



30^{ème} Cérémonie des Prix Nationaux de la Qualité : Emma Le Guével remporte le Prix des Etudiants Qualité - MASTERE

À 24 ans, l'alternante transforme les démarches managériales Qualité, SSTE et Performance des 1 800 managers de Naval Group, en leur redonnant de la lisibilité et du sens

Paris, le 16 juin 2023. [France Qualité](#), l'association de référence des professionnels de la Qualité, de la maîtrise des risques et des approches d'amélioration continue, remet chaque année depuis 1992 les « Prix Nationaux de la Qualité » qui distinguent une dizaine de lauréats venus de toute la France (entreprises, institutions, étudiants et auteurs) pour leurs bonnes pratiques / ouvrage.

Parmi les [9 lauréats de l'édition 2023](#), Emma Le Guével remporte le Prix des Etudiants en Catégorie MASTERE.

Emma a été récompensée pour avoir piloté avec succès un chantier d'amélioration sur les standards de démarches managériales Qualité, SSTE (Santé, sécurité au travail et environnement) et Performance de Naval Group. Objectif : redonner de la lisibilité et du sens aux 1800 managers du groupe qui les appliquent au quotidien. Ce chantier contribue au plan de transformation de la Qualité déployé au sein du groupe visant notamment à investir sur des actions préventives efficaces, et non sur une accumulation de contrôles. Emma a pu mener ce chantier grâce aux outils et méthodes acquis lors de sa formation à Kedge Business School.



Etudiante à Kedge Business School Campus de Bordeaux.
Mastère ISMQ spécialisé en Management par la Qualité -
Parcours Aéronautique, Aérospatial et Défense

BORDEAUX (33)

En alternance chez Naval Group, acteur international du
naval de défense et héritier du savoir-faire naval français.
(16 000 collaborateurs)

LORIENT (56)

KEDGE
BUSINESS SCHOOL

NAVAL
GROUP



La problématique

À son arrivée en alternance au sein de la direction Qualité de Naval Group, le tuteur d'Emma Le Guével lui confie le pilotage d'un chantier d'amélioration. Objectif : répondre aux difficultés exprimées par les managers sur les 3 standards de démarches managériales Qualité, SSTE (Santé, Sécurité au Travail et Environnement) et Performance :

- des objectifs individuels, qui incitent à déclencher ces démarches de manière quantitative plutôt que qualitative ;
- des demandes de création de checklist « sur mesure » qui traduisent un manque d'autonomie ;
- une approche corrective et non pro-active, qui ne répond pas aux enjeux de la Qualité.

Ces difficultés traduisent un risque de perte de sens quant aux démarches et de désengagement des managers.

La démarche

Compte tenu de son échelle (10 sites, tous les collaborateurs pouvant potentiellement être concernés ou impactés), Emma et son tuteur conviennent de structurer ce chantier en utilisant la méthode « DMAIC » (définir, mesurer, analyser, innover, contrôler).

Phase Définir : L'équipe se fixe pour objectif de redonner de la lisibilité et du sens sur ces démarches aux principaux collaborateurs concernés du groupe : les 1800 managers du Groupe.

Phase Mesurer : Emma réalise un « Gemba Walk », qui consiste à se déplacer sur le terrain, où elle mène une soixantaine d'entretiens individuels avec les équipes opérationnelles sur les 10 sites de Naval Group en France afin de prendre le temps de comprendre les problèmes rencontrés. Armée d'un questionnaire utilisateur, elle capte la voix du terrain et actualise les irritants. Un des premiers constats est frappant : elle identifie plusieurs démarches managériales différentes sur la France et non pas 3 comme le définit le système de management.

Phase Analyser : Les managers expriment une gêne liée au cloisonnement des trois fonctions support (Qualité, SSTE et Performance) pour mener ces démarches managériales. Les fonctions support doivent donc travailler conjointement sur ce projet et ainsi afficher un message uni et simplifiant. Une équipe projet représentative des trois entités est donc créée. Emma analyse les facteurs d'échec et de succès des 3 démarches via un « diagramme d'Ishikawa », une représentation graphique qui permet de visualiser les causes d'un problème. En équipe projet réunissant les trois fonctions support, Emma dessine une première solution de remplacement qu'elle affine via un sondage auprès d'un panel de managers. Consciente du besoin de leadership pour déployer ces solutions à travers le groupe, elle *pitche* chacun des directeurs de site pour les embarquer dans le projet.

Phase Innover : Forte de leur soutien, elle lance une phase d'expérimentation de sa solution sur les 10 sites français auprès de 20 managers représentatifs. Afin de rendre le message impactant, elle crée des modules de formation composés de témoignages vidéo mettant en scène des opérationnels déployant ces nouvelles démarches en situation réelle. L'équipe projet forme les managers pilotes à cette solution qu'ils expérimentent sur 4 mois. Leurs retours d'expérience sont présentés aux Directeurs Qualité, SSTE et Performance du groupe qui ajustent et valident la solution de remplacement.

Phase Contrôler : L'étape suivante consiste à établir une stratégie de conduite du changement, primordiale pour déployer un objectif clair et pérenniser l'appropriation par les 1800 managers.

Le résultat

Avant : des démarches différentes générant de l'illisibilité et une perte de sens auprès des managers opérationnels.

Après : Via une co-construction avec le terrain et les fonctions SSTE et performance : 3 nouvelles démarches décloisonnées et simplifiées, **privégrant le sens, le pourquoi au reporting**

administratif et basées sur un principe d'intelligence collective. Ces démarches comprennent par exemple le Pré-job briefing/Débriefing. C'est une démarche préventive, déclenchée uniquement sur les activités jugées à risques et orientée performance, qui consiste à se projeter individuellement et collectivement dans une intervention, à répéter les gestes au préalable... Cette démarche a déjà fait ses preuves au sein de Naval Group et elle a permis lors de sa phase d'expérimentation de maîtriser un risque sécurité et d'éviter un coût de non-qualité significatif.

Ce chantier contribue directement au plan de transformation de la Qualité déployé au sein du groupe visant notamment à **investir sur des actions préventives efficaces, et non sur une accumulation de contrôles.**

Verbatims

Le Jury de France Qualité : « *Le travail mené par Emma Le Guével au sein de Naval Group représente d'une part un excellent exemple de la façon dont il est concrètement possible de faire adopter une transformation des démarches à des collaborateurs, mais il illustre également parfaitement comment une organisation peut faire évoluer sa propre façon de faire de la Qualité, avec moins d'administratif, plus d'intelligence collective et de compréhension* ».

L'étudiante, Emma Le Guével : « *Ce Prix est une formidable reconnaissance du travail collectif que nous avons mené pour atteindre un objectif commun. Je suis particulièrement fière de porter ce projet de par les valeurs humaines qu'il incarne que ce soit au travers de sa mise en œuvre via une approche de co-construction ou au travers de sa finalité : replacer l'humain au cœur de la performance de l'entreprise. Une finalité vertueuse également véhiculée au sein des enseignements que j'ai reçus à l'ISMQ.* »

Le tuteur en entreprise, Vincent Kérébel, Directeur Business Management System, Naval Group : « *Pour porter son ambition de croissance et de compétitivité, Naval Group doit simplifier ses modes de fonctionnement. Le projet mené par Emma en est la parfaite illustration : une solution de bon sens adaptée à tous nos sites, réunissant différents leviers de la performance, et misant sur la confiance managériale. L'enjeu en termes de changement était considérable et, à 24 ans, Emma a su allier force de conviction et écoute du terrain, pour incarner et porter son projet à travers le groupe. Bluffant.* »

Le responsable pédagogique, Marc Faget, directeur de l'ISMQ : Institut Supérieur du Management par la Qualité – KEDGE BS : « Nous félicitons Emma pour son travail et son engagement qui lui ont permis de remporter le Prix National des Étudiants Qualité. La mission de transformation des démarches managériales qu'elle a menée au sein de Naval Group est un succès et un parfait exemple de conduite du changement et d'amélioration continue. C'est également une grande fierté pour notre programme ISMQ et pour notre École KEDGE BS de voir une de nos étudiantes recevoir ce prix d'excellence de la part de France Qualité. »

Cliquez sur ce lien pour obtenir :

- [Le communiqué de presse global incluant les informations sur les 9 lauréats 2023](#)
- [Le dossier de presse France Qualité](#)
- [Les visuels HD](#)

Contact presse : Clémence Rebours - 06 60 57 76 43 - c.rebours@nouvelles-graines.com

A propos de France Qualité – Créée en 2012, France Qualité (ou AFQP pour *Association France Qualité Performance*) est l'association de référence des professionnels de la Qualité, de la maîtrise des risques et des approches d'amélioration continue. Elle rassemble 2 000 adhérents, organismes publics et privés, 8 000 contacts individuels, en France à travers ses 11 composantes territoriales. Bien au-delà de la certification, l'association promeut une « Nouvelle Qualité » qui intègre le Management, la Stratégie, la QVCT, l'Expérience client, la RSE et l'Excellence Opérationnelle, pour un pilotage de l'ensemble des composantes de la performance de l'organisation. France Qualité mise pour cela sur le partage des bonnes pratiques, produit des publications de référence telles que Quali'Bord ou des Livres blancs et organise des

forums et événements en région et au plan national (plus de 300 par an) ainsi que les Prix Nationaux de la Qualité et le Trophée Leader Qualité.

A propos des Prix de la Qualité – Créés en 1992, les Prix Nationaux de la Qualité récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyses de Management par la Qualité et d'Excellence Opérationnelle au service de la performance. Le dispositif dédié à ces Prix est organisé et piloté par France Qualité.