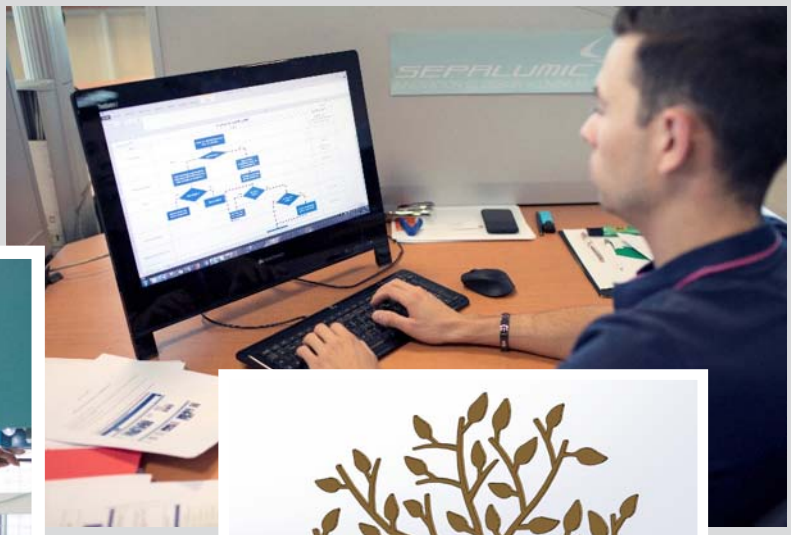
Pour cette première année, l'enseignant a proposé à Christine Iltis, chargée de la Communication de l'AFQP06, et Thierry Soulard, en charge du Prix des Bonnes Pratiques pour l'AFQP PACA, des modèles de trophées mêlant des essences de chêne et de noyer. Après plusieurs modifications, le modèle retenu met en scène la roue de Deming sur une route pentue, bordée par un arbre feuillu et décoré d'une flèche montante qui évoque les performances grandissantes de l'entreprise.

> « Le modèle retenu met en scène la roue de Deming sur une route pentue, bordée par un arbre feuillu et décoré d'une flèche montante qui évoque les performances grandissantes de l'entreprise. »

Les étudiants de 1ère année de DUT QLIO ont pu mettre en œuvre la documentation technique d'industrialisation de ces 6 trophées uniques et originaux. Ensuite, les étudiants de 2ème année de DUT QLIO ont pu exploiter la chaîne numérique de fabrication, de la Conception Assistée par Ordinateur avec le logiciel Solidworks au logiciel de pilotage des machines à Commande Numérique Charlyrobot et de découpe/gravure laser Trotec. Les noms des lauréats étant connus au moment de la fabrication, les étudiants devaient respecter cette confidentialité avant la remise des trophées. Cela a été bien évidemment respecté !

« Le socle en chêne massif (issu de bois séché, prévu pour le chauffage en cheminée !), avec ses nervures de surface et ses cernes irrégulières, font référence à la robustesse de l'entreprise face aux années avec toutes ses imperfections. Mais les présences sur le trophée de la roue et de sa cale, de l'arbre feuillu et de la flèche montante rappellent les notions de l'amélioration continue, du respect





de l'environnement et de la performance collective dans l'entreprise. Ce modèle de trophée a été utilisé pour récompenser les 4 lauréats du Concours du Prix des Bonnes Pratiques et nous avons fait le choix de l'alléger pour les 2 prix d'Encouragement pour un modèle dépourvu d'arbre feuillu. Ces deux entreprises encouragées verront peut-être leur arbre grandir et fleurir les prochaines années ! » confiait Jean-François Vizzari avant la remise des trophées.

La remise des prix s'est déroulée le 16 Janvier 2019 à l'antenne de la CCI du Var à Saint Raphaël. Lors de son allocution, l'enseignant du département QLIO prévenait les lauréats : « Je demanderai à mes futurs étudiants, qui sont en stage ou en alternance dans vos entreprises, de vérifier que les trophées sont bien soignés, bien exposés à l'accueil du personnel et des visiteurs ! ».

En participant au Prix des Bonnes Pratiques, l'objectif n'était pas uniquement pédagogique pour le département QLIO : « D'ores et déjà, nous évoquons la possibilité d'aller encore plus loin, en proposant aux étudiants un concours de conception de trophées qui seront fabriqués et décernés dans la même année ! » s'enthousiasmait l'enseignant, après la fabrication des trophées.

« Finalement, les étudiants du DUT QLIO connaissent maintenant l'existence de l'Association Française pour la Qualité et la Performance et ont été sensibilisés au Prix Etudiant ! Les anciens étudiants du département, grâce aux réseaux sociaux professionnels, ont pu également suivre la remise des trophées du Prix des Bonnes Pratiques de l'AFQP PACA et ont été sensibilisés sur la possibilité de participer aux différents concours de l'AFQP avec leur entreprise ! Nous allons faire la publicité de l'AFQP pour chaque stage ou alternance en entreprise, ce qui permettra de valoriser la Qualité et ses métiers et indirectement notre formation QLIO auprès des parents de lycéens ».

Proches de leur tissu industriel local, les départements QLIO ont continuellement besoin du soutien des entreprises pour faire participer des acteurs professionnels dans leurs formations ou encore pour accepter de préparer des étudiants à l'insertion professionnelle à travers stages et alternances.

Etudiants de 1ère année DUT QLIO en module d'industrialisation

Le DUT QLIO (Diplôme Universitaire de Technologie Qualité, Logistique Industrielle et Organisation) est un diplôme décerné aux bacheliers au bout de 2 ans de formation, leur permettant d'occuper des fonctions dans la maîtrise des flux, dans le management de la qualité et dans l'amélioration continue. En plus des métiers orientés vers la logistique, le DUT QLIO permet à ses diplômés d'accéder aux familles de métiers d'assistant ou animateur qualité, de technicien qualité fournisseur, de technicien contrôleur qualité ou encore de technicien amélioration continue dans tout secteur d'activité industriel et éventuellement dans les services. Une formation pluridisciplaire plutôt méconnue des lycéens car beaucoup de disciplines (implantation, pilotage d'atelier, gestion de production, maîtrise statistiques des procédés, audit,…) ne sont pas enseignées en lycée.

21 Départements QLIO existent en France dans différents IUT et participent activement dans la valorisation des métiers concernés par la formation :

- en actualisant régulièrement le Programme Pédagogique National, tenant ainsi compte des spécificités industrielles locales de chaque département,
- en participant à la veille technologique et normative du contenu pédagogique,
- en proposant aux enseignants des formations ciblées et groupées (auditeur IRCA, Green Belt, BASICS of Supply Chain Management,…)
- en créant des jeux pédagogiques servant de supports à la formation (QI'ISO, Impact, …).

Les départements QLIO en France

L'IUT Nice Côte d'Azur, qui compte 10 départements situés entre Menton et Cannes, héberge un département QLIO sur son site de Sophia-Antipolis.

Le département QLIO de l'IUT Nice Côte d'Azur qui accueille cette année 190 étudiants répartis sur 4 formations :

- le DUT QLIO en formation traditionnelle sur 2 ans qui comporte un stage de 3 semaines en 1ère année et un stage de 12 semaines en 2ème année,
- Le DUT QLIO en formation par alternance sur 2 ans avec un rythme global de 2 semaines à l'IUT/2 semaines en entreprise (ouverture en Septembre 2019),
- la Licence Professionnelle Gestion de la Production Industrielle sur une année en alternance qui permet d'accéder au niveau Bac+3 sur des postes d'encadrement dans la gestion de production, planification et contrôle de la production, amélioration continue, contrôle qualité, mise en place d'ERP ou de GPAO...
- la Licence Professionnelle Management des Processus Logistiques sur une année en alternance qui permet d'accéder au niveau Bac+3 sur des postes d'encadrement dans la gestion des fournisseurs, des approvisionnements, des stocks, de la chaîne logistique, des transports, des entrepôts...

Toutes ces formations sont aussi accessibles en Formation Tout au Long de la Vie. Pour plus de détails sur les formations, vous pouvez envoyer un message électronique à *iut.dept-qlio@unice.fr* ou appeler au 04 93 95 51 30.

Pour tout renseignement et contact :
www.iut-qlio.net • qlio.unice.fr
jean-francois.vizzari@univ-cotedazur.fr

Les lauréats des Prix Qualité et Excellence Opérationnelle 2019

En 2019, pour la première fois, plus de 150 candidats ont soumis leur dossier aux organisateurs, signe du regain d'intérêt pour les démarches de Qualité et d'Excellence Opérationnelle. 33 d'entre eux ont été nominés. Parmi eux, 12 lauréats issus de 11 départements ont reçu un Prix lors de la 26ème Cérémonie de remise des Prix qui s'est déroulée à Paris au Ministère de l'Economie et des Finances puis au siège du MEDEF le 30 janvier dernier.

GRAND PRIX FRANCE

CNIEG
Votre retraite, notre métier

PRIX DES BONNES PRATIQUES

Arkopharma LABORATOIRES

Mini Green Power
L'énergie de demain

iterop

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

PRIX ÉTUDIANT

Maëlys GLEIZE

IEQT Rodez

Marion LOUAIL

UNIVERSITÉ PARIS-EST

PRIX DU LIVRE

#Sobériser, innover pour un monde durable

PRIX EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Allianz

selecta

MAISON BERJAC

CENTRE HOSPITALIER DE VALENCIENNES

MFQM Pays de la Loire, un réseau dynamique

Par le MFQM Pays de la Loire, membre du réseau France Qualité

Le Mouvement Français Qualité et Management est un réseau de dirigeants, managers et experts, qui contribue à la performance globale et au progrès permanent des entreprises et organisations des Pays de la Loire grâce au partage de solutions et de réussites.

Le MFQM propose des formats de rencontres variés (matinales, visites d'entreprises, journées thématiques) pour partager ses expériences et bonnes pratiques et enrichir ses compétences sur les thématiques suivantes : RSE, qualité, santé, sécurité, qualité de vie au travail, environnement, lean, innovation, management d'équipe, gestion de projet, communication, cohésion d'équipe, conduite du changement, EFQM®...

220 entreprises des Pays de la Loire sont adhérentes.

Près de 800 participants en 2018 aux différents évènements.

Plus d'infos : www.mfqm.fr

HACKATHON DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

En décembre 2018, le MFQM Pays de la Loire s'est associé à des établissements d'enseignement supérieur en organisant le premier Hackathon de la qualité et de l'excellence opérationnelle à l'IUT de Nantes. Cet événement a réuni pendant une journée entière 110 étudiants répartis en équipes de 4 à 6 étudiants de plusieurs établissements d'enseignement du niveau Bac+2 au Master 2.

Ensemble, les élèves ont travaillé sur 11 problématiques d'entreprises afin de leur proposer un plan d'actions pertinent. Ces problématiques, variées, portaient notamment sur la réimplantation d'ateliers, la gestion des réclamations clients, l'amélioration des outils de suivi qualité, l'exploitation des retours d'expériences, ...

Entre moments de convivialité et de réflexion, les étudiants ont pu échanger avec les entreprises sur les enjeux de chaque sujet. Des experts de l'excellence opérationnelle, du management QHSE et de l'amélioration continue étaient aussi présents afin de les coacher dans leur recherche de solutions.

A l'issue de la journée, chaque équipe a présenté le fruit de sa réflexion et deux Prix ont été attribués. Fort de cette première édition, le MFQM Pays de la Loire organisera un second Hackathon de la qualité et de l'excellence opérationnelle le 5 décembre 2019 à Nantes.

TÉMOIGNAGE D'UNE ENTREPRISE PARTICIPANTE :

Nantes Métropole Habitat a souhaité que les étudiants réfléchissent et proposent une démarche, des outils et/ou des dispositifs techniques, organisationnels, numériques pour résoudre 2 problèmes :

- Améliorer la traçabilité de la réclamation technique
- Evaluer la qualité du travail effectué par nos prestataires.

« J'ai particulièrement apprécié la capacité des étudiants à comprendre rapidement les problématiques, les enjeux et la rapidité de la réflexion. »

Patricia Rolland, Responsable qualité
www.nmh.fr

ATELIERS DE CO-CONSTRUCTION : LA FORCE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Mais qu'est-ce donc que la co-construction, me direz-vous ?

Selon le site Dicopart (Dictionnaire sur la Participation né au sein du Gis Démocratie et Participation, pour « recenser » les mots à travers lesquels on définit, on pratique et l'on théorise la participation), la co-construction consiste à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.

Les ateliers de co-construction qualité du MFQM regroupent des professionnels de la qualité, membres du MFQM, à la demande d'un de leurs pairs, afin de lui faire bénéficier de leurs expériences et expertises complémentaires pour progresser dans la résolution d'une de ses problématiques.

La démarche consiste en un échange organisé, limité dans le temps (3h) et centré sur les solutions :

- Exposition brève du contexte et de la problématique par le demandeur
- Clarification entre experts et demandeurs
- Passage du contrat entre le demandeur et les experts
- Exploration par les experts
- Synthèse et plan d'action par le demandeur
- Métaévaluation par le demandeur et les participants : que nous a apporté cet atelier.

Les facteurs clés de la réussite sont :

- Entraide, partage, solidarité
- Bienveillance, respect, confidentialité
- Strict respect de la méthode dont l'animateur est garant.

Les thèmes abordés depuis la création de cet atelier touchent aux fondements des démarches qualité : plans d'amélioration qualité, implication des opérationnels dans la démarche qualité et des managers dans la démarche processus, gestion des réclamations, mesure de la satisfaction des clients. Ceci montre à quel point ces thématiques restent essentielles et complexes à mettre en œuvre au sein des organisations.

Et si les participants sont souvent surpris du rôle d'experts qui leur est alloué, ils sont tout aussi surpris et ravis des apports qu'ils retirent en ayant aidé le demandeur ! Tous, demandeur, experts et animateur ressortent ainsi enrichis les uns des autres !

Dominique Maufrand, Animatrice des ateliers de co-construction Qualité - QualiSSADD, Management Qualité-SSA-DD (Conseil – Audit – Formation)

EXPLORE : LAURÉAT DU GRAND PRIX DU MANAGEMENT PAYS DE LA LOIRE 2018

Experte en data intelligence, Explore collecte, produit et valorise des données relatives aux acteurs économiques français et aux territoires afin d'alimenter la connaissance marché de ses clients dans les domaines de l'immobilier, de la construction et du service à l'entreprise.

Créée en 1997 et basée dans la région nantaise, Explore s'est impliquée dans une démarche qualité EFQM® dès 2012, principalement pour mieux piloter sa gouvernance et fiabiliser qualité et performance de ses produits, dans un marché de plus en plus concurrentiel.

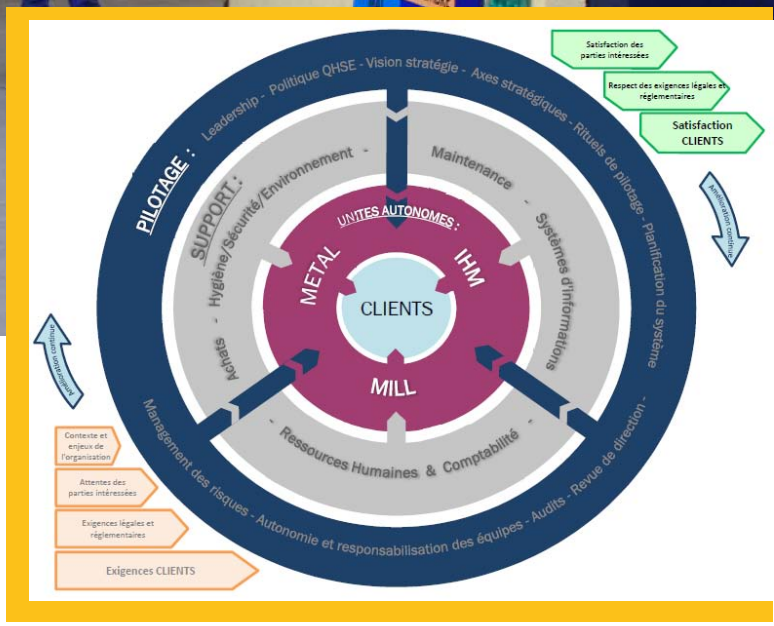
Dans les premières années, la démarche a permis à l'entreprise de structurer ses processus, cartographier l'ensemble de ses parties prenantes et acculturer ses équipes autour de la relation interne clients/fournisseurs.

Forte d'une culture collaborative, Explore a participé au Prix du Management Pays de Loire en 2014 et s'est vu décerner une distinction pour sa démarche autour du bien-être au travail, récompensant notamment sa politique des ressources humaines et son management de proximité.

Encouragées par ce signal, les équipes se sont mobilisées pendant quatre ans pour dérouler un plan d'actions issu de l'évaluation 2014.

En 2018, confiante dans les progrès réalisés, Explore se représente au Grand Prix du Management des Pays de Loire dont elle est le lauréat. Cerise sur le gâteau, ce prix permet à Explore de se qualifier pour le Prix National et de rencontrer des entreprises impliquées dans le modèle depuis de nombreuses années... de quoi s'enrichir et progresser encore !

Emmanuelle Coué, Responsable Performance Qualité Rentabilité - Explore
www.explore.fr



MARTIN TECHNOLOGIES D'UNE ORGANISATION PYRAMIDALE À UNE ORGANISATION EN RÉSEAU

Créée en 1929, Martin Technologies est une PME familiale basée en Maine-et-Loire. Elle se développe sur 4 métiers : le marquage industriel sur métal et plastique pour la réalisation de plaques et étiquettes, les claviers à membranes et tactiles, la tôlerie fine décorée, les étiquettes métalliques qui ornent les produits haut-de-gamme et les packagings d'exception avec sa marque Mill.

Issu d'une réflexion menée quant au mode de gouvernance de l'entreprise, désireux de proposer un autre modèle, nous avons démarré notre évolution culturelle et organisationnelle en 2015, par la co-construction avec nos équipes de notre management visuel et des rituels associés. L'objectif était de rassembler au même endroit et au même moment nos collaborateurs pour qu'ils échangent, partagent et décident de manière autonome et responsable. Aujourd'hui l'appropriation par les équipes est totale : les rituels et les outils de management visuel évoluent en permanence, au rythme des besoins des collaborateurs. Les équipes les plus matures sont sollicitées pour accompagner celles qui se mettent en place.

En 2017 nous avons renforcé cette autonomie de décision et le décloisonnement en transformant notre organisation pyramidale, par services, en 3 mini-usines interdépendantes centrées sur le client. Chaque mini-usine intègre toutes les fonctions nécessaires à sa réussite, du commercial jusqu'à l'expédition. Servir le client est devenu ainsi la principale mission de chaque collaborateur, redonnant du sens à chacun au sein d'un collectif. Les décisions sont prises par les parties prenantes dans les mini-usines. Aujourd'hui les équipes prennent des engagements les unes envers les autres en toute autonomie, sans intervention des managers.

Pour aller plus loin dans l'engagement de nos collaborateurs et dans la liberté de parole et d'action, l'entreprise a fait le choix collégial, de déployer une culture relationnelle basée sur l'écoute, la bienveillance, le partage et l'authenticité. En mai 2018, nous avons proposé à l'ensemble de nos collaborateurs volontaires un parcours d'accompagnement collectif visant à développer une culture de l'entraide et de la confiance : confiance en soi, confiance en l'autre, permettant d'oser dire, d'oser être et d'oser faire. Aujourd'hui 70% des collaborateurs ont fait ce parcours, et nous ont permis de mettre en place des outils d'entraide individuels et collectifs, accessibles et actionnables par tous. Les aidants sont volontaires, multi-statuts et multi-métiers.

Cette évolution culturelle génère aujourd'hui de la créativité et de l'innovation : nos collaborateurs ont eu l'idée en 2018 de lancer notre propre marque d'outils de management visuel. Cette activité a vu le jour en février 2019 sous la marque ORGANIZ (*www.organiz.pro*).

Laurent Bizien, Directeur général et Stéphane Cazoulat, Co-animateur de l'évolution culturelle et organisationnelle - Martin Technologies
www.martintechnologies.fr

LA PLATEFORME RSE DE LA MÉTROPOLE NANTAISE : UN TERRITOIRE D'EXPÉRIMENTATION SUR LA RSE

Face au constat d'un besoin sur le territoire de fédérer les acteurs, de rassembler les initiatives et d'inciter aux bonnes pratiques, Nantes Métropole a décidé de créer en 2011, à la demande des entreprises, la Plateforme RSE de la métropole nantaise.

RSE | Nantes
RSE-nantesmetropole.fr

Son principal outil, le site internet dédié à la RSE, alimenté de manière collaborative a pour vocation de recenser les initiatives, d'informer et d'inciter aux bonnes pratiques.

La Plateforme RSE de la métropole nantaise a été créée avec une gouvernance partagée : les partenaires y sont regroupés en 6 collèges (Entreprises & réseaux, Institutions, Syndicats de salariés, Académiques & experts, Associations et ESS et Financeurs). Avec une équipe d'animation dédiée notamment à la chaire RSE d'Audencia Nantes, elle rassemble une communauté d'acteurs publics et privés engagés pour le développement et la promotion de la RSE (notamment à destination des TPE/PME), et propose des groupes de travail thématiques (transition énergétique, biodiversité, égalité professionnelle femmes-hommes…). Elle constitue également un « lieu » de coordination de toutes les initiatives portées, financées, accompagnées par la métropole ou ses partenaires en faveur de la RSE. Son principal objectif : fédérer les acteurs autour de la thématique et guider les entreprises dans leur démarche RSE.

Parcou'RSE recense les acteurs publics et privés qui peuvent accompagner les entreprises dans le lancement d'une démarche RSE, à toutes les étapes clés (diagnostic, plan d'actions, valorisation des actions…) ou sur un des 5 domaines (Qualité de vie au travail, gestion environnementale, activité économique responsable, implication territoriale…).

Entreprise accueillante est un dispositif qui propose aux entreprises d'agir pour l'emploi sans pour autant recruter, ce au travers d'actions concrètes telles que : faire découvrir son entreprise ou son activité, accueillir des stagiaires dès la 3ème ou encore accompagner des personnes éloignées de l'emploi.

QUELQUES EXEMPLES CONCRETS DE DISPOSITIFS ISSUS DE LA PLATEFORME…

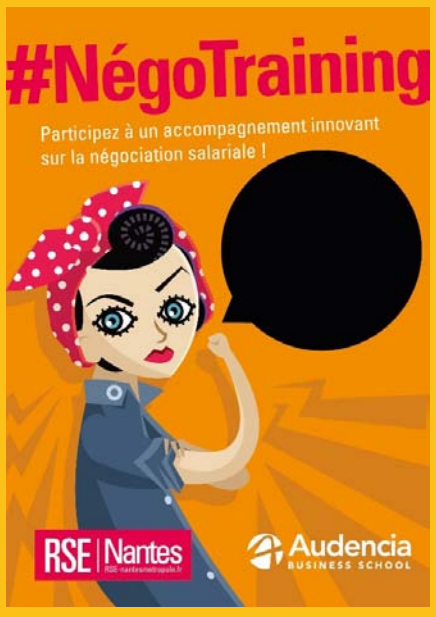
2019 Un nouveau site pour les entreprises du territoire

Avec une nouvelle version plus pédagogique et enrichie en contenus pratiques, le site collaboratif dédié à la RSE sur la métropole nantaise aide plus que jamais les entreprises à s'engager.

Lancé initialement en 2013, le site RSE *www.rse.nantesmetropole.fr* permet aux entreprises de la métropole nantaise de s'imprégner des démarches et bonnes pratiques en matière de développement économique responsable.

#NégoTraining Lancé en septembre 2017 et porté par la Chaire RSE d'Audencia dans le cadre de la Plateforme RSE de la métropole nantaise, ce dispositif s'adresse aux femmes pour leur donner les clés d'une négociation réussie en matière de rémunération. Il s'agit ainsi de contribuer concrètement, grâce à la formation, à la réduction des écarts de salaires, car les hommes gagnent encore aujourd'hui 26% de plus que les femmes à l'échelle régionale. Les modules de formation mettent l'accent sur des échanges et des simulations d'entretiens.

Le dispositif fait ses preuves. Au-delà du succès rencontré avec 1300 femmes formées (800 femmes sont sur liste d'attente pour les prochains ateliers) 51% des femmes, 6 mois après leur formation, ont négocié soit dans le cadre de leur poste actuel ou dans le cadre d'un entretien d'embauche.



Karine Gingreau, Responsable Stratégie RSE & Emploi/Entreprise - Direction de l'Emploi et de l'Innovation Sociale- Nantes Métropole
www.rse.nantesmetropole.fr

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE RÉPONSE FACE AUX ÉVOLUTIONS DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS DE MORTAGNE

L'amélioration de la qualité de vie au travail

Depuis la Loi NOTRe, la Communauté de Communes s'est vue dotée de nouvelles compétences, faisant passer ses effectifs d'une dizaine d'agents à 75 aujourd'hui, en seulement 2 ans.

Face à cette transformation, les élus et en premier lieu le Président de l'Intercommunalité ainsi que le Directeur Général des Services, ont décidé d'engager une démarche globale d'amélioration de la qualité de vie au travail au sein de la Communauté de Communes. L'objectif est de travailler collectivement et de manière participative sur l'amélioration du travail de chacun au quotidien et ainsi générer un impact positif sur le fonctionnement global de la collectivité.

Afin de questionner les agents sur des thèmes précis, une évaluation en ligne est proposée tous les 3 mois à l'aide de l'outil WeView. Les agents peuvent y répondre de manière anonyme sur la base du volontariat. Il leur permet d'exprimer leur ressenti et proposer des pistes d'amélioration. La collectivité peut ensuite réagir par des actions concrètes.

A titre d'exemple, un des axes forts identifiés était la difficulté à se connaître et à savoir qui fait quoi, d'un service à l'autre. En réaction, un « Vis ma vie » a ainsi été proposé. Ainsi, chaque mois, un agent est tiré au sort pour venir passer une journée en immersion dans un autre service. Par exemple, un agent du service urbanisme a passé une journée avec les agents de gestion du centre aquatique.

En parallèle, un guide d'accueil présentant les enjeux et missions de chaque service a été remis à tous les agents. Ce livret est mis à jour à raison de deux fois par an. Ce guide a pour but de mettre des mots, des visages, sur l'action intercommunale et le fonctionnement interne.

La formation et montée en compétence des agents

Un accent fort est mis sur la formation et la montée en compétences des agents. Les responsables des sept différents pôles ont par exemple reçu deux formations sur le management telles que « Optimiser sa communication dans un environnement professionnel » et « Mieux Manager ».

De même, il a été proposé aux agents une session de remise à niveau sur les logiciels de bureautique (Word et Excel). 17 agents ont ainsi participé à une formation Excel au cours du 1er semestre 2019.

Enfin, en tant qu'adhérent au MFQM, le DGS suit la formation sur le modèle d'évaluation EFQM®, orienté sur un management « agile » et « réussir par les talents de ses collaborateurs ».

L'initiation d'un club RSE sur le territoire

Depuis 2018, la collectivité a engagé une démarche d'Ecologie Industrielle sur le territoire. Un des axes d'actions consiste à rapprocher les entreprises de toutes tailles et toutes activités confondues autour de thématiques communes à enjeux forts, et notamment la qualité de vie au travail. C'est dans ce cadre que la Communauté de Communes a lancé un Club RSE sur le territoire, rassemblant une douzaine d'entreprises dans une dynamique de co-développement. Entreprises et collectivité ont ainsi choisi de monter en compétence ensemble sur des thématiques communes comme les ressources humaines, le management de la qualité, la santé et sécurité au travail et la communication avec les parties prenantes sur la démarche RSE.

Christine Blestel, Animatrice Ecologie Industrielle et Territoriale - Communauté de Communes du Pays de Mortagne
www.paysdemortagne.fr

FLORENTAISE – UNE STRATÉGIE RSE ANCRÉE

Florentaise et ses filiales est une entreprise de 200 collaborateurs travaillant principalement dans la production de fournitures pour l'horticulture et le jardinage : terreaux, fertilisants organiques, paillages de sol, pots biodégradables, … Depuis la création en 1986, l'un des axes de développement est l'utilisation de matériaux renouvelables ou la valorisation de sous-produits de l'agriculture ou de la forêt pour un retour au sol. De l'économie circulaire avant même que ce concept ne soit promu comme il l'est aujourd'hui.

Pour des raisons logistiques mais aussi environnementales, la production est répartie sur dix sites de production couvrant le territoire français, au plus proche de ses clients.

Jean-Pascal Chupin, Président de Florentaise, a depuis le début une volonté : ne pas être une simple entreprise mais créer un réel projet avec du sens pour ses collaborateurs. Sa philosophie depuis ses débuts : mettre l'homme au centre de l'entreprise. Pour mener à bien cette démarche, un obstacle à surmonter : notre implantation multisite et des questions qui se posent : comment transmettre le même niveau d'information à tous ? Comment faciliter les échanges ? Comment créer une vraie cohésion entre des équipes distantes ?

Pour répondre à cette interrogation, en 2008, a été lancé notre premier Comité Stratégique. L'idée : regrouper des collaborateurs de tous horizons pour établir collégialement la stratégie de l'entreprise sur 5 ans et en faire découler un plan d'actions. En 2012, à la suite d'un second Comité Stratégique, l'entreprise décide de se lancer dans l'aventure de la RSE. Pourquoi ? Car nous nous sommes rendu compte qu'ayant déjà de hautes performances sur l'aspect environnemental, nous voulions tendre vers une performance plus globale et

investir davantage dans notre capital humain et dans nos relations avec nos parties prenantes. En 2013, avec l'aide de Végépolys (Pôle de compétitivité du végétal), nous avons effectué un diagnostic RSE, afin de mesurer notre maturité sur le sujet et surtout d'identifier nos pistes d'amélioration. Aujourd'hui, forts de nos 7 ans d'expérience, nous sentons une réelle implication et compréhension de la part de nos collaborateurs. Des échanges de bonnes pratiques entre les usines et les services sont régulièrement faits. Nos salariés sont sensibilisés au quotidien à la RSE grâce à nos différents supports de communication, notamment via notre rapport RSE, qui fête, cette année, sa 6ème édition !

Qu'est-ce qu'on se souhaite pour l'avenir ? Que Florentaise prospère en faisant en sorte que chaque collaborateur se sente épanoui au travail !

Eric Beaudet, Directeur général chez Florentaise
www.florentaise.com

Diriger efficacement sa destinée par une démarche de planification stratégique !

Par Manon DUCLOS, Conseillère qualité, Mouvement québécois de la qualité

La planification stratégique répond à la question : « Quel sommet voulons-nous escalader ? ». Le résultat de cette planification est habituellement une série d'objectifs à long terme, soit sur trois à cinq ans.

La mission et la vision sont un véhicule pour communiquer la raison d'être et les valeurs à tous les meneurs d'enjeux d'une organisation. Plus elles sont claires, plus les stratégies et les modes d'implantation qui les accompagnent seront compris. Elles sont aussi une cible ou un guide de haut niveau pour le déploiement des objectifs.

Le déploiement stratégique répond à la question « Comment escalader ce sommet ? ». Les objectifs obtenus comme extrants à la planification stratégique sont donc utilisés comme intrants au déploiement.

LES SEPT ÉTAPES CLÉS ET LES OUTILS POUR LES RÉALISER

1. Établir les valeurs et la mission de votre organisation
Votre organisation repose sur un pilier constitué de ses valeurs (sa façon d'être) et de sa mission. Définissez-les bien.

2. Dresser le portrait de votre organisation
Vous dressez ce portait après avoir réuni vos données internes et externes pour en tirer une analyse FFOM - forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT en anglais).

3. Construire votre vision
Vous dressez le portrait de votre organisation dans trois ou cinq ans. C'est votre vision, clairement énoncée et éventuellement mise à jour grâce à un FFOM.

4. Vous donner des orientations stratégiques pour ensuite les détailler en initiatives
Toujours à l'aide de votre SWOT (FFOM), vous établissez vos orientations. Elles vous serviront à atteindre votre vision avec le minimum d'obstacles et le plus de valeur ajoutée rapidement. Vous pourrez ensuite formuler vos initiatives ou projets à long terme.

5. Définir les objectifs stratégiques à long terme qui vous permettront d'atteindre votre vision
Fort de vos orientations, vous serez en mesure de fixer des objectifs stratégiques à long terme (trois à cinq ans) couvrant les volets financiers, clients, opérationnels et humains. Vous utiliserez pour ce faire les fameux critères SMART (Simple et spécifique, Mesurable, Atteignable et audacieux, Réaliste, Temporellement défini).

Ces cinq premières étapes constituent un cycle standard de planification stratégique qui peut être résumé dans la figure 1.

6. Déployer vos objectifs annuels avec la méthode Hoshin kanri
Vous devrez maintenant définir vos objectifs à court terme, soit pour la première année de votre planification, suivis des initiatives et des indicateurs requis pour la réalisation de votre plan.

7. Suivre l'avancement de votre plan régulièrement !
À partir du plan d'action établi, définissez votre fréquence de suivi (par exemple, mensuelle). Il est fortement recommandé de répéter tous les trois à cinq ans le cycle de planification stratégique (étapes 1 à 5). Quant aux étapes 6 et 7, elles doivent être réalisées annuellement.

Il est également bon, après la première planification et la première année, de faire le point à propos de tous les efforts que vous avez accomplis pour réaliser votre planification stratégique.

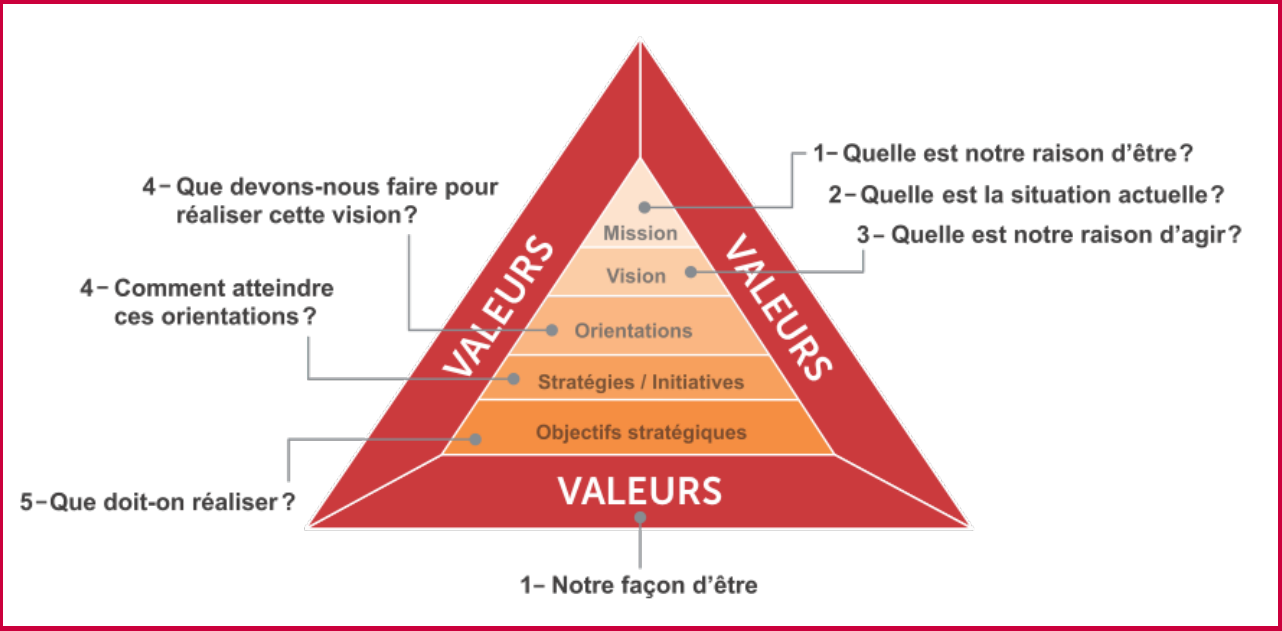


Figure 1 : Cycle standard de planification stratégique

En guise de réflexion et pour aller plus loin, répondez aux questions suivantes :

- Votre processus de planification stratégique est-il bien établi ? Comment s'améliore-t-il dans le temps ?
- Les étapes, parties prenantes et jalons de votre processus sont-ils bien définis et clairs pour tous ?
- Considérez-vous que vos données reliées à l'environnement interne et externe sont exactes et couvrent toutes les sphères d'activité requises ?
- Réalisez-vous votre plan d'action annuel ? Quels éléments amènent votre organisation à modifier les plans d'action établis ? Comment l'organisation procède-t-elle dans ces cas et comment les nouveaux plans sont-ils mis en œuvre ?
- Vos indicateurs de performance révèlent-ils en temps réel aux utilisateurs la mesure de l'atteinte des objectifs ?
- Atteignez-vous vos objectifs annuels ? Sinon, quelles sont les raisons ? Vos objectifs stratégiques demeurent-ils réalistes ?
- Vous êtes-vous comparé avec vos concurrents ou organisations similaires ?

Si vous répondez dans l'affirmative aux questions ci-dessus, vous êtes parmi ceux qui appliquent les meilleures pratiques d'affaires en planification stratégique.

Regardons maintenant plus spécifiquement, la méthode Hoshin kanri pour le déploiement des objectifs stratégiques.

Save the date :
Universités d'audits internes croisés

La 6ème édition des Universités d'audits internes croisés aura lieu les 27 et 28 juin 2019 au Domaine de Chantesse à Saint-Donat sur l'Herbasse dans la Drôme. Ce lieu enchanteur défend les valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Durant 2 journées, autour de conférences, d'ateliers participatifs et innovants, de speed meeting, pitchs des clubs, cette 6ème édition réunira plus de 50 acteurs et ambassadeurs de la qualité de 6 pays différents.

Organisées par le Mouvement Français pour la Qualité Rhône-Alpes, en collaboration avec le réseau ACID (Audit Croisé International Dotation), ces Universités sont l'occasion d'échanger avec l'ensemble des clubs audits internes croisés des pays francophones (Algérie, Belgique, Luxembourg, France, Maroc, Suisse...).

Les but sde ce séminaire sont de :

- regrouper l'ensemble des structures d'audits internes croisés afin d'harmoniser les pratiques et les outils,
- favoriser les échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

INFORMATIONS : mfqra@nord-isere.cci.fr

Hoshin kanri

Ho-shin kan-ri. Quatre syllabes qui signifient globalement « gestion qui oriente » .

« Hoshin kanri » est en effet un processus de planification et d'implantation qui donne une direction à l'organisation en regard de sa vision future. Aussi appelée « déploiement des objectifs ou de la politique », cette méthode assure que les objectifs stratégiques sont alignés de palier en palier jusqu'au niveau intermédiaire de gestion (tactiques) et aux employés (opérations). Elle est reconnue pour éliminer les gaspillages associés à une mauvaise communication ou à une vision inadéquate.

La méthode hoshin kanri constitue un véritable système de planification de la gestion et de déploiement des objectifs. Elle dirige les efforts sur certains objectifs clés à court terme afin d'effectuer une percée pour atteindre les objectifs et la vision à long terme. Il faut la voir comme un mode de gestion continue dont l'objet est l'amélioration et le changement à petits pas. Pour ce faire, on utilise une matrice en X afin de mettre en place une structure de gestion ayant comme caractéristiques la cohérence verticale et la coopération horizontale.

APPLICATION

Un hoshin kanri consiste à déployer des actions à réaliser en se basant sur une série d'objectifs stratégiques à long terme (trois à cinq ans). Il faut donc évidemment que cette planification stratégique soit préalablement réalisée.

Le déploiement des actions a lieu annuellement, toujours sur la base des objectifs trois à cinq ans. On commence donc avec la première année du cycle de planification stratégique et on fait chaque année un nouveau hoshin kanri, jusqu'à la fin du cycle.

Le déploiement doit être réalisé à tous les niveaux de l'organisation. Il permet de réaligner chaque année les efforts vers l'atteinte de la vision à long terme.

Comme on vient de le voir, on doit avoir en main les objectifs stratégiques à long terme définis par la planification stratégique. Ne pas faire l'erreur de commencer l'exercice sans connaître ces objectifs : ces derniers constituent la base de la matrice en X.

Autre point important : la matrice se remplit toujours en partant du cœur, soit le grand rectangle en rouge vin et gris dans les exemples ci-après ; les objectifs les plus importants seront donc énumérés en premier et ainsi de suite pour chaque groupe d'informations dans le rectangle rouge-gris (ex. objectifs stratégiques à long terme et à court terme, initiatives stratégiques, indicateurs et cibles, tâches, ressources).

On peut diviser en trois grandes phases les étapes d'un hoshin kanri.

1. **La planification :** c'est ici que la haute direction entreprend l'exercice avec l'élaboration d'une matrice en X de premier niveau.
2. **Le déploiement et l'exécution :** la matrice en X de premier niveau est cascadée aux niveaux inférieurs dans l'organisation afin d'en permettre l'appropriation ainsi que la construction des matrices en X des niveaux subséquents.
3. **Le suivi selon une fréquence établie**.

PHASE 1 - PLANIFICATION

1. Obtenir au préalable les objectifs stratégiques à long terme

Si vous arrivez devant le groupe avec une matrice vide à faire remplir par les participants, vous risquez de les affoler. Prenez donc soin de réunir au préalable toutes vos données sur les groupes d'informations. Tout au long des étapes suivantes, utilisez des feuilles volantes ou un document électronique traditionnel (Word, Excel). De retour à votre bureau, vous aurez tout le loisir de remplir la matrice, qui constituera le document de suivi de votre planification stratégique, avec les niveaux de responsabilité et les zones sur lesquelles l'équipe doit se concentrer.

L'extrant sera un plan d'action revu, modifié et approuvé de tous via les validations faites du haut vers le bas.

Le premier niveau d'un hoshin kanri appartient habituellement à la haute direction de l'organisation : c'est le hoshin kanri de l'organisation.

2. Identifier les objectifs à réaliser pour l'année

Identifiez ce que vous pourrez faire durant l'année à venir. Il est important de morceler le travail en petites bouchées, car il est peu probable que les objectifs à long terme soient atteignables en un an ! Certains choisiront simplement une cible moins élevée comme point de départ pour un même objectif (ex. nombre de membres actuels = 300, cible à long terme = 600, cible pour la première année = 400).

3. Énumérer les projets nécessaires pour réaliser ces objectifs

C'est ici que nous commençons à parler du « comment ». Quel grand processus sera affecté ? Quelle initiative sera lancée ou poursuivie ? Comment atteindrez-vous vos objectifs annuels ? Comme nous sommes au premier niveau de la matrice, ce sont les projets génériques que vous suggérez à vos équipes. Toutefois, si ces derniers ont déjà été détaillés lors des initiatives, réutilisez-les !

4. Choisir les indicateurs et cibles à suivre selon une fréquence établie

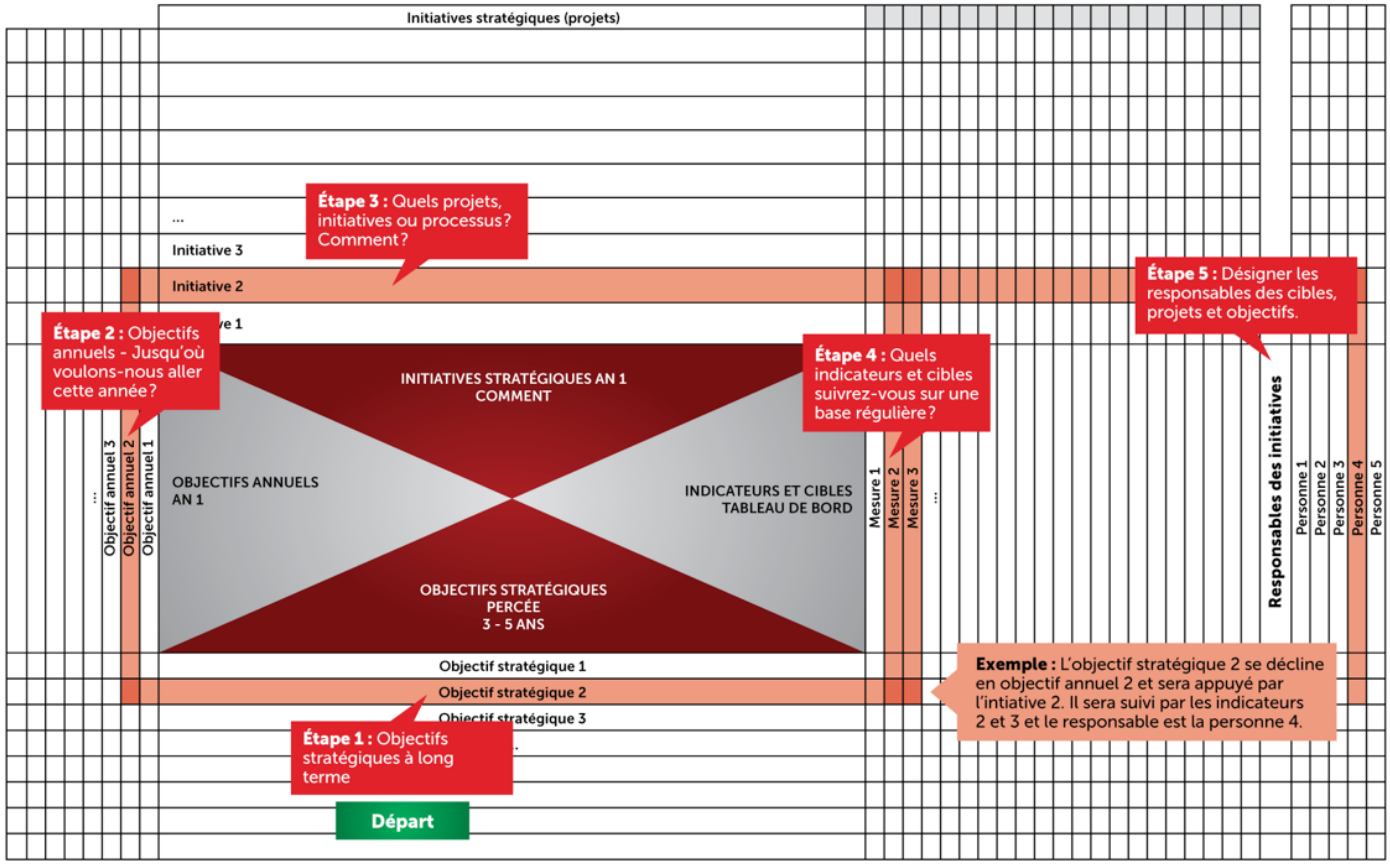
Il est important de choisir des indicateurs qui permettent l'action et la prise de décision. Il faut se rappeler que ces indicateurs servent à valider l'avancement des projets par rapport aux objectifs annuels et à long terme. La clé est bel et bien de ne pas tenter de reproduire votre tableau de bord existant, mais plutôt de dresser une liste de ce que vous devez suivre régulièrement pour atteindre les objectifs à long terme. Il est possible qu'un réajustement de votre tableau de bord soit requis ensuite. En effet, il faut s'attarder à suivre les bonnes choses, celles qui vont vous amener vers votre vision...

5. Désigner les responsables des cibles, projets et objectifs

Il peut être intéressant d'indiquer au niveau 1 les personnes responsables des initiatives suggérées. C'est au deuxième niveau de la matrice que vous déterminerez les membres des équipes de travail qui relèveront des responsables en question.

Pour plus de détails sur les étapes 1 à 5, prenez connaissance des indications dans la figure 2.

Matrice en X de premier niveau*



* « Premier niveau » signifie un hoshin kanri effectué par la haute direction. Si vous êtes une petite organisation, ce niveau peut suffire. Les projets peuvent ensuite être détaillés par chaque responsable sous un format A3 ou un plan d'affaires. Rien ne sert de forcer un deuxième niveau si ce dernier n'a pas de sens.

Figure 2

PHASE 2 - DÉPLOIEMENT & ÉXÉCUTION

6. Déployer la matrice aux niveaux suivants (gestionnaires et équipes de travail)

Les étapes 1 à 5 ont permis aux dirigeants de l'organisation de réaliser le premier niveau de la matrice en X. Le moment est venu pour les gestionnaires et les équipes de travail de s'approprier la matrice et d'identifier les actions requises de leur part afin d'atteindre les objectifs annuels. Le nombre de niveaux subséquents dépend de la taille de votre organisation.

1. Présenter le premier niveau à vos gestionnaires et équipes de travail afin qu'ils réalisent leur propre matrice

En plus d'assurer un alignement horizontal dans l'organisation, le fait de présenter votre premier niveau alignera vos troupes verticalement dans la poursuite des mêmes objectifs stratégiques.

Mais ensuite, les gestionnaires et les équipes de travail doivent se mettre à l'œuvre. Comment ?

Si l'on compare les matrices en X de premier niveau et des niveaux subséquents, on voit que les objectifs 3-5 ans qui figuraient dans la première section de la matrice ont été remplacés par les objectifs de l'an 1, ce qui correspond à un quart de rotation vers la gauche.

De la même façon, les initiatives stratégiques qui se trouvaient en haut de la matrice de premier niveau, sont déplacées à gauche dans la matrice en X des niveaux subséquents et ainsi de suite. Cela permet de libérer la section de droite et de faire apparaître une nouvelle section à remplir : les tâches et actions à réaliser. Grâce à cette rotation, les gestionnaires et les équipes de travail se concentrent uniquement sur l'année qui s'en vient et proposent leur plan d'action pour l'atteinte des objectifs. C'est ce que les étapes de la figure 3 illustrent. Les personnes qui travailleront aux différentes tâches et actions peuvent aussi être indiquées dans la section inférieure.

Si l'on subdivisait en étapes cette partie du travail, cela donnerait ceci :

• Étape 1 : Placer les objectifs à réaliser pour l'année qui vient - tirés de la matrice en X premier niveau.

• Étape 2 : Énumérer les initiatives nécessaires pour réaliser ces objectifs - tirées de la matrice en X premier niveau.

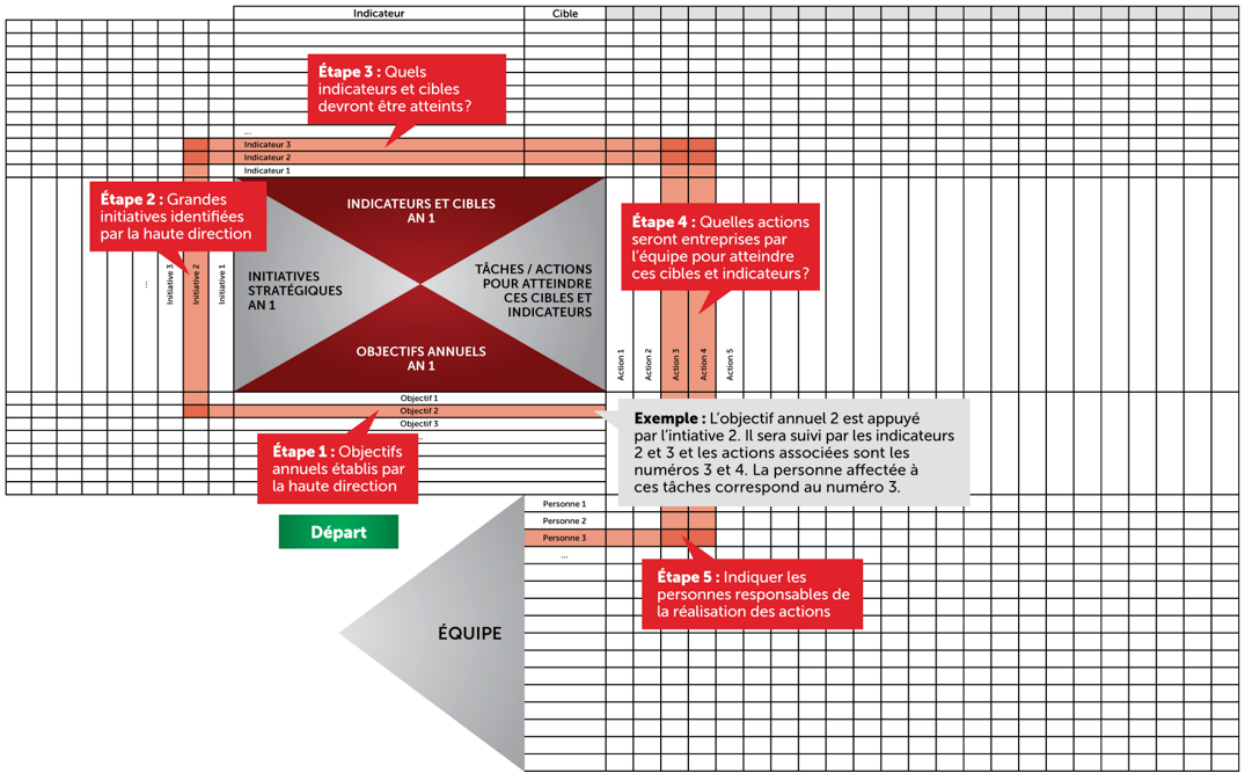
• Étape 3 : Valider les indicateurs et cibles à suivre selon une fréquence établie - tirés de la matrice en X premier niveau.

• Étape 4 : Élaborer le plan d'action pour atteindre ces indicateurs, initiatives et objectifs.

• Étape 5 : Indiquer les personnes responsables de la réalisation de ces actions.

Figure 3

Matrice en X des niveaux subséquents*



* Il y aura autant de matrices que de départements. C'est ce qui fait la force de l'outil : toutes les équipes sont alignées vers le même but.

Remarquer que le premier énoncé du rectangle rouge-gris se lit maintenant : « objectifs annuels » et qu'une nouvelle section est apparue à droite : « tâches et actions » (se rappeler qu'on lit toujours un hoshin kanri en commençant par le bas et en remontant dans le sens des aiguilles d'une montre).

2. Négocier en boucle avec le niveau précédent (jeu de l'attrape-ballon ou catchball)

Une fois que les gestionnaires et les équipes de travail se sont approprié le contenu de la matrice, ils voudront relancer le ballon au niveau précédent, qui le relancera à son tour jusqu'à ce qu'on arrive au niveau 1, lequel fera redescendre le ballon. C'est pour cela que cette activité est appelée catchball en anglais (ou attrape-ballon en français). On peut aussi parler de « négociation en boucle ».

C'est ici que les équipes suggèrent des actions, indicateurs, etc. à faire valider par la direction. Celle-ci peut alors corriger le tir et redéployer l'information jusqu'à l'atteinte d'un consensus par toutes les parties. L'idée est que tous adhèrent à la version finale qui sera utilisée et suivie durant la première année du cycle de planification stratégique.

3. Exécuter le plan

Une fois que tous se sont entendus sur les objectifs et le déploiement (initiatives, responsabilités, indicateurs et cibles), on passe à l'action.

PHASE 3 - SUIVI

7. Établir un mode de suivi mensuel, trimestriel, annuel

Les organisations sont en général capables d'établir un plan d'action avec responsables et échéanciers. Le défi demeure la mesure du succès et le maintien des actions dans le temps. La méthode hoshin kanri repose sur un suivi régulier mensuel ou trimestriel des cibles et indicateurs et de l'avancement des actions. En outre, l'exercice est refait entièrement chaque année, avec la réflexion qui s'y rattache.

Au Mouvement québécois de la qualité, nous l'utilisons !

Dans une démarche constante d'amélioration continue, l'exercice de planification stratégique se fait tous les trois ans au Mouvement québécois de la qualité. Or, pour l'exercice financier 2015-2016, la direction cherchait à améliorer son processus de planification, son déploiement et son intégration. Voici les résultats obtenus :

1. Valeurs et mission : nous les revoyons à chaque cycle pour assurer leur adéquation.

2. Nous réalisons une analyse SWOT en tenant compte des parties prenantes internes et externes.

3. Notre vision est décrite dans la figure 5.

4. Nos quatre orientations et 22 initiatives pour atteindre notre vision sont illustrées à la figure 5.

Figure 4 : Mission et valeurs du Mouvement québécois de la qualité cycle 2015-2018.

5. Détermination des objectifs stratégiques (trois ans) à atteindre pour 2017-2018, au nombre de sept (Voir Tableau 1 page suivante).

6. Déploiement de nos objectifs stratégiques avec la méthode Hoshin kanri : le premier intrant de la matrice est constitué des objectifs stratégiques à trois ans (étape précédente). Il faut ensuite décliner ces derniers en objectifs annuels : qu'est-ce que nous croyons pouvoir atteindre durant la première année ? (Voir Tableau 2 page suivante)

Nous avons ensuite élaboré notre matrice en X pour l'an 1 à partir des objectifs identifiés : les indicateurs et les actions à suivre mensuellement ont été choisis et sont illustrés dans la partie droite de la matrice ci-dessous.

7. Neuf formulaires de type A3 ont été créés pour le suivi des initiatives. Les résultats de la première année sont indiqués dans la dernière colonne du tableau 2.

BÉNÉFICES OBSERVÉS

• Apport vitaminique à notre organisation

• Opportunité de travailler en équipe vers l'atteinte d'un but commun

• Fonctionnement intégré des équipes (hors silos)

• Capacité d'affronter l'avenir et de gérer la croissance ou la décroissance de notre organisation

• Meilleur engagement des employés envers le plan stratégique de l'organisation

• Gestion visuelle accrue permettant de constater rapidement les écarts

MESURES DE CONTRÔLE ET SUIVI

• Les neuf A3 de 2015-2016 ont été terminés en moyenne à 88 %

• Nous avons revu la matrice hoshin kanri ainsi que les objectifs à atteindre pour 2016-2017

• Nous avons déterminé les nouveaux projets à lancer pour l'an 2

FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE RÉUSSIE

• Obtenir l'adhésion de la direction pour le temps et les énergies nécessaires à la démarche

• Sélectionner avec soin le leader responsable de la démarche

• Faire table rase des vieilles croyances

• Neutraliser l'effet silos de l'organisation pour l'atteinte d'un objectif commun

La méthodologie fut réutilisée pour le dernier exercice financier, soit celui de 2018-2021.

www.qualite.qc.ca

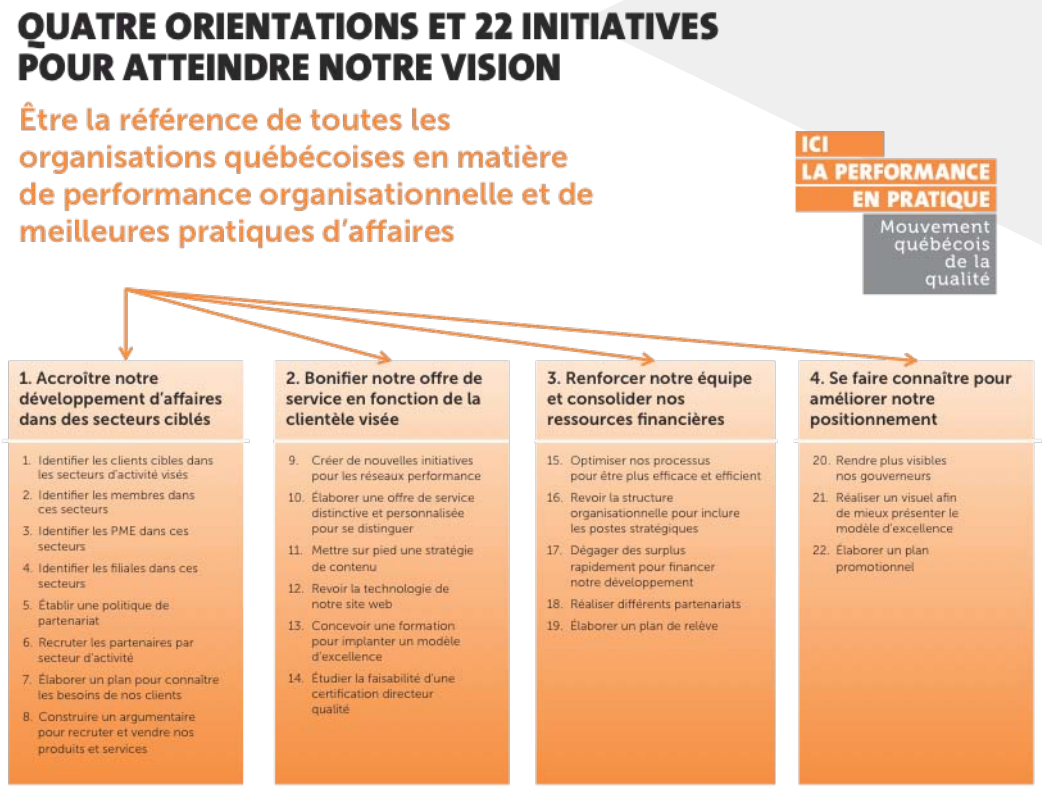


Figure 5 : Vision, orientations et initiatives du Mouvement québécois de la qualité cycle 2015-2018.

Sept objectifs stratégiques	2017-2018
Taux de satisfaction	84 %
Autofinancement des activités	100 %
Nouveaux partenariats	8
Nombre de membres	600
Taux de renouvellement des membres	75 %
Nombre de gouverneurs	26
Taux de renouvellement des gouverneurs	100 %

Tableau 1 : Sept objectifs stratégiques du Mouvement québécois de la qualité cycle 2015-2018.

Cinq objectifs pour l'an 1 (2015-2016)	Cibles	Résultats
Taux de satisfaction	82 %	87 %
Autofinancement des activités	92 %	92 %
Nouveaux partenariats	3	3
Taux de renouvellement des membres	70 %	76 %
Un produit de formation en ligne	1	1

Tableau 2 : Cinq objectifs annuels du Mouvement québécois de la qualité an 1 (2015-2016).

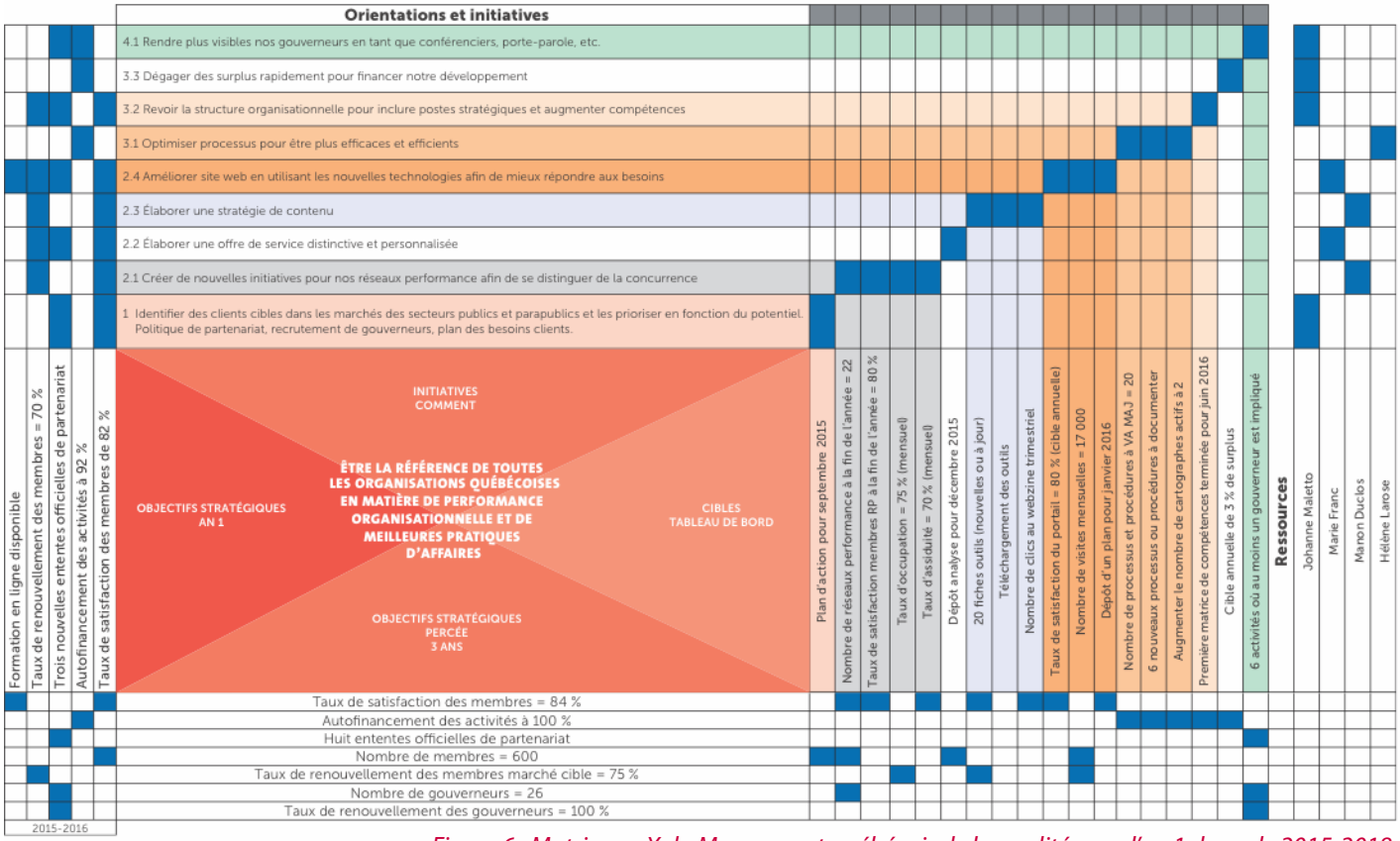


Figure 6 : Matrice en X du Mouvement québécois de la qualité pour l'an 1 du cycle 2015-2018

RÉFÉRENCES

- DENNIS, Pascal, Getting the right things done. The Lean Enterprise Institute, 2006, ISBN 0-9763152-6-2.
- DUCLOS, Manon et le Mouvement québécois de la qualité : Les sept clés pour réussir votre planification stratégique, 2016, ISBN 978-2-922087-26-0.
- FILIATRAULT, Pierre, Comment faire un plan stratégique et marketing. 3e édition, Éditions Transcontinental.
- HARNISH, Verne et collab., Scaling Up: How a Few Companies Make It… and Why the Rest Don't. Rockefeller Habits 2.0, 2014.
- JACKSON, Thomas L., Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit. CRC Press, 2006, ISBN 13-978-1563273421.
- JOHNSON, Gerry et autres, Stratégique. 10e édition, éditions Pearson, 2014.

ENSIM,

Accompagner les étudiants pour atteindre la voie de l'excellence

Par l'ENSIM, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs du Mans

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

UNE ÉCOLE RECONNNUE

L'ENSIM est accréditée par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI) pour délivrer le titre d'ingénieur dans deux spécialités Vibrations, Acoustique, Capteurs et Informatique. Le Label de Qualité Européen EUR-ACE Master est attribué à ses deux diplômes. Depuis sa création, elle diplômé près de 1000 ingénieurs.

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

La taille de l'ENSIM (360 élèves dont 280 en en cycle ingénieur et 80 en cycle préparatoire pour l'année 2018/2019) lui donne une agilité lui permettant d'adapter en permanence ses formations aux attentes et aux contraintes du milieu industriel. De plus, pour répondre aux exigences évolutives des entreprises et de la recherche, l'École propose à ses élèves des moyens d'enseignement efficaces mais également des équipements de haute technologie (12 salles de travaux pratiques, 1 salle blanche et 1 halle d'essais) souvent en lien avec la recherche.

LA FORMATION VIBRATION, ACOUSTIQUE, CAPTEURS PAR ALTERNANCE

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

Cette formation est menée en partenariat avec le CFA FORMASUP des Pays de la Loire et l'IRT Jules Verne. La formation des apprentis est assurée en partie par l'entreprise et en partie par l'ENSIM (1 680 heures sur les 3 ans de formation) avec une pédagogie adaptée (alternance formation par périodes de 2 à 3 semaines en entreprise).

EXIGENCE ET QUALITÉ

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

LES ENSEIGNEMENTS :

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

VIBRATIONS, ACOUSTIQUE, CAPTEURS :

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

- Capteurs et Instrumentation (C&I) pour élaborer des systèmes de mesure intelligents.

INFORMATIQUE :

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

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

L'ENSIM est accessible aux étudiants des Bacs S, STI2D et STL dès le cycle préparatoire (2ans) à partir du concours GEIPI Polytech.

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

- Formation classique après le cycle préparatoire

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

INSERTION PROFESSIONNELLE

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

RELATIONS ET PARTENAIRES INDUSTRIELS

L'ENSIM collabore avec de nombreuses entreprises et des partenaires locaux tels que le Centre de Transfert de Technologie du Mans, SOPRA STERIA, VALEO, PSA, les Mutuelles du Mans Assurances, Sesam Vital, ST Micro-Electronics... Chaque étudiant est parrainé par un industriel qui l'initie à l'organisation et au fonctionnement de son entreprise. Cette démarche concourt à des propositions et des opportunités de partenariat. La présence de plusieurs laboratoires de recherche et de l'IRT Jules Vernes dans les locaux de l'ENSIM permet d'inclure la recherche dans la formation des ingénieurs.

L'ENSIM accorde une grande importance aux relations avec les partenaires industriels qui sont invités à proposer des projets qui peuvent être traités pas des élèves, intervenir comme conférencier dans les enseignements, accueillir des élèves en stage de fin d'études.

Les premières conventions de partenariat seront signées en 2019.

ENSIM
École d'ingénieurs
Le Mans Université

École associée Polytech

APPRENDRE PAR LA PRATIQUE

EN CHIFFRES

50% des enseignements encadrés sont consacrés aux **travaux pratiques** et aux **projets**

700h pour les travaux pratiques

300h pour les projets

Pour s'améliorer il faut se mesurer, pour être le meilleur il faut se comparer

Par les animateurs du Club « BAROMÈTRES » de l'AFQP06

En application de cette maxime de Robert C. Camp, cadre de XEROX et auteur du livre «Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », un groupe de travail de France Qualité Performance en Terres de Provence Alpes Côte d'Azur est dans les starting blocks pour démarrer ce parcours ambitieux. La volonté de l'équipe, le club « BAROMÈTRES » est de pratiquer les deux axes de la maxime : se mesurer, se comparer.

MESURER QUOI ?

La perception des parties prenantes sans toutefois tomber dans l'excès car celles-ci peuvent être fort nombreuses ; le groupe décidera lui-même de la cible, démocratiquement, en fonction des besoins de ses membres. Sans être un grand devin, Personnel et Clients sortiront du chapeau, dans les premiers. Et, si après le traitement de la première cible choisie le club n'est pas sur les rotules, une autre cible sera traitée.

Pour apprécier la perception d'une partie prenante, notre approche sera la plus directe possible : lui poser la question. Le questionneur sera si possible un robot, engin qui n'a aucune présomption et qui est très fidèle dans le rendu. Non, le robot ne pense pas que le client est content ou que le personnel est heureux. Il ne pense rien.

Malgré cette précaution, il se pourrait que les résultats soient déroutants. Que penser d'un client qui se dit ravi et qui simultanément envoie sa plainte quotidienne au fournisseur ? Que penser d'un personnel qui est au 7ème ciel en franchissant la porte de l'entreprise si on en croit le sondage, alors que la même entreprise affiche un turn-over volontaire battant des records ? La porte est ouverte à des mesures indirectes dans notre approche pour faire face à ces situations, si nécessaire.

SE COMPARER À QUI ?

Compte tenu de notre structure et de notre environnement ce sera dans un premier temps avec les organisations participant au club BAROMÈTRES de France Qualité Performance en Provence Alpes Côtes d'Azur. De ce fait la base statistique de nos résultats est limitée mais étant antenne d'une association nationale notre collecte de données peut rapidement déborder la région « SUD » et s'étendre à tout l'Hexagone.

Lecteur, chercheur d'Excellence, qualiticien ou membre de notre association, voyez aussi dans ce message, un appel du pied pour nous rejoindre à pied, à cheval, en voiture ou mieux par Internet.

Le projet se décompose en trois phases :

- Une phase « culture »
- Une phase « conception de l'outil de mesure »
- Une phase « exploitation de l'outil de mesure ».

LA PHASE CULTURE

La phase culture est une mise en bouche. Des pratiquants, ayant cumulé un nombre respectable d'années de mesures, viennent exposer lors d'une réunion du Club, leurs pratiques, leurs processus, depuis la décision de la mesure jusqu'à l'exploitation des résultats, même si cette étape ultime ne fait pas partie de notre projet. Si nous sommes prêts à nous cultiver, cultivons-nous complètement. Car cette dernière étape, qui ne peut pas être traitée en réunion inter organisation, est quand même incontournable dans une démarche de progrès interne à l'organisation. Plusieurs de nos intervenants sont des lauréats de Prix Qualité AFQP, donc garants d'une démarche exemplaire. Les cibles, les environnements et les approches traités par nos intervenants sont très divers.

LA PHASE CONCEPTION

Avec la phase conception de l'outil, nous entrons dans le cœur du projet, concevoir un système de mesure de A jusqu'à Z. La difficulté majeure sera la création d'un questionnaire « universel » acceptable par tout type d'organisations privées ou publiques, tout type d'entreprises.

Ce passage est néanmoins obligatoire car, pour faire une comparaison valable entre les perceptions des interviewés, il est indispensable que la question posée soit la même. Cette gageure peut être tenue dans la mesure où tout membre du club accepte des questions simples, générales, mais apportant tout de même de la valeur ajoutée aux membres du Club, bien que n'adressant pas leurs cœurs de métier.

A titre d'exemple, le magique et très populaire indicateur NPS (Net Promoter Score) est utilisé par beaucoup d'organismes, des petites tailles aux très grandes tailles (GAFA's), du créateur de normes au roi du e-commerce. Bien que peu bavard sur les causes du mal ou du succès, il est beaucoup plus lourd de signification sur votre futur que le simple « êtes-vous content de mes produits, de mes services ? ».

Le questionnaire se devra d'être court (10 questions), pour drainer très largement les membres de la partie prenante ciblée.

Dans nos travaux nous pourrons nous inspirer, si cela est utile, de la nouvelle norme ISO 10004:2018 - Management de la Qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage.

Si l'organisation membre du club internet possède déjà un questionnaire, ce questionnaire « universel » pourra être intégré au questionnaire précèdent ou utilisé tel quel, comme ce sera le cas pour les nouveaux venus dans le monde de la mesure de la perception de nos partenaires.

Une fois cette étape franchie nos membres « GEEK » concevrons le logiciel qui fera du questionnaire un modèle de dématérialisation, de désincarnation en un mot un vrai robot à qui nous pouvons confier sans arrière-pensée tous nos ressentis.

L'outil ainsi créé par le club sera la propriété de chaque membre du club contributeur à la phase « conception ».

Pour rebondir sur la maxime de Robert Camp, nous avons à présent l'outil. Il nous reste à l'exploiter et à mettre en commun nos collectes ; c'est la phase exploitation de l'outil.

LA PHASE EXPLOITATION

Chaque organisation ayant sa culture, ses valeurs, son environnement, les modalités de promotion de l'exercice de mesure auprès de la partie prenante sont laissées à l'initiative de toute organisation participante à la 3ème phase, l'excellence étant de recueillir un taux de participation de 90%. La collecte proprement dite des réponses sera faite par le robot sous le contrôle d'un organisme neutre pouvant être notre association, une CCI,...

L'important est que le collecteur ait toute la confiance des participants au projet (interviewers et initiateurs des enquêtes) du point de vue de la préservation de la confidentialité des réponses et de leur exploitation.

Les résultats acquis, reste à les communiquer aux membres du club « BAROMÈTRES ».

La présentation est d'importance car elle doit renseigner clairement le participant sur son positionnement par rapport au panel des sondages, sans toutefois dévoiler l'identité de qui que ce soit, tant du point de vue des répondants que des utilisateurs de données. Le mode de fonctionnement sera à décider par les membres du Club. En fonction du nombre de participants au projet, des stratifications sont envisageables par domaines d'activités des organisations, par taille, par localisation, par composantes de la cible (tout en garantissant la confidentialité).

Plus le nombre d'organisations participantes sera grand, plus l'enseignement tiré aura de la valeur. D'où ce nouvel appel du pied aux lecteurs. Vous pouvez nous contacter par mail à l'adresse *barometres@afqp06.org* pour nous exprimer vos besoins et convenir ensemble des possibilités d'une étroite collaboration. L'avenir multirégional, national du Club est entre vos mains.

Cette démarche, animée bénévolement par des membres de l'association, est ouverte aux membres adhérents d'une antenne de France Qualité Performance : le prix d'une adhésion pour une démarche qui peut rapporter gros !

Hommage à Christian Cuyl

Par Serge GUILLEMIN, coprésident, Sylvie VERMOT, déléguée régionale et les membres du Conseil d'Administration du MFQ Bourgogne-Franche-Comté

Christian Cuyl, Président du Mouvement Français pour la Qualité Bourgogne Franche-Comté nous a quittés.

Chacun se souviendra de lui à travers ces quelques mots simples autour de son parcours.

Ce grand homme aussi discret qu'efficace, passionné par l'entreprise et par l'économie régionale, chacun le reconnaissait derrière son légendaire nœud papillon en bois venu d'ailleurs. Cet homme épris de justice qui arborait le symbole de la « balance » dans son environnement de travail, faisait converger ses convictions inébranlables vers la « Cause » et jamais vers les intérêts.

Il a œuvré avec fougue et professionnalisme lors de la reprise avec trois autres cadres de la société Maglum en difficulté au nord de la Haute-Saône. Il a reconstruit avec ses équipes la société CTAA France à Giromagny qui est devenue ensuite le fleuron des entreprises sous-traitantes automobiles.

Pionnier des concepts de la Qualité Globale au service des clients avec son organisation CTAA France, Christian Cuyl fut l'un des premiers lauréats nationaux du très exigeant Prix Français pour la Qualité. Convaincu de ses pratiques avant-gardistes, il a accepté de nombreuses missions à l'ADEPA, à l'Institut de Productique, et dans les instances Qualité régionales telles que AFCIQ, AFQ, et AFCERQ qu'il a intelligemment fait fusionner pour créer le MFQ Franche-Comté en avril 1992... efficacité oblige !

Tout cela sans compter son empreinte indélébile au sein du réseau consulaire en qualité de Président de la CCI du Territoire de Belfort, son fief, puis de la Chambre régionale de Commerce et d'Industrie. Il a été un véritable homme de réseaux d'entreprises et d'entrepreneurs comme lui, pour diffuser les pratiques les plus efficaces et les idées les plus pragmatiques, à partir de son exemplarité reconnue de tous.

A partir d'actions de très grande envergure, osées et novatrices, il a su suggérer les voies à suivre et faire briller les couleurs de notre Franche-Comté à travers un MFQ régional plus que représentatif et souvent imité par les autres régions françaises. Passé l'an 2000 et la déconfiture du réseau, il a pris des responsabilités nationales avec une poignée d'Amis de sa trempe et ils ont tout reconstruit sans rien lâcher alors que la Qualité n'était plus aussi porteuse d'avenir.

Christian Cuyl avait bien naturellement compris que rien n'était possible tout seul, et que le vrai partenariat mutuellement bénéfique, était le passage obligé vers la réussite de ses ambitions. Il a su convaincre et rassembler tous les partenaires incontournables que sont l'Etat, le Conseil Régional, l'Ademe, toutes les CCI, l'AFNOR, ... en leur offrant sa vision et sa capacité à rebondir.

Mais le plus fabuleux réseau qui faisait sa force et sa crédibilité, son réseau préféré était bien celui des entreprises régionales et des Hommes qui les animent. Combien de très grandes entreprises, combien de PME-PMI, et combien de Collectivités se sont regroupées autour de lui pour progresser avec un temps d'avance sur des thèmes tels que le Développement Durable, puis la Responsabilité Sociétale (RSE), et encore maintenant avec la SQVT (Santé Qualité de Vie au Travail) et les bases managériales de l'entreprise libérée, sans jamais perdre de vue l'objectif de productivité et de rentabilité.

En totale synergie avec Serge Guillemin de la Communauté d'Agglomération du Grand Besançon, son co-président depuis toujours, ils ont créé au sein du MFQ BFC le plus grand et le plus reconnu de tous les clubs d'auditeurs internes croisés de France et du réseau francophone. Aujourd'hui encore, fort de ses 130 auditeurs bienveillants, ce club est reconnu comme le leader européen qui n'hésite jamais à essaimer gratuitement ses outils, ses formations, et ses nombreuses bonnes pratiques.

Vous l'aurez compris, Christian Cuyl était un homme juste, totalement désintéressé, exigeant avec les autres comme avec lui-même, un homme ambitieux pour son territoire, fidèle à ses valeurs et surtout un pair pour tous ceux qui ont eu le bonheur de le côtoyer. Après vingt-huit années de présidence au MFQ FC puis Bourgogne Franche-Comté, le MFQ bis est déjà en route selon ses instructions.

Tous ses Amis partagent la tristesse de son épouse Patricia et de son fils Alessandro à qui nous présentons nos plus sincères condoléances.