

échanges

la performance en revue



DOSSIER
LA CULTURE QUALITÉ

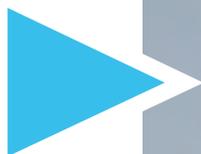
GRAND TÉMOIN

SOPHIE GENTILS,
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE ADJOINTE DU PEXE

ANNONCE

LES PRIX NATIONAUX DE LA QUALITÉ





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Le sens de la vie... Qualité

Donner du sens : voilà bien le besoin du moment. Un besoin dont la satisfaction requiert un fondement, un ciment, à la fois profonds et partagés. On touche là aux dimensions humaines, culturelles les plus structurantes sur le fond et les plus impalpables sur la forme de la vie professionnelle sinon personnelle.

Et si la "culture Qualité" constituait la clé ?

C'est une valeur qui prend davantage d'importance à l'heure actuelle, certainement pas par hasard.

France Qualité, dans le cadre de sa vocation habituelle visant à caractériser, illustrer les grands mouvements en cours, relève le défi qui consiste à vous apporter éclairages, témoignages, à présenter de bonnes pratiques et des actions concrètes en la matière - via le présent numéro de votre revue Échanges. Il transparaît d'ailleurs des pages suivantes une tendance forte : nul modèle universel n'existe ; en revanche beaucoup d'expériences adaptées au contexte de chaque entreprise montrent la voie d'une avancée collective autant qu'individuelle.

Vous allez le voir, la culture Qualité représente d'abord un référentiel composé de principes, de méthodes, d'usages, d'apports assurant une orientation de l'activité vers l'amélioration continue des performances au service des parties prenantes.

Au-delà, c'est un "langage" qui permet au corps social de se rassembler autour d'un même projet. Moyennant quoi, toutes et tous se comprennent et participent à une dynamique commune, en tout cas dans la durée.

Quelques articles prouvent aussi que peut en résulter un véritable réflexe d'utilisation des mots et outils de progrès. N'hésitez pas à cet égard à appréhender et... mettre en œuvre le baromètre de mesure réalisé par un groupe-projet AFNOR.

Surtout, une telle approche est un levier qui facilite le déploiement de la stratégie, en clarifiant la vision, fluidifiant les échanges, objectivant les résultats, favorisant la reconnaissance. Bonne lecture donc de ce numéro qui va faire date !

Très sincèrement

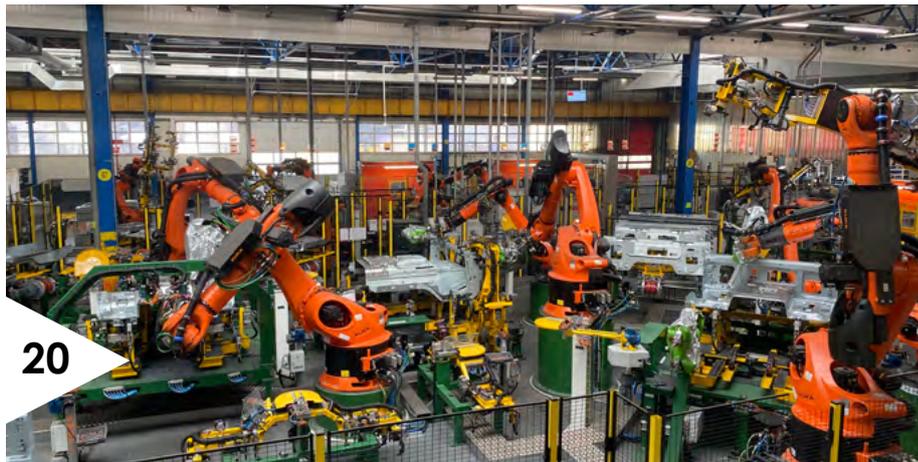
échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP – ISSN 2679-6600
Directeur de la publication : Pierre GIRAULT – Coordinateur : Michel CAM
Comité de rédaction / lecture : Frédérique ARNOLD, Laurence CHAVANON, Jacqueline FROMENTIN, Pierre GIRAULT, Lise HARRIBEY, Valérie ROBIN, François SALATKO
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie CORNET-ASHBY
Web : contact@france-qualite.org - www.qualiteperformance.org



F R A N C E
Q U A L I T É

► sommaire



5 LE DOSSIER LA CULTURE QUALITÉ

ÉDITO

2- LE SENS DE LA VIE... QUALITÉ

CONTEXTE

6- CULTURE QUALITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON ?

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES

9- RENAULT TRUCKS

13- RIVIERA MARRIOTT HOTEL LA PORTE DE MONACO

15- PLAST AVENIR

20- THALES

28- LA POSTE

35- RAGNI

37- SOITEC

39- SOFIA COSMÉTIQUES

40- TRANSVALOR

ÉCLAIRAGE D'EXPERTS

23- LA CULTURE QUALITÉ : COMMENT MESURER L'INVISIBLE POUR TRANSFORMER LE VISIBLE ?

26- AU CŒUR DU BAROMÈTRE QUALITÉ, PAROLE DE COACH...

TÉMOIGNAGES D'ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT :

30- IUT LUMIÈRE LYON 2

33- ESQESE

VISIONS D'AUDITEURS

42- EXPÉRIENCE D'AUDITEUR QUALITÉ

43- RÉINVENTER L'AUDIT QUALITÉ

17 GRAND TÉMOIN

SOPHIE GENTILS,
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE ADJOINTE DU PEXE

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



Briller - Progresser - Fédérer

LAURIERS DE LA QUALITÉ
PRIX DES BONNES PRATIQUES
PRIX ÉTUDIANT
PRIX DU LIVRE

TOUTES LES INFORMATIONS, CALENDRIERS, MODALITÉS ET PALMARÈS SUR :

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



©MichelMouyal-JeuxDimagesProduction

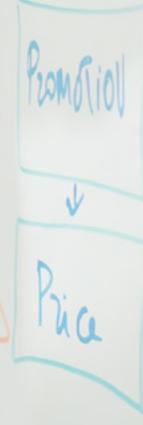


FRANCE
QUALITÉ



DOSSIER : La culture Qualité

- France
- Germany
- Spain
- UK
- Italy



100%

► contexte

Culture Qualité, de quoi parle-t-on ?

Par Patrick MONGILLON, Vice-Président de France Qualité, Président d'AQM Performance et Président de l'EOQ - European Organization for Quality. Co-auteur du livre Qualité, aux Éditions Eyrolles



QU'EST-CE QUE LA CULTURE QUALITÉ ?

La culture Qualité désigne l'ensemble des valeurs, comportements, pratiques et compétences partagés au sein d'une organisation, qui orientent la manière dont la Qualité est

pensée, vécue et mise en œuvre. Elle ne se limite pas aux procédures ou aux normes ISO : elle s'incarne dans les attitudes quotidiennes, la rigueur des équipes, l'attention portée aux clients, et la capacité à apprendre de ses erreurs.

En cela, la culture Qualité est un socle invisible mais indispensable de la performance.

Dans une entreprise où la culture Qualité est forte, les collaborateurs ne voient pas la Qualité comme une contrainte, mais comme un levier de progrès. Elle se traduit par :

- Une écoute active des besoins clients,
- Une responsabilisation individuelle et collective,
- Une amélioration continue des processus,
- Une transparence sur les dysfonctionnements,
- Une valorisation des réussites et des bonnes pratiques.

« Elle transforme la Qualité en une culture vivante, capable de fédérer, d'innover et de résister aux crises. »

LES INFLUENCES SUR LA CULTURE QUALITÉ

Vous vous doutez bien que la culture Qualité n'est pas universelle et qu'elle varie sensiblement selon les contextes géographiques et les pays. Voici quelques exemples :

- En **France**, la Qualité est souvent associée à la conformité et au respect des normes. L'approche est structurée, mais parfois perçue comme bureaucratique.
- En **Allemagne**, elle repose sur la rigueur, la fiabilité et l'excellence industrielle. Le "Made in Germany" est un label de Qualité reconnu mondialement.
- Au **Japon**, la Qualité est profondément ancrée dans la philosophie du Kaizen (amélioration continue), avec une forte implication des salariés à tous les niveaux.
- Aux **États-Unis**, la Qualité est souvent liée à la satisfaction client et à la performance commerciale, avec une approche plus pragmatique et orientée résultats.

Ces différences culturelles influencent la manière dont les entreprises abordent la Qualité, tant dans la conception des produits que dans la gestion des processus.

Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise jouent également un rôle important dans la manière d'aborder la Qualité :

- Dans l'**industrie**, la Qualité est souvent intégrée dès la conception, avec des outils comme le Six Sigma ou l'AMDEC.



- Dans les **services**, elle repose davantage sur l'expérience client, la réactivité et la personnalisation.
- Les **startups** privilégient une approche agile, où la Qualité évolue avec les retours utilisateurs.
- Les **grandes entreprises** disposent souvent de départements Qualité structurés, mais peuvent souffrir d'un manque d'appropriation par les opérationnels.

COMMENT INSTAURER UNE CULTURE QUALITÉ ?

Instaurer une culture Qualité solide est un travail de fond, humain et stratégique. Cela ne se décrète pas, cela se construit avec de la cohérence et de la persévérance, et surtout une volonté partagée de faire de la Qualité un pilier stratégique.

Voici quelques suggestions pour ancrer durablement la culture Qualité dans une organisation :

1. Disposer d'une équipe de direction engagée, qui intègre la Qualité dans les décisions stratégiques.
2. Impliquer les équipes dans la définition des valeurs Qualité et des objectifs.
3. Former les managers à incarner et à diffuser la culture Qualité.
4. Former les collaborateurs à l'esprit Qualité.
5. Valoriser les initiatives locales et les ambassadeurs Qualité, encourager l'amélioration continue.
6. Communiquer régulièrement sur les progrès, les succès et les axes d'amélioration.

Ces pratiques ne sont pas des recettes magiques, mais des leviers puissants pour faire de la Qualité un réflexe collectif.

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE QUALITÉ

Faire évoluer la culture Qualité d'une organisation, c'est comme réécrire son ADN sans perdre son identité. Cela demande stratégie, engagement collectif et patience. Voici une approche structurée pour y parvenir :

- **Diagnostiquer** la culture existante à travers des baromètres ou des ateliers participatifs. C'est une opportunité pour aligner les valeurs Qualité avec les pratiques managériales et les objectifs de l'entreprise. Il importe également de veiller à ce que la Qualité ne soit pas un discours déconnecté du quotidien. C'est l'occasion d'identifier les valeurs, les comportements et les pratiques en place. Il convient de repérer les points de friction, manques d'adhésion, résistances aux changements et incohérences entre discours et pratiques.
- **Adapter les outils** aux réalités du terrain pour éviter le décalage entre discours et pratiques. Déployer des processus clairs, des indicateurs de performance et des systèmes de management intégrés. Il est bon de définir les formats adaptés : formations, coaching, rituels d'équipe, etc.
- **Poursuivre une dynamique positive de reconnaissance individuelle et collective.** Il est indispensable d'impliquer tous les niveaux hiérarchiques, du comité de direction aux équipes terrain. Il peut être utile de former des ambassadeurs Qualité pour porter le changement.

LA CULTURE QUALITÉ DEMAIN...

La culture Qualité est devenue un socle de performance durable, un vecteur d'engagement et un outil d'adaptation stratégique. Elle repose sur des valeurs

partagées, des comportements cohérents et une volonté collective d'amélioration continue.

Dans un monde en mutation rapide - digitalisation, exigences environnementales, attentes sociétales -, la culture Qualité évolue vers :

- Une approche plus humaine et participative, impliquant tous les niveaux de l'organisation ;
- Un alignement renforcé avec la stratégie d'entreprise, pour faire de la Qualité un moteur de transformation ;
- Une intégration des enjeux RSE, éthiques et environnementaux, comme le prévoit la future norme ISO 9001 version 2026 ;
- Des outils de mesure et de pilotage plus fins, comme les baromètres internes ou les ateliers collaboratifs.

Cette évolution exige un engagement fort des dirigeants, une mobilisation des équipes, et une vision claire des objectifs Qualité.

Elle transforme la Qualité en une culture vivante, capable de fédérer, d'innover et de résister aux crises.



► témoignage

La culture Qualité, affaire de tous chez Renault Trucks

Entretien avec Romain JARNOUX, Directeur Qualité, Environnement et Lean Manufacturing de l'entité Opérationnelle de la Business unit Medium Duty au sein du groupe Volvo

► Entreprise adhérente d'AQM Normandie



L'usine Renault Trucks de Blainville sur Orne est un des principaux sites de production du groupe Volvo, acteur mondial de référence dans les domaines des poids lourds, autobus, engins de construction et moteurs industriels et marins.

Nous sommes rattachés à la Business Unit Medium Duty du groupe, avec une organisation opérationnelle répartie sur deux sites : Lyon pour l'emboutissage, ainsi que le site de Blainville, près de Caen, qui regroupe la tôlerie, la peinture, le garnissage des cabines et l'assemblage des véhicules industriels de 12 à 26 tonnes.

Spécialisés dans la fabrication de cabines et de véhicules de distribution, nous occupons une place essentielle dans les gammes industrielles de Renault Trucks et Volvo, en particulier depuis le lancement de la production de véhicules électriques en 2020.

Enfin, notre engagement en matière de Qualité et de respect de l'Environnement est attesté par l'obtention des certifications ISO 9001 et 14001.

Quelle est la place de la Qualité dans la stratégie globale de l'entreprise ?

« La Qualité est l'affaire de tous. »

Au sein du groupe Volvo, la Qualité n'est pas un simple objectif - c'est une ambition affirmée : devenir le fournisseur de solutions de transport le plus recherché, le plus performant et le plus durable au monde. Cette vision s'appuie sur quatre piliers essentiels qui structurent l'ensemble de la démarche Qualité :

1. L'écoute active du client

Chez Volvo, la satisfaction client commence par une écoute attentive. Comprendre les attentes, instaurer une relation de confiance et proposer des produits, services et solutions qui répondent aux - voire dépassent les - exigences réglementaires et besoins exprimés, telle est la promesse portée par l'entreprise.

2. Une responsabilité partagée

La Qualité est l'affaire de tous. Chaque collaborateur est encouragé à adopter le principe du « zéro défaut », à prendre pleinement sa part de responsabilité et à contribuer activement à la satisfaction des clients, des collègues et des partenaires.

3. L'amélioration continue comme

moteur

Grâce au Volvo Performance System, l'évaluation régulière des méthodes de travail et la mise en œuvre d'actions d'amélioration sont au cœur de la culture d'entreprise. L'apprentissage mutuel est valorisé, garantissant la protection des intérêts des clients et

des parties prenantes.

4. Un leadership exemplaire

Les managers jouent un rôle clé dans la diffusion de cette culture Qualité. Ils pilotent le système de management, coordonnent les audits, assurent le suivi des plans de surveillance et des campagnes de vérification, tout en veillant à la montée en compétence des équipes.

Comment la culture Qualité est-elle diffusée dans votre organisation ?

À l'usine de Blainville et dans l'atelier d'emboutissage de Lyon, la Qualité dépasse largement le cadre d'un simple indicateur de performance. Elle s'incarne comme une véritable culture, un état d'esprit partagé, une dynamique collective qui irrigue l'ensemble de nos activités.

Au cœur de notre système de production, le pilier Qualité joue le rôle de bibliothèque vivante des fondamentaux. Il regroupe trois dimensions clés : une approche méthodologique rigoureuse, des outils éprouvés, et les compétences indispensables à leur mise en œuvre. Ensemble, ces éléments constituent le socle de notre culture Qualité.

Mais au-delà de la rigueur technique, la Qualité s'inscrit aussi dans une logique de performance économique. C'est tout l'enjeu du Cost Deployment, un pilier transversal de notre système de production qui permet de quantifier le coût de la non-qualité à chaque étape du processus. En mettant en lumière les pertes liées aux défauts, aux retouches ou aux rebuts, le Cost Deployment donne du sens aux actions correctives et renforce l'engagement des équipes. Il transforme les constats terrain en leviers d'amélioration mesurables, et aligne les efforts Qualité sur les objectifs de compétitivité durable.

Contrairement aux idées reçues, la Qualité ne concerne pas uniquement les opérateurs en ligne. Elle mobilise toutes les fonctions de l'usine, depuis la phase projet jusqu'à la livraison finale, en passant par l'industrialisation, la

fabrication en série, le support client et la résolution des problèmes. Chacun, à son niveau, contribue à la satisfaction du client et à la performance économique de l'entreprise.

Notre ambition ? Ne pas cantonner la résolution des problèmes au seul département Qualité. Nous accompagnons les équipes dans leur montée en compétence pour qu'elles puissent agir de manière autonome et efficace. Cela passe par des formations aux fondamentaux, à la résolution de problèmes, à la rédaction de modes opératoires performants, mais aussi par un management adapté, fondé sur le 5S, la visualisation et la maîtrise des paramètres clés de production - les fameux « 4M » : Homme, Matière, Machine, Méthode. Autant de leviers pour viser le zéro défaut.

Cette dynamique est portée au quotidien par nos Équipes Autonomes de Production (EAP) et de Service (EAS), selon le principe de subsidiarité : chacun décide dans son périmètre, assume les conséquences et rend compte.

Enfin, pour renforcer cette culture et piloter la performance, les résultats Qualité sont partagés chaque jour avec l'ensemble des équipes, du terrain jusqu'à la Direction. Cette communication régulière permet non

seulement de détecter rapidement les écarts et de lancer les actions correctives, mais aussi de valoriser les réussites et d'ancrer durablement la culture Qualité dans nos usines.

Existe-t-il des rituels ou des symboles autour de la Qualité dans l'entreprise ?

Dans nos usines, la Qualité se vit au quotidien à travers un symbole et deux rituels majeurs qui incarnent l'engagement collectif et la rigueur opérationnelle :

Le système Andon : un levier de réactivité et de culture Qualité

Le système Andon joue un rôle central sur nos lignes de fabrication. Il permet de remonter les anomalies au plus tôt, de les traiter rapidement et de limiter ainsi leur propagation. Au-delà de l'outil technique, Andon est un véritable catalyseur de la culture Qualité : il responsabilise chaque collaborateur, valorise la vigilance terrain et favorise la résolution des problèmes dès leur apparition.

Cette dynamique repose sur une conviction forte : le droit à l'erreur. En reconnaissant que l'erreur fait partie du processus d'apprentissage et d'amélioration, nous créons un environnement où chacun peut signaler un problème sans crainte, dans un esprit de transparence

« La Qualité s'incarne comme une véritable culture, un état d'esprit partagé, une dynamique collective qui irrigue l'ensemble de nos activités. »





LA SUITE DE CE CONTENU EST RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS
DU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



Pour rejoindre le réseau et accéder aux ressources exclusives,
informations et adhésions via ce lien >>>
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp



F R A N C E
Q U A L I T É

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays

...

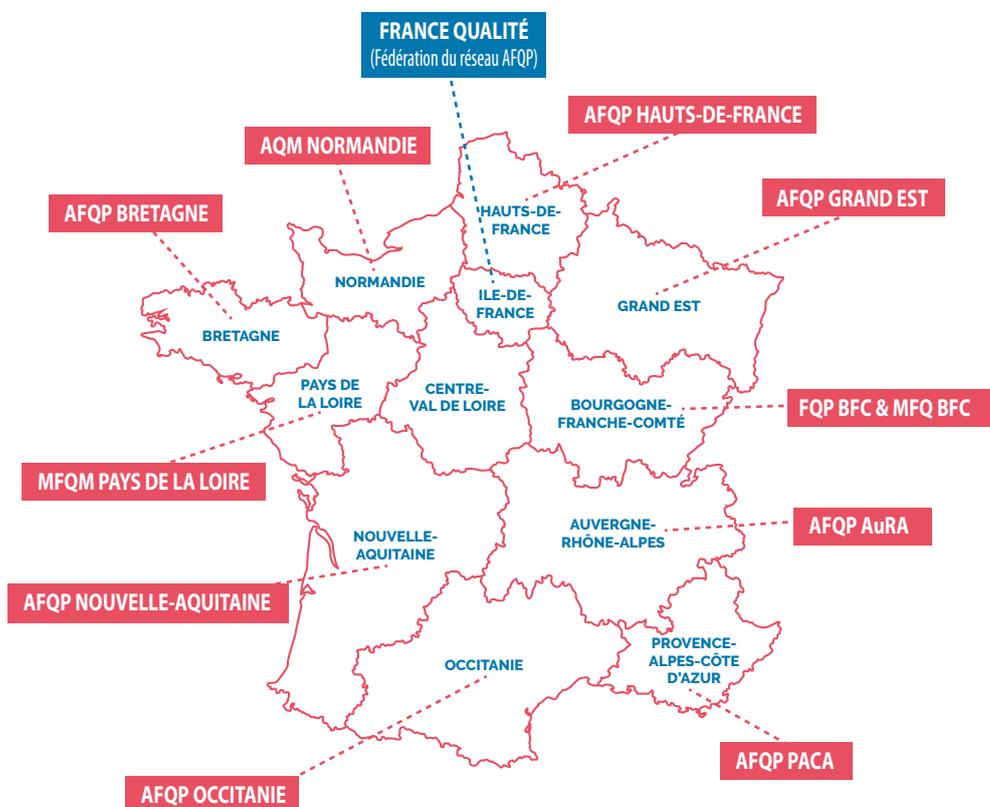


Seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

in f  