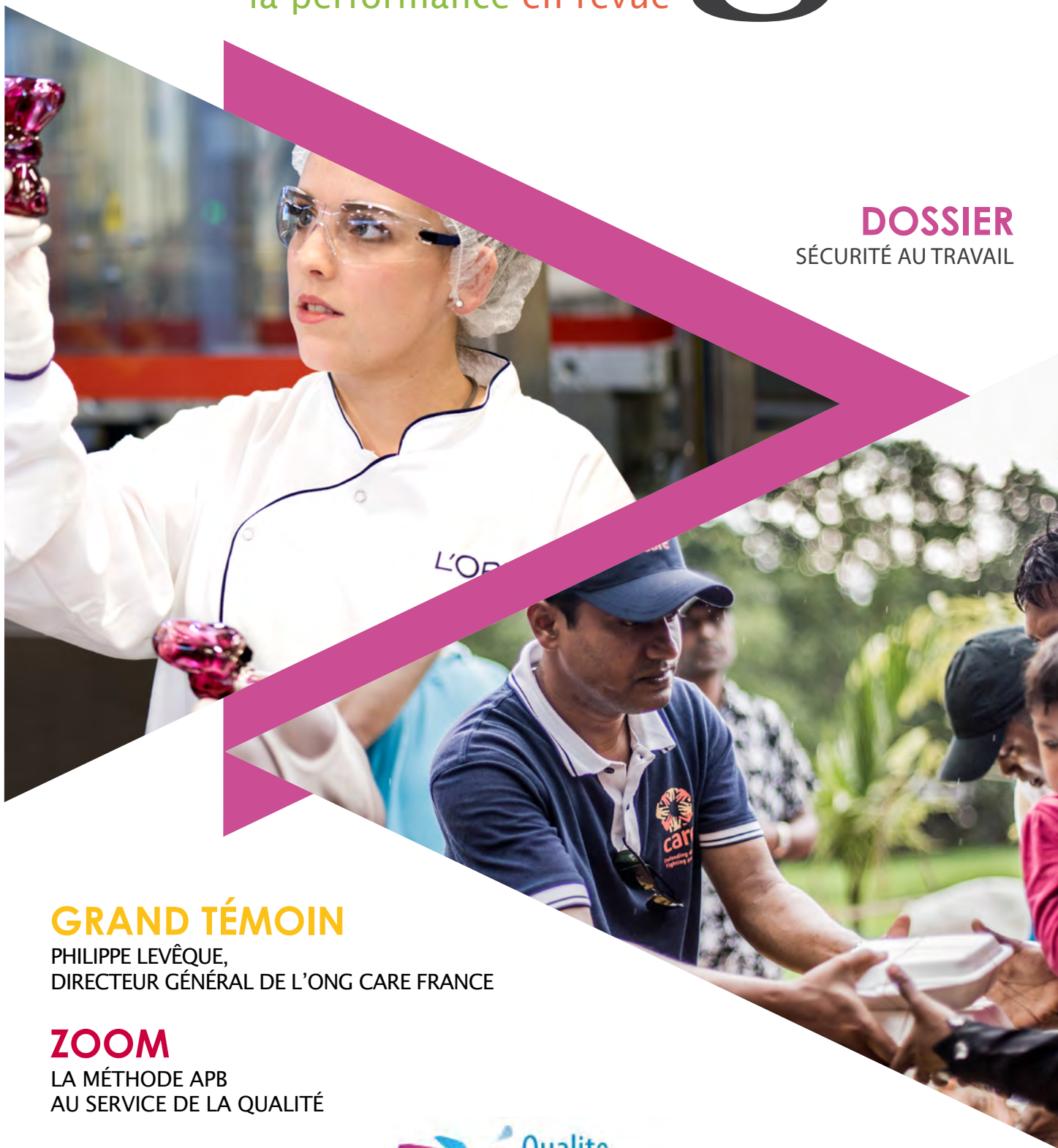


échanges

la performance en revue

DOSSIER
SÉCURITÉ AU TRAVAIL



GRAND TÉMOIN

PHILIPPE LEVÊQUE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ONG CARE FRANCE

ZOOM

LA MÉTHODE APB
AU SERVICE DE LA QUALITÉ





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Sécurité et Qualité, robustesse et innovation

La Santé Sécurité au Travail fait la « Une ». C'est naturel, parce que ce domaine constitue le fondement-même de la vie professionnelle, et parce qu'il participe de la citoyenneté d'entreprise. Oui, la Sécurité doit par essence représenter un impératif absolu.

Reste que, pour assurer, consolider, la prévention, la maîtrise des risques au travail, l'utilisation de méthodes, d'outils adaptés s'avère souhaitable sinon nécessaire. Et la démarche Qualité répond à un tel besoin. Très clairement, la « nouvelle Qualité », que le réseau France Qualité promeut, et surtout qu'un nombre croissant d'organismes publics comme privés déploie, se révèle de plus en plus globale et pragmatique à la fois, mettant en synergie les différentes approches de gestion de risque, de progrès. In fine, la finalité commune est l'amélioration continue des performances au service des parties prenantes.

D'évidence, la robustesse du fonctionnement opérationnel d'un organisme passe par le respect des règles de Sécurité au quotidien.

Au-delà, la nouvelle Qualité permet, là encore, de compléter la garantie des fondamentaux par d'autres vecteurs d'ouverture, de développement = des pratiques innovantes autour de la conduite de projet ou de l'apport du digital par exemple, une dynamique participative autour d'ateliers interactifs avec les opérateurs de terrain ou d'approches QVT en interne/Responsabilité Sociétale d'Entreprise vis-à-vis de partenaires extérieurs.

Nous le voyons, le vivons, au sein du réseau France Qualité, en régions comme au plan national : ce mouvement s'amplifie.

Bien entendu, c'est là une bonne nouvelle pour le pays - sa compétitivité, son attractivité.

Hélas, l'actualité nous rappelle régulièrement à quel point l'enjeu risque demeure clé. Une raison supplémentaire pour avancer ensemble sur la voie de l'amélioration continue, de l'excellence opérationnelle.

Merci de votre engagement en la matière !

échanges

Éditée par : France Qualité - AFQP
ISSN 2679-6600

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, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Christine Itis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Emilie Roujas

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

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



► sommaire



4 LE DOSSIER SÉCURITÉ AU TRAVAIL

5 ÉCLAIRAGE

LA CULTURE D'ENTREPRISE PERMET DE VISER UNE DÉMARCHÉ GLOBALE SSE

6 TÉMOIGNAGE

COMMENT L'ORÉAL A RÉUSSI À DÉVELOPPER UNE CULTURE SÉCURITÉ FORTE

9 TÉMOIGNAGE

INGRAM, LA LOGISTIQUE SÉCURITÉ

11 INITIATIVE

RÉSEAU JADE, PRENDRE DE LA HAUTEUR

14 TÉMOIGNAGE

LE ZÉRO ACCIDENT N'EST PAS UN VŒU PIEUX

15 TÉMOIGNAGE

PRÉVENTION ET ANTICIPATION CHEZ ARKOPHARMA

16 INTERVIEW

INNOVER SANS ESSUYER LES PLÂTRES

19 TÉMOIGNAGE

BUREAU VERITAS : LA SÉCURITÉ, UNE RESPONSABILITÉ

21 GRAND TÉMOIN

PHILIPPE LEVÊQUE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ONG CARE FRANCE

24 ZOOM

LA MÉTHODE APB AU SERVICE DE LA QUALITÉ

26 TERRITOIRES EN ACTION

MFQ ALSACE, TOUTE UNE HISTOIRE

29 TERRITOIRES EN ACTION

L'AFQP BRETAGNE UN AN APRÈS

32 À VENIR

FORUM QUALITÉ & PERFORMANCE OCCITANIE
LE 5 DÉCEMBRE

ÉVÈNEMENTS

- > DÉCOUVREZ LE NOUVEAU MODÈLE EFQM® P.13
- > ET SI LA COMPÉTITIVITÉ DURABLE PASSAIT PAR LA QUALITÉ ? P.20
- > HACKATHON QUALITÉ ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE P.25
- > FORUM FOOD'ATTITUDE P.31
- > 30 ANS DE L'IEQT P.33
- > CÉRÉMONIE DU TROPHÉE LEADER QUALITÉ P.34

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

DOSSIER : Sécurité au travail



La culture d'entreprise permet de viser une démarche globale SSE

Par Jean-Marc BRIAND, CEO de BlueKanGo

Toute entreprise a une culture qui joue un rôle important dans sa réussite. C'est le cas en Santé, Sécurité et Environnement (SSE), où il ne peut pas y avoir de progrès durable sans développer une véritable culture SSE.

La culture s'exprime à travers des traditions dans l'entreprise, des valeurs et des croyances des salariés sur eux-mêmes et leurs collègues qui guident inconsciemment les activités de chacun via des certitudes partagées, des normes de groupe et des paradigmes (affirmations acquises que l'on ne remet plus en cause). La culture se construit petit à petit dans le temps et devient l'ADN de l'entreprise. Si l'on considère que la culture définit ce qui est encouragé, découragé, accepté ou rejeté par le groupe, elle explique les gestes quotidiens SSE des managers et salariés dans l'entreprise.

La culture SSE est bien au cœur du système de management SSE et peut être représentée sous la forme d'un graphe comme ci-dessus avec l'exemple d'une entreprise dans le secteur de la construction.

Il ne peut donc pas y avoir de progrès durables dans les différents domaines HSE (par exemple travail à chaud, en hauteur, sécurité des machines, consignation, protection incendie, eaux usées, accès aux sites, excavation...) sans agissement sur la culture HSE de l'entreprise.

Il existe des solutions pour transformer la culture HSE de l'entreprise, notamment elle se fait plus facilement grâce au digital. En effet, le digital permet la diffusion auprès de l'employé du bon protocole de sécurité au bon endroit et au bon moment sur son smartphone ou une tablette par exemple. Et l'employé peut émarger le protocole avec une valeur juridique dans la solution digitale de BlueKanGo pour garantir l'entreprise

de son engagement à le respecter. Seule l'information nécessaire lui apparaît car il est géolocalisé et en lien permanent avec les informations centralisées de l'entreprise.

Réciproquement le salarié peut facilement déclarer une non-conformité HSE ou un incident vocalement par exemple sur son smartphone en l'associant à une photo. Il sait qu'immédiatement cette information sera traitée de façon bienveillante par le service HSE de son entreprise pour sa propre protection, celle de ses collègues, de

l'organisation dans son ensemble, avec les parties prenantes que sont les sous-traitants, clients et visiteurs.

Le salarié reçoit le message fort que la valeur première de son entreprise est sa culture HSE. C'est un message extrêmement positif pour la qualité de travail, le climat social dans l'entreprise, qui se concrétise au final par des innovations et des gains de productivité améliorant la performance globale de l'entreprise.



► témoignage

Comment L'Oréal a réussi à développer une culture sécurité forte

Par Malcolm STAVES, Directeur Hygiène et Sécurité Groupe, L'Oréal



Depuis 2008, le groupe L'Oréal a déployé d'importants moyens pour développer une culture sécurité performante et durable pour nos 89 000 collaborateurs dans les 150 pays où nous sommes implantés. En 10 ans, le taux de fréquence d'accidents avec

arrêt de travail (taux correspondant au nombre d'accidents de travail avec arrêt pour un million d'heures travaillées) a chuté de près de 65 % (de 2,90 en 2008, il est passé à 1,02 en 2018). Et même si l'objectif ultime du zéro accident avec arrêt que s'est donné L'Oréal peut sembler difficile à atteindre au niveau global, 71 % des sites l'ont atteint en 2018. Zoom sur les mesures et programmes mis en place chez L'Oréal pour atteindre cet objectif.

Lorsque je suis arrivé chez L'Oréal en 2008 pour reprendre le poste de Directeur Hygiène et Sécurité Groupe, ma première action a été de faire rayonner la sécurité au-delà des usines, dans l'ensemble du groupe. En effet, jusqu'en 2008, les programmes d'amélioration de la sécurité chez L'Oréal concernaient essentiellement les sites opérationnels (usines et sites de distribution) et l'accent était mis essentiellement sur la maîtrise des risques techniques liés à nos équipements. Or, sachant

que les usines ne représentent environ qu'un tiers des sites L'Oréal dans le monde, cela voulait dire que deux tiers des sites n'étaient pas concernés par ces programmes. **A partir de 2008, nous avons donc commencé à parler sécurité dans les sites administratifs, les sites de recherches et d'innovations, les boutiques et les forces de vente.**

Pour toucher le plus grand nombre d'employés et développer petit à petit une culture sécurité, nous avons misé sur le « visible leadership », c'est-à-dire sur l'engagement visible du manager. Le principe est simple : un manager doit être visible de ses collaborateurs, aller sur le terrain, engager et encourager les discussions autour de la sécurité avec son équipe. Il doit en quelque sorte incarner la sécurité. A chaque niveau de la hiérarchie, les managers deviennent les porte-étendards de la sécurité. « Si c'est important pour ton chef, c'est important pour toi » devient ainsi un mantra.

Pour accompagner les managers, L'Oréal a mis en place le programme MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage), dont l'objectif consiste à promouvoir un dialogue entre les managers et les collaborateurs afin de permettre à ceux-ci d'identifier les comportements à risque et de développer leur capacité à identifier des solutions d'amélioration. Comment cela se traduit-il concrètement ? En organisant des visites

managériales périodiques de sécurité sur le terrain. Le manager va à la rencontre d'un employé en lui posant les trois questions suivantes : à quoi

« Un manager doit être visible de ses collaborateurs, aller sur le terrain, engager et encourager les discussions autour de la sécurité avec son équipe. »



©L'Oréal

dois-tu faire attention pour éviter de te faire mal ? Quelles parties de ton corps pourraient être blessées ? Que peut-il arriver de façon inattendue ? Des questions ouvertes qui entraînent une discussion et qui poussent le collaborateur à identifier des situations dangereuses, à mettre en lumière les bonnes pratiques et à proposer des solutions et un plan d'actions. En 2018, près de 25 000 visites MESUR ont été conduites sur l'ensemble des sites du Groupe L'Oréal.

Parallèlement à ce programme, L'Oréal a développé un système de remontée par les collaborateurs des suggestions d'amélioration en termes de sécurité.

En 2010, un programme d'audits Culture Hygiène, Sécurité et Environnement est lancé.

Le niveau de Culture Sécurité des sites est ainsi évalué par des experts du Groupe et une « Road Map » permet de connaître les objectifs détaillés à



©L'Oréal

atteindre pour s'améliorer. Associé à ce programme, un audit des risques EHS est mené par des sociétés indépendantes. Il se focalise sur l'identification du niveau de maîtrise des risques LIFE (Life changing Incident or Fatality Event Program), risques qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent entraîner un accident grave. Un acronyme qui n'est pas choisi par hasard et qui interpelle.

Ainsi, un site qui n'est pas conforme à une des 10 exigences LIFE établies par L'Oréal doit immédiatement arrêter l'activité liée à cette exigence jusqu'à ce que le site ait mis en place les mesures correctives nécessaires. Quand cela entraîne, comme parfois, un arrêt complet de la

production pendant quelques jours, cela démontre la priorité absolue accordée à la sécurité de nos collaborateurs et sous-traitants.

L'Oréal a lancé également en 2010 le programme « Ergonomic Attitude » permettant aux sites d'évaluer leurs risques en matière d'ergonomie et de déterminer des plans d'amélioration.

Des formations accompagnent ce programme. De nombreux sites ont également mis en place certains rituels comme des échauffements et du stretching avant chaque changement d'équipe. Le message véhiculé aux collaborateurs est simple : prendre soin de son corps, c'est prendre soin de soi et de son bien-être.

Plusieurs autres programmes liés à la sécurité ont été lancés chez L'Oréal et de nombreux outils destinés aux managers ou aux collaborateurs sont mis en place. Tous reposent sur les huit piliers de la sécurité : la gestion du risque, la culture sécurité, l'engagement des employés, le leadership visible, le suivi d'indicateurs de performance, les rapports et les audits, la stratégie et les objectifs, les enquêtes sur les incidents et les formations.

Des réseaux de collaboration et de partage de bonnes pratiques se sont créés à l'échelle mondiale entre les différents sites et pays. Parler sécurité permet d'éveiller les consciences, de changer les mentalités et de renforcer cette culture sécurité.

Depuis 2017, L'Oréal jouit d'une culture sécurité suffisamment mature pour accueillir un nouveau programme. **Le jour même de la journée mondiale de la sécurité, nous lançons pour la première fois le programme Safe@Work-Safe@Home, visant à partager notre culture sécurité par delà les portes de L'Oréal.**

Une simple phrase qui a le pouvoir d'interpeller les employés sur l'importance de la sécurité en



tout temps et en tout lieu. Un slogan qui dit que la sécurité ne s'arrête pas aux portes de son lieu de travail mais qu'elle nous accompagne aussi à la maison avec notre famille. L'idée n'est donc plus seulement de se dire que nous travaillons de façon sûre chez L'Oréal et que nous le faisons pour L'Oréal, mais que si nous travaillons de façon sûre en tous lieux, c'est aussi pour pouvoir être à la maison tous les soirs auprès de notre famille. Safe@Work-Safe@Home, c'est donc aussi l'idée que cette culture sécurité dépasse les frontières de L'Oréal pour rayonner au sein des familles et de l'entourage.

Les employés de L'Oréal deviennent ainsi des ambassadeurs de la sécurité à l'extérieur. Cela peut s'exprimer non seulement par le fait de rendre son entourage, sa famille et ses amis plus sensibles à ces aspects, mais aussi par des actions concrètes. L'an dernier, des collaborateurs ont visité une soixantaine d'écoles pour sensibiliser les jeunes à la sécurité. Cette année, un focus a été mis sur la sécurité des enfants de moins de 5 ans, autour d'un travail sur l'identification des risques domestiques.

Dès son lancement, ce programme a trouvé un écho dans de nombreux sites L'Oréal dans le monde. Le mot clé Safe@Work-Safe@Home est devenu viral sur le réseau social interne à l'entreprise, et demeure encore aujourd'hui le plus partagé. Avec mon équipe, nous participons aussi à cette effervescence en partageant des liens et en « likant » des publications. La campagne We Care, lancée en 2019, participe aussi à la dynamique de Safe@Work-Safe@Home : les collaborateurs sont invités à poster sur la plateforme une photo d'eux - au travail, en famille ou en extérieur - évocatrice de ce qu'est la sécurité pour eux et en quoi elle est importante à leurs yeux.

Je suis convaincu que nous avons besoin d'un certain niveau de maturité en matière de sécurité pour pouvoir lancer cette campagne. Si nous avons lancé ce programme en 2010, je ne suis pas certain que nous aurions connu un tel succès. Je pense aussi que L'Oréal était prêt non seulement en raison de sa forte culture sécurité, mais aussi grâce à sa culture d'entreprise.

L'Oréal a fait un pas de géant depuis 2008 en matière de sécurité en développant une véritable culture sécurité au niveau global et en diminuant considérablement le nombre d'accidents. Le défi maintenant pour nous est de de continuer à

« La sécurité ne s'arrête pas aux portes de son lieu de travail mais nous accompagne aussi à la maison avec notre famille. »

progresser. Afin de continuer à réaliser ces progrès et accompagner la stratégie Industrie 4.0 de L'Oréal, nous avons entrepris une digitalisation accélérée de nos programmes sécurité, incluant par exemple des formations par réalité virtuelle, l'utilisation d'outils de diagnostic en temps réel des risques ergonomiques, l'utilisation de vidéos pour communiquer, l'utilisation d'« Apps » comme outils d'évaluation des risques, la digitalisation complète de notre Manuel et procédures EHS, etc...

Pour terminer je dirais que notre ambition en matière de sécurité, qui reste avant tout d'offrir un environnement de travail sûr à nos employés, va au-delà car nous avons aussi l'ambition, à travers nos programmes, d'améliorer le bien-être et la sécurité de nos collaborateurs et celle de leurs proches en dehors du travail.



©L'Oréal



©L'Oréal

► témoignage

Ingram, la logistique sécurité

Par Didier MOIROUD, Responsable Qualité Groupe, Ingram

Avec le lancement d'un Système de Management de la Sécurité et des dispositions correspondantes, Ingram Micro Services s'est structurée et a progressé en réduisant ses risques. Mais quelques années après, la dynamique et la motivation des acteurs s'émeussent. D'autres relais sont proposés.

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ : UN ALLIÉ STRUCTURANT.

Entre 2012 et 2018, le taux de fréquence des accidents de travail a été divisé par 2, passant de 32 à 16 et donc nettement en deçà des références métier. Ce résultat a été obtenu en organisant le management selon l'OHSAS 18001. Les responsabilités sécurité ont été identifiées clairement (matrice), puis un programme d'action

et de prévention, basé sur une analyse de risques aux postes, a été établi et suivi par le responsable QSE de chaque site et par les CHSCT. Une procédure d'alerte accident et incident a été mise en place : la direction du site, et pour les accidents les plus significatifs, la direction du groupe sont alertées dans les 24h suivant la survenance d'un accident. Une cellule de crise, qui rassemble le responsable QSE du site, le responsable du secteur, un témoin et un membre du CHSCT, se réunit immédiatement pour rechercher les causes racines de l'accident. L'outil utilisé pour analyser l'accident est une méthode de résolution de problème en 8 étapes (8D). Une fiche alerte accident est diffusée dans tous les autres sites du groupe pour que des actions préventives soient prises, chaque fois qu'un risque similaire existe.



LES MALADIES PROFESSIONNELLES

En réduisant les accidents de travail et en s'attaquant aux risques de niveaux inférieurs, la problématique des maladies professionnelles est alors apparue de façon prépondérante. Plus insidieuses que les accidents, les maladies professionnelles - maux de dos, syndrome du canal carpien, tendinite, TMS - attaquent les salariés travaillant sur les postes les plus pénibles et ceux qui sont les plus vulnérables : salariés âgés ou plus anciens. Le programme d'amélioration des conditions de travail qui en a découlé comprend : un plan d'automatisation et de robotisation des postes les plus répétitifs, des formations gestes et postures pour tous les salariés, une rotation dans la journée pour les postes restant manuels, des exercices quotidiens d'échauffement et d'étirement en début et en fin de poste (sur certains sites).

LES PRESQU'ACCIDENTS

En progressant dans l'élimination des accidents et des maladies professionnelles, la nature des accidents est devenue plus aléatoire, leurs causes très dispersées (règle de Pareto non respectée). D'après les travaux de Bird et sa célèbre pyramide, sur 41 accidents déclarés, il existe environ 600 autres presqu'accidents ou incidents mineurs. Ces incidents sont les symptômes d'autant de causes d'accidents potentiels avec arrêt. Il faut donc les identifier pour mettre en place les actions préventives qui permettront de réduire encore plus les probabilités d'accident. Mais la difficulté principale est leur enregistrement. Pour

le permettre, Ingram Micro Services a intégré dans les réunions de lancement de journée (réunions 5 minutes), une croix sécurité dans laquelle chaque jour, et pour chaque secteur de l'atelier, il est possible de noter les incidents mineurs. Des presqu'accidents sont donc effectivement enregistrés ; mais reconnaissons qu'il paraît bien difficile d'obtenir des ratios aussi élevés que ceux indiqués par Bird.

I AM SAFE DAY

Même lorsque la culture sécurité s'améliore, le déroulement au quotidien d'une journée de travail ne mobilise pas toujours suffisamment l'ensemble du personnel à considérer la sécurité comme prioritaire. Pour raviver la flamme, notre groupe propose dans chacun de ses sites une mobilisation à 100 % sur une journée. Ce fut le cas le 10 septembre sur notre site de Lille (Lomme), des ateliers de sensibilisation, des quizz, des cadeaux à gagner, des mises en situation pratiques étaient proposés pour tous. Certes, ce n'est qu'une seule journée. Mais elle permet à chacun de faire le point sur ses habitudes et de relancer avec force les plans de prévention. Une bonne idée qui fait son chemin et qui permet de partager au niveau du groupe sous une forme collaborative (Yammer) quelques bonnes pratiques en attendant d'atteindre définitivement le zéro accident.



Ingram Micro est un groupe international de distribution de produits électroniques. Il dispose de 198 centres logistique et de service dans le monde.

La division Services du groupe est spécialisée dans la réparation et le reconditionnement de produits électroniques, l'effacement des données et la logistique pour l'e-commerce. Les 1 000 salariés du groupe en France opèrent au sein de 6 sites industriels répartis sur le territoire. 2 sites à Lille distribuent des produits électroniques et logiciels (cloud) tandis que les sites de Montauban, Beauvais, Brive et Saint-Augustin (19) réparent et reconditionnent des smartphones, box, décodeurs, GPS, PC...

PARCOURS LUNETTES ALCOOLÉMIE



©Ingram

Réseau JADE, prendre de la hauteur

Propos recueillis auprès de François-Yves JOLIBOIS, Gérant du Réseau JADE, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

Le réseau JADE est un groupe de petites entreprises situées en France et au Sénégal et dédiées aux travaux d'accès difficile ainsi qu'à la pose de systèmes de sécurité. Les activités et donc les compétences des équipes sont multiples : travaux sur corde, assemblage et soudage, tirs d'explosifs, amiante, maintenance industrielle... Les lieux d'intervention sont tout aussi variés : infrastructures, bâtiments tertiaires, usines et équipements industriels situés en Europe et en Afrique.

Même si l'objet de cet article concerne la santé-sécurité au travail, soulignons que JADE pratique une démarche RSE avec ses différentes déclinaisons : sociales (importance des formations d'expertise, participation des salariés à l'actionnariat, recrutement dans les quartiers sensibles...), sociétales (co-production franco-sénégalaise et transfert de compétences), environnementales, etc.

François-Yves Jolibois est le dirigeant-fondateur du réseau JADE.

« La démarche n'est pas une lubie du chef, mais l'affaire de chacun ; c'est très participatif. »

France Qualité : Pouvez-vous nous résumer l'historique de votre petit groupe et ses principales caractéristiques ?

François-Yves Jolibois : La première entreprise fut créée en 1998, dédiée aux travaux sur bâtiments. Elle était implantée en zone dite « difficile ». Moi je préfère parler de « jeunes qui ont la niaque » ! Je suis fier de rappeler nos premiers emplois créés à l'époque : des jeunes de cités qui sont intervenus sur les chantiers du château de Versailles et de l'Élysée ! Cela les changeait de leur quotidien. Contrairement aux habitudes de la profession, très utilisatrice d'intérimaires, nous leur proposons - nous leur proposons toujours - des CDI et un cursus de formation très complet. C'est une équipe extraordinaire, ce qui nous a valu d'obtenir le Prix de la Qualité de Vie au Travail.

France Qualité : Pourquoi et quand avez-vous souhaité une reconnaissance de votre démarche de sécurité au travail ?

François-Yves Jolibois : Dès la création, nous avons mené une démarche dans le cadre de



©fotolia

l'OPPBTB (Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics). La sécurité faisait partie de mon ADN, étant dans les travaux sur corde. L'accidentologie n'était jamais liée à la hauteur mais à des causes classiques et diverses (coupures, TMS...). Assez rapidement, le préventeur de l'époque m'a orienté vers le référentiel MASE.

Nous avons été rapidement conquis : aborder concrètement tous les aspects de la sécurité (port d'EPI, risques au volant...), définir les valeurs fondamentales, transmettre les compétences et ... compter sur tous les compagnons. La démarche n'est pas une lubie du chef, mais l'affaire de chacun ; c'est très participatif. Rappelons que nos salariés sont très impliqués dans l'entreprise, certains sont déjà actionnaires.

France Qualité : Que vous a apporté cette démarche ?

François-Yves Jolibois : Un gain énorme : structuration de l'entreprise, démarche de qualité, et les deux sont liées. Par exemple, parmi les innovations, nous avons utilisé des drones pour certaines interventions en hauteur. Le déploiement du référentiel MASE nous permet de nous améliorer en sécurité de façon continue. Le constat est factuel : diminution des jours d'arrêt et baisse des taux de fréquence et gravité.

Nous sommes passés progressivement de l'efficacité à l'efficace. Les progrès en sécurité étaient très visibles : faire remonter les informations nous faisait améliorer en permanence le fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons créé
notre filiale de
travaux

industriels
qui nous permet-
tait d'aborder de
nouveaux marchés. Grâce aux
échanges avec de grands clients tels
que Lafarge, nous avons consolidé notre
culture et nos pratiques de sécurité, jusqu'à être
capables d'intervenir en sites « Seveso seuil haut »,
notamment.

France Qualité : Pourquoi, à l'époque, avoir choisi MASE plutôt qu'OHSAS 18001 ?

François-Yves Jolibois : C'était le conseil du préventeur préférant le côté « pratico-pratique »

du MASE, qui s'intéresse à ce qui se passe sur les chantiers et non aux micro-détails de tel ou tel processus, telle ou telle procédure... Un acteur important est le responsable QSSE. (Au départ, c'était moi-même qui jouait ce rôle.)

Le MASE est une démarche de progrès. Le fait est qu'en l'ayant déployé, nous sommes parvenus à un niveau de qualité dans l'entreprise équivalent aux exigences d'ISO 9001 ! Passionné notamment par l'escalade, le rugby... je crois fondamentalement à l'esprit d'équipe, base de la réussite et du progrès. Nos directeurs sont des managers de proximité et chacun d'entre eux vient du terrain.

France Qualité : Pouvez-vous reformuler ou préciser ce que vous a apporté ce référentiel ?

François-Yves Jolibois : Nous le pratiquons depuis 2006 et avons été certifiés en 2007. Un des avantages très concrets est le pourcentage d'entreprises industrielles elles-mêmes certifiées MASE dans notre chiffre d'affaires : il est passé de 0 % à 40 %.

Plus globalement, nous en avons tiré deux avantages. Le premier, c'est l'ancrage d'un management et d'une culture de la sécurité et de la qualité de travail, grâce aux nombreuses remontées du terrain. Cette culture permet aux personnes d'évoluer, de grandir. Chacun a son rôle. A titre anecdotique, pour les élections du personnel, nous n'avons eu aucun candidat. La réaction de nombreux salariés a été du genre « le responsable du personnel, c'est toi ; nous, on sait régler les problèmes ! »

Le second avantage, évoqué précédemment, c'est l'accès que MASE nous a procuré à de nouveaux clients tels que Total, Arcelor... Ces industriels nous apportent des connaissances, non pas sur notre métier de base, mais sur la façon de traiter la sécurité, d'en assurer la prévention et d'en analyser les risques. Nos partenariats avec ces grands groupes font également évoluer notre veille réglementaire et technique.

France Qualité : Tout semble bien fonctionner dans le meilleur des mondes. Toutefois avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de votre démarche de SST ?

François-Yves Jolibois : Un point dur à citer, c'est le besoin de traçabilité d'une démarche SST dans notre contexte de PME où la culture de l'oral est fortement ancrée. Lors des audits, ce point a été discuté. Nous avons alors proposé des idées et nous les avons mises en application : organisation de « causeries » internes et réflexions sur les modes de

communication adaptés. Par exemple, les photos sont souvent plus parlantes que des longs laïus. Et nous allons plus loin avec un système d'information qui englobe les smartphones : même ceux qui n'aiment pas écrire retrouvent tout d'un coup le goût de le faire ! Ce qui n'enlève rien à l'intérêt de discuter et travailler ensemble autour d'une table.

Une autre difficulté pourrait être la courte durée de nos chantiers. On ne compte pas en mois mais en jours, deux ou trois par chantier, avec une grande variété de sites, de la pétrochimie au pharmaceutique en passant par les monuments historiques ou les éoliennes... C'est à la fois difficile, en nécessité d'adaptation, mais tellement enrichissant.

France Qualité : Comment tracez-vous votre démarche, avec quels indicateurs ?

François-Yves Jolibois : Avec les indicateurs classiques : tf et tg (taux de fréquence et gravité). Contrairement aux secteurs faisant appel aux intérimaires ou CDD, nos taux sont satisfaisants. Nous les suivons dans un tableau de bord mensuel qui est analysé en comité chaque trimestre et une fois par an en revue de direction. Nos points de focalisation sont les TMS (troubles musculosquelettiques), par exemple les problèmes de dos dus aux harnais. Dans ce cadre, les anciennes camionnettes basses ont été remplacées par des véhicules plus haut qui permettent de se tenir debout à l'intérieur.

Le suivi des résultats, sur la base de nos indicateurs, est effectué avec les équipes afin de définir ensemble et mettre en œuvre les solutions d'amélioration. Cet aspect est fondamental dans les entreprises du réseau, où « ça communique ». Dans chaque site, il y a une télévision au-dessus de la machine à café : indicateurs, informations... les messages passent, et les causeries se font naturellement. C'est vivant, c'est concret, c'est efficace. Et ça va jusqu'aux équipements extra-professionnels : potagers, boulodromes... Le plus important pour notre métier, c'est l'esprit d'équipe.

France Qualité : Est-ce votre mot de la fin, ou avez-vous un dernier message à passer à nos lectrices et lecteurs ?

François-Yves Jolibois : PME/TPE, allez vers le MASE ! Ça n'est pas l'Everest, c'est pratico-pratique et si le chef d'entreprise veut s'engager dans la sécurité, MASE fournit des outils d'aide et de progrès. N'en ayez donc pas peur ! C'est une démarche de professionnalisation, à mon avis plus adaptée pour les PME/TPE que pour les très grands groupes.

DÉCOUVREZ LE NOUVEAU MODÈLE EFQM®

20 NOVEMBRE À LYON DE 14H00 À 16H30

La Fondation Européenne pour la Gestion de la Qualité (EFQM®) a totalement revisité son modèle de management, utilisé par plus de 50 000 organisations dans le monde.

Le modèle EFQM® 2020 a été imaginé pour que ses adeptes transforment leur organisation en gagnant en performance, pour viser l'excellence. Il agit sur la culture d'une organisation, en inspirant des valeurs partagées et des buts communs.

L'Afnor, avec le MFQ Rhône-Alpes et le cabinet Strateis, proposent de le découvrir à l'occasion d'une conférence.

Une conférence à ne pas manquer pour s'informer, échanger et trouver de nouveaux leviers de progrès pour accompagner le succès de votre organisation.

Au programme :

- Les 9 grandes tendances sociétales et le nouveau modèle EFQM®
- Table-ronde avec les retours d'expériences de Keolis, Ugitech et du SDMIS
- Eventail des outils qui accompagnent le nouveau modèle EFQM® : publications, formations, accompagnement, reconnaissances, plateforme digitale EFQM®.

N.B. : Le nouveau modèle EFQM® sera offert aux participants à l'issue de cette présentation.

INSCRIPTION OBLIGATOIRE [VIA CE LIEN.](#)



► témoignage

Le zéro accident n'est pas un vœu pieux

Fabrice BONNIFET, Directeur Central Développement Durable & QSE, Direction Développement Durable & QSE, Bouygues SA

Depuis des décennies les entreprises ont mené des démarches d'amélioration continue des conditions de travail, visant notamment à éviter la survenue d'accidents et de maladies dites professionnelles. Le juste durcissement régulier de la réglementation combiné aux dispositions prises par les entreprises ont conduit à une amélioration tangible et significative de la fréquence des accidents. Au sein du Groupe Bouygues, la sécurité du travail est considérée comme un des enjeux les plus « matériels » au sens de la responsabilité sociétale (RSE), compte tenu des risques inhérents aux activités du pôle construction. Pour tendre vers le seul objectif moralement responsable - le zéro accident, un grand nombre d'actions est mené dans le cadre du système de management de la sécurité certifié ISO 45001. « Chez Bouygues, le management au plus haut niveau s'engage et s'implique totalement pour la santé et la sécurité au travail ». Parmi les critères de rémunérations des dirigeants du Groupe, les résultats en matière de sécurité sont pris en compte. Les préventeurs en charge de l'animation de la démarche sur le terrain sont tous des professionnels accomplis et recrutés pour leurs compétences. Tous les fondamentaux de la sécurité, tant sur les chantiers en France et à l'international (formation - particulièrement celle des jeunes embauchés qui sont les plus vulnérables -, port des EPI, planification et préparation in situ des différents types de tâches avant leur réalisation opérationnelle, sensibilisations spécifiques, définition de règles « incontournables » pour travailler en sécurité, intégration des sous-traitants à la démarche, échauffement avant la prise de poste...), ont bien évidemment été déployés. Grâce à ces mesures, la diminution de l'accidentologie a été régulière pendant des années avant de se stabiliser un peu au-dessus d'un taux de fréquence égal à 3 depuis une dizaine d'années.

On pourrait se contenter de ce résultat qui comparativement aux taux enregistrés dans le

secteur du BTP est remarquable... mais nous ne sommes pas à zéro accident. La limite de l'approche traditionnelle est en effet que les causes primaires des accidents sont par nature conjuguées les unes aux autres. Mettre l'accent de prévention sur seulement quelques causes sélectionnées ne permet donc pas d'atteindre l'objectif : la tolérance zéro impose de se réinventer.

Pour vaincre ce plafond de verre, Bouygues poursuit sa démarche d'amélioration continue en renforçant le volet santé de sa démarche sécurité. En effet, des collaborateurs en bonne santé sont plus vigilants et donc moins assujettis à des presque accidents, puis finalement à des accidents. Respecter les cycles physiologiques, lutter contre les addictions, améliorer la condition physique par l'intermédiaire d'approches ludiques, mieux gérer son stress, adapter une conduite automobile apaisée, apprendre à bien s'alimenter et à bien s'hydrater sont autant d'éléments qui participent concrètement à l'amélioration des taux d'accidentologies.

En outre, l'apprentissage des conduites à tenir face aux risques sur chantiers est boosté par le déploiement de serious games dédiés à la sécurité, spécialement développés en réalité virtuelle pour accélérer l'acquisition des bons réflexes. Des ergonomes réalisent également des analyses des situations dangereuses et proposent des solutions concrètes afin d'apporter des solutions simples pour diminuer la pénibilité de certaines tâches récurrentes, telles que le port de charges lourdes. Enfin les comportements à risque sont sanctionnés car il n'est pas acceptable de déroger à la sécurité. Il est encore hélas trop tôt pour mesurer l'efficacité de ces mesures additionnelles, mais en tout état de cause la détermination du Groupe pour prolonger ses efforts sera sans failles car il est animé d'une vraie volonté d'atteindre effectivement le zéro accident.

► témoignage

Prévention et anticipation chez Arkopharma

Par Bettina BOUMANCHA, Responsable Qualité et Stéphane MELIN, Directeur QSSE des Laboratoires Arkopharma

Soucieux de faire progresser la sécurité sur les lieux de travail, Arkopharma poursuit depuis plusieurs années une politique ambitieuse de maîtrise des risques professionnels.

Nous nous engageons à développer une culture d'anticipation, de prévention et de maîtrise de nos risques.

Notre politique santé-sécurité se décline en 3 axes :

- Le renforcement de la maîtrise des risques au quotidien : mise en place d'une démarche de prévention et intégration des aspects sécurité en amont des projets.
- Le positionnement des managers au cœur du déploiement des actions pour obtenir une évolution pérenne des comportements grâce à leur implication dans l'accueil des nouveaux embauchés, des formations des collaborateurs et en termes de suivi de l'efficacité des actions entreprises sur le terrain.
- L'exploitation des retours d'expérience et des bonnes pratiques par l'analyse systématique des accidents de travail et des presqu'accidents.

UN SOUCI CONSTANT DE LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Depuis 2017, des actions de sensibilisation sont déployées, mettant en évidence les risques et les comportements à éviter.

L'objectif principal est de renforcer la prise de conscience sur les questions de sécurité et de sensibiliser les collaborateurs à adopter un comportement responsable et proactif.

La sensibilisation aux risques est également au centre des réunions quotidiennes auxquelles participent les collaborateurs.

Soucieux de faire progresser la sécurité sur les lieux de travail et de préserver la santé de nos collaborateurs, nous poursuivons ainsi notre politique de maîtrise des risques professionnels de façon à améliorer les conditions de travail et à prévenir les accidents du travail, les maladies professionnelles et la pénibilité.

Une collaboration avec différents acteurs est mise en place, tels que les services de Santé au travail, d'Hygiène Sécurité Environnement, les Ressources Humaines, les consultants externes spécialisés, le CSSCT ainsi que tous les collaborateurs du Groupe.



© Arkopharma



© Arkopharma

► interview

Innover sans essuyer les plâtres

Propos recueillis auprès de Claire HILAIRET, Responsable QHSE de Knauf, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

Knauf est un groupe d'origine allemande à capitaux familiaux, de 38 000 salariés dans le monde, ayant acquis récemment le groupe américain USG. Il produit et commercialise des matériaux de construction, d'isolation (Knauf Insulation) et des pièces moulées (Knauf Industries). L'usine de Saint-Souplets (77) fabrique essentiellement des plaques de plâtre. Claire Hilaret y est Responsable QHSE depuis octobre 2017.

France Qualité : Votre entreprise a mis en place un système de management de la santé-sécurité au travail (SST). Quelle a été votre principale motivation pour ce choix ?

Claire Hilaret : Clairement c'est la prévention du risque industriel : nos activités s'inscrivent dans le cadre des industries lourdes. Nous considérons que l'Homme est la ressource principale, au cœur de nos activités et une des missions de l'entreprise est de le protéger. Les accidents sont de plus en plus mineurs mais, selon nous, encore trop nombreux. Un de nos objectifs fondamentaux est de garantir la santé et la sécurité de nos salariés au travail. Très concrètement, cela signifie qu'ils exercent leur fonction en toute sécurité, qu'ils arrivent le matin et repartent le soir en bonne santé !

Notre responsabilité en la matière est pleinement cohérente avec celle qui concerne la bonne marche du business. Notre vision, à la fois bienveillante sur le plan social et pragmatique sur le plan économique, est de bien travailler ensemble pour produire bien, en toute sûreté, proprement (sur le plan écologique) et de façon rentable.

« Nous considérons que l'Homme est la ressource principale, au cœur de nos activités et une des missions de l'entreprise est de le protéger. »

France Qualité : Une bonne façon de concevoir et déployer une démarche de Développement Durable donc. Focalisons sur la santé-sécurité au travail : quelles sont les raisons de votre choix d'ISO 45001 ?

Claire Hilaret : Nous étions déjà certifiés en OHSAS 18001 et ISO 9001. Il nous a paru opportun, pour la santé-sécurité, de choisir le nouveau référentiel ISO. La norme ISO 45001 a la même structure qu'ISO 9001 (« HLS », High Level Structure) et s'inscrit donc dans la même dynamique d'amélioration continue. Les exigences pour le leadership y sont accrues et les parties intéressées contribuent à l'amélioration de la sécurité.

En santé-sécurité, et particulièrement avec les exigences de la norme ISO 45001, la démarche est aussi en bottom-up : les personnes du terrain, dont les opérateurs, participent activement. Cela facilite l'intégration de cette démarche dans la réalité opérationnelle.

Au demeurant, notre taux de fréquence de 21 est encore trop élevé ; nous déplorons 7 accidents en 8 mois. Fort heureusement, le taux de gravité est en diminution.

France Qualité : Compte tenu de la taille de votre groupe global, quelle est l'influence de sa structure et du corporate en la matière ?

Claire Hilaret : Avec le rachat du groupe américain USG en 2018, nous totalisons un effectif de 38 000 personnes. Cette entité, très ancrée et solide en SST, nous apporte sa culture sécurité. Nous avons beaucoup à apprendre de leur expertise et nous avons donc prévu de nous rapprocher de leurs équipes afin de nous inspirer de leurs meilleures pratiques.

France Qualité : Pour nos lectrices et lecteurs, pourriez-vous nous résumer vos principaux points de satisfaction quant à la démarche SST actuelle, ainsi que les principales difficultés que vous rencontrez ?

Claire Hilairet : La principale satisfaction réside dans la cohérence de la démarche qui commence à prendre du sens. Le « pourquoi » apparaît à chacune et chacun grâce aux remontées d'informations et aux outils qui les facilitent.

En revanche la difficulté, comme pour tout système de management, est d'être suffisamment convaincant à l'égard de l'ensemble des managers. Leur prouver que le système n'est pas une contrainte mais au contraire un outil du quotidien. Ils raisonnent - et c'est compréhensible dans leur fonction - en termes d'activité opérationnelle. Ayant à optimiser leurs ressources, notamment humaines, ils peuvent parfois considérer la démarche comme « une chose en plus » de leur fonction de base. Nous avons donc prévu, avec le service RH, de faire évoluer les définitions de fonction et d'y intégrer la SST à part entière.

En synthèse, on revient à la notion de « leadership partagé », un des fondements des nouveaux systèmes de management ISO. Les managers doivent être totalement impliqués dans la démarche SST et y impliquer leurs collaborateurs. Une de mes tâches consiste à leur faire oublier leurs idées reçues sur les systèmes du passé, parfois trop complexes. Ils aspirent à plus de simplicité et, avec le temps, adhèrent davantage à la démarche proposée, d'autant plus qu'ils ont conscience de leur contribution nécessaire pour faire baisser le nombre d'accidents.

La culture évolue. A titre d'exemple, les réunions de suivi étaient considérées comme fastidieuses. Mais s'ils ne sont pas sollicités pendant deux mois, les

managers s'en rendent compte et reconnaissent la nécessité d'une relance. C'est peut-être encore un « mal nécessaire » avant que cela ne devienne une dynamique vertueuse.

France Qualité : Etes-vous satisfaite de cette nouvelle dynamique de progrès ?

Claire Hilairet : Oui, mais c'est encore un peu lent à mon goût, probablement dû au type de produit que nous fabriquons. Dans une expérience antérieure, l'activité de mon entreprise était liée à des produits de courte durée de vie, dans le domaine de la cosmétique. Les cycles des marques de grand public nous obligeaient à innover en permanence, à revoir nos modes de conception et production. Ce n'est pas le cas quand on fabrique des plaques de plâtre ; dans nos métiers, le changement prend du temps.

France Qualité : Quels changements impulsez-vous ou constatez-vous dans la mise en œuvre de la démarche SST de votre site ?

Claire Hilairet : Le mot clé est la prévention. Les évolutions pour la mettre en œuvre touchent moins l'outil que le processus de remontée d'information. La question, dans le passé, était « qui s'en occupe dans le service QHSE ? ». Aujourd'hui, le manager est conscient que l'action est localisée dans son service : « à mon niveau, dans mon équipe, comment mieux prévenir des dangers potentiels ? ».

En fait, les deux types d'actions sont nécessaires : actions immédiates par les personnes du terrain, puis actions à moyen terme pour traiter les problèmes de fond. Prenons un exemple : une fuite de silicone à proximité d'une machine peut provoquer des glissades, voire des chutes. Première action à mener de suite par l'opérateur : baliser



la zone et absorber le silicone. Deuxième action affectée au chef d'équipe : réparer le tube ou la partie de machine causant la fuite. Et troisième action réalisée par un groupe dédié dans l'usine : assurer une maintenance préventive pour pallier une éventuelle récurrence du problème.

Dans notre « gestion des dysfonctionnements », chacun joue son rôle pour les différents types d'actions.

France Qualité : Avez-vous des exemples de personnes ou de fonctions qui vous apportent une aide significative dans le cadre de votre mission ?

Claire Hilairet : Le nouveau Responsable de Production est jeune (32 ans). A la fois par son esprit, l'attention qu'il porte à ses collaborateurs et la culture sécurité qu'il s'est forgé par son parcours professionnel, il est une aide précieuse pour notre démarche de progrès SST.

Dans notre méthode commune pour avancer dans ce cadre, deux points sont essentiels. Le premier, c'est définir et consolider le rôle de chacun pour progresser en SST ; il ne s'agit pas seulement de remonter les informations, mais aussi, à tous niveaux de l'entreprise, d'être proactifs. Le second, c'est reconnaître les personnes : toute proposition, toute bonne pratique doivent être valorisées.

France Qualité : Et tout là-haut, au niveau de votre comité de direction, comment les choses évoluent-elles ?

Claire Hilairet : Comme dit au début de notre échange, deux raisons catalysent l'amélioration de la sécurité : l'une humaine, sociale, et l'autre économique. Je ressens donc plus d'allant, plus d'envie du Directeur pour communiquer sur la SST. Par meilleure connaissance et conscience de l'impérieuse nécessité de nous améliorer. [NdLR : le Directeur de site a participé à la séance de formation ISO 45001 avec toute son équipe.]

Au niveau du CSE (Comité social et économique) du site, les relations sont bonnes. Les personnes nous accompagnent dans nos actions SST, sans pour le moment être force de proposition.

France Qualité : Et, en dernière question, si vous aviez à passer un message à vos confrères ou consœurs QHSE, quel serait-il ?

Claire Hilairet : Professionnel du sujet, on peut arriver avec ses idées mais... on doit les adapter : à chaque entreprise, spécifiquement ; à chaque service, au sein de l'entreprise. Ainsi, dans mon entreprise précédente, la culture était top down et la ligne directrice de SST venait donc d'en haut. Ici,

chez Knauf, il est difficile de convaincre le Directeur que l'impulsion vient de lui, tout simplement parce que selon lui, la sécurité est l'affaire de chacun !

Je rajouterais que les normes ISO sont un plus car elles sont structurantes. Il est important pour nous de poursuivre dans cette voie et de mettre à profit les apports des textes d'ISO 9001 et 45001. En revanche, après 19 ans de systèmes de management, je constate que le niveau baisse chez les auditeurs : ils nous « challengent » moins que dans le passé. Est-ce l'époque qui veut cela : pas assez de temps, de ressources, « faire toujours plus avec moins » ? Le fait est que toute chose a une valeur, et ce que nous attendons d'un audit, c'est d'une part la possibilité de se positionner par rapport aux bonnes pratiques des entreprises, et d'autre part les objectifs que nous devons nous fixer.



©Knauf

GRAND PRIX QUALITÉ

L'usine Knauf Insulation de Lannemezan en Hautes-Pyrénées, Groupe Knauf, a remporté le Grand Prix Qualité France en janvier 2018. Le Jury disait alors : « L'implication personnelle des 9 membres de l'équipe dirigeante et la mise en place des Ceintures ont permis de responsabiliser, d'impliquer et de valoriser durablement le personnel. Le fait que cette initiative ait contribué à convaincre un Groupe réalisant 7 milliards de CA à lancer une démarche d'amélioration continue témoigne de l'impact profondément positif de ces actions de Qualité. »

► témoignage

Bureau Veritas : la sécurité, une responsabilité

Par Benoit PASUT, Directeur QSSE de Bureau Veritas pour la zone France-Afrique

En quelques années, l'objectif « zéro accident » s'est généralisé dans la plupart des grandes entreprises et Bureau Veritas ne fait pas exception à la règle. Leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, Bureau Veritas fait de la sécurité l'un de ses « absolus », une priorité non négociable sans laquelle les activités ne peuvent pas être conduites. Aujourd'hui, nombre d'actions sont menées au sein du Groupe pour servir cet enjeu fondamental et assurer la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients. Explications données par Benoit Pasut, Directeur QSSE.

LA SÉCURITÉ, UN ABSOLU

Assurer l'intégrité physique de nos collaborateurs, à tout instant, en tout lieu, en toute circonstance constitue un enjeu majeur. C'est en 2015 que la culture sécurité chez Bureau Veritas s'est véritablement musclée. En effet, c'est à compter de cette date que la sécurité s'est imposée comme un absolu, une priorité non négociable.

L'objectif « Zéro Accident » est avant tout la conséquence d'un virage culturel fort opéré en quelques années. Dans une entreprise socialement responsable, l'accident n'était plus tolérable. La vision d'activités sans accident, sans blessure s'est imposée dans le Groupe.

DES CONVICTIONS FORTES

Nos efforts portent sur l'instauration d'une culture de la sécurité axée autour d'une conviction essentielle : l'accident n'est pas une fatalité, il peut et doit être évité.

Pour ce faire, la sécurité est challengée de toute part. Causeries, safety walks, écrans de veille, campagnes et alertes sécurité rythment le quotidien de nos collaborateurs mais pas seulement - nous souhaitons aussi transmettre cette culture de la

sécurité à nos clients, car c'est chez eux que nous intervenons, sur des sites que nous ne connaissons pas à l'avance.

Pour vous donner un exemple, nous venons de réaliser une manifestation à Nantes et bientôt à Paris au Stade de France où entre 150 et 300 clients sont attendus dans le cadre d'un Safety Day. Des ateliers ludiques et pédagogiques ont pour but de leur faire comprendre les enjeux liés à la sécurité ; et comment celle-ci, quand elle est bien respectée, peut participer à sauver des vies, créer de la valeur pour tous et de manière plus pragmatique soutenir la croissance de leur entreprise... La sécurité est un cercle vertueux que nous voulons partager avec nos clients

Au-delà de toutes nos actions de sensibilisation et de contrôle, nous sommes convaincus que le leadership du management est crucial. Il ne doit y avoir aucun écart entre le discours et les actes. Les propos tenus par la Direction Générale et son engagement résolu, sans concession en matière de sécurité, constitue un levier fort pour faire de la sécurité la priorité de nos cadres.

Dans



cette logique, tous nos points opérationnels débutent par une revue attentive liée à notre performance sécurité, et les bonus de tous nos managers ont été indexés sur les taux

d'accidentologie de leurs équipes et le nombre de safety walks réalisés.

Nous avons aussi adopté une catégorisation interne d'« accident sérieux » : tout accident avec point de suture, fracture, brûlure ou perte de connaissance est classé sérieux, avec ou sans arrêt de travail. Ces accidents sérieux donnent systématiquement lieu à une restitution dans les plus brefs délais, idéalement 48 heures, par le management local, au top management du Groupe, qui revoit l'analyse des causes et le plan d'actions associé. Pour les accidents les plus graves, le PDG du Groupe est lui-même présent. Comme vous pouvez l'imaginer, c'est un vecteur extrêmement fort de responsabilisation et de mobilisation quant à la mise en place des actions préventives et correctives.

L'exemplarité est fondamentale : comment reprocher à un collaborateur de ne pas tenir la rampe d'escaliers ou de téléphoner au volant si sa hiérarchie se permet de le faire ? Là encore, le discours et les actes de notre Direction sont extrêmement fermes.

NE PAS COMPTER LES POINTS, PRÉVENIR LES BLESSURES

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (tf1) est un indicateur parmi d'autres. Il est cependant plus scruté que les autres car il témoigne de la fréquence des accidents avec arrêt. Il est évidemment utile car il permet de mesurer sa performance et il facilite les comparaisons avec des sociétés concurrentes ou issues de secteurs proches.

Néanmoins il peut être trompeur : à scénario d'accident identique, les conséquences ne sont pas toujours les mêmes. Le facteur chance joue énormément sur le niveau de gravité d'un incident.

Du point de vue de la prévention, le reporting des presque-accidents est tout aussi, voire plus important que le fait de compter les accidents avec ou sans arrêt. Détecter et analyser les situations dangereuses, c'est se donner l'opportunité d'agir avant que l'accident ne survienne. L'objectif du métier de HSE n'est pas de compter les points, mais bien de prévenir les blessures !

ET SI LA COMPÉTITIVITÉ DURABLE
PASSAIT PAR LA QUALITÉ ?

QUESTION CENTRALE #QC15
11/12/2019

 INSCRIPTION
EN LIGNE

 CENTRALE
MARSEILLE

 FRANCE
QUALITÉ
FACA

 afnor
GROUPE

 Faculté
des Sciences
Aix-Marseille Université



©Care France

Grand Témoin

Philippe LEVÊQUE, Directeur Général de l'ONG CARE France

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...

Découvrez la première interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



©Care France

Depuis 2000, Philippe Lévêque dirige CARE France et est membre du Conseil de CARE International.

Diplômé d'HEC en 1982, Philippe Lévêque, débute sa carrière chez IBM France et Europe en 1984 jusqu'en 1989, année où il rejoint Systar dont il sera le Directeur du Marketing jusqu'en 1993 (Paris, Washington). Après une année passée en Afrique, il choisit la cause humanitaire. Bénévole chez Médecins de Monde, il en devient le Directeur Général Adjoint en 1998. Depuis 2010, il préside le Club Economie Sociale et Solidaire de l'association des anciens élèves d'HEC. Il est membre des conseils de la Fondation Ensemble (Pierre et Vacances) et de la Fondation Cojean. Depuis 2016, il est l'un des 3 membres du European Oversight Committee des CAREs européens, en charge des relations avec la Commission Européenne. Il donne régulièrement des conférences en Europe, en Asie et aux Etats-Unis. En 2011, Alain Juppé, Ministre des Affaires Etrangères et Européennes, a fait Philippe Lévêque Chevalier de la Légion d'Honneur.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DE LA QUALITÉ ?

Dans un processus industriel ou de service, le niveau de qualité définit l'essence du produit ou du service : la qualité détermine donc l'identité au-delà des aspects techniques.

De la même façon que l'on définit un être humain par ses qualités et ses défauts, le niveau de qualité va donner une coloration à un produit ou à un service, parfois de manière non immédiatement mesurable, mais claire dans l'esprit des gens.

La tâche d'un(e) directeur(trice) qualité est d'objectiver ces attributs non matériels. C'est faire en sorte que les qualités propres du produit ou du service soient reconnues comme pour un être humain ! Avec le temps, l'être humain change en développant certains traits de caractère, il en est de même pour le produit ou service... je trouve le métier de directeur(trice) qualité fondamental parce qu'il donne une âme à ce produit ou à ce service dont les valeurs intrinsèques se situent bien au-delà de la nécessaire mise en scène par le marketing !

La symbolique est un sujet, mais la question de la finalité me semble essentielle... En effet,

certains produits ou services sont de grande qualité technique mais n'ont aucune utilité ou sont dangereux pour l'humanité et / ou l'environnement. A l'évidence, la qualité a un coût : des prix anormalement très bas génèrent toujours des externalités négatives donc des impacts sociaux, environnementaux, sociétaux nocifs.

A l'heure de la raréfaction des ressources, un individu responsable doit se poser la question de la finalité de ses actes : faire de la qualité, c'est respecter l'autre, et la nature !

On peut produire des cigarettes de qualité, il reste que cela n'a aucune utilité. La liste est longue des produits et services de qualité, mais inutiles ou nuisibles.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

J'ai passé la première partie de ma vie professionnelle chez le constructeur informatique IBM. J'étais ingénieur commercial et nous vendions des systèmes très onéreux. Dans ces années 80, IBM avait fait le choix de produire des machines chères, mais de grande qualité. Cette formation m'a fortement marqué : nous étions fiers de nos produits. Je lie donc la notion de qualité à celle de fierté. Faire de la qualité est structurant pour une équipe et cela l'a été pour moi. Par la suite, au sein de la SSII Systar, j'ai pu voir la complexité pour mettre sur le marché des logiciels correspondant bien aux demandes clients. Deux expériences formatrices parfaitement alignées sur une même exigence de qualité !

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

CARE est l'une des plus grandes ONG mondiales, elle bénéficie d'une forte réputation en termes de sérieux, de solidité, d'efficacité.

Dans les pays les plus pauvres, nous apportons des services à des publics fragilisés via la mise en œuvre de solutions efficaces et efficientes.

La qualité dans une entreprise a une finalité économique, mais au sein de notre secteur non lucratif, le succès qualitatif se situe dans la satisfaction de nos bénéficiaires et de nos donateurs. Baseline, process, principes d'intervention avec des indicateurs, notations avec des marqueurs, études d'impact... sont des outils inhérents à nos actions !

L'open source nous permet de partager des résultats



©Care France

avec des confrères en France et à l'international. La capitalisation des données sert à des formations de qualité. L'ensemble de notre dispositif, de la collecte de fonds à la gestion du projet sur place, est désormais très professionnalisé.

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE CARE ?

Tous les membres du réseau CARE International ont une stratégie programmatique commune. Nous utilisons les mêmes marqueurs sur nos projets « genre » ou « climat ». Nous publions nos évaluations de projet.

QU'EN EST-IL DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT SUR CETTE THÉMATIQUE DE LA QUALITÉ ?

Je suis sensible à l'engagement de mes collègues, animés par des valeurs fortes. Ils veulent que nos projets soient de grande qualité. Nous sommes un groupe très divers, rassemblés autour d'un projet commun : c'est une richesse et une source de plaisir au travail.

Personnellement, je viens du Sud-Ouest : j'aime les grandes forêts, les plages immaculées... La qualité de mon environnement personnel m'est essentielle, et je tiens à contribuer, à ma mesure, à la préservation de la qualité environnementale de ma région.

QUEL EST L'OBJET QUI VOUS INSPIRE LA QUALITÉ ?

Cet objet est lié à mon métier. Il s'agit des moteurs de bateaux de la marque Yamaha. Fin 2004, un tsunami a dévasté l'Océan Indien. Les bateaux des pêcheurs sont restés immergés parfois plus de 15 jours ! Lorsque les épaves ont été retrouvées, bon nombre de moteurs Yamaha avaient résisté et sont repartis. Quel soulagement pour ces pêcheurs très pauvres ! Cela m'a impressionné en termes de qualité.

QUELLE EST LA PERSONNALITÉ QUI VOUS INSPIRE EN TERMES DE QUALITÉ ?

Je pense immédiatement à Françoise Héritier, l'une des plus grandes anthropologues au monde. Elle était une très grande chercheuse, exigeante, engagée et modeste. Elle tenait aussi à transmettre : l'envie de transmettre son exigence et sa passion à d'autres me paraît indispensable si l'on veut faire de la qualité. Elle était proche de CARE, et elle m'a énormément inspiré.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

La qualité est aussi une finalité : elle est la condition d'un avenir économique harmonieux pour les pays européens, donc pour nous et nos enfants.

A PROPOS DE CARE FRANCE

CARE France, membre opérationnel du réseau CARE International, est une ONG de solidarité internationale reconnue d'utilité publique. Le réseau CARE s'attaque aux causes de l'extrême pauvreté et est venu en aide à 56 millions de personnes dans 95 pays en 2018. Dans tous ses programmes, CARE promeut le rôle central des femmes, premières victimes de la pauvreté et des violences. En 2019, le budget de CARE France est de 40 millions d'euros dont 86 % sont affectés à la mission sociale. L'association est agréée par le Comité de la Charte du Don en Confiance.

Plus de 105 000 donateurs individuels soutiennent CARE France chaque année.

Pour en savoir plus : www.carefrance.org

La méthode APB au service de la Qualité

Par Thomas LEJEUNE, Responsable Qualité Client, Air France

En tant que spécialistes de la Qualité, nous disposons de nombreux outils pour aider les entreprises à progresser. Ishikawa, Deming, Lean, arbre des causes n'ont pas de secret pour vous et nous connaissons les bénéfices qu'une entreprise peut en tirer. Mais il faut bien l'avouer, la communication n'est pas notre point fort. Nous avons du mal à convaincre notre hiérarchie ou les managers concernés que nos méthodes facilitent la fluidité opérationnelle et sont un levier positif à l'amélioration du chiffre d'affaires.

Alors pourquoi ne pas utiliser les outils des autres, notamment des commerciaux pour « marquer » notre valeur ajoutée ? Je vous propose d'utiliser une méthode enseignée dans les MBA Commerce et négoce qui peut être appliquée au quotidien pour présenter votre argumentation et capter l'attention des interlocuteurs sur l'intérêt de votre proposition. Cette méthode simple s'appelle A.P.B. pour « Avantage, Preuve, Bénéfice ».

AVANTAGE

On commence par présenter l'avantage réel de notre solution ou idée. Pour cela, il faut un avantage, un vrai. Quelque chose qui marque les esprits.

- « L'utilisation de la méthode proposée va faire économiser à l'équipe l'équivalent de trois mois sur l'ensemble du projet. »
- « Notre temps de réponse aux réclamations client sera le plus rapide du marché. »
- « C'est le moment de nous positionner sur notre engagement environnemental avant que nos clients nous le demandent. Ainsi, nous serons reconnus comme le pionnier sur notre marché. »

Il faut capter l'attention, tout en générant une attente. Normalement, avec cet avantage vous

obtenez d'un coup l'écoute attentive de votre interlocuteur, même s'il reste incrédule.

PREUVE

Il faut maintenant montrer que vous étayez votre propos sur des bases réelles et solides. Prouver que vous n'êtes pas un beau parleur. Vous pouvez faire référence à des études, donner des chiffres fiables, montrer des exemples d'antériorité.

- « La même méthode a fait économiser 10 % de temps global sur des projets équivalents dans les entreprises X, Y et Z. »
- « Avec la simplification du processus de traitement de la réclamation, nous pourrions répondre dans les 3 jours aux clients au lieu de 7 jours actuellement. La moyenne de nos concurrents est de 5 jours. »
- « Être la première entreprise certifiée ISO 14001 et validée par un organisme indépendant est le gage du sérieux de notre engagement. »

L'important à ce moment de l'argumentation est d'être factuel. La preuve que vous avancez ne doit pas être sujette à interprétation, ni entraîner un débat stérile sans fin.

BÉNÉFICE

Pour terminer, il faut démontrer que cet avantage bien réel peut apporter un bénéfice direct à la personne avec qui on discute.

- « Nous pourrions ainsi gagner trois mois de coûts de consultant et réintégrer les effectifs dédiés au projet plus tôt dans nos équipes de production. »
- « Le gain en temps de traitement récurrent permettra de financer une partie des évolutions informatiques nécessaires, tout



en améliorant la satisfaction de nos clients. »

• « Cette certification ISO 14001, en plus de la 9001 que nous avons déjà, va selon l'étude de la Fondation Paris Dauphine publiée en page 6 du Quali'bord France Qualité édition 2018, nous permettre un effet de levier conséquent sur notre chiffre d'affaires et peut améliorer notre EBE de 21 %. »

Si vous faites bien les choses, les gens seront pendus à vos lèvres. L'avantage paraît trop gros, mais il intrigue. La preuve doit impressionner car elle valide l'avantage. L'interlocuteur se dit « ah oui, il a raison ». Enfin, le bénéfice enfonce le clou et fait que les gens se projettent en

imaginant tout ce qu'ils pourront en retirer.

Chaque étape doit être rapide. Non seulement cela permet d'ancrer les idées dans les esprits, mais cela diminue aussi les risques d'opposition "par principe".

Quand c'est bien fait, c'est imparable, si ce n'était pas le cas, cette méthode ne serait pas enseignée dans les meilleures écoles de vente.

Et encore une fois, ce n'est pas simplement une manière de construire un discours « commercial ». N'importe quelle discussion pourra être structurée de cette manière. Pensez-y !



HACKATHON QUALITÉ ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Le 5 décembre 2019

Le Hackathon Qualité et Excellence Opérationnelle est un événement qui réunit pendant une journée entière des équipes pluridisciplinaires composées de 4 à 6 étudiants de plusieurs établissements d'enseignement supérieur, du niveau Bac+2 au Master 2, encadrées par des professionnels de l'excellence opérationnelle, du management QHSE, de l'amélioration continue... Ensemble, ils relèvent le défi de répondre à une problématique réelle d'entreprise et de lui proposer un plan d'actions pertinent. Grâce à leur regard extérieur et leurs réflexions croisées, les étudiants apportent aux entreprises de nouvelles pistes de solutions. En fin de journée, chaque équipe pitch le résultat de sa réflexion, les meilleures présentations sont récompensées par un jury d'experts.

UN ÉVÈNEMENT ORGANISÉ PAR LE :



MFQ Alsace, toute une histoire

Par Florence STUDER-GERRER, MFQ Alsace

UNE RÉFÉRENCE TERRITORIALE

L'Alsace une terre française, annexée par les allemands en 1870, est restituée à la France après la Première Guerre Mondiale, par le Traité de Versailles. Elle subira encore une annexion de plus courte durée par l'Allemagne hitlérienne pendant la Seconde Guerre Mondiale. Un peuple un peu écartelé entre ces deux pays, étrangement divisé et devant se soumettre aux règles de chaque nation qui l'annexe, un peu allemande et un peu française.

L'alsacien est fier de sa terre et de son patrimoine. Il est rigoureux et son entreprise lui ressemble. Des fleurons de l'industrie dans le textile et dans

le transport et leurs sous-traitants font que le MFQ Alsace apparait tout naturellement durant les années 80 dans le paysage économique des deux départements, soutenu par le MFQ national et l'État.

Il est également soutenu par les pouvoirs publics locaux (Région, CAR, DRIRE...) et constitue l'association de référence du tissu économique des deux départements et de tous secteurs confondus, mettant en œuvre les démarches d'amélioration, tant dans leur management que dans le fonctionnement des PME et PMI. Il est localisé à Mulhouse.

Le MFQ Alsace a pour but d'aider les organismes à satisfaire leurs clients grâce aux performances de leurs produits, tout en répondant équitablement aux attentes légitimes de leurs actionnaires, de leur personnel et de leurs partenaires. Ces démarches concernent chaque étape de la politique de qualité, du simple respect des engagements contractuels et commerciaux à la protection de l'environnement, sans omettre l'économie des ressources naturelles, la protection de la santé des personnes, la prise

en compte des nouveaux textes réglementaires en droit du travail, en passant par la création de richesses à partager.

Des entreprises telles que Peugeot, Clemessy, INA roulement, Würth, Behr, EDF, Steelcase, Sharp, Ricoh et bien d'autres encore, apportent leurs compétences et permettent au MFQ Alsace de rayonner et de proposer des groupes de travail qui répondent aux attentes des adhérents et à l'économie du moment.

C'est l'âge d'or de l'association. Plus de 150 adhérents tous secteurs confondus. Une personne à temps complet est embauchée. Elle anime, gère les projets retenus et est à l'écoute du Bureau (+ de 25 membres).

Des cercles qualité voient le jour. Des outils comme la « mallette des outils de résolution de problèmes », la « gestion de projet »... mis à disposition gracieusement, sont utilisés par nombre d'organismes.

Les Prix Qualité voient le jour et les plus beaux fleurons se présentent.

« Le MFQ Alsace est une vieille institution qui partage des valeurs et des idéologies qui n'ont jamais été autant d'actualité. »

UN DÉVELOPPEMENT À TOUTE ÉPREUVE

La dissolution du MFQ national dans les années 2000 signe le glas du MFQ Alsace. Il se relève de ses cendres en 2002 par la volonté d'anciens adhérents qui rachètent la marque MFQ. De nouveaux statuts sont enregistrés au tribunal d'instance de Mulhouse.

Les entreprises PSA, Clemessy, EDF, SERECT... forment le nouveau Bureau. La politique nationale ayant changé, l'association doit maintenant vivre de ses adhérents qu'elle perd petit à petit. Une période de vide s'installe, mais le peu de moyens

LES LAURÉATS ALSACIENS DES PRIX QUALITÉ

| ANNÉE | NOM DE L'ORGANISATION LAURÉATE | PRIX OBTENU | CATÉGORIE |
|-------|---|--------------------------------|-------------------------------------|
| 2018 | Caddie | Prix Excellence Opérationnelle | PME/PMI |
| 2017 | Esra GONDOGGU, IUT de Mulhouse | Prix Étudiant | Licence |
| 2016 | Hiba TAHBOUL, IUT d'Haguenau à l'Université de Strasbourg | Prix Étudiant | Licence |
| 2014 | Valérie WIRTH, IUT de Mulhouse | Prix Étudiant | Licence |
| 2014 | Qualios | Grand Prix France | TPE |
| 2013 | Pauline Vasseur, IUT Département GMT Mulhouse | Prix Étudiant | Licence |
| 2011 | SDEA | Grand Prix France | Administrations et Services Publics |
| 2011 | EDF DCCP EST - site de Nancy | Grand Prix France | Établissements & Filiales |
| 2001 | Steelcase | Grand Prix France | Etablissements & Filiales |
| 1997 | Faure & Mauchet | Grand Prix France | Etablissements & Filiales |
| 1996 | DARAMIC | Grand Prix France | Etablissements & Filiales |

et l'énergie des bénévoles permettent de maintenir un réseau et de tester l'ouverture de différents clubs. Un club des EFQM®, un club communication, un club management, un club AIC (Audits Internes Croisés) et un club Développement Durable voient le jour. Quant au Club Laboratoires, vieille dame de plus de 20 ans, il continue de réunir ses membres régulièrement. Chaque club est géré par un pilote et un copilote. 5 réunions/an environ se tiennent avec des thèmes de travail décidés par les participants. Les organismes qui reçoivent les participants des clubs proposent une visite de leur activité et de leur système de management de la qualité.

Les Prix Qualité et des Bonnes Pratiques sont à nouveau proposés. Des évaluateurs sont formés.

Des entreprises primées au Prix Qualité régional s'inscrivent au Prix Qualité national. 11 d'entre elles réussissent leur pari en gagnant le Prix national dans leur catégorie de 1996 à nos jours (voir encadré).

Afin de développer davantage le Prix des Bonnes Pratiques dans la sphère des PME du Grand Est, un partenariat est mis en place au premier semestre 2019 avec l'IUT de Moselle-Est et ses étudiants.

L'objectif est de leur présenter les Prix, car ils sont sensibilisés aux enjeux de l'anticipation des risques, de la qualité de vie au travail, de la RSE, etc. Les étudiants peuvent identifier des démarches porteuses dans telle ou telle entreprise ou dans son écosystème pour valoriser les pratiques, y voir un challenge afin d'améliorer la performance de façon

continue, motiver et reconnaître le personnel.

En fin d'année, des conférences sont proposées à l'ensemble des organismes adhérents et non adhérents. Chaque année, ces conférences nous permettent de gagner de nouveaux adhérents.

Le MFQ Alsace rejoint l'AFQP en 2014, volonté du Bureau et de notre ancien Président.

UN RAYONNEMENT GRANDE RÉGION

A ce jour, nous avons une trentaine d'adhérents composés d'organismes, tels que Häger, Würth, EDF, les Hôpitaux civils de Colmar, de Sélestat, des entreprises du secteur de l'agro-alimentaire, telle que Wolfberger, des laboratoires privés et publics...

Le Bureau se compose actuellement de 5 bénévoles dont une déléguée régionale à mi-temps qui aide à booster l'association.

L'avènement des grandes régions a bouleversé l'échiquier. Ainsi, si nous voulons continuer à exister, la Région nous a suggéré de nous agrandir afin qu'elle puisse apporter de l'aide.

Pour ce faire, nous allons changer de nom et devenir AFQP Grand Est. Le réseau national AFQP va nous aider à nous développer dans cette grande région. Bientôt, nous serons aux portes de Paris.

Pour l'instant, nous ne vivons que de nos adhérents et du volontariat très fortement ancré dans la culture alsacienne et lorraine.

Occasionnellement, nous travaillons avec la CCI et l'AFNOR sur l'organisation d'événements.

LE BUREAU DU MFQ ALSACE



Jean-Patrick SCHWEITZER
Président



Florence STUDER-GERRER
Déléguée régionale,
trésorière



Ida LOEMBA



Michel KLINKLIN

Philippe PHILIPPIDES,
Secrétaire

Néanmoins, afin de créer une grande structure régionale, un rapprochement avec la CCI est en discussion.

Le réseau des AFQP nous aide au niveau de la communication dans le cadre des événements comme celui que nous avons mis en place les 7 et 8 octobre 2019 : un Forum de la Performance sur 2 jours avec des conférences et des ateliers, des jeux ludiques aidant les participants à améliorer encore plus la performance de leur structure abordant des sujets tels que les enjeux des facteurs humains, le comportement des hommes face à la gestion de crise, les audits croisés dynamiques et bienveillants, la protection du savoir, le management positif, la gestion des connaissances, la RSE, les retours d'expérience sur l'ISO 9001v2015, ISO 17025v2017 et les opportunités pour les organismes et bien d'autres encore.

Les conférenciers ont répondu présents pour le MFQ Alsace et nous les remercions pour leur soutien.

Le MFQ Alsace est une vieille institution qui partage des valeurs et des idéologies qui n'ont jamais été autant d'actualité.

« Nous parlerons de
réduction des coûts
à l'échelle humaine,
des coûts cachés,
d'économie d'énergie. »

UNE VISION COLLECTIVE

Notre futur se construit chaque jour avec comme stratégie, la mise en place de partenariats avec les universités, la CCI, l'AFnor, la Région... et un volet opérationnel avec l'organisation de nouveaux clubs, de conférences touchant l'ensemble des domaines de la nouvelle qualité, l'expérience client, la RSE, le bien-être au travail...

Nous espérons ainsi attirer de nouveaux adhérents, de nouveaux bénévoles et faire rayonner les entreprises de la région.

Afin d'être écoutés par les dirigeants d'entreprises, nous parlerons de réduction des coûts à l'échelle humaine, des coûts cachés, d'économie d'énergie... Pour être écoutés des managers, nous changeons de vocabulaire,

nous parlons de performance et d'outils.

Finalement, nous savons tous que cela n'est rien d'autre que de la qualité totale mais les mœurs changent avec le temps et nous devons appliquer nos valeurs et nous adapter.

C'est bien dans cette optique qu'intervient le passage à l'AFQP Grand Est.



L'AFQP Bretagne un an après

Par Jean-Marc BRIAND, Président de l'AFQP Bretagne

Il y a bientôt un an, dans le [numéro 38 de la Revue Echanges](#), je vous parlais de la nouvelle association AFQP Bretagne et de nos activités.

Un an après, voici la suite de notre aventure et la manière dont nous portons la nouvelle qualité.

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE GLOBALE

Les réunions AFQP Bretagne portent sur la nouvelle qualité :

1. Qualité de Vie au Travail,
2. Amélioration continue,
3. Expérience Client,
4. RSE,
5. Santé, Sécurité et Environnement (SSE),
6. Soutien à la différenciation stratégique d'une entreprise.

Nous traitons l'approche globale QHSE et non uniquement qualité et bien au-delà de la qualité « traditionnelle » (ISO) qui est une partie du dispositif.

En un an nous avons fait plusieurs réunions sur le thème du système global et intégré Qualité et HSE, qui soutient la différenciation stratégique d'une entreprise.

Il s'agit de la différenciation stratégique de l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, pour ne pas être comparée. Elle est fondamentale dans notre économie mondialisée foisonnant d'innovations. C'est nager dans un océan bleu et non dans un océan rouge du sang des requins qui se battent (référence au livre "Océan bleu" de Chan Kim et Renée Mauborgne).

Si notre entreprise n'a pas une position stratégique marquée par rapport à ses concurrents, le service QHSE va jouer un rôle important pour en préserver la profitabilité. En effet, notre seule plus-value face aux concurrents pour conserver les marchés, serait alors nos bonnes pratiques opérationnelles issues

des processus QHSE, en réduisant mieux les défauts et les accidents, en améliorant plus la productivité par les process, en étant parfaitement conforme aux normes et aux lois.

En d'autres termes, si la stratégie n'est pas efficace, l'efficacité opérationnelle engendrée par nos processus QHSE et leur pilotage fait le résultat de notre entreprise, bon ou mauvais. Le rôle de la Direction Qualité et HSE est donc primordial.

Aussi, nous revendiquons à l'AFQP Bretagne que les outils de la Direction Qualité et HSE contribuent aujourd'hui à la réflexion sur l'arbitrage stratégique et l'articulation des positions stratégiques au sein de la Direction Générale de l'entreprise.

Nous pensons que la cartographie des positions stratégiques construite par le service QHSE aide le Comité de Direction à poser les bonnes questions par exemple pour arbitrer entre les activités possibles : doit-on conserver ou supprimer cette position individuelle ? Parce que les arbitrages sont omniprésents dans la compétition et même essentiels à la stratégie.

Elle permet aussi de mieux combiner et créer une adéquation entre ces activités et de se demander comment renforcer la complémentarité entre telle et telle position. Car l'avantage concurrentiel réside aussi dans la façon dont les positions se correspondent et se renforcent.

La Direction QHSE fournit les outils pour piloter la relation entre gestion QHSE et stratégie avec des tableaux de bord mis à jour des projets, des risques de la cartographie des risques et d'actions du plan d'actions global de l'entreprise.

La clé de voûte du management QHSE est aujourd'hui le plan d'actions, sans quoi évidemment aucune action ne serait menée et rien ne serait

« La cartographie des positions stratégiques construite par le service QHSE aide le Comité de Direction à poser les bonnes questions. »

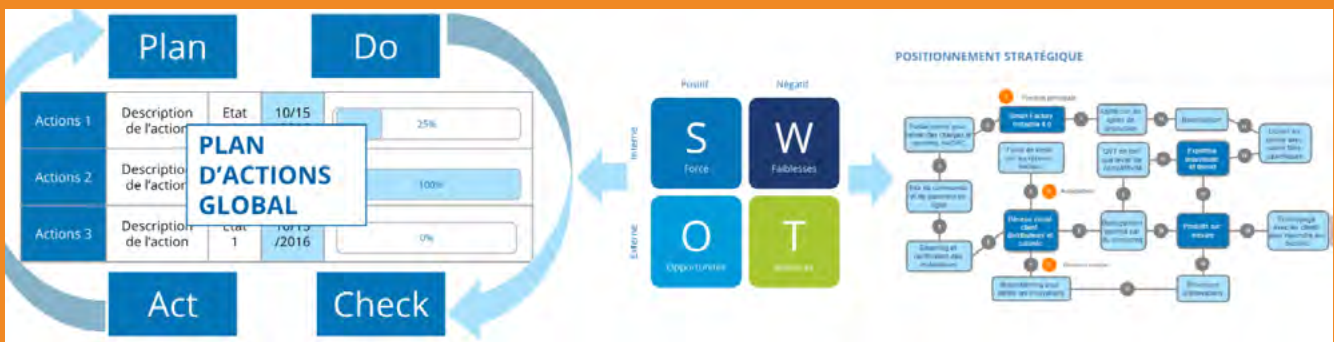


mis en place. Le plan d'actions est maintenant unique et global QHSE et déployé auprès de tous les salariés car chaque employé à son niveau est concerné par la gestion de la qualité et des risques dans l'entreprise.

Il en va de même pour la stratégie, sans plan d'actions efficace, les décisions stratégiques prises en Comité de Direction ne se mettront pas en place sur le terrain par tous les collaborateurs, dans les faits et résultats. La logique et la cible sont les mêmes, il est donc cohérent d'avoir un unique plan d'actions pour les deux sujets, QHSE et stratégie.

Notre vision est que la Direction QHSE anime un plan d'actions global et transversal renforçant les corrélations des positions stratégiques entre elles et avec le système de management QHSE.

Le système QHSE permet de remonter jusqu'à l'organigramme, sur un service, une équipe, un manager intermédiaire par exemple, pour demander : quelles actions réalisées par ces employés améliorent telle position stratégique ? Et donc aller voir un collaborateur en particulier et l'interroger sur l'action qu'il mène et qui doit renforcer la stratégie de l'entreprise.



Certaines actions du plan d'actions global sont identifiées comme stratégiques après une analyse stratégique par exemple de type SWOT, PESTEL, 5 forces de la concurrence de Michael Porter. C'est une étude des forces et faiblesses internes d'une organisation, avec celle, des opportunités et menaces externes de son environnement.

La norme ISO 9001:2015 l'explique dans son chapitre 0.3 : "Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les effets indésirables."

Aussi, dans un environnement économique en évolution permanente, le système de management QHSE mesure les écarts, les corrige rapidement et avec agilité par le PDCA. Il est donc logique que le plan d'actions soit global et piloté en PDCA.

La dynamique d'amélioration continue a une dimension au service de la stratégie (voir schéma ci-dessus).

En fin de compte, le système QHSE permet de vérifier la cohérence du positionnement stratégique avec la cartographie des processus et la structure organisationnelle consacrées alors spécifiquement à la stratégie.

Le management par la qualité et les RH sont au cœur de la performance. Les RH sont la ressource principale de l'entreprise qui déroule évidemment la stratégie.

D'où les questions à se poser :

- Comment réfléchit mon entreprise en termes de compétences, de culture, d'expériences et de formations des collaborateurs pour répondre à la stratégie ?
- Comment s'assurer du bien-être de nos collaborateurs ? De leur degré de liberté et d'engagement pour l'entreprise ?

Ce sont des questions RSE incontournables et qui feront aussi dans les années à venir la différence entre les entreprises selon tous les observateurs économiques.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
QUALITÉ
& INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
 EN JANVIER 2020

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
 adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr

RETOUR SUR NOTRE SUPERBE RÉUNION DU 5 JUILLET 2019 AU SDIS 22 !

Merci chers Colonels Morin et Mengual de nous avoir accueillis, merci de la convivialité et de la bonne humeur de toutes les personnes présentes.

La matinale a été dense :

- Présentation du SDIS 22, de son schéma départemental d'analyse et de couverture des risques.
- Et de sa démarche qualité sur le modèle EFQM® avec les particularités d'un établissement sans véritable « concurrence », mais avec une volonté de performance au regard de l'usage de deniers publics et avec l'usager/le citoyen/le contribuable qui devient « client ».
- Puis visite du centre opérationnel et du centre de traitement des appels.



14 NOVEMBRE 2019
Agrapole 23 rue Jean Baldassini - 69007 LYON

Quelle est la réalité de la qualité de notre alimentation ?

Comment sont prises en compte les attentes sociétales ?

FORUM "FOOD'ATTITUDE"
Une journée participative pour construire ensemble et agir pour l'avenir de nos filières

Communication positive : c'est quoi ? Ça sert à quoi ? Ensemble, comment mieux communiquer ?

Sous le parrainage de Odile MATTEI, animatrice de l'émission télévisée « Goûtez Voir » sur France 3 Auvergne-Rhône-Alpes

FORUM « FOOD'ATTITUDE »

À AGROPOLE-LYON
LE 14 NOVEMBRE 2019

Une journée essentielle de communication positive sur les démarches d'Excellence pour les filières agricoles et agroalimentaires. Portés par une volonté commune, 6 partenaires, dont le MFQ Rhône-Alpes, ont collaboré pour organiser un événement fédérateur autour de l'image et de la communication des filières, en impliquant tous les acteurs, de l'agriculteur au distributeur.

Un forum pour comprendre, décider et agir...

Autour de conférences, tables rondes, ateliers, espaces expositions, il réunira 150 participants, acteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

Animation : Sabine DELANGLADE, journaliste éditorialiste chez « Les Echos ».



Avec le soutien régional de :



Forum Qualité & Performance Occitanie le 5 décembre

UN CONCEPT ANCRÉ DANS LE PAYSAGE RÉGIONAL

Le Forum Qualité & Performance Occitanie a été lancé en 2014 sur l'initiative de l'AFQP Occitanie et de ses partenaires historiques, la CCI Toulouse Haute-Garonne, la CCI Occitanie et la délégation régionale du groupe Afnor. A noter pour 2019, un nouveau partenaire co-organisateur est venu s'ajouter : Toulouse Business School, l'Ecole de Management de référence à Toulouse, dont la mission est de former les futurs dirigeants et managers. L'intégration de ce partenaire dans l'organisation du Forum a tout son sens et confirme la position de la qualité comme une valeur fondamentale du management de demain.

L'objectif du Forum : créer l'évènement régional incontournable de la fonction qualité et des décideurs qui considèrent la qualité comme une valeur fondamentale de la performance des entreprises et des organisations.

C'est ainsi que les 3 premières éditions ont réuni plus de 800 professionnels pendant une journée. Ce niveau de mobilisation et la fidélité des acteurs économiques à l'évènement sont pour nous des marqueurs importants qui démontrent que ce Forum a su trouver sa place en Occitanie !



UNE APPROCHE COLLECTIVE ET FÉDÉRATRICE AUTOUR DE LA QUALITÉ

Le Forum Qualité & Performance Occitanie a également pour ambition de mobiliser les acteurs institutionnels et les acteurs du développement économique qui ont pour mission de soutenir la compétitivité des entreprises et leur transformation autour de la qualité. C'est ainsi que la Région Occitanie, les services déconcentrés de l'Etat avec la DIRECCTE, les organisations professionnelles, les groupements d'entreprises (Pôles de compétitivité, clusters, ...) soutiennent depuis l'origine cet évènement. N'oublions pas les établissements d'enseignement supérieur qui forment nos futurs managers qualité : l'IEQT Rodez, l'ESQESE, le CESI qui sont également pleinement parties prenantes du Forum.

DÉPASSER LE CADRE DES OUTILS ET SE FOCALISER SUR LES ENJEUX

Prendre de la hauteur, ne pas se focaliser sur le « comment » mais plutôt sur le « pourquoi » et le « sens » de la qualité, tel est le fil rouge qui anime le Forum et répond aux vrais enjeux pour les dirigeants.

C'est ainsi que l'édition 2019 sera consacrée à un sujet ambitieux : La Qualité dans l'entreprise du futur !





L'ÉDITION 2019 : PROSPECTIVE SUR LE DEVENIR DE LA QUALITÉ ET COUP DE PROJECTEUR SUR LA FONCTION QUALITÉ

Discipline stratégique pour les entreprises, comment la qualité peut-elle accompagner les entreprises dans leur transformation ? Dans quelle mesure la qualité doit-elle évoluer à son tour ? Nouvelles responsabilités, nouvelles compétences, à quoi va ressembler la fonction qualité à l'avenir ?

Voilà autant de questions qui vont animer la 4^{ème} édition du Forum Qualité & Performance Occitanie et par rapport auxquelles dirigeants, experts, fonction qualité livreront leurs visions et leurs retours d'expérience.

Il y aura également des inédits avec d'une part, les enseignements du premier baromètre qualité Occitanie qui est une initiative des co-organisateur du Forum sur l'impulsion de l'Afnor et d'autre part, la restitution de deux études conduites par l'Afnor sur la fonction qualité : « Carrières, salaires et

évolutions du métier de la qualité QSE ».

VALORISER LE RÉSEAU AFQP

Le Forum, c'est enfin l'opportunité de valoriser le réseau national AFQP. C'est ainsi que le Président de France Qualité Performance, Pierre Girault, nous fait l'honneur de sa participation à chaque édition. L'occasion de rappeler les valeurs et la vision de la qualité au sein du réseau et de participer à la cérémonie de remise des Prix Qualité régionaux qui clôture le Forum !

S'inscrire sur le site de l'AFQP Occitanie :

www.afqp-mipy.org

IEQT **30 ANS** IEQT
 L'École du management des racines et de la performance
INVITATION
29 NOVEMBRE 2019
 Palais des Congrès
 5 rue du casino • 03200 VICHY
 CCI ALLIER
 www.ieqt.org
 vichy@ieqt.org

1^{ère} ÉDITION



Trophée du
Leader **Qualité**
France

CÉRÉMONIE OFFICIELLE

LUNDI 25 NOVEMBRE 2019 À 17H30

**Découvrez le premier Leader Qualité France
à la Tour Europlaza, Paris La Défense**

La cérémonie sera suivie d'un cocktail à 19h30

► INSCRIPTION EN LIGNE ◀

*Cérémonie organisée par France Qualité,
avec le soutien de Software AG*

software AG
Freedom as a Service

