

échanges

la performance en revue



DOSSIER
LES NOUVEAUX VISAGES
DE LA QUALITÉ

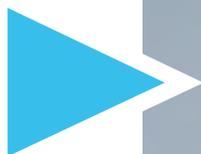
GRAND TÉMOIN

GILLES BERHAULT, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
DE LA FONDATION DES TRANSITIONS

ACTU

SAVOIR-ÊTRE ET QUALITÉ
RELATIONNELLE





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Je ne peux pas ne pas parler du grand sujet d'actualité...

Guerre, exode, décès, personnes infectées, chômage partiel, faillites : les mots qui reviennent dans le contexte de la pandémie COVID-19 sont malheureusement terribles.

Ils traduisent la gravité d'une crise sanitaire, économique, planétaire, comportementale sans précédent, les inquiétudes individuelles, collectives, sinon la psychose, associées.

France Qualité donne évidemment la priorité absolue à la santé des adhérents - les associations régionales privilégient le contact à distance, reportent des événements.

Au-delà, on ne peut s'empêcher - c'est dans les gènes ! - d'évoquer des résonances Qualité au regard de la situation aussi inédite que dramatique du moment.

Chacune, chacun, perçoit encore plus aujourd'hui, hélas, à quel point la prévention, la maîtrise des risques, revêtent une importance vitale, au sens propre du terme.

Les synergies démarches Qualité-Risques transparaissent en filigrane, au travers d'outils comme les Plans de Continuité d'Activité ou les contrôles, tests préventifs.

Dans un autre registre, les nouvelles versions des normes ISO, du modèle EFQM®, valorisent les dimensions gouvernance, ouverture aux parties prenantes, notamment.

Or, les besoins de conduite du « combat » contre le Coronavirus renvoient précisément à des enjeux de leadership, de déploiement d'actions multi-intervenants, pluridisciplinaires.

Et puis, la gestion de crise, c'est beaucoup une affaire de modes de fonctionnement, de logistique, fourniture d'équipements, pour ne pas dire de méthodologie, d'organisation.

Très clairement, l'essor de la Nouvelle Qualité, au sein des CHU en particulier, le montre : l'approche process/traitement du patient/support digital, s'avère clé.

Reste le défi de la « culture ». Une composante critique, ayant induit plusieurs évolutions du dispositif retenu en France, dont le confinement, tourne autour du comportement.

Nombre de contributions du Think Tank de France Qualité mettent en évidence la portée d'une dynamique fondée sur des valeurs partagées, facteurs de respect mutuel, de solidarité.

Sans nul doute, il va y avoir un « après » COVID-19, une reprise d'activité, sur des bases différentes, que le REX [tiens - encore un outil Qualité] doit aider à appréhender.

Vivre tout cela est difficile, parfois déstabilisant, toujours challenging ; surmonter tout cela peut ouvrir sur des perspectives motivantes, et... l'amélioration continue.

Bonne santé, meilleure continuation !

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 Iltis, 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 LES NOUVEAUX VISAGES DE LA QUALITÉ

CONTEXTE

5- LA QUALITÉ NOUVELLE GÉNÉRATION

TÉMOIGNAGE

7- LA NOUVELLE QUALITÉ EST PARTICIPATIVE CHEZ L'ORÉAL

ENSEIGNEMENT

10- CERTIFICATION QUAL'IUT : L'EXEMPLE DE L'IUT LUMIÈRE LYON 2

INITIATIVE

13- INTÉGRER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS AU SEIN DU MFQ RHÔNE-ALPES : UNE ÉVIDENCE, MAIS COMMENT FAIRE ?

EXPÉRIENCE

14- QUAND LE NUMÉRIQUE SOUTIENS LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE INDUSTRIELLE

ZOOM SUR

17- CES JEUNES GÉNÉRATIONS EXEMPLAIRES

21 GRAND TÉMOIN

GILLES BERHAULT, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE LA FONDATION DES TRANSITIONS

24 L'ACTU

QUOI DE NEUF DANS LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENTS ? ENQUÊTE ENJEUX ET LEVIERS D'AMÉLIORATION

30 LE ZOOM

LA NON-QUALITÉ : UN GISEMENT DE PRODUCTIVITÉ ENCORE MAL IDENTIFIÉ

34 L'ACTU

DES NOUVELLES DE LA COMMISSION « SAVOIR ÊTRE & QUALITÉ RELATIONNELLE »

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



DOSSIER :
**Les nouveaux visages
de la Qualité**

► contexte

La Qualité nouvelle génération

Par Maxime BÉRARD, Président ACROME S.A.S, Administrateur et Pilote du Club RSE au sein du MFQ Rhône-Alpes



La qualité va se transformer car l'entreprise elle-même se transforme, puisque le monde lui-même se transforme. L'enjeu des responsables Qualité est d'aller aussi vite, voire plus vite que ces changements.

Aujourd'hui, nous sommes face à des « entreprises optimisées ». Nous devons entrer dans une « ultra-optimisation » et cela ne pourra être porté par une seule personne. Il faut que chaque collaborateur devienne un « qualiticien dans l'âme ».

Pour faire face à ces changements, deux transformations doivent être préparées. La première est la « Posture », la deuxième est le « Mindset ». Observons de plus près les concepts qui se cachent derrière ces deux mots.

LA « POSTURE » DOIT ÊTRE MODIFIÉE

Le moteur. Le mot d'ordre est de quitter la posture de « sachant » afin de libérer l'autonomie collective. A terme chaque collaborateur doit porter la qualité et être à l'initiative de l'amélioration continue. En ce sens, le responsable Qualité devrait seulement être garant de la dynamique. Ainsi l'entreprise n'aura plus besoin de « responsable Qualité » mais de « responsable de la dynamique d'amélioration continue ».

« Nous devons entrer dans une « ultra-optimisation » et cela ne pourra être porté par une seule personne. »

L'apporteur d'outils. C'est aux collaborateurs qui portent la valeur ajoutée de réaliser leurs propositions ainsi que leurs transformations. Le responsable Qualité doit être un apporteur d'outils afin d'accompagner, de modéliser et de permettre l'amélioration des performances.

Le fédérateur. Pour compléter les deux postulats précédents, une entreprise est composée de groupes de collaborateurs. Seul on ne peut engager que de faibles transformations. Afin d'atteindre de hauts seuils de performance, il est nécessaire de penser et de mettre en œuvre les transformations en groupe. L'animateur de ces groupes sera bel et bien, le responsable Qualité.

LE « MINDSET » DOIT ÉVOLUER (PANEL DE COMPÉTENCES)

Le management de projet. Le responsable Qualité doit maîtriser le management de projet afin de répondre aux enjeux de la transformation accélérée. Le mode projet a largement envahi nos entreprises.

Cela permet de mener, en groupe, des transformations plus rapides et de plus grandes envergures.

L'innovation. Nous devons améliorer des systèmes déjà optimisés. De fait, les solutions trouvées doivent être novatrices. Nous devons faire preuve davantage de créativité pour accéder à des solutions plus performantes, plus rentables, plus responsables... Cependant n'oublions

jamais que la simplicité sera la clef de la réussite collective. Pour cela, le responsable Qualité devra diffuser la pensée « frugale ».

Le chiffre d'affaires et les finances. Pour augmenter sa vision globale de l'entreprise, sa prise de recul et augmenter son impact, le responsable



Qualité doit comprendre les finances et plus largement la stratégie financière. Ceci lui permettra d'être de meilleur conseil puisque plus aligné sur les préoccupations réelles de l'entreprise et celles du dirigeant.

L'IA et le digital. La transformation digitale n'est plus un doute. Il faut que chaque entreprise si elle veut rester compétitive, soit digitalisée pour optimiser l'information, sa circulation et son partage. Il est urgent que le responsable Qualité porte cette transformation auprès de chaque collaborateur. Il est habituellement garant des outils, le digital est un puissant outil pour l'entreprise.

Un autre paramètre de taille va modifier nos

entreprises, **les nouvelles générations.** Les changements des dernières décennies sont considérables, ce qui engendre des générations relativement différentes, dans un laps de temps assez court. De fait, elles ont des manières de travailler et des attentes totalement divergentes. L'entreprise, si elle veut suivre le rythme, va devoir se transformer pour attirer et conserver de nouveaux talents, clef de voûte de la pérennité de l'entreprise future.

La qualité nouvelle génération est déjà engagée. Et vous, avez-vous engagé le projet de changements de postures, avez-vous engagé le projet de la qualité nouvelle génération ?



**Votre réseau social privé est disponible sur
Parcours Croisés !
Rejoignez le groupe privé des membres du
réseau France Qualité.**

Offre réservée aux adhérents du réseau France Qualité, national et en régions (AFQP, MFQ...).
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail communication@francequalite.fr.

► témoignage

La nouvelle Qualité est participative chez L'Oréal

Par Eric WOLFF, Directeur Qualité et EHS L'Oréal, Leader Qualité France 2019



La nouvelle qualité est participative. Au-delà du concept, c'est surtout une réalité pour le Groupe L'Oréal.

L'Oréal est le leader mondial de la beauté. Depuis son origine, il y a plus de cent ans, la qualité fait partie

de son ADN, pour répondre au mieux aux désirs de beauté des femmes et des hommes du monde entier, dans toute leur diversité.

LA QUALITÉ C'EST UN LIEN ENTRE NOUS TOUS, POURQUOI ?

Nous parlons de la qualité comme d'un cycle qui part toujours du consommateur et de ses besoins. La qualité intervient tout au long du cycle de vie de nos produits : depuis la conception des produits au passage à l'échelle industrielle, en passant par la production dans nos usines (qualité de conformité), la chaîne logistique (qualité de distribution) et bien sûr enfin et surtout la satisfaction du consommateur.

C'EST UN LIEN FORT ENTRE TOUS !

Face à une stricte réglementation et un marché cosmétique extrêmement riche, le consommateur est à la recherche de produits sûrs et exige une information immédiate et rassurante sur les produits de beauté. Chez L'Oréal, nous nous sommes toujours engagés à lui apporter les solutions les plus innovantes, performantes et fiables à travers une large offre de produits et de services de haute qualité.

Les consommateurs font confiance à L'Oréal depuis plus de 100 ans. Satisfaire leurs exigences

et leur garantir la même performance et la même qualité pour tous nos produits et services à travers le monde, c'est l'engagement de nos équipes au quotidien, et une priorité pour le Groupe.

Nous avons mis en place un dispositif mondial unique de management de la qualité des produits, qui porte sur chaque étape : de sa conception à sa distribution sur les marchés, en passant par l'approvisionnement de ses matières premières, de son emballage et sa fabrication en usine.

Notre système Qualité garantit l'excellence industrielle, la qualité de nos produits, avec un même niveau d'exigence et ce, partout dans le monde. Il permet d'anticiper et d'aller au-delà des exigences de conformité et des réglementations dans les pays pour satisfaire le consommateur, avec des produits sûrs, de haute performance et de qualité reproductible dans le temps.

Notre démarche d'amélioration continue de la qualité nous apporte une efficacité reconnue avec un faible taux de réclamations consommateurs en 2019 : 47 réclamations par million de produits

CHIFFRES 2019

~100 contrôles qualité pour chacun de nos produits cosmétiques

~1 audit qualité par jour* en moyenne chez nos fournisseurs d'emballages

7 milliards de produits vendus

47 réclamations consommateurs par million de produits vendus

*Moyenne annuelle des audits réalisés auprès de nos fournisseurs d'emballages



vendus (7 milliards de produits L'Oréal vendus dans le monde en 2019).

**L a
q u a l i t é
L'Oréal, c'est une
priorité pour nos col-
laborateurs, un modèle
exigeant sur tout le cycle
de fabrication des produits et un
engagement d'experts.**

Chez L'Oréal, la qualité est parfaitement intégrée dans le quotidien de chacun aux Opérations. Des experts Qualité sont présents à chaque étape de fabrication des produits :

- Lors de la phase de conception, pour veiller à la qualité des matières premières et emballages qui entrent dans la composition des produits (ex. : contrôles règlementaires et respect des spécifications sur les matières premières, matério-vigilance, tests fonctionnels, d'ergonomie et de diffusion, compatibilité emballage/formule, résistance...).
- Lors de la production, dans nos usines, pour réaliser des contrôles qualité en fabrication, sur ligne de conditionnement et en laboratoire (ex. : microbiologie, qualité d'usage et contrôles « vision consommateur », analyses sensorielles, ...).
- Lors de la livraison des produits aux clients et consommateurs, pour s'assurer de la qualité du produit final.

Au-delà des Opérations, la Qualité est un engagement transversal global porté par la Recherche & Innovation et par toutes les marques, quel que soit le circuit de distribution (luxe, grande distribution, pharmacies et coiffeurs), quel que soit le pays.

Notre démarche qualité concourt à assurer la satisfaction de nos consommateurs et fédère l'ensemble des équipes. Mais comment aller plus loin dans leur implication et les associer aux démarches d'amélioration qualité, en faire des partenaires actifs et des forces de proposition ?

**« Nous souhaitons ainsi
trouver des solutions
d'une façon plus agile,
plus rapide, plus efficace,
à des problèmes au cœur
de nos enjeux. »**

La création du MYT

Tout d'abord, qu'est-ce que le MYT ?

C'est un incubateur interne inauguré en juin 2019, à Aulnay-sous-Bois (93), dédié aux thématiques de la qualité et de l'excellence opérationnelle dans les domaines de la production et de la supply chain à l'échelle EMEA (Europe Middle East Africa). Nous avons appelé ce lieu de 800 m² le MYT -Make Your Technology. C'est un nouveau centre « d'intrapreneuriat » créé pour développer et accélérer des idées apportées par nos équipes internes, développer de nouvelles façons de travailler avec des experts internes, mais aussi en provenance de l'extérieur, ouvert sur notre écosystème.

Notre approche dans ce MYT est loin d'être verticale, bien au contraire.. Nous voulons attaquer les problématiques concrètes identifiées par nos employés et qui ne peuvent pas être résolues dans leurs sites... parce que les solutions demandent du temps pour être développées, du matériel pas toujours à disposition, et des ressources.

Il nous fallait donc un espace dédié où nos employés, avec de grandes idées, allaient pouvoir, à temps complet ou partiel, travailler en bénéficiant de cet écosystème de start-ups, d'étudiants, d'universités, pour ensuite déployer les solutions ainsi développées dans toute l'Europe, voire au-delà.

Il est à noter que cette approche innovante , où nos employés sont complètement immergés dans l'incubateur avec des start-ups et des universités, est différente de celle d'autres incubateurs, où le plus souvent une problématique est donnée à une ou des start-ups qui fournissent ensuite une solution à la demande.



Nous souhaitons ainsi trouver des solutions d'une façon plus agile, plus rapide, plus efficace, à des problèmes au cœur de nos enjeux. Nous souhaitons aussi, par ce fonctionnement, forger une culture de « faiseurs », « d'intrapreneurs » - les personnes qui viennent travailler ici sont appelées des "makers" - qui va encourager nos employés à innover par eux-mêmes, grâce aux outils et aux méthodes qu'ils auront vus et éprouvés ici.

Mais comment cela fonctionne-t-il ?

Nous avons créé une plateforme d'appel à idées à l'échelle de l'Europe dans les domaines de la production et de la supply chain. Toutes les personnes qui œuvrent dans ces domaines y ont accès, soit 9 000 personnes. 166 idées ont été postées sur cette plateforme pour la première promotion. Cette même communauté a ensuite voté pour les idées qui leur paraissaient les meilleures. 2 500 votes ont permis de retenir 14 idées. 14 équipes de 5 nationalités européennes différentes ont ainsi été créées. Les idées entrent alors, avec nos méthodes de travail, dans une phase d'incubation pour aboutir en 3 mois à un prototype qui fonctionne. Une phase de sélection, avec un jury de 24 personnes, choisit alors les 3 ou 4 projets suffisamment aboutis et au potentiel le plus impactant pour entrer dans une deuxième phase, d'accélération, de 3 mois. Cette deuxième phase doit permettre d'aboutir à une solution fonctionnelle prête à être déployée.



Et les cycles d'appel à projets, d'incubation et d'accélération vont ainsi se succéder.

Rapide, efficace, agile. C'est ça le MYT ! Améliorer la performance et l'agilité tout en améliorant la qualité et la sécurité de nos produits.

Une superbe expérience qui se continue. La qualité est participative à L'Oréal !



enseignement

Certification QUAL'IUT : l'exemple de l'IUT Lumière Lyon 2

Propos recueillis par Audrey CHAVAS, Déléguée régionale MFQ Rhône-Alpes

L'ÉMERGENCE D'UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE

Les Instituts Universitaires de Technologie sont apparus dans le paysage de l'Enseignement supérieur et de la recherche au milieu des années 60 pour former des techniciens supérieurs qualifiés. Ces établissements, composantes des universités, offrent un cadre d'études spécifique aux étudiants : les DUT et Licences professionnelles délivrés permettent une employabilité directe, respectivement à niveau Bac +2 et Bac +3.

L'académie de Lyon compte cinq Instituts Universitaires de Technologie : l'IUT Lyon 1, l'IUT Lumière Lyon 2, l'IUT Lyon 3, l'IUT de Roanne et l'IUT de Saint-Étienne. Ces cinq IUT sont membres de l'ARIUT (Association Régionale des IUT) « IUT ARL » (Ain-Rhône-Loire) qui confère un cadre aux synergies de leur travail.

Forts du succès qu'ils rencontrent auprès des étudiants et des employeurs, mais soucieux de conforter et d'accroître leurs performances, les IUT ARL ont décidé de s'engager ensemble dans une démarche d'amélioration continue en 2011. Dès l'origine, cette démarche s'est voulue collective : elle a permis le partage et la convergence des bonnes pratiques en matière de qualité de service et d'organisation.

LE RÉFÉRENTIEL QUAL'IUT

Après plusieurs années d'échanges et de retours d'expériences, les IUT ARL ont élaboré un référentiel d'engagements de service, ciblant le parcours des étudiants, afin de leur offrir des formations de qualité élevée. Le référentiel QUAL'IUT a été accrédité par l'AFNOR début 2017 et est accessible aux IUT de France qui souhaitent se lancer dans l'amélioration continue.

Les objectifs généraux poursuivis par cette démarche sont :

- Améliorer le parcours de l'étudiant en mobilisant l'ensemble des acteurs : les personnels, les étudiants, les partenaires socio-économiques et les institutionnels.
- Améliorer l'organisation interne, les modes de fonctionnement et l'efficacité pour chaque IUT.
- Impulser une dynamique d'amélioration continue.
- Renforcer au niveau local la culture du travail collaboratif existant au niveau national, et développer des synergies entre les cinq IUT.

Chacun des IUT ARL a nommé un référent qualité. Ce groupe de référents qualité se réunit régulièrement. Ensemble, ils sont garants du suivi et de l'avancée de leur établissement quant au référentiel d'engagements de service, qui s'articule autour de 4



axes de communication, 19 engagements de service et 6 indicateurs. Ils s'intéressent principalement à la garantie de la qualité du parcours étudiant, de son recrutement jusqu'à l'obtention de son diplôme.

Plus précisément, ce sont les missions d'orientation, d'inscription, d'intégration, d'information, d'accompagnement, de formation et de validation des connaissances qui y sont détaillées et sur lesquelles s'engagent les IUT. Les axes de communication en décrivent les grandes lignes, mettant en avant la diffusion de l'information, le lien des formations avec le monde du travail, le suivi adapté à chacun dans son projet professionnel, et l'équilibre du contenu des modules et des contrôles de connaissances.

« L'harmonisation nécessaire à une démarche qualité ne saurait se faire sans une réelle ambition de tisser un lien avec les intervenants et de les impliquer. »

Les axes d'amélioration portent aujourd'hui sur une analyse plus précise des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des étudiants, par le biais d'une procédure régissant leur homogénéité. Le développement d'un outil de suivi des indicateurs par le service informatique est par ailleurs prévu.

Il ressort de ces résultats, comme du référentiel, une attention véritablement axée sur l'étudiant, en veillant notamment aux conditions d'enseignement, et donc à la coordination de l'équipe pédagogique. Le département d'études QLIO (Qualité, Logistique Industrielle et Organisation) met en place de nombreux outils afin de gérer et faciliter la collaboration des enseignants (qu'ils soient titulaires ou vacataires). Ces derniers sont accompagnés

LES DISPOSITIFS DE L'IUT LUMIÈRE LYON 2

Conscient des enjeux socio-économiques et universitaires actuels et à venir, l'IUT Lumière s'est engagé dans cette démarche qualité afin d'évaluer les risques et opportunités, d'assurer une meilleure maîtrise de ses activités et de rechercher la satisfaction des parties prenantes.

L'IUT Lumière met en œuvre sa politique qualité avec pour axes prioritaires le développement de l'offre de formation et la réussite des étudiants, l'articulation des formations avec le monde socio-économique, la diversité des profils recrutés et l'insertion professionnelle rapide des diplômés, sans négliger leurs possibilités d'évolution future.

L'IUT Lumière a obtenu la certification QUAL'IUT à l'issue de l'audit initial fin 2017. Depuis, l'AFNOR a réalisé deux audits de suivi, le premier en février 2019 et le second en février 2020.

En matière de résultats, l'IUT Lumière Lyon 2 se distingue par de nombreux points forts : un processus de recrutement performant (dématérialisation, planification, retour d'expérience), le partenariat avec le monde socio-économique mis en œuvre à tous les niveaux décisionnels et tout au long de la formation, la mise en œuvre de nombreux dispositifs de réussite (tutorat entre étudiants, soutien, stage de rentrée,...), un plan de communication structuré pour une information riche et précise, etc.

L'IUT LUMIÈRE, ADHÉRENT HISTORIQUE DU MFQ RHÔNE-ALPES !

L'IUT Lumière est adhérent au MFQ Rhône-Alpes depuis de nombreuses années, c'est d'ailleurs la première école à avoir rejoint notre réseau et la première (et encore la seule à ce jour) à participer activement à notre Club audits internes croisés, au même titre qu'une entreprise. C'est une richesse incroyable pour les entreprises d'échanger des audits avec une Ecole ou une Université, mais aussi pour l'Ecole qui ouvre son système de management de la qualité aux autres organisations. En tant que Déléguée régionale j'espère que les autres Ecoles partenaires emboîteront un jour le pas à l'IUT Lumière car c'est, au-delà des audits, une façon pour les Ecoles de nouer des liens avec les entreprises qui sont ou qui peuvent devenir client ou partenaire.

Pour enrichir ce partenariat, à la demande de la direction de l'IUT et de son Président, le MFQ Rhône-Alpes est depuis 4 ans membre à part entière de leur Conseil d'administration.

dans la construction de leur module de formation afin de s'inscrire dans le projet pédagogique global, lequel est présenté autant aux étudiants qu'aux enseignants. La cohésion visée est assurée par des séminaires, mais aussi par la mise à disposition de documentation telle que les syllabus, le calendrier annuel des événements ou encore les modalités de contrôle des connaissances. Cette organisation est déterminante pour éviter les redondances de contenu pédagogique et pour s'aligner sur la stratégie d'acquisition des compétences cœur de métier. Pour Nicolas ROCHE, Chef de département QLIO, l'harmonisation nécessaire à une démarche qualité ne saurait se faire sans une réelle ambition de tisser un lien avec les intervenants et de les impliquer : « Ils veulent apporter quelque chose en venant enseigner à l'IUT, et il est important que nous puissions également leur apporter quelque chose ». C'est sur la base de cette réciprocité que des binômes de travail peuvent s'organiser entre enseignants seniors et praticiens du terrain.

L'objectif de cette démarche est de savoir s'adapter à un public spécifique, ce qui implique également de solliciter régulièrement le retour des étudiants sur leurs propres expériences de formation. C'est le cas lors des réunions de délégués de première et deuxième année de QLIO, alors regroupés pour

faire part de leurs réclamations directement à l'équipe pédagogique. On retrouve ici l'idée de la participation active et de l'échange transversal comme vecteur de diffusion des bonnes pratiques d'amélioration continue. Pour aller plus loin, le département organise, dans le cadre de l'un de ses modules du deuxième semestre, des audits internes effectués par des groupes de trois étudiants auprès des différents services de l'IUT Lumière, donnant à tout personnel l'opportunité d'être acteur d'un cas d'apprentissage concret.

A la veille de l'application du Référentiel National Qualité Qualiopi, prenant effet au 1^{er} janvier 2021 pour les organismes de formation, VAE ou bilan de compétences, l'IUT Lumière est armé pour répondre aux nouvelles réglementations.



► initiative

Intégrer les nouvelles générations au sein du MFQ Rhône-Alpes : une évidence, mais comment faire ?

Par Audrey CHAVAS , Déléguée régionale MFQ Rhône-Alpes



Depuis plusieurs années nous travaillons avec les Ecoles et Universités de notre territoire, avec pour objectif de créer des ponts entre le monde des Ecoles et celui des entreprises : on organise des évènements

avec des Ecoles, on diffuse des offres de stages et d'emplois, on fait la promotion du Prix qualité étudiant, et ça marche plutôt bien.

Sauf que jusqu'à présent nous avons surtout travaillé avec les directions d'Ecoles et les enseignants et par ricochet avec les étudiants, et les besoins, les attentes, les envies des Nouvelles Générations ne sont pas toujours les mêmes que leurs Ecoles... Et oui !

Alors sous notre casquette RSE, valeur forte au sein de nos réseaux, et sans monter d'usine à gaz car nos ressources sont limitées, nous proposons depuis fin 2019 au sein de notre Club RSE, à chaque début d'évènement (c'est-à-dire une fois par trimestre) le « **Pitche ta RSE la parole aux Nouvelles Générations** » : 20 minutes dédiées en début d'atelier à un binôme d'étudiants qui vient présenter une bonne pratique, un éclairage sur un sujet d'actualité, voire une interpellation sur un sujet qui les choque. Le sujet est complètement libre, nous ne verrouillons rien en amont, moi-même je découvre l'intervention en live avec les autres adhérents.

On avance à petits pas c'est juste un début, mais ce que veulent les nouvelles générations c'est qu'on leur laisse la main sur des sujets, sur des projets, qu'on les laisse s'impliquer, en les aidant si elles en font la demande, mais les laisser en première ligne être maîtres de certains projets. A ce jour, près d'une dizaine d'étudiants ont rejoint notre pôle Nouvelles Générations (l'adhésion est gratuite pour eux). Pour l'instant ce service n'est accessible qu'à nos Ecoles partenaires mais nous envisageons de l'ouvrir bien sûr petit à petit ! Affaire à suivre...

Enfin, résistent encore en moi depuis la table ronde dédiée aux Nouvelles Générations pour la Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle du 4 février, les propos d'Imane Alaoui-Taki, lauréate du Prix des étudiants que je questionnais : « **c'est quoi la Qualité du futur ?** » à quoi elle a répondu sans réfléchir et avec son enthousiasme « **la qualité du futur c'est nous !** » (en montrant les autres lauréats).

Et oui la qualité du futur ce sont les nouvelles générations qui la portent, et ce sont les nouvelles générations qui porteront nos réseaux France Qualité !

► expérience

Quand le numérique supporte la qualité et l'excellence industrielle

Propos recueillis auprès d'Eva ROTHER, Responsable des Services Techniques, et d'Anthony CHEHAMI, en charge des projets innovants sur le site FPT Industrial de Bourbon Lancy, par Bernard BOUSSAADA, France Qualité

Nous vous avons présenté dans le précédent numéro d'Echanges le groupe FPT Industrial et son site de Bourbon Lancy, qui produit toute la gamme de moteurs industriels Cursor, pour des applications on-road (Camions, Bus), off-road (Tracteurs, BTP) mais aussi marines ou power-génération. Premier site labellisé « Vitrine du Futur en Bourgogne-Franche-Comté », nous avons découvert dans cet écrin au cœur du Charollais, une usine résolument tournée vers l'innovation et les nouvelles technologies, tout en se concentrant sur ce qui a construit le site : ses Hommes. À travers nos entretiens, nous avons découvert une multitude d'outils numériques qui servent le quotidien des équipes opérationnelles. Premier volet d'une succession de projets qui rendent concrets l'Industrie de demain : POKA ou la plateforme qui regroupe connaissances, formation et communication.

France Qualité : POKA est une plateforme québécoise. Première question : où êtes-vous allés chercher cela ?

Eva Rother : Nous avons, en 2018, été audités et awardés par AME (Association for Manufacturing Excellence). Cette association américaine, qui récompense quelques usines dans le monde par an pour leur niveau d'excellence, a mis en avant notre très fort niveau de maturité dans le lean, par le biais de notre système d'excellence le World Class Manufacturing. Pour la remise du prix, nous avons été conviés à San Diego et découvert à cette occasion des spécialistes nord-américains d'outils managériaux et techniques, dont la plateforme POKA.

France Qualité : Pourquoi vous être intéressés à cette plateforme ?

Eva Rother : Avec la numérisation, nous avons identifié des opportunités mais aussi des risques, notamment une perte de lien où le seul mail remplace la communication et la fonction « envoyer » dédouane certains collaborateurs. On assiste réellement à un cloisonnement et une perte de travail collaboratif. J'imagine que nous ne sommes pas les seuls à avoir entendu « : « J'ai envoyé un mail, il est au courant, c'est plus à moi de gérer ».

France Qualité : C'est donc une fonctionnalité de collaboration qui vous a intéressés ?

Eva Rother : Oui, POKA se présente comme un réseau social qui permet d'échanger entre les différents interlocuteurs.

Anthony Chehami : Concrètement vous êtes sur un « Facebook de maintenance ». Les profils sont des machines et des utilisateurs et vous avez un fil de discussion, des appels à l'aide, des partages comme sur un réseau social classique. On est très dynamique : l'opérateur a un problème de réglage,





de mise au point, de qualité : il poste la photo, la question et tague les personnes susceptibles de l'aider. Idem pour le passage de consignes et le suivi entre les équipes. Le maintenancier va poster le statut de l'intervention (photo à l'appui) et l'équipe suivante soldera ou indiquera le reste à faire. C'est très intuitif comme système.

France Qualité : Pas de réticences, ni de refus d'utiliser cet outil ?

Eva Rother : Qui aujourd'hui n'a pas son smartphone dans sa poche ? L'avantage avec ce type de plateforme c'est qu'elle est conviviale et intuitive. Pas besoin d'être un expert en informatique, juste un utilisateur d'appli ou de réseau social.

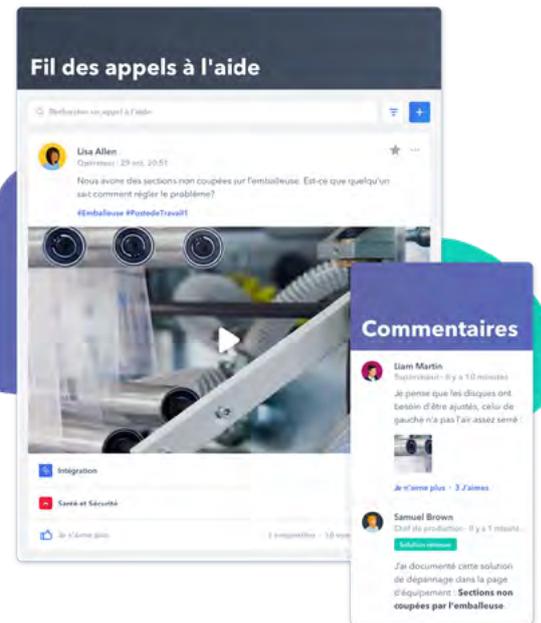
Anthony Chehami : La principale difficulté n'est finalement pas au niveau des utilisateurs mais de l'organisation. On a la gestion informatique, les supports de travail qui changent (tablettes, smartphones,...) mais aussi l'industrialisation de ce qui est simple dans la vie personnelle : Wifi dans les ateliers, RGPD,... Ajouté à cela, nous n'oublions pas que la sécurité de notre personnel et de nos infrastructures reste notre objectif numéro 1. À cela vient s'ajouter la cybersécurité. Avec POKA, nous entrons dans un

« Avec la numérisation, nous avons identifié des opportunités mais aussi des risques, notamment une perte de lien. »

tout autre niveau, avec des données personnelles et sensibles qui sortent de notre réseau local traditionnel pour transiter vers un cloud privé et sécurisé.

France Qualité : Quelles autres fonctionnalités ou utilisations vous ont séduits ?

Eva Rother : Il y a deux autres volets qui sont primordiaux : la gestion des compétences et la gestion des connaissances. Vous êtes certainement familier des traditionnelles matrices de polyvalence avec les niveaux de formation : POKA vous permet de les gérer, mais pas comme un simple outil de numérisation ou de vue d'ensemble. On peut créer des parcours de formation, des certifications qui vont ensuite automatiquement assigner des compétences.



Au niveau des connaissances, on a réellement un outil de partage, pour soutenir l'apprentissage des tâches, fournir un accès en temps réel aux connaissances et créer des supports de formation améliorés.

Anthony Chehami : L'avantage là aussi c'est qu'on passe sur un mode très intuitif, et à Facebook on ajoute les fonctionnalités de YouTube avec la possibilité de créer ses « Tutos », c'est-à-dire des vidéos pour supporter les procédures ou standards longs et fastidieux à documenter.

France Qualité : Ne prend-on pas des risques en passant sur ces modes où chacun va poster des contenus ?

Anthony Chehami : Justement non car les procédures ou contenus passent par des process de validation. Avec les paramétrages de la plateforme, on maîtrise les circuits de validation. Une procédure de maintenance préventive va passer par le responsable maintenance puis le service sécurité avant d'être publiée. Celle de changement de type va être validée par le responsable du staff, puis la sécurité et la qualité. A chacun de configurer suivant ses besoins.



France Qualité : En termes de déploiement comment gérez-vous ? Le travail de digitalisation des contenus et de formation des équipes doit être conséquent.

Anthony Chehami : Effectivement c'est une refonte complète du modèle d'organisation. Comme tous nos projets digitaux, nous avons fait le choix de démarrer « petit » et de tester sur une zone pilote, choisie aussi bien pour la représentativité technique qu'humaine. Comme toujours lors d'un projet numérique, le plus long c'est « l'avant-projet ». Il s'agit de bien cerner le périmètre, les interconnexions, les modes de travail et les usages pour pouvoir ensuite étendre et faire évoluer le système. Dans ce cas très précis, nous avons identifié un chef de projet avec un background technicien maintenance préventive et curative et une expérience de gestionnaire/approvisionneur ce qui lui donne toutes les cartes pour une vision globale et une légitimité certaine pour ce type de projet. Ensuite c'est un travail de fourmi, au jour le jour pour s'assurer de l'avancement et surtout de l'animation pour ne pas que le soufflé retombe. Avec l'équipe de POKA, une routine est mise en place, pour un suivi opérationnel et éviter les écueils classiques de ce type de projet (retard, démotivation...). L'avantage ici c'est que c'est du numérique grand public, donc il est plus simple de mobiliser les équipes et l'avancement ne repose pas sur quelques spécialistes.

France Qualité : En termes de résultats, que voyez-vous ?

Eva Rother : La phase de lancement sur notre ligne modèle s'achève. On voit que certains collaborateurs ont déjà totalement adopté l'outil et des interactions se font sur les murs alors qu'en réel elles sont inexistantes. Par exemple, la gestion qui questionne sur des surconsommations de pièces de rechange et l'explication donnée par un régleur amènent la maintenance à modifier un process pour résoudre le problème.

Anthony Chehami : Le réflexe POKA n'est pas encore totalement pris et il faut garder une animation de la part de l'équipe projet pour définitivement le faire adopter. La structuration des procédures et instructions est clairement déjà un succès car elle permet un gain de temps considérable et une sécurisation des validations et des versions. Ces belles réussites nous rendent confiants quant à l'extension sur l'ensemble de nos lignes.

► zoom sur

Ces jeunes générations exemplaires

D'après le dossier de presse des lauréats des Prix Etudiants Qualité Performance 2020

Le Prix Étudiant Qualité Performance a été créé en 2013, et a révélé depuis 18 talents. Ce Prix salue le travail réalisé par des étudiants dans le cadre de leurs activités universitaires au sein d'organismes publics ou privés. Sont distingués les travaux menés en niveau Licence et Licence Pro (BAC + 3), ceux menés en niveau Master ou Ingénieur (BAC + 5), et - depuis 2020 - ceux menés en Mastère (BAC + 6).

Le palmarès 2020 a été révélé lors de la Journée de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle à Paris. Les Prix Étudiants ont été remis par Pascal Gosselin, Chef du Département des formations des cycles master et doctorat au Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Revenons sur les 3 lauréats 2020 pour passer à la loupe leurs problématiques, démarches et résultats : Imane Alaoui-Taki de l'IUT Moselle-Est, Christophe Joucla de l'IEQT de Rodez et Nicolas Drot d'Arts et Métiers Sciences et Technologies Paris.

IMANE ALOUI-TAKI

EN LICENCE À L'IUT DE MOSELLE-EST,
UNIVERSITÉ DE LORRAINE

DÉMARCHE MENÉE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE FICO-FILTRATION

Pour doubler le carnet de commandes de la PMI FICO-Filtration, l'étudiante Imane Alaoui-Taki accompagne l'entreprise vers sa première certification (ISO 9001 version 2015) qui est obtenue en un temps record.

LA PROBLÉMATIQUE

PMI de 9 salariés créée en 2016, FICO-Filtration ne compte pas de service qualité, pourtant lorsque l'un de ses plus importants clients, satisfait de la qualité de ses filtres et composants industriels, souhaite passer à des commandes en grandes séries (avec un impact sur le CA de l'entreprise de + de 50 %), celle-ci se heurte à un « plafond de verre » : elle doit obtenir la certification ISO 9001 pour répondre à l'appel d'offres. FICO-Filtration confie cette

mission à l'étudiante Imane Alaoui-Taki, avec deux difficultés : un délai très court dû à ses 4 mois de stage, un démarrage « from scratch », et la nécessité d'embarquer des salariés de la première heure dans un processus qui va changer leurs manières de faire.

L'ÉVALUATION DU PRIX ÉTUDIANT

Le Prix des Etudiants Qualité Performance reconnaît le sujet, la méthodologie suivie et les résultats obtenus. C'est l'établissement d'enseignement supérieur qui propose, en accord avec l'étudiant concerné, de soumettre un rapport de stage, lorsqu'il le juge particulièrement intéressant, au Jury du Prix. Ce dernier porte son appréciation en tenant compte de l'intérêt du sujet ou de la thématique abordés, au regard des enjeux du management par la qualité, de la méthodologie suivie et, enfin, des résultats obtenus dans l'entreprise où le stage a été effectué.

LA DÉMARCHÉ

Imane Alaoui-Taki commence par un auto diagnostic qui révèle des lacunes au niveau des RH, des non-conformités et vis-à-vis des clients et fournisseurs. Elle s'attache donc à créer les documents permettant de formaliser les démarches et d'optimiser le système de traçabilité.

- Côté RH, grâce à un tableau de polyvalence, l'étudiante repère que certaines tâches ne sont maîtrisées que par une seule personne, ce qui peut générer des retards en cas d'absence.

- Elle crée une procédure pour détecter efficacement les non-conformités à la fois en interne et en externe, puis s'attache à les prévenir en s'assurant notamment du suivi de maintenance des machines, et de la traçabilité des non-conformités.

- Elle crée une enquête de satisfaction, qui révèle notamment que le délai de livraison est un point sensible devant être abordé lors d'une première revue de direction : celle-ci conclut sur la nécessité d'investir dans l'infrastructure et de recruter.

Consciente de l'importance cruciale de la diminution des réticences du personnel, notamment grâce à ses cours de psychologie audité/auditeur, Imane Alaoui-Taki rassemble l'équipe afin d'expliquer les raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite mener cette certification. Elle annonce ce qui va être fait (nouvelles tâches, nouvelles façons de faire) et précisera tout au long du processus l'utilité de chaque nouveauté. Au-delà des réticences, Imane s'arme de patience et répète... jusqu'à ce que les outils soient systématiquement adoptés.

« Imane Alaoui-Taki réactualise chaque soir son planning et fait valider chaque semaine une nouvelle feuille de route au PDG. »

Enfin, désireuse de mener le projet à son terme avant la fin de son stage, Imane Alaoui-Taki réactualise chaque soir son planning et fait valider chaque semaine une nouvelle feuille de route au PDG.

LE RÉSULTAT

- La mise en place du premier Système de Management de la Qualité (SMQ) de FICO-Filtration a été terminée dans les délais, soit 2 semaines avant la fin du stage de l'étudiante.

- De l'autodiagnostic initial à l'autodiagnostic final, l'étudiante passe d'une moyenne de 43 % de conformité à environ 98 %. L'audit à blanc mené par l'organisme de certification conclut à 0 non-conformité, 11 points forts et 6 sujets d'amélioration, soit un résultat encore meilleur que les projections de l'étudiante.

- L'entreprise obtient sa certification le 4 septembre et termine 2019 avec un CA de plus d'1M€, qui n'inclut qu'une partie de l'augmentation prévue du carnet de commandes du client concerné.

- L'implication de la direction s'est révélée essentielle pour obtenir une gestion pérenne et efficace de la qualité.

- Imane Alaoui-Taki suit désormais une deuxième Licence en logistique globale et éco-responsabilité pour obtenir une double compétence, et poursuit son expérience au sein de FICO-Filtration dans le cadre d'un second stage.

LE JURY DU PRIX : « Imane Alaoui-Taki a su remplir la fonction d'un responsable qualité confirmé pendant ses 4 mois de stage. Elle a fait preuve d'une bonne maîtrise méthodologique, et a obtenu une certification sans non-conformité en un temps record. »

IMANE ALAOUI-TAKI : « Je suis très honorée de représenter l'IUT Moselle-Est et de remporter ce Prix. Cette belle récompense me rend encore plus fière d'avoir été à la hauteur de la confiance que m'ont accordée, M. Laurent Mohr, responsable pédagogique de la formation et M. Patrick Ladwein, Président de la société FICO-Filtration, en me confiant une telle mission. Ce Prix m'encourage à continuer à viser l'excellence et toujours donner le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends. »

LAURENT MOHR, RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION À L'IUT DE MOSELLE-EST : « Le succès d'Imane est le résultat d'un travail de fond, opéré avec une motivation exacerbée de l'intéressée pour atteindre l'objectif fixé par son entreprise d'accueil. Il est aussi le parfait exemple d'une pédagogie qui s'appuie sur le partenariat entre l'organisme de formation et le tissu industriel de la région, partenariat qui a pour objectif d'adapter en permanence une grande part de l'enseignement aux exigences opérationnelles des métiers de la qualité. »

CHRISTOPHE JOUCLA

EN MASTER À L'IEQT AVEYRON RODEZ

DÉMARCHE MENÉE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE FRAYSSINET

Apprenti chez Frayssinet, Christophe Joucla diminue de 50 % le temps de changement de série sur la ligne de conditionnement, réalisant une économie de 50 000 € par an.

LA PROBLÉMATIQUE

Christophe Joucla est recruté en alternance entre septembre 2018 et septembre 2019 pour mener à bien une mission initiée 3 ans auparavant mais qui n'a pu aboutir faute de ressources appropriées et d'accompagnement suffisant.

Numéro 1 Français des fertilisants organiques, Frayssinet connaît une forte croissance depuis ces 5 dernières années, et doit conditionner des produits de plus en plus variés. Or chaque changement de série nécessite un temps d'arrêt moyen de 55 minutes pour reconfigurer les machines de conditionnement. Une perte évaluée à près de 100 000 € par an alors même que l'entreprise cherche à accroître sa productivité pour faire face à la demande croissante.

L'objectif est de réduire ce temps de 50 % grâce à la création de programmes machines et à l'application de concepts qualité. Devant ce fort changement de pratique, les opérateurs attachés à leurs savoir-faire ont montré des réticences.

LA DÉMARCHE

Pour être pertinent, Christophe Joucla passe du temps sur le terrain. Il observe les opérateurs, filme

les changements de série, fait des statistiques... pour mesurer factuellement et analyser les causes les plus probables du problème.

- Après avoir listé ces causes en séance de brainstorming, il identifie la création de programmes machine comme étant prioritaire. S'il est impossible d'automatiser les 200 programmes, il est plus simple de partir du réglage le plus proche que de repartir de zéro.

- Il observe que 100 % des opérations sont réalisées machines à l'arrêt et convertit un maximum d'opérations « internes » en opérations « externes » (machines en fonctionnement).

- Il réduit au maximum le temps d'exécution des opérations en remplaçant les visseries par des systèmes à demeure et met en place des indicateurs visuels.

- Lors de ses points réguliers avec les opérateurs, il leur explique les avancées du projet, mais surtout il leur en présente les prochaines étapes afin qu'ils en comprennent la logique.

- Il est présent aux changements d'équipe, pour faciliter l'échange d'informations.

LE RÉSULTAT

- Peu à peu, informés des prochaines étapes du projet, les opérateurs réfléchissent en même temps que l'alternant et lui proposent des solutions.

- Parallèlement, l'attachement des opérateurs les plus expérimentés à leur savoir-faire devient plus faible, ils comprennent les bénéfices qu'ils peuvent tirer des réglages-machines (gain de temps, réduction du stress, facilité de prise en main par le personnel peu expérimenté...) et cherchent à contribuer à optimiser l'organisation.

- De 55 minutes, le temps moyen du réglage passe à moins de 25 minutes, soit une réduction de plus de 50 %. Sur une année pleine cette situation permettra de gagner 280 heures d'arrêt machine, soit une économie de 50 000 €.

- Christophe Joucla a été recruté au 1^{er} octobre.

LE JURY DU PRIX : « Christophe a mis en œuvre la méthodologie DMAIC avec ses différents outils, très importante pour une démarche qualité, mais encore peu généralisée en France. Il présente ici un cas d'école très pédagogique. Les résultats sont quantifiés et les objectifs atteints, avec un formidable gain de productivité pour l'entreprise. »

CHRISTOPHE JOUCLA : « Je suis ravi de recevoir ce Prix, le travail effectué démontre qu'il est possible d'améliorer significativement des pratiques pourtant adoptées par tout un collectif depuis de nombreuses années. De plus, les outils utilisés pourront être dupliqués à d'autres processus de l'entreprise. Merci à Frayssinet de m'avoir fait confiance pour mener ce projet, je suis fier d'avoir rejoint cette entreprise. »

EMMANUEL ROUY, DIRECTEUR QUALITÉ CHEZ FRAYSSINET : « L'absence de standards de réglage pour cet équipement complexe (il s'agissait d'un prototype) pénalisait fortement l'atelier de conditionnement. En effet, la qualification de l'outil pour l'ensemble des références produites sur cette ligne de conditionnement n'avait pas été rigoureusement menée. Il était nécessaire de définir et de formaliser le standard de réglage par produit. Christophe a su atteindre cet objectif avec brio dans un temps imparti limité, et dans un contexte de résistance au changement des opérateurs face à cette approche Lean qui modifiait substantiellement leurs pratiques. »

NICOLAS DROT

EN MASTÈRE À ARTS ET MÉTIERS SCIENCES
ET TECHNOLOGIES PARIS

DÉMARCHE MENÉE AU SEIN DU GROUPE
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS /
BANQUE DES TERRITOIRES

L'étudiant Nicolas Drot a eu recours aux outils de la qualité et à la nouvelle méthode de Robotisation des Processus pour faire chuter de 15 à 5 jours le délai de traitement des dossiers à la Banque des Territoires, dans un temps et un budget records par rapport aux projets SI classiques.

LA PROBLÉMATIQUE

La Banque des Territoires reçoit régulièrement un grand nombre de dossiers à traiter pour déclencher des actions, auprès d'enfants placés en foyer, telles que la restitution - à leur majorité - des fonds qui ont été consignés pour eux. Dans ce cas précis, cinq opérateurs passent 15 jours chaque mois à traiter les demandes manuellement, à raison de 32 minutes par cas. La création d'un Système d'Informations automatisant ce processus étant trop coûteuse au regard de la récurrence de l'opération, la Direction des Clientèles Bancaires demande à Nicolas Drot d'améliorer la qualité de service et la rapidité de traitement de ces demandes en utilisant les outils d'amélioration des processus et la « Robotisation des Processus » (RPA), une nouvelle façon de mener des projets informatiques, rapide et peu coûteuse.

LA DÉMARCHE

Pour mener à bien ce projet, Nicolas Drot informatise l'existant - pour que le traitement robotisé soit plus rapide et plus fiable que celui de l'humain, puis veille à la transmission à l'humain des tâches et problèmes que le robot ne peut pas réaliser ou gérer.

Il commence par modéliser le processus afin d'identifier les moyens de le fiabiliser. Pour ce faire, il monte des équipes métier, afin de repérer les principaux cas de défaillance dans leur travail quotidien.

Après un premier travail mené avec l'accompagnement méthodologique du cabinet Deloitte, il passe à une phase 2, où il s'attaque aux défaillances encore trop nombreuses. Il passe alors à une démarche de résolution de problème, et se concentre davantage sur la qualité des processus que sur l'informatique.

LE RÉSULTAT

Après 3 semaines de projet, l'enregistrement de chaque dossier, qui prenait initialement 32 minutes, passe à 7 minutes, soit une économie de temps de 78 %.

L'opérateur, qui mettait 15 jours à traiter ses demandes, n'y passe plus que 5 jours : autant de temps de gagné pour le jeune qui souhaite récupérer le montant de ses fonds consignés.

Les opérateurs sont ravis de cette digitalisation qui leur permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Ils comprennent que l'outil n'est pas là pour les remplacer mais pour les aider.

Avec cette première expérience de Robotisation des Processus, Nicolas Drot teste une nouvelle méthode beaucoup moins coûteuse et plus rapide d'automatisation des tâches répétitives à petite échelle, que l'on retrouve au sein de toutes les Directions de Clientèle de la Banque des Territoires.

Fort de cette expérience, Nicolas est désormais Responsable des Systèmes Qualité chez Arval, filiale de BNP Paribas, où il met en place le Système de Management de la Qualité.

LE JURY DU PRIX : « Cette démarche de RPA de la Banque des Territoires est remarquable dans un secteur où la qualité est trop souvent absente. Nicolas Drot a su gérer la conduite du changement au sein des équipes, et mener à bien ce projet-pilote avec une grande méthodologie, qui va permettre à la Banque des Territoires de le dupliquer auprès d'autres directions de l'entité, afin d'améliorer plus largement et avec agilité la qualité de service générale de l'administration. »

NICOLAS DROT : « Ce projet est selon moi la démonstration que les démarches qualité alliées aux innovations digitales peuvent permettre d'aller au-delà des préjugés les entourant, en servant un triptyque vertueux : améliorer la performance des entreprises, rendre un meilleur service au bénéficiaire et faciliter et mieux valoriser le travail des collaborateurs. »

NICOLAS MARANZANA, RESPONSABLE DU MASTÈRE SPÉCIALISÉ MANAGER DE LA QUALITÉ, ARTS ET MÉTIERS SCIENCES ET TECHNOLOGIES : « Au travers de ce projet de thèse professionnelle, Nicolas Drot montre que la digitalisation ne se fait pas au détriment de l'humain. En effet, la digitalisation permet dans ce cas d'améliorer la performance de l'entreprise et aux collaborateurs de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée. Originellement orienté vers l'automobile en 1985, le Mastère Spécialisé Manager de la Qualité s'adresse aujourd'hui à tous les secteurs d'activité (aéronautique, santé, services, ...). »



Grand Témoin

Gilles BERHAULT Délégué général de la Fondation des Transitions

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 troisième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



Gilles Berhault, après des expériences dans les domaines du spectacle et de la télématique, crée en 1990 une agence de communication spécialisée dans l'événementiel. En parallèle, il fonde en 2000 ACIDD ou Association communication et innovation pour le développement durable. Il conçoit ainsi l'Université d'été de la communication pour le développement durable, le forum TIC21, le Forum Green and Connected Cities, le réseau européen ICT for Energy Efficiency (Commission européenne), le Prix de la Croissance verte numérique.

Il est élu à la présidence du Comité21 ou Comité français pour le développement durable en 2011 dont il assurera deux mandats. En 2012, il préside le Club France Développement durable. Le Ministère des Affaires Etrangères ou MAE lui demande de présider le Pavillon de la France pour le Sommet de la terre à Rio. Dans la continuité, il préside en 2015 Solutions COP21 au Grand Palais qui accueille 50 000 visiteurs. Ses activités bénévoles l'amènent à la vice-présidence de European Partners for the Environment. Il est aussi administrateur de Convergences, des Assises européennes de la transition énergétique.

Professionnellement, il assure des missions de conseil. Et pendant 5 ans, il est conseiller développement durable de la direction scientifique de l'Institut Mines Télécom. Il est aussi conférencier, animateur de groupes de prospectives et de débats. Il dirige des rapports dont celui de l'« Aménagement numérique et durable des territoires » (DATAR). En 2016, les autorités marocaines lui demandent de piloter la MedCOP Climat, qui recueille 3 500 participants et la création de la Maison méditerranéenne du climat à Tanger.

Aujourd'hui Gilles Berhault est délégué général de la Fondation des Transitions. Il continue aussi à donner des conférences sur les grandes transitions sociétales.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

La qualité est une référence partagée, elle affirme la nécessité de prendre en compte une démarche globale dans ses capacités à répondre à un besoin sociétal !

Lorsque je suis arrivé pour suivre un enseignement dans un IUT, il y a longtemps, un professeur m'a expliqué que la qualité se définissait par la tolérance sur des critères de fabrication d'un objet... Ensuite, on s'est intéressé naturellement à la démarche qui permet de fabriquer cet objet, impliquant tous les différents métiers de l'entreprise.

Aujourd'hui, ma définition de la qualité a évolué avec les expériences rencontrées et, elle est donc bien plus large.

La « qualité » est à mon sens le référentiel partagé avec toutes les parties prenantes, et pour apporter une garantie à toutes ces parties prenantes dans l'efficacité et dans la maîtrise des impacts sanitaires, sociaux et environnementaux.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Il est nécessaire d'ouvrir la démarche à tous les acteurs concernés. Cela devient une mission très transversale dans toute organisation. Cela veut dire aussi que ceux qui portent les démarches « qualité » ont besoin d'une grande compétence en communication / mobilisation. Et, ce n'est pas parce que ce qui est fait est utile que cela est compris et mis en œuvre. C'est une nouvelle chaîne de valeurs sociétales et inclusive qui s'impose un peu plus chaque jour. La qualité c'est aussi relier le quotidien au global.

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL ET DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

Je suis un médiateur, un tisseur de liens. Je travaille en permanence à améliorer les capacités collectives, à développer des scénarios de changement d'échelle face aux grands enjeux sociétaux. La « qualité » est une priorité. L'entreprise doit jouer pleinement son rôle, et probablement y trouver une réconciliation avec la société française, souvent très critique envers elle.

Pour que l'entreprise puisse être pourvoyeuse de solutions à grande échelle, il est nécessaire de se doter de référentiels communs, facilement compréhensibles à chaque étape pour permettre à la fois d'améliorer l'efficacité et la maîtrise des impacts de toute activité économique. L'ISO 26000 a apporté un progrès. Il faut aller plus loin.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Valeurs : c'est ce qui qualifie, permet d'évoluer, fait sens et motive y compris les plus jeunes.

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

La Fondation des Transitions définit des scénarios multi-acteurs à la convergence des grandes transitions sociétales. Notre méthode en cinq clés

« C'est une nouvelle chaîne de valeurs sociétales et inclusive qui s'impose un peu plus chaque jour. »



©R.Deluze

(talents, technologies, acceptabilité, finances et synchronicité) affirme que pour qu'une transition soit réussie, il faut qu'elle soit utile, efficace, inclusive, facilement communicable et agréable. Cela peut sembler évident mais chaque mot a sa place, y compris bien sûr agréable. Nous ne sommes plus à une époque où l'on considère que le présent peut être sacrifié pour améliorer le futur.

UN OBJET VOUS INSPIRE LORSQU'IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Un violoncelle ! C'est un objet vivant, tellement proche de la voix humaine. Chaque geste du luthier est nécessaire, demandant autant de précision que d'inspiration. Tous les matériaux sont maîtrisés et respectés. Et bien sûr il relie la passion de l'artisan fabricant, avec celle du compositeur, celle de l'interprète et du spectateur.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Impossible, aucune démarche de qualité ne peut reposer sur une individualité, il ne peut s'agir que de collectif.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

La terre, globalement... donc partout.

LA QUALITÉ POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Pour partager, se comprendre, se motiver, accélérer... progresser.

A PROPOS DE LA FONDATION DES TRANSITIONS

Le croisement des grands enjeux sociétaux que définissent bien les Objectifs mondiaux de développement durable (ODD) nécessite un vrai changement d'échelle dans l'action, avec une hybridation des solutions.

La Fondation des Transitions propose des scénarios d'action à grande échelle à partir de ses labs (Génération gaming, indicateurs de transitions, métamorphose numérique...), de conférences, d'études. C'est ainsi qu'a pu être rédigé le scénario « STOP Exclusion énergétique, sortir 1 million de personnes par an de la précarité énergétique ».

Ses travaux s'appuient sur une démarche en cinq dimensions pour la réussite des transitions : talents et compétences, acceptabilité, financement et modèles économiques, technologies, synchronicité.

Reconnue d'utilité publique, la Fondation des Transitions, abritée par FACE, regroupe des entreprises, des collectivités locales, des agences étatiques, des associations et des centres académiques.

Plus d'infos : www.les-transitions.org

Publications de Gilles Berhault :

Un autre monde est possible. Lost in transitions ? Aube 2018 ; *Nouveaux mythes, nouveaux imaginaires pour un monde durable* Les Petits Matins 2015 ; *Propriétaire ou artiste ? Manifeste pour une écologie de l'être* Aube 2013 ; *Métamorphose numérique* Alternative/Gallimard. 2013 ; *Développement durable 2.0. Internet peut-il sauver la planète ?* Aube 2009. Articles et collaborations avec des médias...

Quoi de neuf dans la gestion de l'expérience clients ?

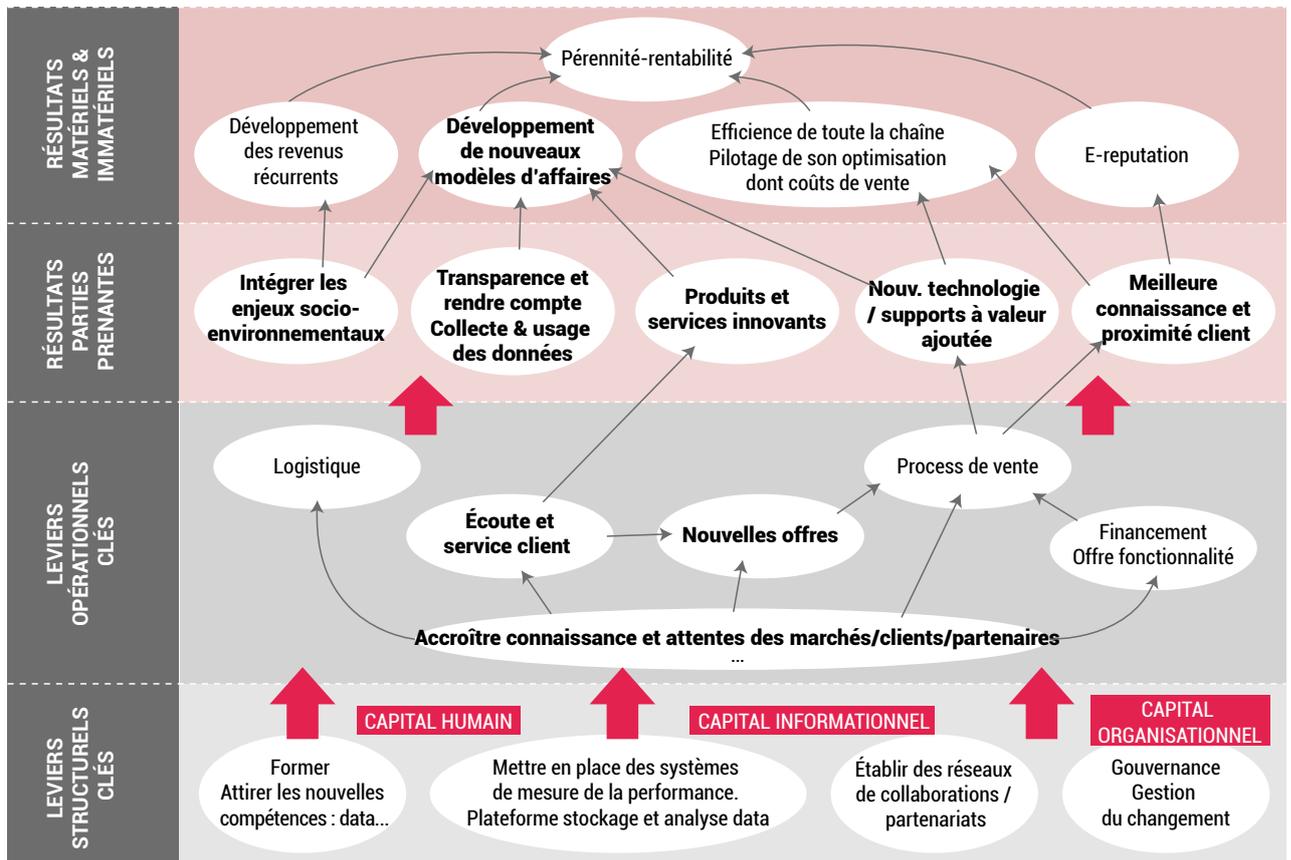
Enquête enjeux et leviers d'amélioration.

Par Henri FRAISSE, Président de FIDAREC et membre de France Qualité, et Mourad ATTARCA, Maître de conférences à l'Université Paris Saclay et à l'Université Versailles Saint Quentin, titulaire de la Chaire La Poste « Qualité et Expérience client »

Les attentes et les comportements des clients évoluent, les organisations anticipent, innove, s'adaptent ou... disparaissent. Les consommateurs raisonnent désormais usages et fonctionnalités, soucieux de plus en plus des conséquences globales de leur décision. Le numérique est partie intégrante des transformations. Ces transformations, en lien avec les différentes transitions, France Qualité, dans sa mission de veille, conseil et de structuration des bonnes pratiques, les analyse depuis 5 ans avec son Think Tank « Made in Qualité ». Le Think Tank

s'est associé à l'Université Versailles Saint Quentin et sa chaire La Poste « Qualité et Expérience clients », pour mener une enquête auprès d'une centaine d'organisations/entreprises, afin d'éclairer l'évolution des entreprises orientées clients et les nouvelles pratiques d'expérience clients.

Quels sont les ingrédients d'une organisation orientée client ? France Qualité les a publiés dans le tome 3 du Livre Blanc de la Qualité fin 2018, via la carte stratégique type (définition Kaplan-Norton) réalisée par NT Trade. ▼



Elle a servi de base pour construire le questionnaire dont les principaux résultats sont présentés ici.

LA POPULATION DE L'ENQUÊTE :

Réalisée sur 72 entreprises/organisations dont 60 % de plus de 5000 employés et 70 % de plus de 1000 employés. Quasi exclusivement secteur privé (3 % secteur public) se décomposant en 40 % activité de services, 11 % industrie, 11 % transport. Les réponses ont été majoritairement (58 %) données par les directeurs ou coordinateurs qualité, relation clients ou expérience clients et pour 23 % par des responsables opérationnels (Business Unit).

Attention : risque de biais par sur-représentativité des réponses des entités de La Poste et limitation d'objectivité d'une démarche basée sur le déclaratif.

A- ELÉMENTS DE STRATEGIE :

1/ Une hiérarchisation des projets stratégiques de l'entreprise sans surprise. Le top 3 est clair « Expérience/satisfaction clients » (18 %) et « Innovation » (15 %) et l'actualisation des compétences des équipes internes (14 %).

La dimension organisationnelle et l'optimisation des coûts (13 %) viennent après. Retenons aussi l'intéressante hiérarchie sur les transitions : numérique (13 %), écologique/sociétale (9 %). La recherche de nouveaux partenariats, refonte du modèle d'affaires ne sont évoquées que dans moins de 5 % des cas. ▼

2/ L'identification des enjeux externes & internes

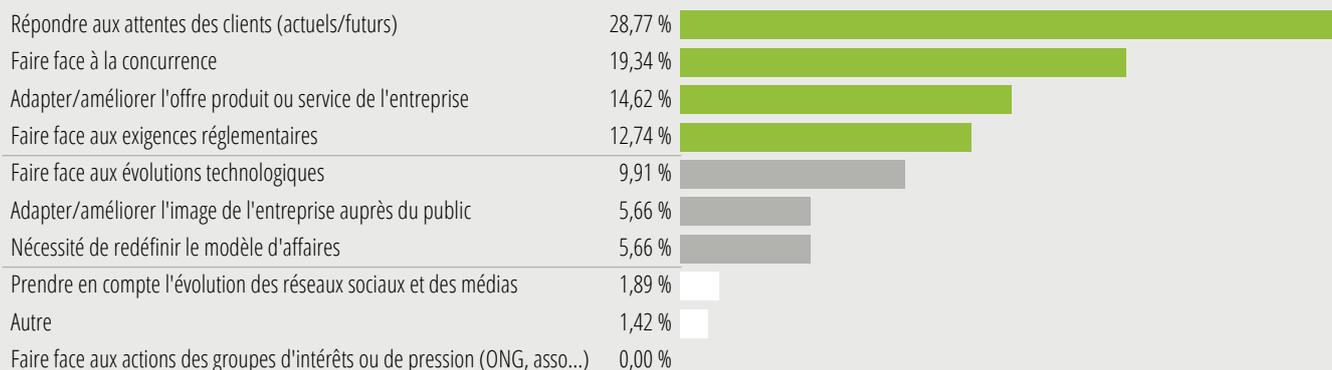
Les 3 principaux enjeux externes sont « très traditionnels ». Les évolutions techniques sont globalement bien maîtrisées. Rien de neuf ? Pas si sûr, les exigences réglementaires sont classées au même niveau que l'enjeu d'amélioration de l'offre ce qui interroge sur les bonnes dynamiques, surtout que ressort très peu l'enjeu « image » et encore moins une nécessité de redéfinir le modèle d'affaires (diversification, intégration, désintégration...). Un point qu'il faudra clarifier : positionnement privilégié, faible exposition ou confiance dans une image forte ? Les interactions des multi-rôles (citoyen responsable, employé, électeur, consommateur...) ne semblent pas poser de problèmes ni d'ailleurs la menace par les concurrents d'offres plus orientées « usages » pour leurs clients.

Pour les enjeux internes l'information est claire : l'humain, rien que l'humain et n'oubliez pas le facteur humain. La gouvernance et l'organisation restent d'une criante actualité ainsi que le décloisonnement. Il y a loin de la théorie à la pratique et réciproquement ! Fiabilité et adéquation des outils sont considérées comme un des 3 enjeux clés dans 27 % des cas. La maîtrise des risques est un des 3 enjeux clés dans 25 % des cas. L'incertitude semble mieux perçue sur les facteurs internes que sur les facteurs externes ou du moins, décrite de façon plus pragmatique, elle semble faire l'objet de plus de vigilance. Les process (supply chain, distribution...) sont considérés globalement comme bien maîtrisés malgré les fortes évolutions techniques. (Voir graphiques page suivante.)

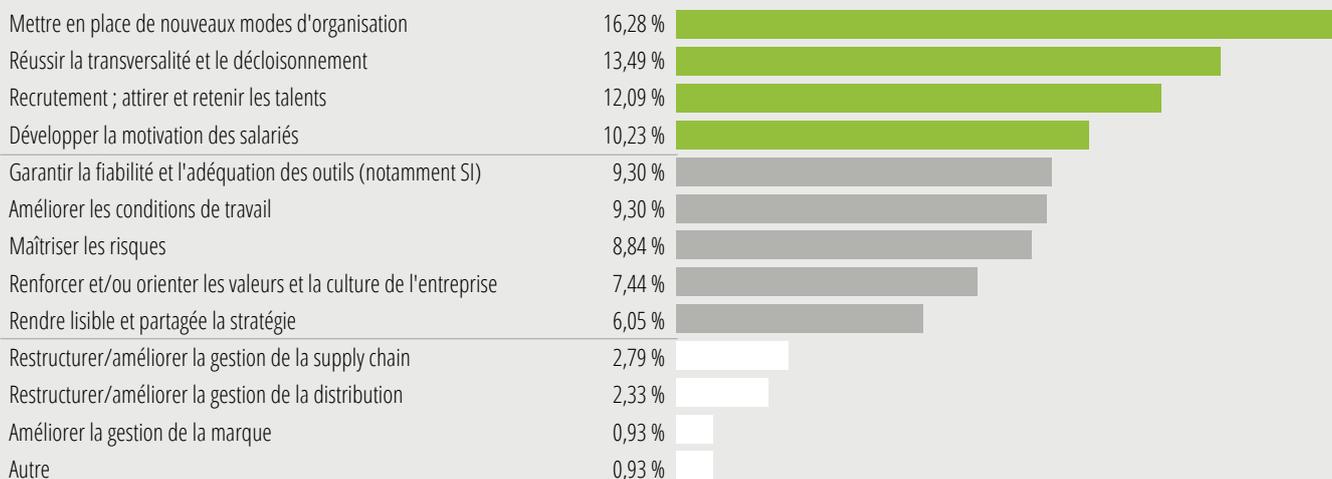
LES PROJETS STRATÉGIQUES



LES PRINCIPAUX ENJEUX EXTERNES



LES PRINCIPAUX ENJEUX INTERNES



B-ZOOM RELATIONS CLIENTS ET OUTILS : TENDANCES ET FREINS

67 % des répondants disposent d'un CRM (Customer Relationship Management) connecté, pour la moitié d'entre eux, aux autres systèmes d'information.

Dans la hiérarchie des évolutions technologiques importantes, par-delà la confirmation du rôle majeur pris par les smartphones (15/20) et du poids incontournable des réseaux sociaux (14,5/20) on notera la très intéressante position des outils d'analyse prédictive (13,8/20). La dimension data est considérée comme structurante avec ses différentes étapes dont capture, analyse et restitution.

Principaux freins, en co-

hérence avec les réponses sur les enjeux internes, les dimensions organisationnelles, compétences et comportements sont les clés de l'échec ou de la réussite. Il est important de noter que les dimensions techniques ou financières sont considérées par moins d'un tiers des répondants comme des freins à la gestion de la relation clients.

IMPORTANCE DES TENDANCES ACTUELLES (NOTE MAX = 5)

Généralisation des smartphones et des applications mobiles	3,70	
Développement des outils "smart et big data"	3,65	
Développement des réseaux sociaux	3,63	
Développement des outils d'analyse prédictive	3,44	
Développement de l'Intelligence Artificielle	3,37	
Développement des objets connectés intelligents	3,36	
Développement des plates-formes phygiales (physiques et digitales)	3,35	
Utilisation du marketing one to one	3,33	
Développement des plates-formes	3,31	
Développement des formes d'interactions vocales	2,75	
Utilisation des logiciels libres (Linux...)	2,33	
Utilisation des drones	2,25	

PRINCIPAUX FREINS À LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Freins organisationnels et méthodologiques pour la prise en charge de la relation client	24,57 %	
Freins humains (compétences des salariés, motivation...)	22,86 %	
Freins financiers (difficultés à déployer des projets)	13,14 %	
Freins techniques pour l'exploitation des informations sur le client	12,57 %	
Freins techniques pour l'acquisition et le contrôle des informations sur le client	10,86 %	
Freins liés à la culture de l'entreprise (peu ou pas orientée client)	9,14 %	
Freins stratégiques (dimension non prioritaire dans la stratégie de l'entreprise)	5,14 %	
Autre	1,71 %	

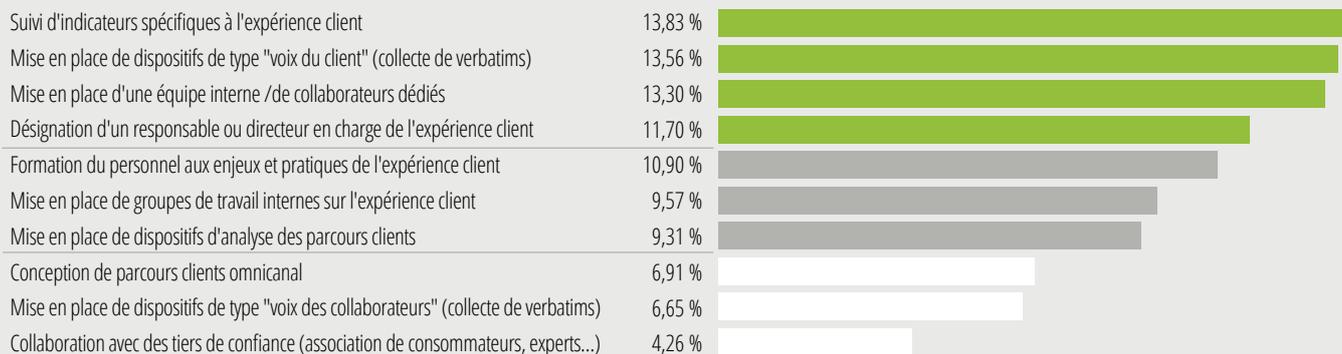
C-ZOOM EXPÉRIENCE CLIENTS ET BONNES PRATIQUES EN PLACE / CONDITIONS DE RÉUSSITE

Caractérisation de l'offre : le traitement des réclamations (15/20) et la réduction des insatisfactions (15/20) sont les actions les plus significatives autour de la satisfaction des besoins clients. Une preuve de pragmatisme mais aussi l'affichage que ces fondamentaux ne coulent pas encore de source. Aveux de plafonnement des démarches Qualité mises en œuvre ou relâchement des priorités Qualité ? On notera aussi une belle diversité des réponses témoignant de la complexité de ce que l'on appelle l'expérience clients : facilité d'utilisation par le client 15,1/20, satisfaction des

besoins fonctionnels 15,1/20 et minimisation du temps consommé par client 14,8/20. L'expérience clients, une priorité, une dynamique mais qui s'exprime sous des formes variées (fondamentaux et innovations).

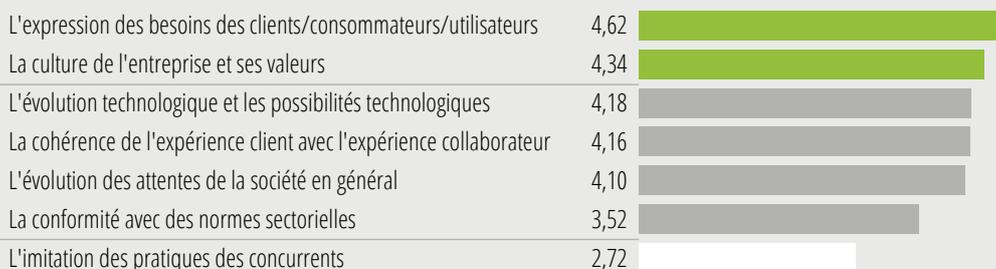
Principaux dispositifs mis en œuvre pour la gestion client : plébiscite pour des indicateurs dédiés et des organisations spécifiques (temps plein ou non). L'analyse des parcours clients n'est mise en place que dans 9 % des cas. Même si le chiffre est faible, il est important de noter que 4 % des répondants collaborent avec des « tiers de confiance ». ►

DISPOSITIFS MIS EN PLACE POUR LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT



Vision, motivation, orientation, importance autour de l'expérience client. ▼

HIÉRARCHISATION DES DRIVERS DE LA GESTION CLIENT (NOTE MAX = 5)

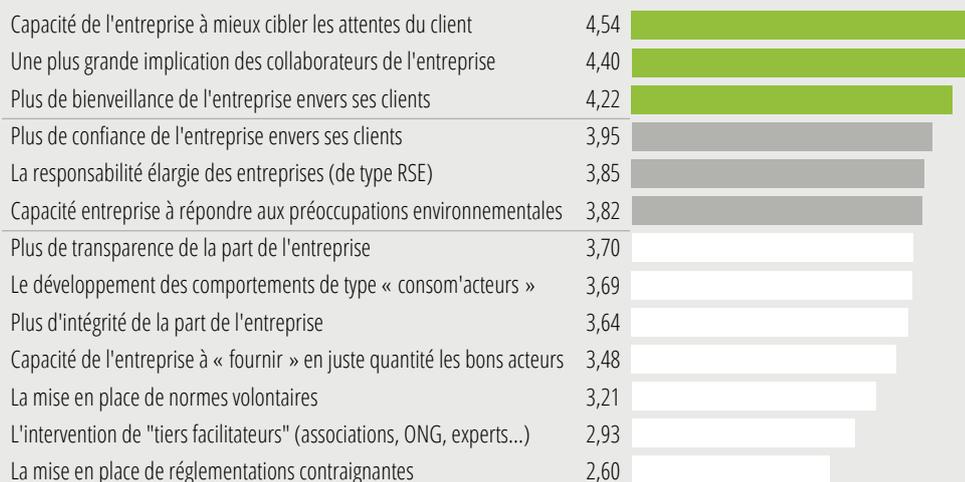


Tir groupé dans le top 5 qui explicite la subtilité des facteurs à intégrer pour réussir la mise en place d'une expérience client mais la hiérarchie est également révélatrice : expression des besoins clients (18,5/20), culture de l'entreprise (17,4/20), évolutions technologiques ou lien orientation collaborateurs/clients à 16,7 et évolution des attentes de la société à 16,4.

Éléments de rapprochement des préoccupations des consommateurs et de celles des entreprises/organisations :

En complément des résultats précédents, ces résultats éclairent les aptitudes des organisations à se rapprocher d'une recherche de « l'intérêt général » sans abandonner complètement la dynamique d'une logique de marché ni de différenciation. Les 3 premières réponses sont notées à plus de 17/20 ce qui est très instructif autour des notions de dialogue, d'écoute, de confiance et d'implication.

CONDITIONS POUR RAPPROCHER PRÉOCCUPATIONS CONSOMMATEURS ET ENTREPRISES (NOTE MAX = 5)



EN CONCLUSION

L'expérience client réalité ou trompe l'œil ? Comment aller plus loin à l'heure de la raison d'être et des sociétés à mission (loi PACTE) ?

Les grandes tendances : analyse macro et recommandations

Les réponses mettent peu en évidence les questions stratégiques ou de transformations majeures. Peu d'état d'âme affiché sur le où va-t-on ? Une image peut être trompeuse au fil de l'eau. Nous sommes malheureusement objectivement incapables d'interpréter les réponses entre « trop le nez dans le guidon » ou « réalisme opérationnel » face à des sujets trop complexes (vigilance pour les prochains questionnaires !).

Sont dominantes les questions RH et organisationnelles (dans le top 3 des enjeux et leviers internes), préoccupations plutôt axées sur la mise en œuvre à l'intérieur d'un cadre classique de management et de relation commerciale sous pression d'évolutions réglementaires. La technique et l'absorption du numérique ne ressortent pas comme des problèmes majeurs.

Les signaux faibles

Listons-les en vrac, tels qu'ils ont émergé de notre analyse des réponses : sur les valeurs et la culture des organisations, enjeux résilience (résistance aux chocs et incertitudes, risques et opportunités !), à décliner selon les axes (temporel, géographique, secteurs) et les différentes formes de confiance (individuelle, collective, experts...). Ils sont probablement à enrichir, autour de ce qui compte vraiment, par une analyse plus fine entreprise par entreprise ou par secteur d'activités.

« La technique et l'absorption du numérique ne ressortent pas comme des problèmes majeurs. »

Les axes d'approfondissement possible à fort potentiel

Comment être plus innovant dans les approches, les outils, le développement des compétences en particulier dans les domaines des savoir-être, savoir-faire, savoir relier ? Comment être force de proposition autour de la notion de parcours client et la formation du personnel ?

Qui est le mieux placé pour répondre aux attentes sur les données (qualité, pertinence...) et leur utilisation prédictive ?

Qui pour construire et analyser des enquêtes sur les outils, valeurs affichées ou perçues, des indicateurs et des bonnes pratiques (ex. « voix du client » mise en œuvre dans 70 % des cas, qui pourrait être étendue à la « voix des collaborateurs ou des autres parties prenantes ») ?

Comment, dans des systèmes de plus en plus complexes, intégrer les attentes opérationnelles en maximisant les synergies entre développement expérience client, innovation, nouvelles attentes ?

Comment clarifier les différences et les liens entre stratégie, management et gouvernance ?

Avec qui préparer un « atterrissage » de ces questions à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un territoire ?

L'approche expériences clients étendue aux parties prenantes, dont les plus exposées, peut être une composante clé pour toute société à mission qui doit démontrer son rôle de mise en relation et sa contribution permanente à l'équilibre des réciprocités.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
EN JUILLET 2020

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

La non-qualité : un gisement de productivité encore mal identifié

Par Anne-Laure MAUDUIT, Responsable Développement et Innovation Groupe AFNOR



Dans un contexte économique tendu, les processus de production ont généralement fait l'objet de nombreux plans d'optimisation, la plupart des variables sont déjà sous tension et de ce fait, les marges de manœuvre

pour maintenir ou augmenter la profitabilité des organisations sont réduites.

Et pourtant force est de constater que la non-qualité reste un concept flou aux contours mal identifiés, et mal estimés, qui représente une véritable opportunité. En effet il faut bien avoir en tête que tout euro de coûts de non-qualité gagné est un euro de marge nette en plus. Et il existe peu de méthodes ou d'écrits en la matière, permettant à un chef d'entreprise de s'attaquer à ce sujet.

C'est pourquoi, convaincu que la non-qualité est un gisement de productivité trop peu exploité, le groupe AFNOR a mené une enquête auprès des entreprises françaises.

L'objectif ? Identifier les indicateurs suivis dans l'industrie, fournir une estimation actualisée des coûts de non-qualité et identifier les freins à la mesure afin d'en ressortir des bonnes pratiques et des premières actions simples à mettre en place.

« Même incomplètes et imparfaites, les mesures de coût de non-qualité permettent de faire prendre conscience du problème et de commencer à améliorer la situation. »

Pour piloter ce projet et construire le questionnaire, le groupe AFNOR s'est entouré d'entreprises de secteurs variés tels que la mécanique, l'agroalimentaire ou l'aéronautique. Un questionnaire quantitatif a été conçu et relayé très largement auprès d'une cible de dirigeants et responsables qualité, direction, finance et production.

Plus de 800 entreprises, représentatives du tissu industriel français en termes de secteurs d'activités et de tailles d'entreprises, ont répondu à ce questionnaire. Ce qui montre déjà l'intérêt certain pour le sujet !

Nous pouvons retirer 6 grands enseignements de cette étude :

1- UNE NON-QUALITÉ CENTRÉE AVANT TOUT NON-CONFORMITÉ PRODUIT

L'étude nous montre que la non-qualité reste fortement associée à la non-conformité du produit, non-conformité par rapport au cahier des charges du client ou par rapport à une spécification: il s'agit d'un problème d'efficacité. L'entreprise n'atteint

pas la qualité voulue. A cette non-qualité sont associées ses conséquences matérielles (rebut, reprises et retouches, re-fabrications et remplacements...), ses conséquences immatérielles (perte d'image ou de confiance, insatisfaction des clients...) et également ses conséquences financières (garanties, pénalités de retard, transports exceptionnels, pertes de marges et de marchés).

90 % des répondants font ainsi la distinction entre la non-qualité au sens de non-conformité produit

et la non-performance, qui elle renvoie à un manque d'efficacité : le produit est « bon » au sens de la conformité mais les objectifs internes (temps de fabrication, coût de production) ne sont pas atteints.

La non-qualité, c'est une non-conformité produit, et plus rarement le « pas-bon-du-premier-coup ».

2- UNE MESURE NÉCESSAIRE MAIS UN ÉCART ENTRE L'INTÉRÊT À MESURER ET LA CAPACITÉ À MESURER !

La non-qualité est un sujet important, et 92 % des entreprises jugent indispensable ou au moins nécessaire de la traiter, mais 20 % s'avouent incapables de la mesurer. Ce taux atteint 60 % dans les entreprises de service où les mesures constatées se concentrent sur le taux de satisfaction, les réclamations clients et, pour les plus avancées, le taux d'effort client.

Or, « si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer ! » (Lord Kelvin)

Dans les entreprises industrielles **LES COÛTS LES PLUS SUIVIS** sont (pour environ 70 % des entreprises ayant mis en place des mesures) : les rebuts, reprises ou réparations, la non-qualité fournisseur. Le suivi est généralement effectué au niveau des ateliers de fabrication ou sur un double niveau direction et ateliers.

LES COÛTS LES MOINS SUIVIS concernent les traitements administratifs des non-qualités, l'écart entre coût prévisionnel et coût constaté d'un projet, le taux de rendement synthétique, le temps

d'attente machine, la surconsommation d'énergie et matière première d'urgence.

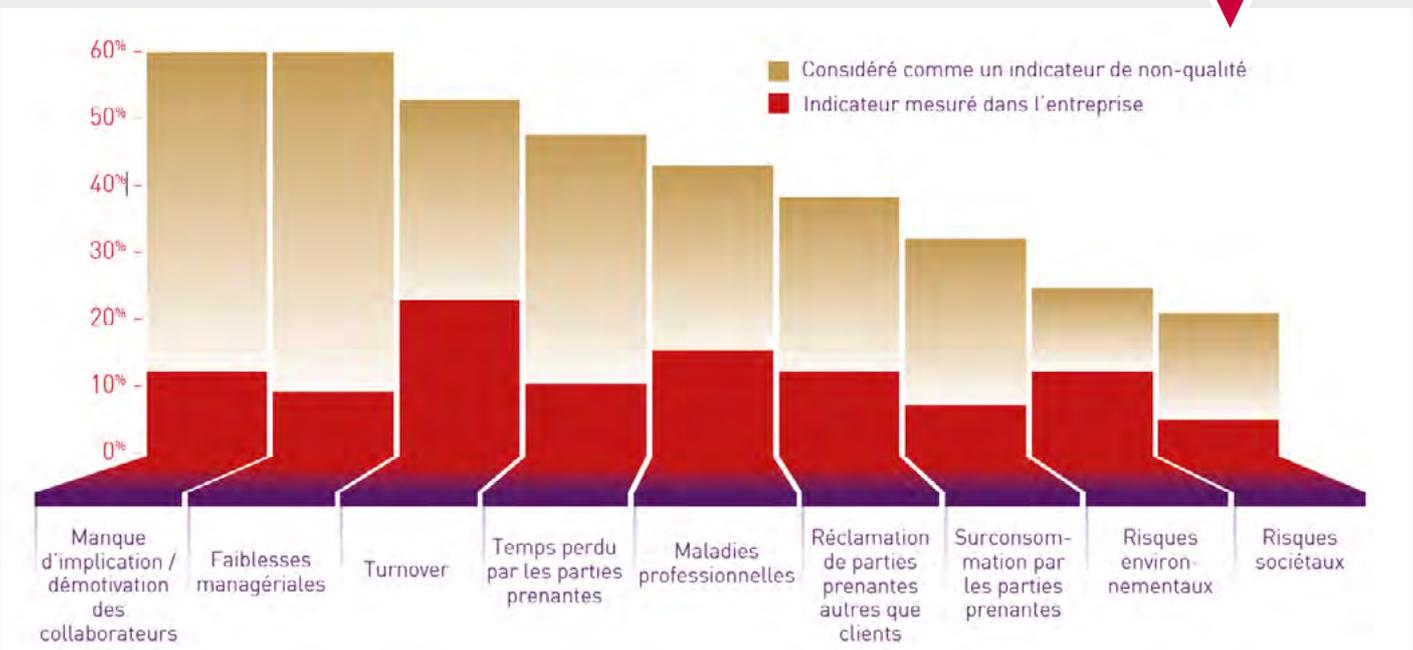
Il est intéressant de noter que la taille de l'entreprise n'impacte pas ces résultats, par contre on note des différences significatives selon les secteurs d'activités. Ainsi les coûts de non-qualité liés à des coûts internes sont moins importants dans les industries chimiques et autres industries. Dans le secteur de la construction, les coûts des appels en garantie faits par les clients sont en-dessous de la moyenne de l'échantillon.

A noter que les rebuts sont davantage suivis au niveau des ateliers dans les industries chimiques alors que dans les industries du caoutchouc et métallurgie, cet indicateur est plus fortement suivi au niveau de la direction.

3- UN PÉRIMÈTRE DE MESURE JUGÉ TROP LIMITÉ

L'étude montre que les indicateurs actuellement mesurés dans les organisations sont nécessaires mais parfois trop génériques et incomplets. La non-qualité implique un retraitement, une recherche, du temps homme... Autant d'éléments aujourd'hui importants mais non mesurés, ou appréciés via des mesures qui donnent une vision très abstraite des coûts de la non-qualité.

Ainsi 60 % des répondants citent les faiblesses managériales et le manque d'implication des collaborateurs comme un indicateur de non-qualité.



VERBATIMS INTERVIEWÉS

« Il faudrait ajouter tous les coûts réellement induits dans le traitement des produits ou documentation à reprendre (parfois à refaire en totalité) : travail supplémentaire, transports, matière première, coûts administratifs... Il y a également les impacts qualitatifs sur l'image de marque de la société et les impacts quantitatifs (marchés perdus...). »

« Nos mesures n'intègrent pas les arrêts de production, la perte client, les insatisfactions client... »

« Il faudrait ajouter le surcoût lié à la mise à disposition de toutes les ressources telles que personnel immobilisé, heures supplémentaires. »

« Volontairement, le rebut des pièces invendues ou obsolètes n'est pas comptabilisé dans les coûts de non-qualité. »

Ceci dit, même incomplètes et imparfaites, les mesures de coût de non-qualité permettent de faire prendre conscience du problème et de commencer à améliorer la situation.

4- DES FREINS HUMAINS ET TECHNIQUES

Même si les entreprises sont conscientes que ces coûts sont importants, ces sujets restent encore peu discutés car des freins certains existent. Il y a un sentiment de culpabilité autour de la non-qualité, le droit à l'erreur reste un sujet compliqué en France. Il est aussi intéressant de voir le facteur humain arriver en tête de liste des freins évoqués dans l'étude. On touche ici du doigt toute la question des freins psychologiques face à la non-qualité : la non-qualité est synonyme d'erreur, de faute et de peur de la sanction...

Les difficultés techniques et le manque de temps ressortent également très fortement dans l'étude. Difficultés techniques liées à la pertinence et la construction du bon indicateur, simple et dont les données sont faciles à récolter. Un des facteurs clés de succès dans l'élaboration du bon indicateur réside dans le travail collaboratif et concerté, entre contrôle de gestion et production et/ou qualité. Le manque de temps s'illustre dans l'étude par des verbatims évoquant des indicateurs « comme des usines à gaz », ou encore la nécessité de rester pragmatique dans la mesure. « Mieux vaut avoir un ou deux indicateurs vérifiés et exploitables que pléthore d'indicateurs ne nous apportant rien. »

5- AU FINAL, UNE RÉELLE INCIDENCE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES MAIS ENCORE TRÈS SOUS-ESTIMÉE !

Parmi les entreprises en capacité de mesurer les coûts de non-qualité, 66 % les estiment à moins de 5 % du chiffre d'affaires et 15 % à plus de 10 %. Pour remettre ce pourcentage dans un contexte d'entreprise, il faut garder en tête que le résultat net des entreprises en France se situe aux alentours de 3 % du CA. Ce résultat recoupe bien celui de l'étude menée en 1984 par le député Gérard Bapt qui situait le coût de la non-qualité entre 3 et 9 % du CA.

Et si l'on veut appuyer encore un peu plus ces chiffres, ramenés à notre échantillon de répondants les coûts de non-qualité représenteraient 2,5 milliards d'euros.

Il y a donc véritablement un gisement de productivité encore inexploité ! D'autant plus que lorsque l'on demande aux entreprises si elles considèrent que cette mesure est fiable, 37 % d'entre elles estiment que ces mesures ne reflètent pas du tout ou une infime partie de la réalité.

Cette incidence des coûts de non-qualité sur le CA est donc en plus très sous-estimée.

FOCUS PAR TYPE DE COÛT

9% NON CONFORMITÉ PRODUIT
(rebuts, reprises, réparations, remises/pénalités, appel en garantie des clients)
du CA

7,4% ÉCART ENTRE COÛT PRÉVU ET COÛT FINAL D'UN PROJET
du CA

7,3% MAUVAISE GESTION DE STOCK
(excès de stock, stockage de produits obsolètes, commandes de matières en urgence)
du CA

3,5% SURCONSOMMATION
(matière, énergie)
du CA

2,7% COÛTS ADMINISTRATIFS
du CA

2,3% COÛTS DE NON-QUALITÉ FOURNISSEURS
du CA

6- UN DÉFICIT D' ACTIONS ET DE COMMUNICATION

6^{ème} constatation issue de cette étude, ces mesures, quand elles existent, ne se traduisent pas en action (graphique ci-contre).

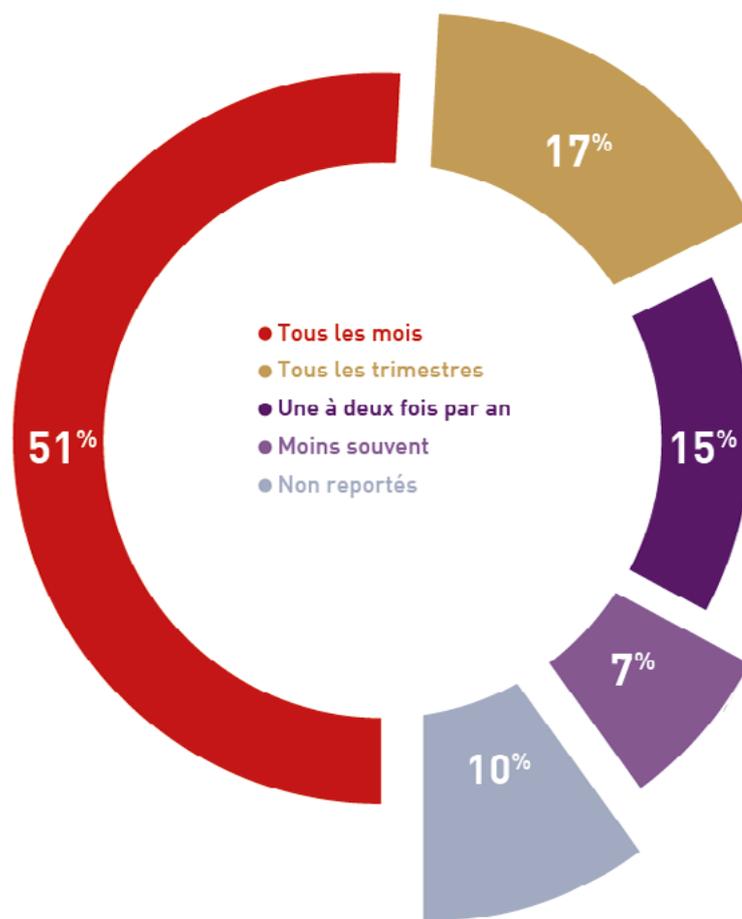
En effet seuls 51 % des répondants indiquent faire un reporting sur le sujet auprès de la direction. 33 % des organisations ne communiquent pas non plus sur le sujet auprès des équipes. Et quand des indicateurs sont suivis, peu de mesures sont prises ensuite pour régler les dysfonctionnements (26 % n'engagent aucune action corrective).

EN CONCLUSION

La bonne nouvelle ? Il reste un véritable gisement de productivité et compétitivité à exploiter pour les industriels. Et même si certains dysfonctionnements, comme les problèmes managériaux ou de communication, sont difficilement mesurables, on peut s'y attaquer pas à pas en commençant par des choses simples, en identifiant des indicateurs clés, en intégrant des indicateurs qualitatifs et en développant une culture du droit à l'erreur.

Communiquer, impliquer le personnel en expliquant les résultats des coûts de non-qualité, comparer aux résultats de l'entreprise, avoir des benchmarks, etc...

La démarche doit absolument être crédible, il faut que les messages clés soient portés par la direction générale et que les dirigeants participent aux activités de lutte contre la non-qualité sur le terrain. Il faut associer le contrôle de gestion, la direction financière, avoir un sponsor dans ces fonctions.



Comme pour toute démarche, l'aspect émotionnel est un levier : il s'agit de rendre la réduction de la non-qualité désirable et de la faire entrer dans l'imaginaire des collaborateurs. Cela peut toucher à la redistribution d'une partie des gains réalisés, cela peut toucher à l'amélioration des conditions matérielles de travail, cela peut concerner une plus grande autonomie, cela peut concerner un projet d'entreprise financé par les gains issus de la baisse de la non-qualité.



Des nouvelles de la commission « savoir-être & qualité relationnelle »

Propos recueillis auprès de Gérard VAËL, animateur de la commission au sein du Think Tank Made in Qualité,
par Lise HARRIBEY, France Qualité

Créée il y a 6 mois, la commission du Think Tank la plus tournée vers l'humain, avance bon train. C'est l'occasion de présenter plus en détail ce groupe de travail, dont la maxime pourrait être : « Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté » (Alain).

Gérard VAËL, médiateur professionnel et coach certifié, a accepté de répondre à nos questions pour revenir sur son parcours et ses aspirations pour cette commission.

France Qualité : Vous êtes « médiateur professionnel », pouvez-vous nous expliquer votre métier et votre parcours ?



Parmi plusieurs expériences en entreprise, j'ai exercé des responsabilités au sein d'une PMI franco-allemande de 500 personnes. D'abord conseiller commercial, directeur d'agence, puis responsable marketing et directeur associé. La société concevait et aménageait les pharmacies et les hôpitaux. Nous étions déjà dans une approche de conseil avec nos interlocuteurs pharmaciens, hospitaliers et leurs équipes pour projeter ensemble l'évolution des

métiers et réaliser l'organisation et l'agencement adaptés. Les enjeux de mutation étaient considérables.

Face à ces constats et besoins d'évolution, nous avons créé avec mon associé allemand, le dirigeant de l'époque, notre cabinet à Paris et à Stuttgart dédié aux études, conseils en développement et formations des responsables.

Nous avons cheminé avec nos clients, en stratégie et culture métiers, marketing et développement notamment dans les domaines de la santé.

A la source de ces accompagnements, la connaissance et la compréhension des attentes de « l'autre » sont indispensables pour être utiles.

Après une vingtaine d'années d'expérience, j'ai perçu l'intérêt d'évoluer dans mon positionnement. De passer du conseil « prescripteur » au coach.

Développer la capacité des dirigeants à révéler les valeurs et la vision qu'ils portent en eux.

Plutôt que de prescrire « nos solutions », favoriser l'expression de leurs convictions et l'émergence de « leurs propres décisions », particulièrement sur des thématiques à fort enjeu.

Partenaire de cabinets de conseil RH renommés et d'accompagnement de dirigeants, j'ai eu la chance d'être initié au coaching par des pairs de grand talent. Ils m'ont permis d'intégrer une approche plus psychologique, que je n'avais pas suffisamment appréhendée. Cette dimension est passionnante et ouvre le champ des possibles.

Ensuite l'expérience des missions réalisées m'a confirmé que les problématiques difficiles à traiter étaient plus relationnelles que techniques.

Face aux tensions et conflits de personnes et pour structurer ma démarche, je me suis formé à la médiation et suis aujourd'hui « médiateur professionnel ».

Voilà en quelques mots mon cheminement de consultant. Les managers et les dirigeants que j'accompagne m'ont fait progresser.

La qualité relationnelle est tout au long du parcours : instaurer la confiance relationnelle, créer du lien pour révéler le meilleur de chacun.

France Qualité : Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur cette notion de « Qualité relationnelle » ? Pourquoi avoir choisi ce thème de réflexion ?

Gérard Vaël : Aujourd'hui cela paraît évident que cette notion est essentielle. La pandémie universelle du COVID-19 nous confronte à nos propres limites : il faut être privé de quelque chose pour l'apprécier à sa juste valeur.

Notre devise républicaine « Liberté, égalité, fraternité » issue de notre révolution de 1789, l'illustre parfaitement : confinés avec des déplacements limités, nous n'en apprécions que davantage la **liberté**.

Témoins des différences de contextes (entre maisons avec jardins, studios d'HLM, tentes de migrants et abris en tôle des bidonvilles) nous ne sommes pas logés à la même enseigne. Avec des environnements et politiques sanitaires à géométrie variable nous réalisons que **l'égalité** reste une utopie et pourtant une quête primordiale de notre humanité. Enfin l'attitude des soignants nous conforte dans le besoin vital de **fraternité** et de solidarité.

C'est bien ce champ que nous avons à investiguer sans relâche pour progresser dans le « vivre ensemble ».

Depuis toujours, les volets « savoir », et « savoir-faire » sont en progrès continu. Les démarches qualité y contribuent directement dans l'amélioration des pratiques, principalement aux plans techniques et scientifiques. Or quand on est un « super expert » ou un « technicien hors-pair », on n'est pas pour autant un super manager. C'est bien ce supplément de savoir-être qui fait la différence.

Pour autant, je ne pense pas qu'on puisse normaliser cette notion, mais on peut en revanche éveiller les consciences des dirigeants, leur donner envie d'aller plus loin, grâce à des pistes d'actions, des exemples profitables... Révéler et développer leur capacité de bienveillance en quelque sorte.

« Au même titre que l'on développe une culture qualité technique dans l'entreprise, comment développer une qualité relationnelle ? »

Car c'est en s'intéressant à l'autre que l'on ouvre les champs de la qualité relationnelle : accorder la confiance et donner l'envie d'agir ensemble.

Car une entreprise est d'abord une aventure humaine. Sans l'humain, il manque l'essentiel.

Alors au même titre que l'on développe une culture qualité technique dans l'entreprise, comment développer une qualité relationnelle ?

France Qualité : Comment abordez-vous cette question au sein du Think Tank ?

Gérard Vaël : Il faut s'attacher à aller plus loin que l'évidence du côté « tout le monde il est beau et gentil » dans un monde de bisounours. Éviter également de tomber dans le dogmatisme et la morale. Nous sommes face à tout un champ d'application très vaste : le management, le recrutement, le commerce, et bien sûr notre éthique, nos valeurs...

Ce n'est pas une démarche que l'on peut faire seul, ce sujet mérite d'être abordé de manière collégiale et contradictoire, de manière

humble aussi. D'où la création de cette commission dédiée.

Nous souhaitons arriver, sans enfoncer des portes ouvertes, à poser des questions, donner des points de repères et à proposer des pistes concrètes.

Nous espérons que les dirigeants et responsables

aient envie d'intégrer cette notion.

Cela doit venir du cœur du dirigeant / manager, sinon c'est voué à l'échec : ses pensées, ses paroles et ses actes doivent être en cohérence.

Parmi les mots clés de cette commission, on pourrait



citer : état d'esprit, confiance, bienveillance, climat / ambiance... Le triptyque « état d'esprit / climat / travail » est une clé de réussite extraordinaire, il faut arriver à cette « culture qualité relationnelle » car elle fait partie des raisons de « vivre ensemble ».

Il s'agit donc, au-delà des bonnes intentions, de proposer une démarche structurée et un référentiel de bonnes pratiques, adaptées à des situations concrètes.

On peut aussi faire le parallèle entre le management et l'éducation, car la notion de pérennité dans la qualité relationnelle est intéressante : ce n'est pas quelque chose de ponctuel. Nous devons nous inscrire dans la durée pour éduquer un enfant ou vivre en couple...

Pour illustrer, on pourrait dire que ce n'est pas difficile de mobiliser une équipe sur un lancement de produits innovants, ce qui l'est plus, c'est de s'approprier des valeurs de culture profonde, sur la durée, qui sont les valeurs de la vie.

La construction d'une relation de fiabilité relationnelle apporte l'épanouissement mutuel.

Ça ne va pas de soi. Pas de long fleuve tranquille mais un chemin chaotique semé d'embûches et d'écueils.

S'efforcer d'apprendre de ses erreurs, de grandir de ses échecs, de savoir s'ajuster, se recentrer.

France Qualité : A qui s'adresse cette commission ? Quel est le profil des membres ?

Gérard Vaël : La commission est très ouverte, la singularité et la diversité est toujours très riche. A ce jour, nous sommes une équipe pluridisciplinaire de 8 participants avec des représentants de grandes, moyennes et micro organisations, un qualiticien et des consultants.

Nous espérons également le concours d'experts de l'évaluation non économique des grands groupes (RSE et facteurs humains) qui pourront nous faire des recommandations dans ces domaines très qualitatifs. D'autre part nous comptons sur des prolongements concrets et souhaitons susciter au sein de France Qualité des contributions et initiatives utiles.

France Qualité : Quelles sont les finalités de cette commission ? Avez-vous une première échéance ?

Gérard Vaël : La finalité est de valoriser le savoir-être et la qualité relationnelle entre les parties prenantes des organisations.

Nous avons déjà eu deux séances de travail collaboratif, additionnées de recherches et réflexions individuelles. Premiers livrables dans le prochain Livre Blanc de la Qualité, attendu au mois de mai.

La qualité relationnelle représente un véritable enjeu humain profitable pour tous. Un enjeu de business, de création de valeur et de différenciation.



FRANCE
QUALITÉ

ENSEMBLE,
ACCÉLÉRONS
LA PERFORMANCE

ADHÉREZ AU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

Bénéfices et modalités en cliquant ici

<http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp>