

# échanges

la performance en revue

**DOSSIER**  
L'EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE



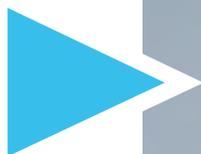
## GRAND TÉMOIN

BERTRAND BADRÉ  
PRÉSIDENT ET FONDATEUR DE BLUE LIKE  
AN ORANGE SUSTAINABLE CAPITAL

## L'ACTU

LE LEADER QUALITÉ EUROPÉEN  
EST FRANÇAIS !





**Par Pierre GIRAULT**  
Président de France Qualité

## Meilleurs vœux pour une année meilleure

Les douze mois écoulés auront été souvent d'un vécu difficile, quoique parfois d'un réel apport. Gageons en tout cas que ceux de 2021 s'avèrent plus empreints de sérénité, de convivialité, de mobilité.

Au nom de l'ensemble des équipes de gouvernance du réseau France Qualité, je vous souhaite, de même qu'à vos proches, beaucoup de satisfactions et de bonheur partagé !

Justement, de quelle façon se présente 2021 pour la Qualité au sens large, et le réseau AFQP ?

Nous allons continuer à consolider, promouvoir, individuellement, collectivement, la **Nouvelle Qualité...** pas par principe, mais parce qu'elle est de notre temps, et traduit le regain d'attrait croissant, dans le pays, pour les démarches de progrès et de maîtrise des risques - confirmé d'ailleurs par le maintien à niveau du nombre d'adhérents aux structures régionales et nationale sinon l'apparition de nouveaux entrants, malgré l'impact de la crise COVID-19.

Caractéristique première, la **globalité** : de plus en plus, l'approche de l'amélioration continue des performances, de la transformation des modes de fonctionnement, intègre nombre de composantes, Sécurité, Expérience client, Hygiène, Environnement/RSE, Santé, au service des différentes parties prenantes. Voilà une tendance qu'il nous revient de décliner encore davantage, au gré en particulier de la diffusion de « prises de position »... une prochaine doit ainsi traiter de la Qualité sanitaire.

Restons toujours **pragmatiques**, c'est le deuxième enjeu. Un récent tour d'associations régionales montre à quel point les bonnes pratiques, voire les initiatives ou réalisations best-in-class, se révèlent multiples, transposables, et hélas insuffisamment connues. France Qualité va donc durant les prochains mois valoriser sous forme de leaflet ou vidéos, d'adresse à l'attention des Autorités territoriales, un tel corpus de solutions aux problématiques actuelles, dont le partage apparaît d'intérêt général et l'insertion dans l'offre de services AFQP porteuse.

 [Lire la suite page 4...](#)

## échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600

Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam

Rédacteur en chef de ce numéro : Florent Mourens

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Christine Iltis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Héléne Schmidt, Florence Studer

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

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



F R A N C E  
Q U A L I T É

# ► sommaire



## 5 LE DOSSIER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### INTRODUCTION

6- NOUVELLE QUALITÉ : DU CONSTAT À LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

### CONTEXTE

8- FONDEMENT : LE MANIFESTE POUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### ÉCLAIRAGE

10- QUALITÉ OU EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE OU LES DEUX ?

12- L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, AU CŒUR DES NORMES

### INITIATIVE

13- LANCEMENT DU CLUB EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE EN RHÔNE-ALPES

### TÉMOIGNAGE

14- EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE COLLECTIVE AU SEIN DE CHARIER TP

16- VOYAGES SNCF : #EXOCTOBER OU L'ART D'ASSOCIER FACILITATION GRAPHIQUE ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### INTERVIEW

20- L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU SEIN DU GROUPE RATP

25- FPT : EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE 4.0

28- L'HUMAIN AU CŒUR DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE CHEZ EMAC

### VISION

24- LE CERCLE VERTUEUX DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### 31 TERRITOIRES EN ACTION

31- ÎLE-DE-FRANCE TERRITOIRE RÉSILIENT !

32- FORMATION AU NOUVEAU MODÈLE EFQM

### 33 GRAND TÉMOIN

BERTRAND BADRÉ, PRÉSIDENT ET FONDATEUR DE BLUE LIKE AN ORANGE SUSTAINABLE CAPITAL

### 36 TERRITOIRES EN ACTION

LE LEADER QUALITÉ EUROPÉEN EST FRANÇAIS !

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



➤ *Suite de l'édito*

Bien sûr, l'**innovation** devient une clé de voûte de la modernisation, de la simplification, des processus des organisations, publiques comme privées. Oui, la capitalisation du digital fait évoluer - positivement - les démarches de progrès ; oui, le déploiement de webinaires permet d'appréhender - largement - la créativité des acteurs. Et, au-delà, une des missions de France Qualité consiste bien à développer la prospective, l'anticipation, au bénéfice de toutes et tous. Illustration : la mise en place d'une commission du Think Tank sur le Manager Qualité de demain (fonction, compétences).

Dernière caractéristique, la Nouvelle Qualité est **participative**. Très clairement, les femmes et les hommes demeurent au cœur du dispositif, ont vocation à donner avis et idées, à contribuer aux projets de changement. Y compris à cet égard, notre réseau a un rôle à jouer, en confortant les actions engagées vis-à-vis des jeunes générations, en poursuivant la mise en résonance des canaux de communication ; en étendant aussi les capacités d'accompagnement grâce à des partenaires qui « frappent à la porte », en matière de soutien aux start-up, d'édition d'ouvrage ou d'essor de la Qualité relationnelle parmi d'autres.

Sachons renouer avec la confiance en l'avenir, faciliter la vie des adhérents, porter très haut les valeurs de solidarité et d'excellence, aider au renforcement de la compétitivité des TPE-PME-ETI-grandes entreprises en vertu du lancement ou déploiement de dynamiques d'amélioration continue, œuvrer enfin en synergie avec le MEDEF/la CPME/l'AFNOR/des Ministères/Veeva/Bureau Veritas notamment à la consolidation du rayonnement de la marque France ou des talents associés [à l'exemple du leader français présenté par nos soins et reconnu lauréat à l'échelle européenne] ;

**une année commence, n'en doutons pas, la Qualité est au rendez-vous !**



## Merci à

Florent MOURENS, Président-Fondateur de Cultural Broker,  
**rédacteur en chef de ce numéro**

La société « Cultural Broker » est spécialisée en excellence opérationnelle et innovation managériale. Elle aide les entreprises à s'adapter et mettre en œuvre des changements sociaux, technologiques, réglementaires et économiques, grâce à la mobilisation de cinq leviers de performances au sein des organisations : Stratégie - Management - Acteurs - Outils - Processus. Fort de plus de dix ans de développement commercial et gestion de projets dans différents secteurs, Florent Mourens a initié et conduit un programme de transformation et d'excellence opérationnelle pendant près de trois ans pour l'un des leaders mondiaux des ressources humaines. Puis en octobre 2019, il a créé « Cultural Broker » pour accompagner, transmettre et innover, notamment auprès des dirigeants de PME / ETI et leurs équipes. Aujourd'hui ce sont près de 16 entreprises qui ont été accompagnées dans leurs projets, avec toujours la même vocation de créer des performances durables à haute valeur ajoutée humaine.



# DOSSIER : L'Excellence Opérationnelle

## ► introduction

# Nouvelle Qualité : du constat à la performance opérationnelle...

Par Florent MOURENS, Président-Fondateur de Cultural Broker, rédacteur en chef de ce numéro



Pierre Girault et les équipes de France Qualité que je salue pour l'engagement et le travail de terrain réalisé, promeuvent l'évolution engagée, effective, vers une Nouvelle Qualité : plus globale, pragmatique,

innovante et participative.

Trop souvent circonscrits par l'organisation ou par eux-mêmes dans des activités de contrôle, les services qualité ne sont pas toujours assimilés à un contributeur direct de la création de valeur du produit/service délivré aux clients.

En dehors des secteurs où la qualité fait partie des compétences « core business » articulées dans un tout opérationnel cohérent au risque de voir la production impossible à vendre, force est de constater que la qualité reste encore dans nombre de cas un département juxtaposé à côté des autres : un spectateur de plus pour les opérations ! Cette situation d'une Qualité fragilisée ne peut en rester là au risque pour les organisations elles-mêmes de rentrer dans le cercle non-vertueux de la décroissance et de la survie.

Si la Qualité souhaite contribuer au développement et à la performance des organisations, elle doit continuer à se transformer, passant des constats fragmentaires à l'apprentissage collectif par et pour l'action. Remettre un

rapport d'audit décrivant écarts au standard et relevés d'anomalies n'apporte que peu de valeur opérationnelle. L'intelligence opérationnelle qui crée la performance a besoin de transformer une information brute, un constat, un écart, en une connaissance mobilisable par tous dans l'organisation, afin de générer de la valeur. William Edward Deming (Hors de la crise, 1982) nous rappelle lui-même qu'« un règlement national, ainsi qu'une norme industrielle, ne pourra être respecté que s'il possède une signification opérationnelle ».

Nous invitons donc chacun à passer du « check » (vérifier) au « study » (comprendre) comme l'a fait Deming en 1993 avec sa roue éponyme : PDCA, qu'il fit évoluer en PDSA (plan, do, study, act) afin de renforcer l'acte de comprendre pour agir ensuite avec impact sur les situations.

Avec cette évolution vers plus de proactivité, nous voyons dans certaines organisations, des rapprochements, intégrations ou créations d'activités d'Excellence Opérationnelle à l'intérieur ou à l'extérieur des départements Qualité. Cette complémentarité de compétences et d'expertises

permet de tendre vers ce que nous qualifions de Performance Opérationnelle. A savoir : « exécuter la stratégie de l'organisation de manière efficiente à tous les niveaux de l'entreprise en délivrant le niveau de valeur attendu et valorisable auprès des clients ».

Le sujet de la Nouvelle Qualité dépasse finalement de loin le seul périmètre de la Qualité dans

**« Nous invitons chacun  
à passer du « check »  
(vérifier) au « study »  
(comprendre). »**

## 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, MFO...  
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail [communication@francequalite.fr](mailto:communication@francequalite.fr).

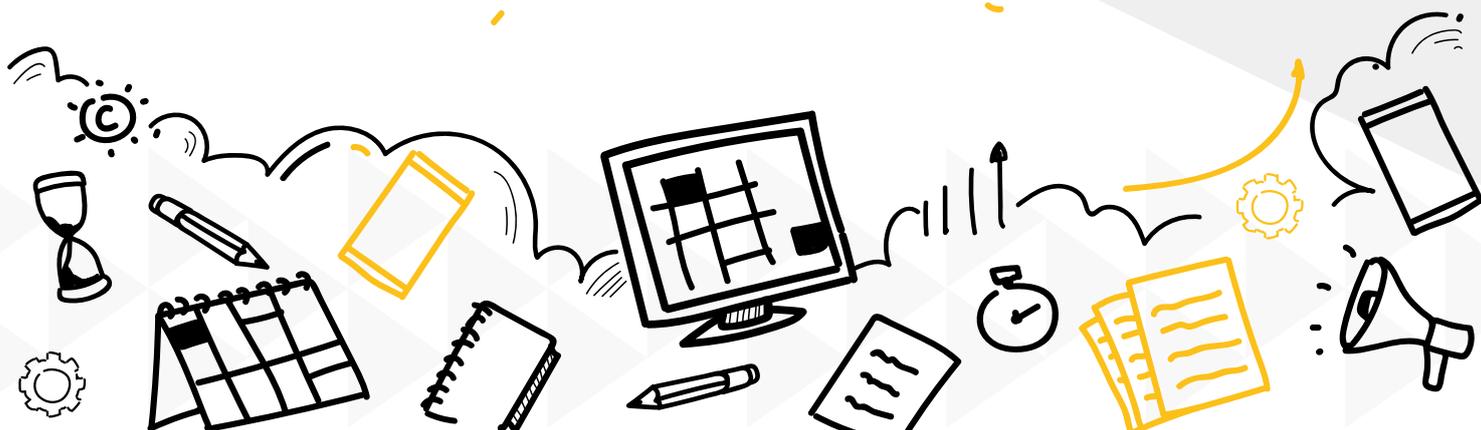
un système articulé et défragmenté. C'est un véritable acte politique qu'une direction générale doit impulser. Et comme souvent, « il ne suffit pas que la direction générale se prononce définitivement en faveur de la qualité. Il est nécessaire qu'elle sache ce dont il s'agit, qu'elle sache ce qu'elle doit faire. Cette obligation ne peut pas être déléguée. Le soutien ne suffit pas ; il faut une action ».

Aujourd'hui nous avons le pouvoir d'articuler qualité et opérations en développant dans nos

organisations des entités transverses au service de la performance en s'appuyant sur l'analyse et la mise en œuvre de nouvelles actions mêlant tous les acteurs de l'entreprise. C'est la voie des directions globales, pragmatiques, innovantes, participatives, en charge du large périmètre de la performance, parfois intitulées : direction de l'amélioration continue ou de l'excellence opérationnelle, que nous souhaitons mettre en lumière dans ce numéro.

Excellente lecture !

↑ Performance Opérationnelle ↓  
excellent !



## ► contexte

# Fondement : le manifeste pour l'Excellence Opérationnelle

Par le MEDEF et France Qualité

Les organisations peuvent produire le meilleur dès lors qu'elles savent faire partager une vision à leurs salariés, en même temps qu'à leurs clients et à leurs fournisseurs. Pour le MEDEF et France Qualité, la performance durable des entreprises dépend en partie de leur capacité à concevoir autrement leur art du management.

La pérennité d'une entreprise n'est jamais définitivement acquise. Aucune activité ne saurait se maintenir à travers les âges. Pourtant, certaines sociétés font preuve d'une capacité d'adaptation remarquable. En dépit des bouleversements constants de leur environnement, elles alignent des performances toujours aussi enviabiles. Qu'est-ce qui caractérise ces entreprises, souvent leaders sur leurs marchés ? La qualité de leur management.

Chacune possède bien sûr son secret, mais à l'analyse, il apparaît que toutes possèdent ce point commun : elles savent réunir et marier harmonieusement les cinq éléments de l'excellence opérationnelle.

Elles ont pour **objectif premier de combler leurs clients**. La réussite durable n'est jamais le fruit du hasard. Elle combine le génie d'une stratégie qui, d'une génération à l'autre de produits et de services, permet de répondre aux attentes du marché et même de les anticiper, avec toute la rigueur nécessaire.

C'est pourquoi les sociétés qui réussissent possèdent ce **deuxième trait commun : rechercher en permanence l'amélioration de leurs processus**. Il s'agit de créer toujours plus de valeur perçue avec toujours moins de ressources consommées (matières premières, énergie, eau...).

**Troisième trait commun, les entreprises qui réussissent savent incarner véritablement les valeurs qu'elles proclament**. Elles savent se fixer un cap, se doter d'une vision, exprimer une raison d'être, qu'elles assument et dont elles sont fières. Leur stratégie repose à la fois sur des règles claires et intangibles et sur une réelle capacité de transgression qui seule ouvre la voie à l'innovation.

**Quatrième trait commun, ces entreprises ont une conviction forte : pour qu'une organisation perdure, il faut que tout change**. Pour reprendre la formule d'Hervé Serieyx, "ce qui est au cœur du changement de nos organisations, c'est un changement de regard. Quand on aborde les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on a les drames d'aujourd'hui".

**Cinquième point trait commun, qui découle du précédent, l'entreprise doit être en harmonie avec son environnement**. La biodiversité et l'ensemble des ressources primaires doivent être préservées pour préserver notre cadre de vie et garantir un avenir aux générations futures sans conflit pour l'accès aux ressources naturelles. L'intensité CO2 des produits doit être drastiquement diminuée pour préserver notre climat. La transformation numérique qui bouleverse tous les modèles économiques impose que chacun se l'approprie.

Dès lors, il importe que la valeur travail soit ré-enchantée. L'entreprise ne peut plus être indifférente à son environnement et à la multiplicité des acteurs qui gravitent autour d'elle : clients, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires, puissance publique, partenaires sociaux, ONG. Elle doit tout autant tenir compte des aspirations de ses salariés, notamment celles des jeunes de la génération Y ou Z, tous en quête croissante de sens dans leur travail, pour aborder

avec optimisme et bienveillance les nombreux défis à relever. Comment redonner du sens au travail de chacun ? D'abord en répondant à son besoin de responsabilisation. Dans un monde chaotique, les femmes et les hommes ont plus que jamais besoin qu'on les mobilise autour d'un projet, qu'on leur fasse confiance, qu'on les libère de règles infantilisantes, qu'on leur laisse la liberté de s'organiser.

Certes, il est plus facile de formuler ces aspirations que d'y apporter des solutions efficaces et convaincantes, tant les certitudes et les habitudes freinent les évolutions pourtant indispensables ! C'est pour cela que nous appelons tous les entrepreneurs et les salariés à considérer l'excellence opérationnelle, avec la démarche qualité, non pas comme un objectif en soi, mais comme un chemin vers la performance globale de l'entreprise.

En effet, l'excellence opérationnelle ne se décrète pas. Il faut sans cesse convaincre et se convaincre que la performance vient de tous ceux qui sont au contact de la réalité du terrain. En même temps, il est fondamental de convaincre que développer l'entreprise et œuvrer pour le bien-être social peuvent être compatibles et se doivent autant que possible de l'être. Comment ? En redonnant du sens au progrès, c'est-à-dire en intégrant des critères sociaux, sociétaux et environnementaux ambitieux dans la conception des solutions commerciales, et en promouvant une économie plus inclusive.

En définitive, l'excellence opérationnelle n'est pas une mode, ni une norme, ni même un style de management. Il s'agit bien d'une démarche humaniste, rigoureuse, outillée au service de la performance durable de nos entreprises et du bien-être de leurs salariés.

## Ils ont aussi signé le manifeste :

95 PASSY  
Allianz  
ALSTOM (article à lire page suivante)  
ARISKAN  
ATTITUDE QHSE  
bazin conseil  
Bouygues  
Bouygues Bâtiment IDF  
Bouygues Travaux Publics  
Compass Group France  
Dynalect  
FAYOLLE SAS  
Groupe TESSON  
Haulotte  
HLP Services  
HUMANUM EXECUTIVE  
Ipsen  
KAP WAN  
Knauf Insulation Lannemezan  
LA POSTE  
MERAÏN  
OKANE  
PDCA CONSULTANT  
PSA Groupe  
QualiSSADD  
Renault-Nissan Consulting  
SANTECH  
SAS FAYOLLE  
The Adecco Group



### Par ce Manifeste, nous appelons tous les responsables d'entreprise à :

- œuvrer pour renforcer ou engager cette démarche d'excellence opérationnelle dans leurs organisations ;
- participer au Prix Excellence Opérationnelle pour susciter une dynamique vertueuse et s'inscrire dans le dispositif de reconnaissance et de valorisation des entreprises les plus méritantes ;
- se former régulièrement car la compétence ne s'acquiert que progressivement. A cette fin, le MEDEF a élaboré un MOOC qui vous permettra d'en savoir plus sur les tenants et les aboutissants de l'excellence opérationnelle au service de la compétitivité hors coût des entreprises. Au-delà, le MEDEF et l'AFQP développent actuellement un support de formation et d'accompagnement dédié pour diffuser la démarche sur le terrain.



Pour le MEDEF : Jérôme Frantz et Fabrice Bonnifet  
Pour France Qualité : Pierre Girault

## ► éclairage

# Qualité ou Excellence Opérationnelle ou les deux ?

Qualité et Excellence Opérationnelle : tendre vers l'alliance de la théorie et du pragmatisme terrain dans une approche systémique !

Par Fabrice BADIÉ, Directeur excellence opérationnelle chez Alstom



Optimiser la productivité et les performances, améliorer la qualité des livrables et réduire les coûts, renforcer la satisfaction clients pour ancrer son business. Ce sont là les objectifs principaux que visent toutes entreprises ou

organisations, et surtout dans la situation de crise que l'on connaît.

Chaque dirigeant y voit un véritable levier de compétitivité, dans la mesure où l'ensemble de ses aspects sont organisés pour aller dans le sens de la performance. En fonction des cultures d'entreprises, cette performance se focalisera principalement sur des indicateurs financiers, ou pour d'autres sur une carte de performances plus complètes intégrant les compétences et le bien-être au travail. Nous voyons également aujourd'hui de plus en plus l'intégration de thème sociétal ou environnemental.

Quelle définition peut-on donner de l'excellence opérationnelle ? On peut la résumer autour des démarches d'amélioration continue, le plus souvent supportées par des démarches de Lean ou de la mise en place de méthodes comme les notions d'agilité ou de « scrum ». Mais aussi (et surtout) sur le fait d'ajouter l'humain au centre des préoccupations. Ce qui nécessite la mise en place de réseau d'apprentissage continu permettant de faire progresser les collaborateurs par du coaching ou du mentorat. Ainsi il n'y a pas de limite à mettre en place une démarche excellence opérationnelle au sein d'une équipe RH ou marketing.



De l'autre côté, comment définir la qualité ? La qualité, ou fonction qualité, assure le respect des règles (structure normative, contrôle et audit), elle est la représentation en interne du client, et donc de la satisfaction perçue par le client.

Dans les deux cas, la qualité comme l'Excellence Opérationnelle s'appuient sur des équipes opérationnelles de production, bureau d'étude, ... qui tous les jours doivent tenir leurs engagements qualité (qui passent le contrôle), coût (qui respectent le chiffre) et le délai (qui fonctionnent le jour de la livraison aux clients), et dont le premier objectif n'est pas forcément de penser aux clients, ou qui ne sont pas en capacité aisée de faire le lien entre leurs activités quotidiennes avec une exigence ou une qualité perçue par un client final, ou utilisateur.

Depuis 1990, la culture managériale évolue et l'autonomie complétée par la digitalisation des outils entraînent de plus en plus de contrôles automatiques ou d'auto-contrôles. La qualité évolue vers la réglementation, les méthodes et les outils. Et c'est justement le terrain de jeu des organisations d'excellence opérationnelle. Ce type d'organisation en place depuis les années 2000, a pour fondation les démarches du Lean, appliquées à d'autres secteurs que la production. On voit donc

apparaître du Lean pour les engineering, pour les managers, pour le marketing...

Les deux organisations peuvent apparaître à la fois en opposition et en proximité. En opposition car la qualité va se positionner sur le respect des règles de la norme, souvent imposée par les exigences clients, donc avec l'impératif de s'y tenir pour livrer la qualité attendue. Et par opposition une fonction Excellence Opérationnelle, qui va apporter une volonté d'amélioration continue, de remise en cause des choses si elles permettent de réduire les 7 gaspillages. Avec l'agilité, la remise en cause de l'ordre établi a priori ouvre la porte à discuter et « retourner » les attentes imaginées du client, en partant du principe que le client doit mûrir son besoin en réceptionnant des éléments macro, de manière continue, pour construire son besoin juste nécessaire auprès de son fournisseur. Ainsi l'agilité combat l'écueil de la sur-qualité, source de dégradation de la productivité donc de la valeur ajoutée pour le client et/ou le fournisseur.

Autre exemple vécu quotidiennement, autour du sujet de l'identification des problèmes, des difficultés ou non-conformités. On peut retrouver une fonction qualité en posture de contrôle, et dans ce cas en réponse, un jeu du « gendarme et des voleurs » entre les opérationnels et la fonction qualité. Là où la fonction Excellence Opérationnelle, car elle se nourrit du Lean, sera dans un discours « bienvenue aux problèmes », et avec une posture de coach à la résolution de ces difficultés (on évite même le terme de « problème » dans nos échanges quotidiens).

Si des oppositions de styles existent, des proximités sont présentes car les deux approches ont le même terrain de jeu, les équipes qui doivent livrer. Ainsi on peut observer dans certaines entreprises l'arrivée d'un qualitatif qui propose le déploiement d'une démarche de résolution de problèmes, et celle d'un responsable Excellence Opérationnelle avec une démarche 6 Sigma, dans un même espace de temps. La coordination des démarches est donc clef pour éviter ce type de doublon, qui entraîne une perte de sens à l'action : la clé de la performance est sans doute à chercher dans la coordination et la complémentarité, plus que dans l'opposition de style.

Dans les deux cas, il est indispensable de ne pas monter des réseaux ou des organisations indépendantes des fonctions opérationnelles. Dans les deux cas elles doivent être au service des organisations de production de valeurs pour servir un besoin client. Cela va aussi dans le sens de l'acculturation, mettre une organisation d'experts

« Pour qu'une organisation devienne meilleure, il faut passer par la notion d'intelligence collective. »

Excellence Opérationnelle en face d'organisations qui ne se concentrent que sur des produits livrés comme écrit dans le cahier des charges, va très vite entraîner des distorsions. Et voir la fonction opérationnelle comme une structure qui ne demande que des choses en plus. On peut ainsi tomber dans « le jeu du gendarme et des voleurs » où l'opérationnel fuit ces fonctions, assimilées à des donneurs de leçon. Dans les deux cas aussi, il est dangereux d'avoir une fonction qualité ou une fonction excellence opérationnelle constituée d'experts, dont l'ensemble des membres sont extraits de parcours de carrière monolithique. Dans les deux cas, on ne naît pas qualitatif : le parcours de carrière entre les fonctions opérationnelles et les fonctions Qualité et Excellence Opérationnelle sont indispensables pour casser les silos et déployer une culture d'entreprise.

Pour qu'une organisation devienne meilleure, il faut passer par la notion d'intelligence collective. La qualité comme l'excellence opérationnelle ne sont pas le monopole d'une branche de l'organisation mais doivent rester un passage obligatoire dans un parcours de carrière. La bonne cible est bien la culture d'entreprise. Ma définition de cette culture d'entreprise est que chaque personne, de l'opérateur au PDG, est consciente de son rôle et de ses leviers pour permettre d'améliorer de manière continue la performance, recevoir des feed-back de ses clients, permettant d'ancrer le business dans la durée en respectant des valeurs morales.

En synthèse il faut que la fonction qualité et la fonction excellence opérationnelle coopèrent dans un cadre global, s'appuyant sur et pour les ressources opérationnelles.

Ainsi, qualité ? Excellence Opérationnelle ? Ou les deux ? ma réponse est : les deux.

Remerciements : un grand merci à Olivier et Anne-Sophie pour avoir accepté le jeu de l'interview et du débat d'idées sur ce thème important dans la mutation de nos organisations.



## Références

**La qualité** est définie comme suit par l'AFNOR : « Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ». La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin.

**L'Excellence Opérationnelle** est une expression qui désigne l'exécution de la stratégie d'entreprise lorsque celle-ci est plus cohérente et fiable que celle de la concurrence.

## ► éclairage

# L'Excellence Opérationnelle, au cœur des normes

Par Sandra CANDAU, Responsable Filière QSE - Responsable d'audit, Bureau Veritas Certification



### CHERCHER LA PERFORMANCE

L'Excellence opérationnelle est l'objectif à atteindre !

Son ambition est d'accroître les performances globales d'une entreprise. Elle motive les acteurs de chaque organisation et les invite à adopter une

démarche systématique et méthodique regroupant des principes et outils d'amélioration continue au sein de leur organisation.

Mais de quels outils est-il question ? Et s'il fallait chercher des normes bien connues et réfléchir à leur articulation... En effet, que de points communs entre l'Excellence opérationnelle et les principes des systèmes de management selon les normes ISO 9001, 14001, 45001... La liste n'est pas exhaustive. D'autres normes pourraient aussi servir à cette réflexion. Mais concentrons-nous sur les normes basées sur la « structure à haut niveau » (ou HLS). Elles ne sont pas que des références standards mais le reflet de questionnements et de recherches de progrès qui amènent sur la même voie que l'excellence opérationnelle.

### DES OBJECTIFS PARTAGÉS

Observons quelques chapitres et regardons les passerelles entre les deux approches.

#### >> La stratégie, essentielle

En abordant le thème de la stratégie, les normes en version 2015 ont permis d'élaborer une vision claire pour les actionnaires, les salariés et l'ensemble des parties prenantes. Il est important de pouvoir identifier ses faiblesses et ses forces. Ce travail

essentiel permet d'aller de l'avant en partageant une même analyse, évolutive dans le temps. Premières exigences des normes via le paragraphe 4 - Contexte de l'entreprise avec l'identification des enjeux externes et internes de l'entreprise - c'est le socle fondateur de la démarche d'Excellence Opérationnelle !

#### >> Le progrès permanent

Que nous parlions de normes ou d'Excellence Opérationnelle, le progrès et l'amélioration continue sont une ambition commune. Via la résolution des problèmes (défauts, réclamations,...) mais aussi l'identification en amont des risques, nous sommes sur des principes forts, qui amènent les organisations à évoluer et idéalement à se surpasser. Principe fondateur de l'Excellence Opérationnelle, il se retrouve dans les normes au travers de la roue de Deming ou des exigences du §10 (Amélioration). Ce sont des axes de progrès permanents, qui au fil des années peuvent utiliser plutôt tel outil ou telle approche, à l'exemple de Bureau Veritas.

### LES OUTILS DE LA PERFORMANCE CHEZ BUREAU VERITAS

*Au sein de Bureau Veritas, notre socle commun est la norme ISO 9001:2015. L'excellence opérationnelle est en place depuis 10 ans, avec l'aide de cabinets spécialisés dans un premier temps puis avec des équipes dédiées et formées. Elle est axée naturellement sur les services à nos clients mais également sur nos services supports. C'est un travail permanent. Cette année, nous travaillons sur l'amélioration de nos prestations de diagnostic amiante. L'objectif est de digitaliser l'intervention de nos inspecteurs, de manière plus importante, afin d'améliorer le service rendu à nos clients.*

Jacques MATILLON, Responsable de l'Excellence Opérationnelle, Bureau Veritas France

## Les processus, un langage commun

Partout dans le monde, et dans un même langage au sein de différentes normes, les processus sont définis de manière identique. Ils facilitent le fonctionnement, les échanges, les décisions. Ils sont définis comme l'ensemble des activités corrélées ou qui interagissent afin de transformer des données d'entrée en données de sortie. Pour cela, il est nécessaire d'établir des standards de travail pour optimiser en permanence ses processus et éradiquer la non-qualité ou la sur-qualité et créer de la valeur ajoutée. Ces principes sont rappelés au cœur des normes et notamment via le paragraphe 4.4 (Système de management de la qualité et ses processus) et au niveau opérationnel via le paragraphe 8 (Réalisation des activités opérationnelles).

A l'échelle d'un groupe comme Legrand, présent dans le monde entier, les normes sont un langage commun au service de l'Excellence opérationnelle.

### LEGRAND ET L'EXCELLENCE

*Legrand a une longue expérience, dans la durée, de ces normes. C'est un facteur perçu comme pleinement contributif de sa maîtrise opérationnelle. Leur lecture et interprétation sont toujours très pragmatiques et concrètes, s'attachant à donner tout effet par trop théorique ou dogmatique.*

*Le déploiement exhaustif de systèmes de management au plus près du terrain et de la réalité managériale - mais nourris de mêmes dénominateurs communs - et la définition de référentiels de bonnes pratiques adressant ses principaux processus (Legrand Way) nous permettent de partager le même socle de fonctionnement.*

*Par la généralisation de QRI (Quick Response Improvement) à tous niveaux dans l'ensemble de son organisation, Legrand adresse de manière concrète et pragmatique l'axe « amélioration continue », au service de l'excellence opérationnelle, pour ses clients et autres parties intéressées.*

**Gérard Hirat, Responsable QSE, Legrand**

## PLUS D'ORGANISATIONS IMPLIQUEES

L'Excellence Opérationnelle et les normes ISO ne font qu'un. Elles s'inscrivent dans la même dynamique, invitant les organismes à s'interroger, bouger et au bout du compte s'améliorer. Les approches à 360° ne sont pas encore courantes. Mais le nombre d'organisations dont la démarche est plus complète, avec des outils et des méthodes adaptés, ne cesse de croître. C'est un constat de nos audits : les pratiques de l'Excellence opérationnelle se déploient, se démocratisent au sein des entreprises. Les systèmes de management sont plus efficaces et le niveau d'appropriation et d'application des normes bien plus mature.

Allons dans le même sens : les normes et l'Excellence Opérationnelle servent mutuellement à l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

## ► initiative

### Lancement du Club Excellence Opérationnelle en Rhône-Alpes

« Les organisations peuvent produire le meilleur dès lors qu'elles savent faire partager une vision à leurs salariés, en même temps qu'à leurs clients et à leurs fournisseurs. » rappelle le Manifeste pour l'Excellence Opérationnelle. C'est avec l'objectif de partager les meilleures pratiques que le MFQ Rhône-Alpes et Visiativ lancent le Club Excellence opérationnelle mardi 19 janvier 2021.

Il va rassembler à la fois des responsables qualité mais également tous les acteurs qui souhaitent s'engager dans l'amélioration de la compétitivité hors-coûts.

Les rencontres se dérouleront une fois par trimestre chez un adhérent du MFQ Rhône-Alpes ou un client Visiativ (ou en virtuel selon la situation).

Le programme du 19 janvier : une session « Eveil à l'Excellence opérationnelle » animée par Robert Sangy, Consultant formateur en Qualité, Logistique, Achat & Marketing International - Ex-Vice-Président Qualité STMicroelectronics et Pierre-Antoine Watrelot, Pilote de ligne B737 et Directeur Associé SRM-Safety & Resource Management.

Puis une deuxième partie est organisée sous la forme de brainstorming pour définir les sujets et le calendrier des rencontres 2021, animée par Loïc Charpentier, Product marketing manager chez Visiativ et Audrey Chavas, Déléguée régionale du MFQ Rhône-Alpes.



## ► témoignage



# Excellence Opérationnelle collective au sein de Charier TP

Par Germain Emile CHARIER, Performance Opérationnelle - Amélioration Continue - Qualité, Charier TP

L'entreprise Charier est une entreprise de Travaux Publics créée en 1897. 1400 femmes et hommes œuvrent dans 13 agences travaux, 14 carrières, 8 postes d'enrobages de granulats, 1 bateau, 1 laboratoire pour réaliser des travaux dans le Grand Ouest et dans la région parisienne.

En 2014, suite à une réflexion stratégique, l'Amélioration Continue est placée au cœur de la démarche de développement de l'entreprise. Des plans d'actions sont mis en place dans toutes les agences et un poste de Responsable Amélioration Continue est créé pour le pôle le plus industriel de Charier : les Carrières. La démarche inspirée par le Lean Management est mise en place de manière participative en plaçant l'humain au cœur du déploiement. Différents outils sont testés à petite échelle avant d'être étendus à l'ensemble des sites :

- Suivi du Taux de Rendement Synthétique des installations en réduisant les gaspillages
- Planification de la production
- Optimisation de la valorisation du gisement
- Management visuel de la performance.

Une fois ces bonnes bases et cette nouvelle culture intégrées, une vraie méthode de gestion de projet de transformation est initiée, mettant l'utilisateur final au centre des projets. Diagnostic, écoute des besoins utilisateurs, analyse fonctionnelle, quick win, accompagnements, communication adaptée, pilotage, formation, méthode itérative, retours d'expériences... sont autant de nouvelles pratiques qui naissent en s'adaptant aux conditions de l'entreprise. Des projets se mettent en place avec ces nouvelles méthodes dans les carrières comme celui de la carrière connectée.

Carrière de la Clarté à Herbignac (44)



Chantier participatif en préparation à Nantes



Progressivement, ces nouvelles pratiques sont implémentées à l'échelle de l'entreprise et permettent de concrétiser des projets collectifs inspirants sur des domaines variés :

- Prévission et partage des ressources chantiers
- Maintenance prédictive
- Chantiers participatifs
- Point quotidien sur la sécurité du chantier (Agora Com)
- Intégration des nouveaux arrivants en entreprise
- Groupe « Opération'elles » pour favoriser l'emploi des femmes sur le terrain
- Mise en place du CRM.

En 2020, ces projets sont maintenant bien ancrés dans les habitudes des équipes et permettent de fluidifier les processus, la communication et évitent ainsi les pertes inutiles et améliorent la rentabilité globale de l'entreprise.

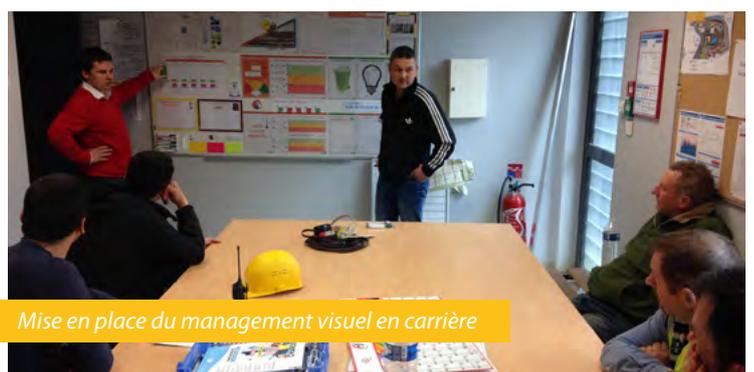
2021 sera une année qui verra la mise en place de trois projets structurants, basés sur une dynamique identique avec des ressources internes et externes dédiées :

- Développement d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines)
- Travail sur le droit à l'erreur et la Non-Qualité Chantier (reprises et gaspillages)
- Etude complète de la chaîne achat.

Toute une démarche emmenée et animée par des équipes dynamiques et impliquées qui appliquent la devise de l'entreprise : Agir pour que ça dure !



Les femmes dans l'entreprise Charier



Mise en place du management visuel en carrière



Planning chantier avec l'équipe à La Rochelle

## ► témoignage

# Voyages SNCF : #exoptober ou l'art d'associer facilitation graphique et Excellence Opérationnelle

Par Catherine GATEPIN, Directrice Excellence Opérationnelle Voyages SNCF,  
Alice LANGLET, Black Belt et Coach - à la Direction Excellence Opérationnelle Voyages SNCF,  
et Marie-Laure DURAND, Responsable Communication et Manager Excellence Opérationnelle - à la Direction Excellence Opérationnelle Voyages SNCF.

Le concept #exoptober est né en 2019 de l'inspiration d'Alice Langlet, Black Belt et Coach à la Direction Excellence Opérationnelle Voyages SNCF<sup>1</sup> et dessinatrice à ses heures perdues.

#exoptober a pris une autre dimension en 2020 avec la création d'une équipe projet autour d'Alice :

- Marie-Laure Durand, Responsable Communication de la Direction Excellence Opérationnelle<sup>2</sup> Voyages SNCF et Manager Excellence Opérationnelle,
- Laurent Letang, Black Belt, Facilitateur Graphique et créateur du blog « Les Joyeux Gribouilleurs ».

### Mais c'est quoi #exoptober ?

#exoptober est un challenge de facilitation graphique au service de l'Excellence Opérationnelle qui se déroule tout au long du mois d'octobre.

Une liste de mots, à l'image d'Inktober<sup>3</sup> est publiée peu de temps avant. A chaque jour, un mot issu de l'Excellence Opérationnelle et un concept à illustrer !

Le challenge est ouvert à tous - pas besoin d'être Black Belt, ni « Picasso » – et se déroule sur la page LinkedIn de la DEO Voyages SNCF.

Il permet :

- Une initiation aux bases de la Facilitation Graphique,
- Une découverte des différentes utilisations de la Facilitation Graphique au service de l'Excellence Opérationnelle,
- Une opportunité unique d'approfondir des

sujets Excellence Opérationnelle, en associant des concepts illustrés et des témoignages d'Experts du Lean de différentes entreprises,

- Une occasion de s'entraîner à reproduire ou à inventer un dessin par jour pendant 31 jours - et à continuer au-delà...

L'édition 2020 a été au-delà des intentions initiales en proposant :

- Une planche quotidienne de Facilitation Graphique associant explications du mot du jour et sa mise en image par Laurent Letang,
- Un benchmark Excellence Opérationnelle XXL avec 34 grands témoins évoquant le concept du jour et leur mise en pratique par ces experts du Lean,
- L'approfondissement de 5 thématiques, l'ordre des mots n'étant pas du fait du hasard : Flux de Valeur, Client, 5S, RSP, Maturité et Intelligence Collective et Stabilité,
- 3 Webinars interactifs (un replay et un résumé sont proposés) avec un savant dosage d'Excellence Opérationnelle, de Facilitation Graphique, d'interviews et de moments collaboratifs.

La participation au challenge #exoptober2020 a été un succès avec plus de 700 dessins postés. L'idée est d'être le plus Lean possible également dans son dessin, on ne cherche pas la perfection mais à faire comprendre un concept le plus simplement possible !

## Mise en images !

Une illustration vaut mieux qu'un long discours avec cette sélection de deux planches :

Voix du Client et Posture Basse.

# EXOPTOBER 2020

## Jour 2 - Voix du client

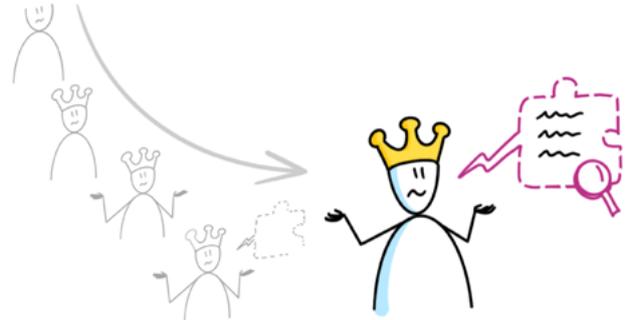
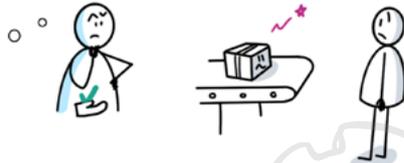
Identifier le bon client n'est qu'un début. La suite ? **Identifier ses attentes profondes** ... dont lui-même n'a pas toujours conscience !

Chercher la voix du client, c'est donc **identifier les besoins du client, souvent au-delà de ce qu'il dit**.

Parfois, identifier le bon client **prend du temps**, de même qu'identifier ses réelles attentes. Acceptez de vous laisser du temps et d'affiner progressivement !

### SAVEZ-VOUS IDENTIFIER LES BESOINS DE VOTRE CLIENT ?

Hhm, la production se plaint régulièrement de ce genre de défaut... De quoi ont-ils besoin ? Comment notre service qualité peut les aider ?



La voix du client est à chercher au-delà des mots. Elle sert de boussole pour orienter l'action



Le Client est au cœur de toute démarche Excellence Opérationnelle et encore plus à la SNCF !

Julien Debrabant, Black Belt et Manager du Centre de Relation à Distance Voyages d'Arras et d'équipes de vendeurs dans les gares avoisinantes a témoigné de sa pratique de la Voix du Client – et l'a également dessinée !

Toute sa démarche managériale est centrée

sur la Voix du Client. Il encourage ses équipes à aller au-delà des pratiques de l'entreprise. La SNCF recueille la satisfaction des clients à l'aide d'enquêtes de Mesure de la Satisfaction Clients (MSC).

En local, les agents vont à la rencontre des clients pour des enquêtes plus fréquentes et plus poussées. Les Points 5' d'équipe sont le lieu pour avancer collectivement sur ces sujets.



Une obeya est une salle dédiée à un projet, dans laquelle se réunissent ses parties prenantes. Les murs de la salle sont utilisés pour y afficher des visuels utiles à la gestion du projet et à son amélioration continue.



Le diagramme d'Ishikawa ou diagramme des causes et des effets permet d'orienter l'attention vers des causes que l'on n'aurait pas envisagées. En ce sens, il permet une remise en question des idées reçues.

<sup>1</sup>Voyages SNCF est l'Entité en charge des TGV (nationaux et internationaux) et des trains Intercités. <sup>2</sup>DEO Voyages SNCF dans la suite de l'article. <sup>3</sup>Inktober est un défi créé en 2009 par Jake Parker, faisant s'affronter les dessinateurs du monde entier. \*Dessins réalisés par Julien Debrabant, Arnaud Gallois, Marion HUZIEUX, Véronique OTTAVI, Alice LANGLET et Marie-Laure DURAND.

## EXOPTOBER 2020

### Jour 25 - Posture basse

En Excellence Opérationnelle, on cherche à **mettre l'amélioration à la main des équipes**, ce qui n'est pas une mince affaire.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'admettre qu'il n'y a pas de sachant, ni d'expert. La meilleure idée, la meilleure solution vient de ceux qui vivent le problème.

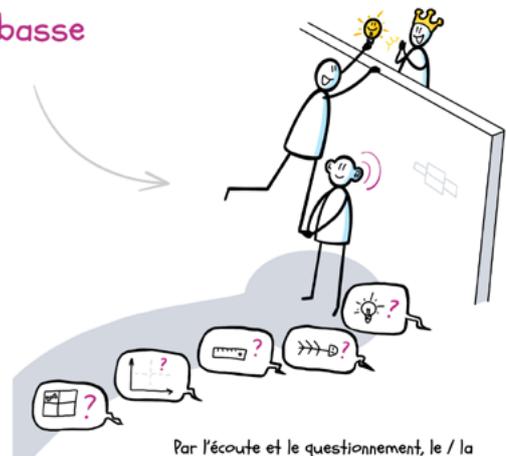
Les managers et les référents Excellence Opérationnelle sont garants d'un **cadre**. Respectivement **cadre du collectif** et **cadre méthodologique**. A ce titre, ils sont dans une posture d'**accueil**, d'**écoute**, d'**ouverture**, de **questionnement**. Ils créent les conditions favorables au changement.

Le manager adopte une **posture basse** en passant de « Je dis ce qu'il faut faire et je vérifie que c'est fait » à « J'affronte les problèmes et **accompagne mes équipes** dans leur résolution ». Il **sort donc de la position de sachant** pour aller vers une position d'**aïdant**.

#### EN PRATIQUE :

Adopter une posture basse, c'est :

- Poser des questions pour comprendre en profondeur un problème plutôt que de lui chercher une solution
- Reconnaître ses erreurs et ses difficultés pour chercher des solutions, au même titre que pour les erreurs et difficultés de ses collaborateurs
- Faire appel aux membres de son équipe pour réfléchir, pour analyser un problème et lui trouver des solutions



Par l'écoute et le questionnement, le / la manager en posture basse crée un climat de confiance et accompagne ses équipes dans l'amélioration continue



*L'Excellence Opérationnelle ne se réduit pas à une boîte à outils, il s'agit d'une philosophie où l'humain est au centre de tout projet, une vraie posture à développer en même temps que ses compétences en Amélioration Continue !*

*Etienne Collignon, Dirigeant de « The Learning Person » et auteur du récent livre « L'équipe apprenante », a livré sa vision de la posture basse, essentielle à tout travail d'accompagnement d'équipe dans un chantier Lean. Celle-ci rend le travail « d'apprenance » possible et permet aux collaborateurs de s'approprier la démarche et de fonctionner ensuite en autonomie.*



Le point '5' est une réunion dédiée à l'amélioration. Elle s'effectue à intervalles réguliers devant un tableau de Management Visuel, qui aide l'équipe à se coordonner et à voir les progrès réalisés

\*Dessins réalisés par Julien Debrabant, Arnaud Gallois, Marion HUZIEUX, Véronique OTTAVI, Alice LANGLET et Marie-Laure DURAND.



# La philosophie de la DEO Voyages SNCF

La Direction Excellence Opérationnelle Voyages SNCF est une cellule d'appui, elle propose 4 types de services aux équipes de l'Entité Voyages.

## 1- Piloter l'activité

Les Référents Excellence Opérationnelle accompagnent les Managers et leurs équipes dans l'élaboration de leur feuille de route et sa déclinaison en plan d'actions et indicateurs. Ils aident à mettre en place des rituels au service de la performance et de la satisfaction des clients.

Ils appuient la définition de la stratégie, de l'ambition, du « why » de l'équipe.

## 2- Challenger la performance avec les équipes

Cartographie des processus, formalisation de standards, organisation du poste de travail (5S et 5S Informatique), traitement des gaspillages et des irritants : autant de sujets pour améliorer la performance opérationnelle et répondre aux attentes du client.

Ainsi, un Kaizen à Paris gare de Lyon a permis de pouvoir afficher les TGV au départ non plus 20 minutes avant mais 30 minutes.

Catherine Gatepin, Directrice Excellence Opérationnelle Voyages SNCF nous en parle...

Lors de ce Kaizen :

- 12 métiers ont travaillé ensemble, dont des prestataires externes (nettoyage, restauration, etc.),
- 34 actions majeures ont été réalisées sur 40 décidées initialement.

Le process est devenu robuste, y compris en situation perturbée, grâce à des tactiques communes éprouvées, portant notamment sur un meilleur circuit de partage de l'information en temps réel.

La performance est au rendez-vous avec 55 % des trains affichés 30 minutes avant le départ contre 15 % seulement au début du chantier.

Les relations nouées en inter-métiers pendant le chantier fluidifient durablement la capacité des équipes à s'adapter en continu aux problématiques et aux évolutions qu'elles rencontrent.

Les clés de la réussite de cette méthode : associer les acteurs terrain qui vivent tous les jours ce process, associer des candides qui vont bousculer les idées reçues, et animer avec des Référents Méthodes formés au Kaizen.

Le programme de ces 3 à 5 jours sanctuarisés : observer, co-construire, décider, tester, mesurer et transformer :

- Aller ensemble faire des observations sur le terrain, pour détecter les irritants et les bonnes pratiques à consolider,
- Co-construire un process qui fonctionne opérationnellement, en définissant des tactiques communes et des actions simples et rapides à coût nul,
- Tester et optimiser immédiatement ces tactiques pendant le chantier Kaizen.

Les 30 jours suivants : déployer immédiatement, transformer et obtenir la performance attendue.

## 3- Développer la maturité du collectif

Les Référents EO de l'équipe sont Coachs pour la plupart. Leur posture permet une approche différente des chantiers d'accompagnement Lean avec le développement d'une culture collaborative, de la maturité et de l'autonomie de l'équipe (intelligence collective, gouvernance partagée, équipe apprenante, etc.).

Des méthodes comme la Communication Non Violente et la pratique du Feedback sont utilisées.

## 4- Acculturer et développer les pratiques Excellence Opérationnelle

L'acculturation passe par un volet formation important (Yellow, Green & Black Belt, Manager EO, Lean Project, Coach Lean, Facilitation Graphique, Agenda Lean, etc.).

Elle passe aussi par une animation du Réseau Excellence Opérationnelle Voyages, la communauté étant présente sur l'ensemble du territoire national :

- EO News Voyages, Newsletter hebdomadaire traitant de l'Excellence Opérationnelle,
- Bimestrielle RésEO Voyages basée sur l'échange de bonnes pratiques autour des projets

majeurs de l'entreprise,

- Réunions d'Amélioration Continue Voyages 100% Terrain avec une Tournée Terrain suivie d'une Résolution Structurée de Problèmes sur un site du Groupe SNCF,

- Matinales Excellence Opérationnelle Voyages SNCF, événements ouverts aux collaborateurs externes, permettant des benchmarks et échanges de bonnes pratiques avec d'autres entreprises.

**« Des méthodes comme la Communication Non Violente et la pratique du Feedback sont utilisées. »**

## ► interview

# L'Excellence Opérationnelle au sein du Groupe RATP

Propos recueillis auprès de Philippe MARTIN, Directeur Général Adjoint, Opérations de Transport et de Maintenance du Groupe RATP, par France Qualité



**France Qualité :**  
Avant de rentrer dans le vif du sujet, pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

**Philippe Martin :**  
Ingénieur de formation, diplômé de Centrale Paris, j'ai tout de suite

voulu manager, piloter des projets, animer, accompagner le changement. Rentré en 1983, j'ai fait toute ma carrière à la RATP et j'y suis encore. J'ai travaillé pour tous les réseaux (bus, métro, RER), dans la maintenance et dans l'ingénierie. Je me suis occupé des politiques de service, des délégations à la qualité, avec à l'époque le NF Service. Depuis près de 10 ans, je supervise les opérations de transport et maintenance. Et j'ai une mission transversale pour l'entreprise sur toute la politique d'Excellence Opérationnelle : j'englobe toutes les politiques, y compris celles des départements qui ne sont pas sous ma tutelle hiérarchique.

Je suis aussi membre du COMEX depuis 16 ans. Je connais donc à peu près bien l'entreprise et les gens qui y travaillent !

**France Qualité :** Pouvez-vous présenter en quelques mots le Groupe RATP ?

**Philippe Martin :** Il est un des leaders mondiaux de la mobilité urbaine, présent dans 13 pays et sur 4 continents. Nous concevons, exploitons, maintenons et modernisons des systèmes de transport, 8 modes de transport pour être précis : métro, tram, bus urbains et interurbains, trains régionaux, sightseeing, navette maritime, transport

à la demande et câble. Nous sommes par ailleurs présents sur la chaîne des nouvelles mobilités, dans le cadre de partenariats (navette autonome, scooter électrique en libre-service, covoiturage, autopartage, parkings intelligents et connectés). Le Groupe, compte 65 000 salariés à travers le monde.

**France Qualité :** Vous avez fait de l'Excellence Opérationnelle votre objectif stratégique numéro 1, que représente-t-elle pour vous ? Qu'en attendez-vous ?

**Philippe Martin :** Le Groupe RATP a historiquement une forte culture qualité et excellence opérationnelle. Cette dernière a particulièrement été développée en Ile-de-France pour préparer l'arrivée de la concurrence et pour servir d'appui à la filiale RATP Dev en vue de gagner des parts de marché.

Depuis 2009, la loi ORTF pour l'Organisation et la Régulation des Transports Ferroviaires a défini les dates d'ouverture à la concurrence de nos réseaux. Et pour faire face à cette concurrence, il est indispensable d'utiliser des méthodes et outils d'Excellence Opérationnelle pour avoir des performances opérationnelles et des processus efficaces. Certains outils relèvent du Lean, d'autres de l'amélioration continue...

Les trois métiers principaux sur lesquels s'appuie l'excellence opérationnelle sont l'exploitation, la maintenance et l'ingénierie. Car il faut savoir que le groupe dispose d'une très forte ingénierie d'innovation, de conception et de maintenance. Des exemples récents le montrent comme l'automatisation de la ligne 4 en cours ou le passage au biogaz et à l'électrique de tous les centres bus.

### France Qualité : Concrètement, comment se traduit-elle et se décline-t-elle dans votre fonctionnement au quotidien ?

**Philippe Martin :** Les trois piliers majeurs de l'excellence opérationnelle à la RATP sont l'amélioration continue, les études de cas et le partage des bonnes pratiques.

Concernant l'amélioration continue, on dispose de près de 150 fiches actions que l'on travaille sous format RADAR. Tous les départements du Groupe s'appuient aujourd'hui sur cette démarche d'amélioration continue issue de l'EFQM®.

Les études de cas quant à elles permettent d'explicitier comment faire pour améliorer les différentes performances : aussi bien sur la sécurité des voyageurs, sur l'information voyageurs, sur la régularité... Au fond, tous les dispositifs d'études de cas que l'on utilise pour répondre à des appels d'offres. Souvent, sur des appels d'offres internationaux, l'Autorité Organisatrice nous demande de démontrer comment on manage les processus et comment on mène cette démarche d'amélioration continue.

Nous travaillons aussi sur l'échange et le partage des bonnes pratiques, parce que les problèmes peuvent être analogues d'un réseau à un autre ou d'une ligne à une autre : ça peut être un problème d'absentéisme, de pilotage du système d'information, etc.

Depuis 18 mois, notre démarche d'Excellence Opérationnelle se décline aussi grâce à un deuxième outil : c'est le management visuel.

« Les trois piliers majeurs de l'excellence opérationnelle à la RATP sont l'amélioration continue, les études de cas et le partage des bonnes pratiques. »

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

**Philippe Martin :** On l'appelle aussi « Animation à Intervalle Court ».

Notre souhait est que l'excellence opérationnelle entre dans tous nos processus et dans toute la ligne hiérarchique, et

pour cela, il faut que les managers de proximité puissent animer la performance avec leur groupe d'opérateurs. Ils utilisent donc le management visuel : ils parlent ensemble pendant 10-15 minutes pour faire un « rétro-processus » de ce qu'il s'est passé, des difficultés d'organisation, des projets... Ça permet d'avoir un meilleur suivi et de travailler sur un engagement réciproque des agents et de l'encadrement.

### France Qualité : Quel lien faites-vous entre Qualité et Excellence Opérationnelle ?

**Philippe Martin :** La démarche d'Excellence Opérationnelle implique la démarche Qualité ! D'ailleurs nos programmes triennaux d'Excellence Opérationnelle intègrent les décisions de certification.

Cette intégration Qualité permet de favoriser nos savoir-faire, de voir quels sont nos facteurs importants et différenciants par rapport à nos concurrents et de cibler les reconnaissances qui sont les plus attendues des voyageurs ou des autorités.

Nous avons beaucoup de certifications type ISO bien sûr : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001. Concernant l'ISO 50001, sur le management de l'énergie, on l'a voulue sur le Groupe entier, pas seulement sur une unité, car nous avons des engagements publics sur la réduction des GeS (-50 % entre 2015 et 2025) et sur les consommations énergétiques (-20 % entre 2015 et 2025). Notre politique qualité est ciblée. Par exemple sur l'ISO 9001 et le management des processus, nous avons des processus globaux mais aussi des processus ciblés.

C'est par exemple le cas de deux processus nommés au Grand Prix Qualité France : le processus « diffuser et suivre l'information voyageurs en situation perturbée inopinée » sur la Ligne A, qui est un sujet très attendu de nos voyageurs. Et la Ligne 14, reconnue EFQM® 5 étoiles, qui a reçu le Grand Prix France l'année dernière. C'est pour nous une grande satisfaction car en tant que leader du métro automatique (on transforme des lignes traditionnelles en lignes automatiques), il fallait que l'on soit performants sur tous les aspects. Nous souhaitons que nos lignes automatiques soient les plus performantes. Avec cette reconnaissance EFQM® 5 étoiles, c'est le cas !

La Ligne 1, automatisée en 2012, vient aussi d'obtenir une reconnaissance EFQM® 4 étoiles, comme OrlyVal il y a quelques mois.

Ça illustre bien le fait que nous avons souhaité cibler les lignes automatiques pour conforter notre leadership dans ce secteur.

Nous associons aussi beaucoup notre démarche à nos valeurs. Nous avons de fortes valeurs RSE et sur la sécurité des transports : sur la sécurité ferroviaire, ça existe depuis nos origines, c'est dans nos tripes et tous nos systèmes sont conçus en sécurité ferroviaire. Il n'y a jamais d'incident majeur sur la sécurité ferroviaire impliquant des voyageurs. Aujourd'hui nous avons voulu faire la même chose sur la sécurité routière. Nous sommes la première entreprise française de transport public à avoir obtenu la certification ISO 39001 sur le management de la sécurité routière pour notre réseau de surface.

Pour tous au sein de l'entreprise, l'excellence opérationnelle c'est améliorer notre performance (opérationnelle, économique et de service), c'est préparer l'arrivée de la concurrence et nous espérons que ce seront des atouts pour permettre au Groupe de gagner des marchés en France et à l'international.

### **France Qualité : Quels sont vos projets à venir en matière de performance ?**

**Philippe Martin :** La démarche de management visuel ayant été lancée il y a près de 2 ans, elle doit encore descendre à toutes les strates, car nous sommes 43 000 agents en Île-de-France et ce n'est pas rien ! Il faut donc continuer cette acculturation au management visuel, et l'accompagnement des managers pour mieux pratiquer. L'objectif est que ce soit totalement généralisé dans toutes les équipes, piloté par l'ensemble des managers. Et cela prend un certain temps car il y a des milliers de managers à former !

Cette déclinaison du management visuel concerne également les filières métiers (ressources humaines, achats, contrôle de gestion, logistique...), afin de mettre en place des processus d'amélioration continue au sein des filières, pour aller encore plus loin dans la performance.

Il y a aussi un axe que j'aimerais particulièrement développer, c'est la mesure de la performance : il y a des actions qui améliorent la qualité de service, c'est important, mais on doit mesurer la contribution à la performance économique. Nous souhaitons aller vers davantage de critères de performance économique car au début nous avons traité beaucoup de problèmes d'amélioration de processus, avec la volonté de bien faire du premier

coup, et de satisfaire les clients. Maintenant, il faut que l'on travaille à mieux évaluer les impacts économiques. Car toute amélioration du service peut, voire doit, se traduire par des gains économiques ou des non-dépenses d'une manière ou d'une autre.

### **France Qualité : Avez-vous un outil / une méthode qualité de prédilection ?**

**Philippe Martin :** Notre outil est le RADAR, car c'est celui que nous a indiqué notre filière métier et qui est souvent demandé dans les appels d'offres internationaux. Donc autant utiliser des fiches pratiques qui seront demandées par de futurs donneurs d'ordre. Au début, cela a pris un peu de temps mais les équipes ont finalement assez vite admis cet outil. Aujourd'hui, elles en ont perçu l'intérêt et l'utilisation du RADAR ne fait plus débat.

### **France Qualité : Comment êtes-vous organisés en interne pour mener la démarche ?**

**Philippe Martin :** Dans le temps, il y avait ce que l'on appelait « une délégation générale de la qualité ». J'ai depuis récupéré les politiques qualité en 2009, avec l'excellence opérationnelle. Dans mes équipes, j'ai une personne en charge du programme d'excellence opérationnelle, Marie Geschwind assistée de Marie-Paule Gois, et une autre en charge de la politique qualité, Frédéric Blamoutier. Ce sont eux qui animent la démarche, proposent les plans de formation et d'accompagnement, qui font des audits croisés... Ils sèment la culture qualité et l'excellence opérationnelle dans tous les départements et ils trouvent les interlocuteurs motivés au sein de ces départements pour démultiplier la démarche. On impulse, on fait un gros travail d'accompagnement et de conviction. C'est une démarche

sur le long terme et tout le monde sait que c'est un programme qui est suivi régulièrement au sein du Groupe, jusque chez la Présidente. C'est important de savoir que le soutien et le suivi viennent du plus haut niveau de la hiérarchie.

### **France Qualité : Quelle est la réussite dont vous êtes le plus fier ?**

**Philippe Martin :** On était très fier du résultat EFQM de la Ligne 14, d'avoir obtenu la reconnaissance EFQM® 5 étoiles et de la récente reconnaissance EFQM de la Ligne 1. Car il n'y en a pas beaucoup qui l'ont. Il y a aussi la gestion du

**« On impulse, on fait un gros travail d'accompagnement et de conviction. »**



management de l'énergie et la sécurité routière, car ce sont des dossiers qui concernent beaucoup de départements et de parties prenantes. Ces projets transversaux que l'on arrive à piloter et à améliorer sont pour moi de grandes satisfactions.

Cela reste toujours compliqué de réunir plusieurs acteurs sur un même thème et de mettre tout le monde d'accord sur un objectif commun ! D'ailleurs aujourd'hui, dans les départements qui fonctionnent bien, tous les projets internes à leur département sont gérés par eux-mêmes et ça se passe bien. Et j'ai demandé à mes équipes de se focaliser sur les projets transversaux regroupant plusieurs départements de la RATP. Désormais, nous avons passé la phase de conviction : les gens sont convaincus. Et ce que j'ai apprécié, c'est quand ils ont compris, après presque deux ans, que ce n'était pas du travail en plus, mais que ça les aidait, ça facilitait leur travail au quotidien. Il a fallu ce temps mais c'est très satisfaisant aujourd'hui.

**France Qualité : A l'inverse, quelles ont été les plus grandes difficultés, des échecs ou des abandons ?**

**Philippe Martin :** Parfois, sur des idées que l'on a pu avoir, on a tenu compte de la réalité ! Par exemple, nous avons des grands projets de réorganisation de notre ingénierie : on a commencé par la réorganisation pour se concentrer après sur l'amélioration des processus, nous avons juste décalé.

Nous avons aussi beaucoup appris d'un certain nombre d'échecs. Nous avons par exemple établi des fiches RADAR sur des améliorations concernant les intrusions sur les voies : le plan d'actions était très riche, nous avons mis beaucoup d'investissements et malheureusement le résultat était dégradé pour diverses raisons, et c'était pire ! Cela nous a d'une part permis d'expliquer que ce n'est pas la méthode qui fait le résultat, ce serait trop facile ! Et d'autre part ça nous a aussi permis de réfléchir à revoir nos processus, mieux comprendre les phénomènes.

Donc nous avons beaucoup communiqué sur les échecs de certaines fiches, dans les comités de pilotage, et on a laissé les gens les commenter. Je pense qu'on apprend plus souvent d'un échec que d'un succès, car d'un échec on essaie de comprendre pourquoi on a échoué, alors que d'un succès, je ne suis pas sûr que l'on sache toujours pourquoi on a réussi.

Nous avons parfois eu à ajuster des fiches ou à décaler les dates, c'est notamment le cas avec la crise COVID qui a ralenti les choses, mais nous maintenons le cap en prenant en compte la situation actuelle.

**France Qualité : Un mot pour conclure ?**

**Philippe Martin :** Je pense que c'est compliqué d'avoir des démarches qui viennent d'en haut, avec des caps et des échéances imposés. Je suis beaucoup plus favorable à l'implication, la conviction et l'assistance. Il faut passer du temps à comprendre les problèmes, avant d'agir trop vite, et puis après on travaille ensemble. Les équipes ont bien compris que l'excellence opérationnelle était là pour les aider à décortiquer les problèmes, à comprendre pourquoi ça ne fonctionnait pas, et rechercher les pistes d'amélioration. Alors oui, il faut être tenace et y revenir, être exigeant !



©RATP



©RATP

## vision

## Le cercle vertueux de l'Excellence Opérationnelle

Par Marielle ROUX, Direction des Achats du Groupe La Poste, Déléguée Nationale Excellence Opérationnelle et Projets de France Qualité



La loi française du 22 mai 2019 dite PACTE, introduit la possibilité pour les entreprises de se doter de la qualité de société à mission. Pour ce faire, elles peuvent intégrer dans leurs statuts la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. La finalité est de concilier la recherche de la performance économique avec la contribution à un intérêt général environnemental et sociétal durable.

Existe-t-il, à la date d'aujourd'hui, beaucoup d'organisations susceptibles de devenir des entreprises à mission à moindre effort ?

Ma réponse est oui. Depuis plusieurs décennies en France, des entreprises quelle que soit leur taille, développent et mettent en œuvre une approche d'Excellence Opérationnelle. En analysant leurs processus, à la recherche de la non-qualité, elles travaillent à maîtriser les sources de sur-qualité ou de perte pour obtenir la juste consommation. Par l'écoute continue de leurs clients, elles adaptent leur offre, et innovent pour mieux les servir. Beaucoup développent des innovations en mode frugal pour se doter d'une offre différenciante.

Chacune adopte un système de management de la performance singulier. Mais en les observant, on remarque toujours un fil rouge qui relie la stratégie de l'entreprise et l'organisation de ses activités. Comme l'a exposé Goethe, nous sommes dans une approche qui va bien au-delà d'un fil d'Ariane qui permet de retrouver la stabilité en revenant à son point de départ. L'Excellence Opérationnelle est ce fil rouge tissé avec les fibres du cordage du navire, qui sert de repère d'appartenance à l'ensemble de la flotte. Elle crée des standards, des habitudes, des outils de pilotage, tels des balises pour naviguer vers la performance globale de l'organisation. Aboutie

et mature, elle devient un élément structurant de l'ADN de l'entreprise. Elle est même devenue incontournable et donne du sens aux activités de l'entreprise en fédérant les équipes autour d'une ambition commune.

Oui l'Excellence Opérationnelle est un atout pour les entreprises qui veulent inscrire leur engagement sociétal dans le long terme :

- En valorisant l'image de marque de l'entreprise par la démonstration
- En créant un environnement propice à la co-construction entre l'entreprise et la pluralité des acteurs de son écosystème
- En partageant avec ses employés la responsabilité des analyses et des réflexions menant à trouver des solutions et des innovations.

Les entreprises qui ont déjà entamé leur cercle vertueux de l'Excellence Opérationnelle, ont créé leur dynamique de performance responsable. Elles ont déjà implicitement le dessein de devenir des entreprises à mission. Quand elles le décideront, elles seront prêtes à franchir cette étape.

L'édition 2021 du Prix de l'Excellence Opérationnelle, organisé par France Qualité et le MEDEF, va être l'occasion de distinguer les organisations qui démontrent leur action dans ce domaine. Le coup d'envoi sera donné le 1<sup>er</sup> février prochain. Les candidats auront, à compter de cette date, au moins deux mois pour concourir.



# ► interview

## FPT : Excellence Opérationnelle 4.0

Propos recueillis auprès d'Eva ROTHER, Responsable des Services Techniques de FPT  
par Bernard BOUSAADA, France Qualité

Nous avons présenté lors de nos précédents numéros la démarche résolument tournée vers le futur du site FPT de Bourbon Lancy, premier label Vitrine du Futur en Bourgogne-Franche-Comté 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. Habituellement nous partageons les meilleures pratiques et les innovations de ce site qui garde l'Homme au cœur de sa démarche de digitalisation, mais nous avons aussi suivi la crise sanitaire et ses répercussions sur le quotidien des 1 200 salariés.

Nous avons souhaité aujourd'hui faire un focus sur l'Excellence Opérationnelle de ce site qui postule à la médaille d'Or du World Class Manufacturing (WCM).

**France Qualité : Si je m'appuie sur la définition de Philippe Jombart, l'excellence opérationnelle est la capacité d'une entreprise à créer toujours plus de valeur pour ses clients, ses salariés, ses actionnaires et partenaires, afin d'améliorer durablement sa compétitivité. Quelle lecture en faites-vous ?**



**Eva Rother :** Le résumé est bien là et ce d'autant plus que Philippe Jombart propose une approche de l'excellence opérationnelle associée à un nouveau contrat social, où l'humain est placé au centre du dispositif. C'est exactement la définition noble de

l'excellence opérationnelle où malheureusement on se focalise trop souvent sur les outils, la méthode et on oublie l'Homme.

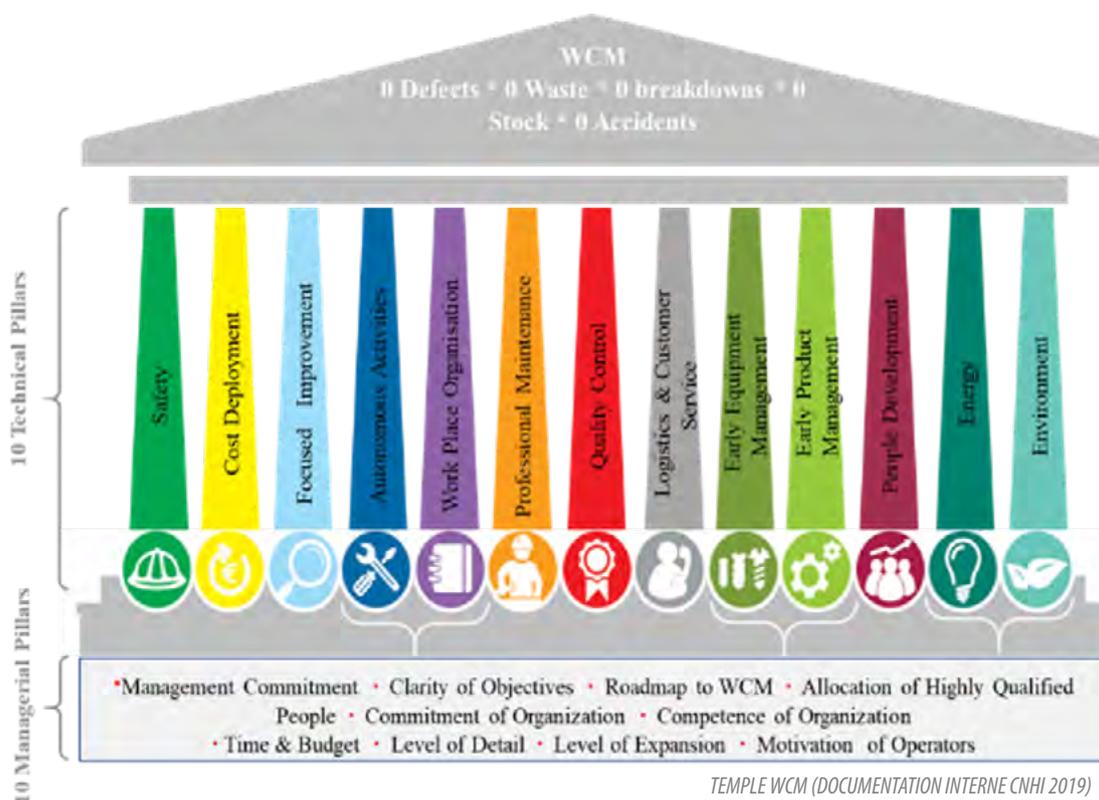
**France Qualité : Comment se décline l'excellence opérationnelle sur votre site ?**

**Eva Rother :** Notre organisation est structurée par la démarche World Class Manufacturing, ou WCM, méthode issue du Lean et consolidée par le Professeur Yamashina, à partir de travaux menés initialement chez Fiat, puis étendus dans de nombreuses organisations manufacturières d'horizons variés telles que Tétrapack, Unilever ou Arcelor... La définition qu'il en donne est la suivante : « *Le WCM est un système compréhensible pour améliorer la productivité, réduire les pannes et augmenter la qualité en impliquant toutes les équipes dans les temps et les ressources perdus causés par la non-fiabilité des standards et les performances du système de production. Le pouvoir du WCM vient de l'amélioration de l'implication des équipes. Pour pouvoir produire de bons produits nous devons avoir de bonnes personnes et les impliquer dans l'amélioration continue* ».

**France Qualité : Comment le WCM s'intègre à l'organisation ?**

**Eva Rother :** Pour les spécialistes, le WCM se résume par : « la TQM comme cerveau, le JIT comme système nerveux et la TPM comme muscles ». Pour les plus novices, la méthode a été résumée sous le format d'un temple qui repose sur des piliers techniques et managériaux. (Voir figure page 26)

Les piliers techniques (Sécurité, Qualité, Coûts, Maintenance, Activités autonomes, Logistique, Environnement, Energie,...) au nombre de 13 forment les colonnes du temple, les 10 piliers managériaux (Motivation des opérateurs, Engagement de la Direction...) sont eux la base.



## France Qualité : Comment le système est qualifié ?

**Eva Rother** : Chaque pilier est évalué sur deux axes : le premier est la maturité, évaluée suivant 7 étapes. Chaque pilier a ses spécificités mais la logique reste la même, à savoir passer d'une phase réactive (où des mesures correctives sont mises en œuvre dès l'apparition du problème), à une phase préventive (où, grâce à l'expérience, des actions correctives sont mises en place pour éviter l'apparition des problèmes), et finalement à une phase proactive (où, grâce à l'analyse des risques, les standards sont améliorés de manière continue pour éviter l'apparition de nouveaux problèmes). Dans le langage technique WCM, on parle de « niveau de profondeur ».

Le second axe de déploiement est la notion « d'extension ». En se basant sur les pertes, chaque pilier technique doit prioriser les secteurs sur lesquels il doit agir. Une fois cette classification faite, les étapes précédentes sont déployées sur une première zone, appelée « zone modèle ».

Dans un second temps, la méthode sera déployée sur les zones d'extension et finalement sur toute l'usine.

Chaque pilier étant noté sur 5, on obtient un score sur 100 qui déclenche des niveaux de médaille : 50 le Bronze, 60 l'Argent, 70 l'Or et 85 le World Class. Notre site est aujourd'hui à 69 soit à 1 point de l'Or.

## France Qualité : Le WCM est clairement issu du Lean mais a-t-il des caractéristiques propres ?

**Eva Rother** : Clairement oui. D'un point de vue managérial tout d'abord, on sent clairement la volonté de structurer la démarche Lean dans son aspect « philosophique » en identifiant les attendus humains : engagement, alignement, formation... La méthode est un outil Lean destiné aux européens puisqu'elle s'évertue à en structurer les fondements. Le rapport à l'innovation ensuite. Un point majeur du WCM est la robustesse de la collecte et de l'analyse de données via des techniques numériques.

**« L'état d'esprit propre à l'excellence opérationnelle, au Lean, implique un réel changement de pensée dans l'approche quotidienne. »**

## France Qualité : Nous revenons donc à un de vos sujets de prédilection, la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle. Quels liens faites-vous entre digital et Excellence Opérationnelle ?

**Eva Rother** : Si Toyota affiche clairement une certaine frilosité avec l'innovation, n'intégrant que les technologies robustes et éprouvées, un point clef du

WCM est la nécessité de collecter et d'analyser de manière robuste les données via des techniques numériques. L'innovation et les nouvelles technologies sont attendues et clairement citées dans les étapes avancées du processus, ce qui a conduit les protagonistes de cette méthode dont nous faisons partie à se tourner rapidement vers les promesses de l'I4.0.

## France Qualité : Et dans les faits comment cela se concrétise ?

**Eva Rother :** Il y a plusieurs courants de pensées sur ce sujet : catalyseur, complémentaires ou prérequis, chaque expert défend une vision qui lui est propre. Pour ma part, je sépare le sujet en deux volets : les outils et la philosophie, avec en prérequis que la technologie ne doit pas se substituer aux basiques. Il est évident que rien ne sert d'initier une démarche de maintenance prédictive si la maintenance de premier niveau et la maintenance préventive ne sont pas déployées. Il faut donc garder à l'esprit que les étapes initiales d'une démarche opérationnelle ne nécessitent aucunement de nouvelles technologies et sont pourtant porteuses de valeurs. Sur notre site les basiques sont implantés depuis de nombreuses années et la digitalisation vient en complément, en appui des outils classiques avec soit des briques technologiques supplémentaires, soit en utilisant la donnée. Les nouvelles technologies telles que la cobotique, l'impression 3D ou encore les systèmes de vision avancés permettent de résoudre certains problèmes insolubles et coûteux à un instant donné et donc de progresser. La donnée quant à elle permet un accès et associe un niveau de détail à des informations non disponibles jusqu'alors, mais il faut là aussi raison garder et ne pas se noyer sous les données. Un mapping global peut être un bon



point d'entrée, avec une classification en termes de pertinence et de facilité d'accès pour prioriser les chantiers. Une autre possibilité est de récupérer la donnée, même si l'exploitation n'est pas encore claire. C'est le choix que nous avons fait pour deux

centres d'usinage qui ont été équipés de multiples capteurs. La maintenance prédictive sur ce type de machine spéciale, de plus de 20 ans et donc sans point de référence n'est pas encore aboutie. Pour l'instant nous stockons donc cette donnée pour nous créer l'historique qui pourra être utilisé quand les algorithmes seront disponibles et pertinents. Pour ce type de chantier, comme beaucoup d'autres quand on parle de nouvelles technologies, le retour sur investissements n'est pas bon, nous travaillons vraiment pour appréhender des possibilités et accroître nos compétences. Il faudra certainement attendre que les coûts baissent pour qu'il soit plus rentable de multiplier les capteurs que de réaliser des activités de maintenance préventive classique, sauf à avoir des contraintes très particulières (éloignement, cycle d'usinage très précis...), mais on revient là aussi dans la notion de road map, de priorisation propre à chaque entreprise.

## France Qualité : Vous avez parlé de philosophie, qu'avez-vous voulu dire ?

**Eva Rother :** Je parle de l'état d'esprit propre à l'excellence opérationnelle, au Lean, qui implique un réel changement de pensée dans l'approche quotidienne. On a trop voulu résumer l'excellence opérationnelle aux 5 zéro : zéro stock, zéro défaut, zéro panne, zéro délai et zéro papier, mais on a oublié que ce qui sous-tendait la méthode c'était l'état d'esprit. Un Système de Management rigoureux... les processus, les organisations ou les indicateurs de performance, même s'ils sont importants, n'ont de pertinence et de valeur que s'ils sont tournés vers le capital majeur de l'entreprise : les Hommes. On revient au sujet de fond : l'implication et l'engagement qui sont les fondations des maisons Lean, qui doivent être au cœur de nos organisations et qui font la différence. L'Industrie du Futur doit avoir les mêmes bases car elle va aussi s'appuyer sur les équipes pour accélérer les mutations digitales. Si les équipes sont court-circuitées et que l'héritage humain de l'organisation n'est pas pris réellement en compte dans cette transformation, c'est à n'en pas douter un échec qui s'annonce.

# échanges

PROCHAIN NUMÉRO :  
**EN AVRIL 2021**

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

## ► interview

# L'humain au cœur de l'Excellence Opérationnelle chez EMAC

Propos recueillis auprès de Didier CHAUFFAILLE, co-dirigeant de l'entreprise EMAC et Président d'IDESO, par Gérard CAPPELLI, France Qualité

© @ulrich-chofflet



Didier Chauffaille co-dirige depuis juillet 2006, avec Pierre Lalanne, l'entreprise EMAC, qui fabrique des matériaux destinés à l'industrie du caoutchouc. En étant propriétaires à 100 %, ils sont **t o t a l e m e n t i n d é p e n d a n t s**.

Troisième génération de dirigeants depuis l'origine de l'entreprise basquaise (1950), Didier et Pierre ont mis en place, avec leur équipe, un système de gouvernance et management cohérent avec les valeurs de l'entreprise. Il est déployé au quotidien par deux catégories d'acteurs essentiels : d'une part les clients bien sûr, avec toutes les parties prenantes externes de l'organisation, et d'autre part les compagnons qui créent la valeur ajoutée opérationnelle. L'ensemble s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise, c'est-à-dire sa réponse aux attentes externes mais également internes telles que la qualité de vie au travail (QVT).

Les concepts ne sont pas nouveaux : la philosophie du Lean management intègre ces différents aspects et se décline en aval par des outils pratiques. Chez EMAC en particulier, le système de management se veut collaboratif et participatif. Historiquement et culturellement, il est très orienté sur la production, « même si nos activités de conception

et développement sont importantes pour des clients importants mondialement connus et reconnus », mentionne Didier Chauffaille. Le dirigeant souligne que les conditions de travail, dans le traitement industriel des « mélanges noirs », sont difficiles. Il s'agit donc de donner du sens aux activités des compagnons. « Notre rôle est simplement de les aider, de les mettre en confiance », insiste-t-il.

**France Qualité : Dans ce cadre de votre Excellence Opérationnelle, quelles sont les spécificités d'EMAC ?**

**Didier Chauffaille :** Elles sont à la fois sociétales et sociales. L'entreprise est ancrée dans le Pays Basque, au pied des Pyrénées, et nous considérons que l'Excellence Opérationnelle doit prendre en compte le territoire. C'est essentiel notamment pour moi qui n'en suis pas originaire. Une des motivations de nos salariés est de rester dans ce beau Pays, berceau de leur famille, d'y vivre dans les traditions locales, dans un cadre campagnard, loin des bouchons de la ville. Cette culture contribue au cadre humain de notre entreprise : bienveillance du management et forte implication des compagnons. Concrètement, ce cadre politique

se traduit par la responsabilisation de chacun, sans oublier une redistribution des profits, sous forme d'intéressement et de participation.

**France Qualité : Parmi vos bonnes pratiques, lesquelles selon vous sont les plus marquantes ?**

**Didier Chauffaille :** Chez nous, nous donnons

le droit à l'erreur. Ça a l'air anodin, mais c'est fondamental et ça concrétise des valeurs fortes : le respect de l'autre, j'allais dire l'amour pour son prochain !

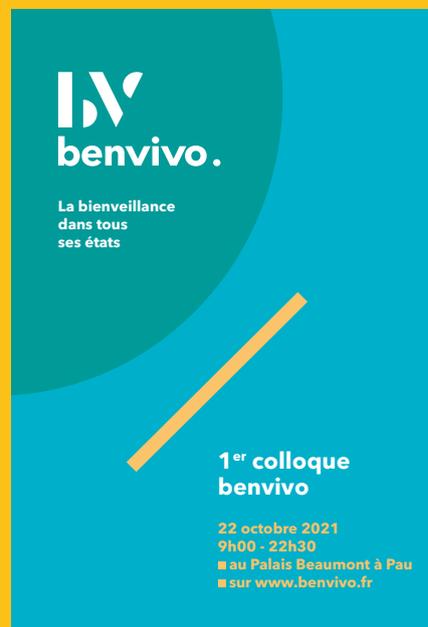
### **Echanges : C'est fort en effet. Quelle est alors l'expression de votre vision entrepreneuriale ?**

**Didier Chauffaille :** Elle est simple : donner du travail aux générations futures. C'est une vision à 10 ou 20 ans, et on est loin des vues à court terme de certains fonds de pension ! Et c'est engageant pour l'entreprise, notamment en termes d'investissement. A titre d'exemple, nous avons mis en place deux nouvelles lignes de production. On est loin du "one shot". En synthèse, satisfaire le client grâce notamment à notre agilité, notre écoute, et satisfaire le personnel par une forme de bienveillance. C'est cela l'excellence opérationnelle... dans un cadre de RSE et de respect de chacun.

### **France Qualité : Vous évoquez au début votre système de gouvernance et management...**

**Didier Chauffaille :** Oui, très orienté sur l'humain. Un système qui donne du sens, au niveau politique, mais qui se déploie au niveau opérationnel dans les actions du quotidien et le suivi : par des enquêtes régulières de satisfaction et motivation du personnel, par des indicateurs, par exemple un faible taux d'absentéisme, un turnover très faible et une ancienneté élevée. Chez nous, les salariés ne sont pas, comme dans certains grands groupes, des numéros matricules, mais plutôt comme des membres d'une famille ou d'un village. Les personnes en ont conscience et l'apprécient. Une des raisons, en plus de notre culture managériale, est l'appartenance commune à une unité de production locale. Chez EMAC, la QVT ne se traduit pas par l'installation d'un baby-foot ou l'inscription à un cours de yoga, mais par une réelle écoute et le constat de joie de vivre de l'équipe : participer à une formation collective puis individuelle sur les gestes et postures, la nutrition et l'antistress donnée par un kiné ostéopathe ancien joueur de rugby, c'est répondre aux attentes de nos collaborateurs. Notre démarche n'est pas purement cartésienne, même si, par exemple, un de nos objectifs est de développer les connaissances et compétences des salariés. Plus globalement, la finalité de chacune et chacun est de satisfaire le client, mais aussi soi-même et la collectivité, et si possible se faire plaisir.

### **France Qualité : Certes, votre style de management est cohérent avec le Lean**



Par IDESO  
Initiatives des Dirigeants d'Entreprises du Sud-Ouest  
[www.ideso.org](http://www.ideso.org)

### **management. Par quels autres éléments votre Excellence Opérationnelle est-elle déclinée ?**

**Didier Chauffaille :** Cette expression est selon moi trop incomplète pour les compagnons opérateurs et ne traite pas suffisamment des émotions et des ressentis. « Lean » est plus clair : des points en atelier, une salle dédiée au Lean, des KPI, des états d'avancement des projets... en somme, une démarche d'amélioration continue qui garantit notre niveau de performance et notre compétitivité. Et tout cela est compatible à la fois avec un cadre quasi philosophique de savoir-être et des actions de terrain. Pour celles-ci par exemple, les échanges avec nos clients et fournisseurs lors de leurs visites ; pour celui-là le respect des accords totlèques...

### **France Qualité : Vous évoquez là votre originalité. Peut-être souhaitez-vous compléter votre réponse à la question initiale sur vos spécificités ?**

**Didier Chauffaille :** Sommes-nous si particuliers ? Peut-être en termes de focalisation sur le "vrai" Lean, qui n'est pas toujours suffisamment décliné dans les entreprises avec sa dimension humaine. Elle est fondamentale. La QVT, par exemple, peut consister à parler très clairement des RPS (risques psychosociaux). Ecouter ses collaborateurs afin d'agir et d'accroître leur satisfaction est la mission première du personnel d'encadrement. Une autre mission importante est de leur donner, progressivement, de l'autonomie, par le développement de leurs connaissances et compétences. Les conséquences de cette bonne pratique managériale sont très concrètes : qualité des produits, compétitivité, taux de rebut réduit, etc. Après quelques années d'expérience, nos managers suivent également une formation de 10 jours, étalée sur une année, sur la

connaissance d'eux-mêmes et d'agir sur soi, afin de mieux ancrer encore notre mode de management bienveillant et permettre un déploiement serein.

### France Qualité : Avec votre expérience, quelles recommandations feriez-vous à des jeunes dirigeants de PME ?

**Didier Chauffaille :** D'abord, évidemment, de mettre en place un système de gouvernance et management en lien avec leurs valeurs, mais aussi avec ce que les gens attendent en tenant compte des traditions du territoire ! Où veulent-ils aller, eux-mêmes ? Par exemple, un « SWOT RH » peut être utile pour identifier leurs critères de satisfaction. On est ensemble au moins 35 heures par semaine. Qu'avons-nous envie de faire ensemble ? Qu'est-ce qui sera possible, qu'est-ce qui ne le sera pas ? Comment les satisfaire un peu plus, et de plus en plus ?

### France Qualité : Pouvez-vous préciser cette approche qui pourrait paraître utopique ? Comment la mettre en œuvre, concrètement ?

**Didier Chauffaille :** Si vous évoquez l'aspect financier, il est pris en compte, évidemment. Nous nous devons de dégager du résultat pour atteindre nos objectifs et asseoir durablement notre vision. Tout investissement, matériel ou immatériel, est analysé, mis en regard de nos objectifs... et peut parfois faire l'objet d'aides de l'État ou de la Région. Toute évolution des lignes de nos comptes est suivie, y compris l'évolution de la masse salariale. Et surtout, tous ces éléments sont régulièrement communiqués. Cette communication est fondamentale. Elle peut prendre différentes formes : organisationnelle, avec par exemple les points Lean, revues récurrentes d'amélioration continue, mais aussi les événements conviviaux, comme la galette des rois ou l'arbre de Noël ou encore une sortie festive organisée conjointement par le CSE et la direction.

### France Qualité : On perçoit dans votre démarche une certaine osmose entre l'Excellence Opérationnelle et la RSE...

**Didier Chauffaille :** Sans aucun doute, oui, une belle harmonie ! Nous sommes convaincus que le Lean, la QVT font partie de la RSE. Toutes les démarches connues, à l'AFNOR, chez Lucie, chez EcoVadis, au Pacte mondial, etc. sont positives. Chez EMAC, nous avons mis en place un code éthique

« Les conséquences de cette bonne pratique managériale sont très concrètes : qualité des produits, compétitivité, taux de rebut réduit, etc... »

et une démarche qui correspond à nos valeurs. En cotation EcoVadis, nous sommes à plus de 65 %, ce qui correspond au niveau Or. La notation de l'évaluateur s'appuie pour nous sur plus de 150 documents : on est transparent, on ne cache rien et surtout on évite le "blabla".

### France Qualité : Les publications sur EMAC attestent votre engagement passionné. En conclusion, Didier, quels mots clés à retenir de votre profession de foi ?

**Didier Chauffaille :** Un peu de poésie pour finir, si vous me le permettez. Nous sommes, comme dans un conte, le petit poisson qui vient gratter le dos de la baleine pour la soulager. Plus prosaïquement, notre rôle est d'"enlever de la douleur" à nos clients, à nos salariés, à nos parties prenantes en général. Vous pouvez lier cela à des concepts plus classiques d'excellence, de management des risques, etc. En fait, l'Excellence Opérationnelle est très liée à l'Humain... sauf à être ou devenir une organisation

hyper automatisée. Stratégiquement, nous n'avons pas fait ce choix, mais plutôt celui de la technicité et du savoir-faire différenciateur dans un cadre humaniste.

J'avais écrit il y a quelques temps ce mot que je vous propose à nouveau et qui me semble juste :

« Notre empreinte terrestre est éphémère : faisons de notre passage une transmission sincère, engagée et harmonieuse, respectueuse des éléments vivants qui nous entourent. »



## EMAC a reçu le Prix du Leader Bienveillant

dans la catégorie « meilleur résultat » en 2019



<https://qualite-references.com/preventica-paris-2019-1ere-edition-des-prix-des-leaders-bienveillants/>

# ►territoires en action

## Ile-de-France territoire résilient !

Par Martial GODARD, Référent Activités Ile-de-France au sein de France Qualité

Depuis janvier 2019, l'AFQP Île-de-France a vécu sa dissolution, puis une renaissance de ses activités opérationnelles locales au sein de la structure nationale de France Qualité.

L'année 2019 a été une année de transitions, les adhésions franciliennes ont été reconduites et les activités, après une période d'adaptations puis de contraintes jusqu'au second semestre 2020, un peu sporadiques.

En septembre 2020, l'activité phare en Île-de-France a repris dans un nouveau format, sous forme de webinaires, grâce au partenariat avec UTC Alliance Sorbonne Université. Nous avons eu le plaisir de vous retrouver pour les conférences « 5à7 Qualité » de l'AFQP. Ce format en visioconférence a été une très belle opportunité pour ouvrir la participation à un auditoire au-delà de la région Île-de-France. A chaque nouveau rendez-vous, vous avez été de plus en plus nombreux à nous rejoindre depuis l'ensemble des régions, des territoires d'Outre-mer, mais aussi de l'étranger.

Le 3 novembre dernier, nous avons accueilli Angéline Eymery, Responsable QMS à Safran et lauréate du Prix Étudiant Qualité Performance 2019.

Elle nous a présenté la démarche collaborative qu'elle a mise en place pour digitaliser le système documentaire associé au management de la qualité. La méthode a été structurée en étapes successives en utilisant le PDCA et la conduite du changement. Au travers d'exemples concrets, elle nous a expliqué comment a été construit le "WebManuel Qualité" du groupe Safran, en mettant à disposition des collaborateurs un outil adapté à leurs besoins tout en restant capable d'évoluer ultérieurement. Ce sujet au cœur de l'actualité a rassemblé près d'une centaine de participants et a été très riche en discussions.

Ces dernières semaines ont été propices à une réflexion sur le regard des professionnels vis-à-vis de ces conférences. Pour continuer à améliorer ces temps d'échanges privilégiés, un groupe d'étudiants en Mastère Spécialisé Qualité à l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers s'est associé aux organisateurs des "5à7". A cette occasion, un questionnaire de satisfaction a été diffusé pendant la conférence afin de mieux comprendre vos attentes. Vous avez été plus de 60 % à y répondre avec un taux de satisfaction de 90 %.

► La suite page 32



Le mardi 1<sup>er</sup> décembre 2020, lors du 5à7 AFQP « Qualité et RSE, le tandem gagnant ! », animé avec maestria par Gérard Cappelli, vous avez été près de 150 à y participer. Le Net Promoter Score recueilli à cette occasion est supérieur à 75 % !

Ces résultats montrent combien vous êtes impliqués dans ces conférences avec le souhait unanime d'y trouver un lieu d'échange sur les pratiques, outils et expériences en qualité dans son expression la plus large.

Nous vous en remercions car votre participation est essentielle pour poursuivre cette belle dynamique collaborative.

Nous vous attendons nombreux lors des prochaines visioconférences mais aussi pour les autres activités Franciliennes, réservées aux adhérents notamment, le Club des Audits Internes Croisés (AIC), le Club Excellence Opérationnelle en partenariat avec le Mouvement des Entreprises du Val d'Oise, ou le Club Qualité & RSE, initié au lendemain de la visioconférence de Gérard Cappelli début décembre qui va débiter en distanciel début 2021.

Pour suivre nos activités ou nous rejoindre, consulter le site de France Qualité :

[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

## Formation au nouveau modèle EFQM®

Par Thierry SOULARD, AFQP PACA

Les 8 et 9 septembre 2020, en prenant toutes les précautions liées à la situation sanitaire actuelle, nous avons pu suivre la formation de deux jours sur la nouvelle version de l'EFQM®. Nous étions accueillis par Isabelle Pouliquen, Vice-Présidente de l'AFQP PACA et Directrice du Master QHSE à la Faculté des Sciences de l'Université Aix-Marseille. Nous l'en remercions.

Dans le cadre des accords avec l'AFNOR, c'est Gharbi Lassaad qui a animé cette formation.

Nous étions 11 participants en provenance des départements 13, 84, 04 et 06. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur va ainsi disposer dans quatre départements de personnes formées, qui vont pouvoir soutenir les activités comme en particulier les différents Prix Qualité à l'aune de cette nouvelle version du modèle.

Les échanges entre les participants et le formateur ont été très bénéfiques grâce à la richesse d'expériences de tous, à l'ouverture d'esprit et à la grande faculté d'adaptation de Monsieur Lassaad.

Nous sommes impatients de pouvoir expérimenter cette nouvelle version sur le terrain.



## SUSTAINABLE FINANCE AND ESG



**BERTRAND BADRÉ**  
CEO  
Blue Like an Orange  
Sustainable Capital



Clifford Chance

# Grand Témoin

## Bertrand BADRÉ Président et fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital

*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 sixième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.*



Bertrand Badré est le directeur général et le fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital. Auparavant, Bertrand était directeur général et directeur financier de la Banque mondiale. Avant de rejoindre la Banque mondiale, il a été directeur financier des groupes Société Générale et Crédit Agricole et membre de l'équipe diplomatique du Président Jacques Chirac en qualité de représentant personnel adjoint du Président pour l'Afrique. Il a travaillé sept ans chez Lazard, à New York et à Londres, puis à Paris en tant qu'associé gérant où il a notamment co-dirigé avec succès la restructuration d'Eurotunnel. Il a débuté sa carrière à Paris en tant qu'Inspecteur des Finances. Il siège actuellement au conseil de Wealth Simple, Fintech canadien en gestion d'actifs, et il est membre non-exécutif du Conseil d'Administration de Getlink (Groupe Eurotunnel). Bertrand a écrit le livre « Money Honnie, si la finance sauvait le monde? », dont la version anglaise « Can Finance Save the World? » est préfacée par le Président de la république Emmanuel Macron et Gordon Brown et traduit dans plusieurs langues. Plus récemment il a écrit le livre « Voulons-nous (sérieusement) changer le monde? », préfacé par Erik Orsenna. Il a mené la publication de plusieurs rapports ; à savoir « From Billions to Trillions » : les BMD contributions au financement du développement » et en 2004, il a écrit « Eau » avec Michel Camdessus, sur la finance et l'accès à l'eau, traduit en espagnol et en portugais. Bertrand est diplômé de l'ENA, de Sciences Po et de HEC. Il est régulièrement intervenant dans des universités comme celles de Georgetown, de Johns Hopkins, de Princeton et d'Oxford.

« La qualité doit être portée à l'ensemble de la chaîne de valeurs. »

## QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Elle rassemble, à mon sens, deux dimensions importantes. Celle de la qualité du service ou du produit donné et celle de la structure, de l'institution ou de l'entreprise qui apporte ce service ou ce produit.

De ce fait, la qualité repose à la fois sur la qualité intrinsèque de la prestation ou du produit, mais aussi sur la manière dont cette qualité est obtenue. Avoir cette vision holistique sur la thématique de la qualité me semble essentiel.

## COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Je pense qu'il y a deux approches pour cela.

La première traditionnelle est axée sur la communication. Cela signifie certes : expliquer ce

que l'on fait et le pourquoi de ce choix, mais aussi... les moyens mis en œuvre pour obtenir cette qualité.

La deuxième approche est factuelle, il s'agit de montrer de par ce que l'on propose et du processus de production choisi, que la qualité est centrale.

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

J'ai évolué pour l'essentiel de ma carrière professionnelle dans l'univers de la finance... Et, ce mot qualité n'est pas forcément fréquemment employé comme tel ; il y est néanmoins parfaitement central.

Au sein d'institutions financières, vous êtes dépositaire d'argent que vous faites fructifier pour vous-même ou le compte de tiers. À ce carrefour précis, des « matières premières » les plus importantes du fonctionnement de l'économie, l'obligation de bien faire est fondamentale. Et cela avec des processus qui soient non seulement conformes, mais aussi de qualité.

Il s'agit d'être en mesure de répondre à toute question de vos clients de manière efficace, rassurante... en permanence.

Souvent, le terme qualité est associé à l'industrie. Pourtant cette notion s'applique tout aussi bien au système financier, et la question de la confiance dans ce modèle est essentielle. La qualité doit être portée à l'ensemble de la chaîne de valeurs. Les flux d'argent proviennent de personnes qui vous font cette confiance : celle-ci ne peut être « heurtée ».

Donc, il convient à dire, que le lien est extrêmement fort entre la qualité de ce que vous faites et la confiance que vous engendrez autour de cette qualité.

## QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Je parlerais de confiance et d'intégrité.

La qualité de production d'une entreprise est intrinsèquement liée à la confiance des employés envers leurs directions respectives. Elle est centrale et inhérente à tout système en place... si elle est altérée, l'on est en risque.

Et notre siècle verra l'émergence de l'intégrité comme référentiel essentiel pour les entreprises en matière de reconnaissance. En d'autres termes, « Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » : une approche qualitative de résultat et une sincérité des engagements sur la méthode et les moyens mis en œuvre.

La crise que nous traversons démontre que l'attention portée à l'ensemble des processus de production sera croissante dans les années futures. La question de la qualité va devenir de plus en plus large et elle se situera au niveau de l'ensemble de sa chaîne de valeurs jusqu'à l'empreinte carbone.

Je résume l'intégrité dans cette phrase : « Être ce que vous dites et dire ce que vous êtes... » : une qualité globale donc et empreinte d'externalités positives. Une direction à prendre dont les Objectifs de Développement Durable (ODD) pourraient être une base ; la réflexion se porterait alors pour l'entreprise de savoir comment elle s'intègre dans cette démarche.

Et je reviens à cette notion fondamentale : la mesure de la qualité d'un produit ou d'un service s'effectue en intégrant les moyens mis en œuvre.

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

Je travaille au sein d'une entreprise d'investissement à impact dont les processus se doivent d'être des plus professionnels. Être en capacité de rendre des comptes à la fois aux gens qui nous confient leur argent, et ceux vers qui s'orientent nos choix d'investir.

Dans mon domaine, l'exigence de qualité est constante et entraîne des échanges permanents avec toutes les parties prenantes. Cette qualité est essentielle, intrinsèque et intégrée à tous les services.

### UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Déjà, Marcel Proust de par son talent de la phrase bien faite, un perfectionniste.

J'ai été aussi très influencé par un stage effectué il y a 27 ans au Japon et, au sein de l'entreprise Toyota connue pour sa méthode dite Kaizen ou l'art de faire toujours plus et mieux.

### UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

L'architecture, et je choisirais un bâtiment qui représente un équilibre, une grâce, une harmonie.

### LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

De nos jours, nous sommes au sein d'une économie dite de marché.

Celle-ci fonctionne de par la confiance des individus accordée dans ce qui est produit. La qualité est bien au cœur du contrat d'une économie de marché. Les parties prenantes se font une confiance mutuelle. Celle-ci repose sur le fait que la qualité



Bertrand BADRÉ

soit recherchée par tous et mise au centre de toute action.

Un manque de qualité peut entraîner l'effondrement du système. Pour cette raison, elle doit être fondamentalement au centre des processus du monde économique.

La qualité, c'est aussi l'endroit où se rencontrent vos convictions et l'intérêt... La conviction d'apporter quelque chose au monde et cela de manière profitable.

## ZOOM SUR

# BLUE LIKE AN ORANGE SUSTAINABLE CAPITAL

Blue like an Orange Sustainable Capital finance des entreprises et des projets offrant à la fois un fort rendement ajusté aux risques ainsi qu'un impact social positif en soutien des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Blue like an Orange Sustainable Capital se concentre principalement sur les infrastructures durables et les services technologiques, les infrastructures sociales (soins de santé et éducation), l'agriculture et l'accès au financement.

La société s'efforce d'obtenir des résultats en matière de développement durable pour une croissance inclusive et pérenne, sans compromis sur un rendement financier de marché. Les associés fondateurs de Blue like an Orange Sustainable Capital sont Bertrand Badré, Amer Baig, Suprotik Basu, Rashad Kaldany et Emmanuelle Yannakis.

Site web : <https://bluelikeanorangecapital.com>

**BLUE LIKE AN ORANGE**  
Sustainable Capital

# Le Leader Qualité Européen est français !

Propos recueillis auprès de Eric WOLFF, Directeur Qualité et EHS de L'Oréal, par Lise HARRIBEY, France Qualité

Eric Wolff, Directeur Qualité et EHS de L'Oréal, a reçu le 14 janvier dernier, le titre de Leader Européen de la Qualité, remis par l'EOQ (European Organization for Quality). Il devient ainsi le troisième français à recevoir cette prestigieuse récompense, après Patrick Mongillon en 2016 et Marc Bazinet en 2018.

Eric Wolff s'était déjà distingué l'année passée en devenant le premier Leader Qualité France, concours alors créé par France Qualité.

## France Qualité : Que représente pour vous cette reconnaissance européenne ?

**Eric WOLFF :** Recevoir un prix aussi prestigieux est un honneur pour moi. Mais avant tout, c'est une très belle récompense pour toutes celles et tous ceux qui œuvrent au quotidien dans le domaine de la qualité chez L'Oréal. Ce sont eux qui, tous les jours, permettent aux marques du groupe L'Oréal de satisfaire ses consommateurs, au travers de produits et de services. C'est un plaisir immense et une fierté personnelle de leader cette communauté d'experts qualité au savoir-faire indéniable.

## France Qualité : Comment aviez-vous déjà vécu votre première récompense au niveau français ?

**Eric WOLFF :** C'était déjà un honneur la première fois au niveau français. Et je suis très reconnaissant à France Qualité d'avoir organisé pour la première

fois ce prix Leader Qualité en France et d'avoir pu ainsi être nommé. C'est clairement ce prix qui a ouvert la voie au prix Leader Qualité Européen.

## France Qualité : Quelles actualités qualité ont jalonné cette année entre les deux récompenses ?

**Eric WOLFF :** Suite à ce Prix, j'ai eu bon nombre de contacts qui souhaitaient pouvoir échanger avec moi sur le sujet de la qualité. Je suis intervenu dans différents colloques, tables rondes, congrès mondial sur la qualité et autres événements, pour témoigner autour de l'importance de la qualité dans le groupe L'Oréal, tant pour la satisfaction du consommateur que pour l'amélioration de la performance globale et durable. Ces moments de partage ont été réalisés à distance en raison de la crise COVID-19, mais ce lien entre tous reste toutefois entier.

Au-delà de ces échanges, nous avons poursuivi au sein du groupe L'Oréal nos actions en faveur de la qualité, à toutes les étapes du cycle de vie du produit : de sa conception à sa livraison, en passant par la fabrication et le conditionnement. Nous avons également été extrêmement fiers de pouvoir accompagner le groupe dans la production de gel hydroalcoolique, que nous avons réussi à produire en quelques jours seulement, pour aider notamment les soignants. La mise au point de cette production, dans le respect de normes de qualité très encadrées, a été un réel challenge relevé par les équipes avec enthousiasme et professionnalisme.

« Ceci permet plus que jamais de poursuivre une démarche innovante de transformation continue de nos expertises. »



Cérémonie du Leader Européen de la Qualité le 12 janvier 2021

### France Qualité : L'année dernière vous parliez du MYT, ce nouvel incubateur. Un an après, où en êtes-vous ?

**Eric WOLFF :** Nous évoquions l'année dernière lors de la remise du prix Leader Qualité France la création d'un incubateur de technologie à Aulnay-sous-Bois (93) sur les sujets de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle pour la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique : le MYT (Make Your Technology by L'Oréal). Cet incubateur en est maintenant à sa deuxième saison et c'est un grand pourvoyeur de solutions pour les employés du groupe dans ces domaines et un vrai transformateur dans nos méthodes de travail. Nous en sommes à une trentaine de projets incubés, une quinzaine de projets accélérés et plusieurs projets déployés à travers le monde ou en cours de déploiement. Ceci permet plus que jamais de poursuivre une démarche innovante de transformation continue de nos expertises.

## EN SAVOIR PLUS

Relire son interview à l'occasion de sa récompense française fin 2019 : <http://bit.ly/EricWolff2019>

Relire l'article « La nouvelle qualité est participative chez L'Oréal », page 7 de la revue Echanges n°43 du 2ème trimestre 2020 : <http://bit.ly/Echanges43>

L'Oréal a aussi remporté le Prix Excellence Opérationnelle en 2017 dans la catégorie Grandes Entreprises : <http://bit.ly/Loreal2017>

et le Prix des Bonnes Pratiques en 2013 pour sa bonne pratique « S'appuyer sur l'intelligence collective » : <http://bit.ly/LorealPBP>





# TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - HORS-SÉRIE

« SAVOIR-ÊTRE  
ET QUALITÉ RELATIONNELLE »

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



## ADHÉREZ AU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

Bénéfices et modalités en cliquant ici  
<http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp>