

# Qualité **références**

LE MAGAZINE DES OUTILS ET MÉTHODES POUR LES MANAGERS

N° 54 - OCTOBRE - NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2011 - TRIMESTRIEL - 20 €

[www.qualityandco.com](http://www.qualityandco.com)

NOTRE DOSSIER

## PRÉSENT ET AVENIR DE LA CERTIFICATION

page 31

Perspectives 2012

ACTUALITÉS

### La stratégie française de normalisation 2011-2015

page 16

QUALITÉ ET MANAGEMENT

### Retour d'expérience, un professionnel témoigne

page 27

MANAGEMENT DU RISQUE

### La fonction Risk Manager

page 21

GESTION DU DOCUMENT

### Enjeux de la documentation technique

page 44

SYSTÈME D'INFORMATION ET QUALITÉ

### Management du QSE dans les data centers

page 41



# Améliorer la performance, réduire le risque

Plus qu'un simple certificateur, LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE (LRQA) se veut avant tout le partenaire de l'entreprise en matière de Systèmes de Management.

- **Qualité** (ISO 9001, EN 9100, TS 16949, ISO 22716, ISO 29990, Directives Européennes),
- **Santé-Sécurité** (OHSAS 18001),
- **Environnement** (ISO 14001, 1, 2, 3, environnement, EMAS, ISO 50001, Vérification des Gaz à effet de Serre (PNAQ2 et PNAQ3), Bilan Carbone, EU ETS, ISO 14062 (éco-conception), PEFC),
- **Sécurité Alimentaire** (IFS, BRC, ISO 22000, FSSC 22000, PAS 220)

## LRQA Business Assurance

### • Une méthodologie d'audit

Grâce à son approche thématique orientée « risque », notre méthodologie d'audit, le « Business Assurance », permet à nos clients d'utiliser leur système de management comme un véritable outil de pilotage au service de la performance et de la réduction des risques.

### • Une gamme de produits LRQA – nous innovons pour votre démarche de développement durable

PRISM™ : SMI par étapes à votre rythme et à coût réduit

Riskring™ : Un outil pour votre crédibilité via l'ISO 26000

RISK LEAN™ : Un outil d'évaluation des risques associé au management des processus

MVO™ : Engagement progressif vis-à-vis d'une problématique RSE complexe et intégration progressive des parties prenantes

### • Un réseau international reconnu

45 accréditations, plus de 25 ans d'expérience internationale, 60000 certificats, 45000 clients.

Pour gagner vous aussi en compétitivité, tout en vous ouvrant les portes du monde, contactez LRQA France.

## LRQA Business Assurance

Améliorer la performance, réduire le risque

### Contact :

Tél. : 04 72 13 31 41

E-mail : [lrqa.france@lrqa.com](mailto:lrqa.france@lrqa.com)

Web : [www.lrqa.fr](http://www.lrqa.fr)



Lloyd's Register et LRQA sont des marques commerciales du Groupe d'entités Lloyd's Register. Les services sont fournis par des membres du Groupe Lloyd's Register. Pour en savoir plus, visitez-nous sur [www.lrqa.com](http://www.lrqa.com)



## ACTUALITÉS

- 4 Le Cofrac doit gérer sa croissance
- 4 Nomination : Claude Korber rejoint Vinci Consulting
- 4 Certification sectorielle : L'ASQUAL renouvelle son identité visuelle
- 4 Validité internationale des accréditations : Pilz accrédité
- 6 Université Lean 6 Sigma : Remise des premiers Trophées
- 6 Développement durable : Afnor se positionne auprès des services achats
- 8 Développement durable : Un outil de pilotage environnemental au Club Med
- 8 MINES ParisTech en partenariat avec Cegos : Mastère Spécialisé Management QSE et Développement Durable
- 9 Quel internaute êtes-vous ? Nos comportements face au numérique
- 10 Qualité industrielle : Une seconde entreprise certifiée EN 16001
- 11 Communication des services publics : Les défis de l'administration électronique
- 12 Benchmarking : S'appuyer sur les meilleures pratiques
- 14 Conseil et formation : Le Coaching à l'école

## QUALITÉ &amp; MANAGEMENT

- 16 La stratégie française de normalisation 2011-2015 : Pérenniser la compétitivité française dans un monde globalisé
- 18 Tribune : Individuel ou collectif, quelle carte jouer en situation de crise ?
- 19 La maîtrise des partenariats : Un intangible désormais essentiel à la performance

# DOSSIER

## PRÉSENT ET AVENIR DE LA CERTIFICATION

➤ PAGE 31

- 31 De la certification à la performance des organisations
- 34 Un moyen d'accélérer la performance et de réduire les risques
- 36 Répondre aux exigences des entreprises sur les compétences métiers
- 38 Essor du management intégré et des certifications spécifiques
- 39 Un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés

- 21 Qualité fonctionnelle : Le traitement des problèmes en qualité fonctionnelle
- 23 Gestion des risques : Quand le risque devient vecteur de création de valeur
- 25 Gestion des risques : Perspectives et enjeux du Risk Management
- 26 Tribune : Lettre ouverte d'un petit cabinet de recrutement "provincial" à "ces messieurs de l'Académie Française"
- 27 Retour d'expérience : Une démarche Qualité exemplaire en restauration
- 49 Démarche qualité en informatique : La certification ISO 27001 des hébergeurs de données
- 50 Le tolérancement inertiel : Un outil innovant pour gagner en productivité
- 53 Logiciels d'aide à la performance : QUAL'NET, éditeur GED et Workflow QSE : nouvelles versions en préparation !
- 55 Logiciels d'aide à la performance : Les nouveautés et les évolutions

### SYSTÈMES D'INFORMATION ET QUALITÉ

- 40 Réseau sociaux d'entreprise : Une révolution pour les modes de management
- 41 Management de la QSE dans les data centers : A la croisée des services et de la production industrielle
- 44 Documentation technique : Les nouveaux défis de la documentation technique
- 47 En pratique : Respecter les étapes d'implémentation d'un logiciel

### OUTILS

- 57 E-Formation au management
- 59 Bonne pratique : L'évaluation à 360°
- 60 Biblio
- 64 Répertoire des annonceurs

Quality&co  
www.qualityandco.com

Retrouvez d'autres informations concernant le management de la performance durable sur notre site internet



# DÉCIDEZ de votre AVENIR

Formez-vous Demos !



Dans le cadre du DIF, du plan de formation ou d'un projet de reconversion, Demos vous propose près de **70 FORMATIONS en QUALITÉ** :

**RESPONSABLE DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (NIVEAU 1) - 4 JOURS**  
Prochaines sessions : 13 au 16 février - 21 au 24 mai

**CONNAÎTRE ET UTILISER LES NORMES ISO 9000 - 3 JOURS**  
Prochaines sessions : 26 au 28 mars - 30 mai au 1<sup>er</sup> juin

**ACQUÉRIR LES FONDAMENTAUX DE LA DEMARCHE QSE -  
QUALITÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT -  
(PARCOURS PRO CERTIFIANT) - 17 JOURS SUR 5 MOIS**  
Prochaines sessions : 16 janvier ou 29 août



**CYCLE LONG CERTIFIANT : FONCTION QUALITÉ**  
(12 jours sur 8 mois)



- Suivi de la progression individuelle tout au long du cycle par un intervenant référent
- Exercices pratiques, études de cas, travaux en sous-groupe
- Accès pendant un an à un espace e-learning dédié
- Une certification professionnelle FFP validant les acquis

Prochaine session : mars 2012

8 clients sur 10  
recommandent  
fortement  
nos formations



Contact :

Valène MAINGUET

TÉL : 01 44 94 16 26

valene.mainguet@demos.fr

20 rue de l'Arcade 75008 Paris

www.demos.fr

# Certification, le temps du renouveau ?

Les attentes des entreprises concernant leur système de management de la qualité ont fortement évolué ces dernières années, et pas seulement sous la pression de la crise financière et économique. Qu'en pensent les certificateurs et comment ont-ils fait évoluer leurs pratiques, comment ont-ils adapté les audits à ces nouveaux besoins ? C'est ce que nous avons cherché à savoir auprès des responsables de quelques organismes représentatifs.

Alors qu'Afnor redéfinit la stratégie française en matière de normalisation pour les cinq ans à venir, le moment nous a paru opportun de donner la parole à ceux qui interviennent au cœur des entreprises pour en valider les systèmes de management.

Onéreuses, chronophages et exigeantes en énergie humaine, sollicitant l'encadrement pour un retour aléatoire, s'inscrivant dans une vision à long terme quand les entreprises sont dans l'urgence de résultats immédiats... les démarches qualité et, plus que toutes, les démarches de certification sont en butte à de nombreuses critiques, récurrentes depuis des années, peut-être depuis l'origine ! Trop souvent mal comprises, elles sont mal aimées.

Elles sont aussi victimes, pour ainsi dire, de leur succès : dans bien des secteurs, la certification est désormais incontournable. Mais les managers ne se satisfont plus d'un mal nécessaire : les certificateurs sont sommés de contribuer à l'efficacité de l'organisation. S'il est entendu que l'auditeur ne peut se départir de son impartialité, on attend aujourd'hui de lui un minimum d'engagement, une observation constructive au-delà du simple constat de conformité aux éléments d'une norme.

Le mal nécessaire doit prouver qu'il constitue une véritable opportunité de changement, d'amélioration des performances concourant à la pérennité de l'entreprise et à son développement.

Les pistes de renouvellement des démarches Qualité sont nombreuses : une orientation métier pour être au plus près de l'activité de l'entreprise, des audits mieux en prise avec le terrain et plus proche de l'opérationnel... La multiplication des labels et des référentiels rend nécessaire une harmonisation de plus en plus réclamée et qui reste à formaliser. Mais, de plus en plus souvent proposés, les systèmes de management intégrés vont résolument dans ce sens. Comme l'on voit, loin de toute caricature, les axes de progrès existent.

Et puis, plus encore en temps de crise, le management de la qualité et la certification demeurent des outils, reconnus et recherchés, pour permettre à une organisation d'adapter sa stratégie aux bouleversements de son environnement.

**Jean-François Romain**  
Rédacteur en chef

# Le Cofrac doit gérer sa croissance

Pour faire face aux perspectives de croissance des demandes d'accréditation, le Cofrac déménagera au printemps prochain sur un site et dans des locaux plus vastes susceptibles d'accueillir les futurs embauchés et des services actuellement éclatés dans plusieurs bâtiments.

« Loin de moi l'idée de faire du triomphalisme mais force est de constater la progression constante et forte du recours à l'accréditation tant dans le secteur réglementaire que dans le secteur volontaire », soulignait Daniel Pierre, DG du Cofrac. En outre, le directeur général a

annoncé que de nouveaux outils seront proposés aux évaluateurs qualitatifs et techniciens pour qui a déjà été mis en place un espace dédié sur le site internet du Cofrac. Le nouveau siège social du Cofrac deviendra 48 - 56 rue Jacques Hillairet (75012) ■



## NOMINATION

# Claude Korber rejoint Vinci Consulting

Vinci Consulting, cabinet indépendant de conseil en management, annonce la venue d'un nouveau directeur associé, Claude Korber. Après un parcours industriel chez

Thales et Astrium, C. Korber a développé l'offre de conseil en R&D de Deloitte Consulting et Capgemini Consulting. Il rejoint aujourd'hui Vinci Consulting pour y

apporter son expérience approfondie des projets de transformation globale et son expertise concrète du monde de l'ingénierie ■

## CERTIFICATION SECTORIELLE

# L'ASQUAL renouvelle son identité visuelle

Créée en 1983 par des centres techniques rejoints par le Centre Technique du Cuir (CTC), le Comité Français des Géosynthétiques (CFG) et le Comité Français des Agrotextiles et Apparentés (CF3A), l'association ASQUAL participe à la promotion de la qualité et à la certification des produits et des services dans les domaines des géosynthétiques, du textile et de l'habillement. Chaque logo ASQUAL, ASQUAL Service et ASQUAL Qualification sera désormais décliné de façon à identifier la qualification ou certification concernée, en un coup d'œil. « Parallèlement, nous avons créé un règlement d'usage de la marque

ASQUAL, explique Pierre Lebon, directeur adjoint de l'association, afin de la défendre contre l'usage abusif de certaines entreprises qui revendiqueraient une certification sans avoir obtenu de certificat. »

La demande d'attribution de la marque est effectuée par l'entreprise auprès de l'organisme certificateur qui, suite à une recevabilité technique et administrative positive, réalise un audit et des tests par un laboratoire d'essais accrédité par le COFRAC, conformément aux exigences des référentiels techniques applicables. Le certificat de droit d'usage de la marque ASQUAL est délivré lorsque les contrôles



réalisés répondent aux critères de qualité des référentiels. La qualification des entreprises atteste de la compétence et du professionnalisme des entreprises d'application de géomembranes et de la présomption de leur capacité à réaliser une prestation technique de qualité dans cette activité. En 2011, 140 sociétés sont titulaires d'un ou plusieurs certificats ASQUAL pour la fabrication ou l'application de géotextiles et de géomembranes. 200 géotextiles et 60 géomembrane ont reçu un certificat de qualité produit ■

[www.asqual.com](http://www.asqual.com)

## VALIDITÉ INTERNATIONALE DES ACCRÉDITATIONS

# Pilz accrédité



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un seul organisme d'accréditation par pays est autorisé dans chaque État membre de l'UE. Conformément à cette exigence, la DAkkS (Deutsche Akkreditierungsstelle) a été nommée en Allemagne où elle représente un regroupement de plusieurs organismes d'accréditation (DAR, DATech, ...). Ces accréditations concernent le domaine d'appli-

cation des accords multilatéraux (MLA/MRA) de l'European co-operation for Accreditation (EA) ainsi que des organisations internationales d'accréditation IAF et ILAC. De ce fait, la reconnaissance réciproque des accréditations entre les États membres garantit l'acceptation des évaluations de conformité de ces organismes en Europe et dans le monde.

C'est ainsi que la société allemande Pilz Electronic (automatismes de sécurité) est accréditée par la DAkkS comme organisme de contrôle indépendant conformément à l'EN ISO 17020 (critères généraux pour le fonctionnement des différents types d'organismes procédant à l'inspection) ce qui confère à ses accréditations une validité internationale ■

Logiciel de gestion de parc d'instruments de mesure et d'assistance à l'étalonnage



**Deca, outil de gestion de la métrologie, multisite et multilingue.**

**Application unique pour l'ensemble des sites.**

**Deca permet :**

- l'uniformisation des procédures ainsi que la cohérence de la politique qualité,
- l'uniformisation des indicateurs,
- la mutualisation des parcs d'instruments de mesure.

**Proposée en hébergement, cette solution :**

- permet à vos prestataires de mettre à jour les fiches de vie et de joindre les documents électroniques,
- assure une disponibilité immédiate de l'application sur tous les sites,
- élimine les coûts internes d'infrastructure,
- élimine les coûts internes d'administration de l'application.

**Fonctionnalités :**

- Identification des instruments de mesure.
- Suivi des interventions techniques et administratives.
- Traçabilité automatique.
- Planification des contrôles.
- Gestion des procédures.
- Identification des retards.
- Analyse des coûts, des non conformités et des temps.
- Prévision des budgets et des plannings de charge.
- Nomenclatures multi-niveaux pour le suivi des bancs et des ensembles.
- Association de tous types de documents Windows.
- Gestion multiparc avec accès sécurisé paramétrable par l'utilisateur.
- Gestion des entrées/sorties avec traçabilité des bons de livraison et de réception.
- Gestion des plannings de réservation des instruments de mesure.

**Objets :**

- Deca vous permet d'évaluer les périodicités d'étalonnage selon cette méthode, développée par le Collège Français de Métrologie, et de prendre en compte différents paramètres tels que la famille, le processus, la qualité envisagée ou la demande client.

**Et cet outil :**

- Les recommandations de la FDA recensées dans le 21 CFR Part 11 portent sur deux axes principaux :
  - L'audit trail dont l'objectif est de conserver la trace de toute modification survenue sur les données.
  - La signature électronique visant à certifier les opérations ou les documents critiques.

Cette réglementation s'attache à assurer l'authenticité, l'intégrité, la confidentialité et la pérennité des données.

La certification NF Industrie Pharmaceutique délivrée par l'AFNOR et renouvelée chaque année vous assure la conformité de Deca® à cette réglementation.



**Deca Mail :**

- Appel automatique par e-mail des instruments à vérifier.
- Relance des correspondants en cas de retard.
- Envoi automatique des rapports par messagerie au format PDF ou Excel.

**[LES RÉFÉRENCES]**

ALCATEL LUCENT, APAVE, AREVA, ASTRUM, BOMBARDIER, DASSAULT, DGA, E2M, EADS, EDE, FAURECIA, INRS, NEXTER, PLASTIC OMNIUM, RICOH, SAGEM, SANOFI, SAFRAN, TESTO, THALES, ZODIAC



## Aéronautique La certification EN 9100 version 2009

Avec LRQA, Afnor Certification est un des premiers organismes de certification européens à obtenir l'accréditation du Cofrac et de Qualifas pour réaliser des audits et délivrer des certificats selon la version 2009 de la norme EN 9100 "systèmes de management de la qualité en industrie aéronautique", incontournables pour les fournisseurs du secteur.

Les principaux changements opérés incluent l'élargissement de la portée de la norme aux systèmes terrestres et maritimes du domaine de la défense, l'intégration des principes de gestion des risques, gestion de projet et de configuration, et l'amélioration de la qualité des produits.

Jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2011, les entreprises peuvent choisir d'être auditées selon l'EN 9100 version 2003 ou 2009. Après cette date tous les audits seront conduits selon la version 2009 ■

## SGS ICS Le rendez-vous des certifiés Qualicert

Organisé par SGS ICS le 12 mai dernier au Tapis Rouge à Paris, le Rendez-vous des Certifiés Qualicert a réuni une centaine de participants autour de deux tables rondes sur le thème de la certification de services.

La première table ronde « Assurer l'homogénéité de qualité de service de mon réseau » réunissait Marie-Claire Ruault (Guy Hoquet), Christèle Dutartre et Joël Gronau (Mercure), Jean-Antoine Gourinal et Steve Guerin (OGF), Nathalie Lazaro (PharmaRéférence) et Baudouin Marchal (Savelys).

La seconde, « Garantir la pérennité de ma démarche de certification » était animée par Dominique Lery (ADHAP Services), André Venet (Auchan), Dorothee Decrop (CNPA), Catherine Mouaci (Domusvi Dolce) et Laurence Vallon (SFR Business Team).

Deux trophées Qualicert ont été remis par Fabrice Egloff, Président de SGS France : le trophée du plus grand groupe multi-sites Qualicert a été attribué à OGF et le trophée de la meilleure communication Qualicert à Mercure ■

## UNIVERSITÉ LEAN 6 SIGMA Remise des premiers Trophées

**L'Université Lean 6 Sigma a remis ses premiers Trophées, le 1<sup>er</sup> avril dans les salons de l'aéroport de Lyon Saint Exupéry.**

À la différence des rencontres habituelles proposées par l'Université Lean 6 Sigma, constituées principalement de soutenances de projets, il s'agissait d'un concours ouvert à toute personne ayant déployé dans une entreprise un projet d'amélioration des performances selon la méthodologie DMAIC.

Sur la base des 30 projets candidats reçus, le jury avait procédé à la présélection des 9 meilleurs en fonction de critères multiples : originalité, rigueur dans la mise en œuvre du DMAIC, pertinence du choix des outils, gains et résultats obtenus, ampleur de la conduite du changement, management d'équipe, etc.

Les trois lauréats sont Mohammed Mazoir (Atmel Rousset) dans la catégorie projets industriels, Alain Heberle (Jacob Holm) dans la catégorie projets transactionnels ou de services, Jean Gérard Braunschweig (GT Logistics) dans la catégorie projets de sociétés de services. Avaient également été présélec-

tionnés Mme Dumouchel (Safran), M. Fabrègue (Plan SAS), Mme Juhue (Sanofi), Mme Aumonier (Amoena), M. Boussinet (GT Logistics), M. Lopez (Tyco).

Le jury était constitué de Roger Firmin (Mouvement pour la Qualité Rhône-Alpes), Gwenaël Guillemot (responsable de département El.CESI), Hugues Molet (Prof. Mines Paris Tech), Philippe Moulin (dir. département, ARDI Rhône Alpes), Maurice Pillet (Université de Savoie), Rémy Rodriguez (resp. démarche performance, GrDF).

Les Trophées ont été remis par des partenaires, Marie Laure Vachaud pour CORIM, Henri Romagny de QUASAR Solutions et Younes Laa Raj de MINITAB. Bernard Murry, président de l'université, a annoncé la reconduction de ce concours en avril 2012. Dans l'intervalle, les prochaines rencontres de l'Université Lean 6 Sigma® se tiennent le 15 juin à Paris, puis le mercredi 19 octobre à Annecy dans le cadre du salon Progiciels ■ (Rens. [www.universite-lean6sigma.com](http://www.universite-lean6sigma.com))

## DÉVELOPPEMENT DURABLE Afnor se positionne auprès des services achats

En reprenant Achats Concept Eco, société de 6 personnes fondée en 2005 par Bruno Frel, le groupe AFNOR vise à élargir son offre de services en matière de politique achat des entreprises et des collectivités.

Cette entreprise iséroise a élaboré des outils permettant d'appliquer les politiques RSO (responsabilité sociétale des organisations) aux achats.

Ainsi [www.achetonsdurable.com](http://www.achetonsdurable.com) fournit une base de données (en libre accès) de produits et services « éco-socio-responsables », son

autre produit ACESIA est une plate-forme personnalisable d'évaluation des risques et performances des enjeux environnementaux et sociétaux.

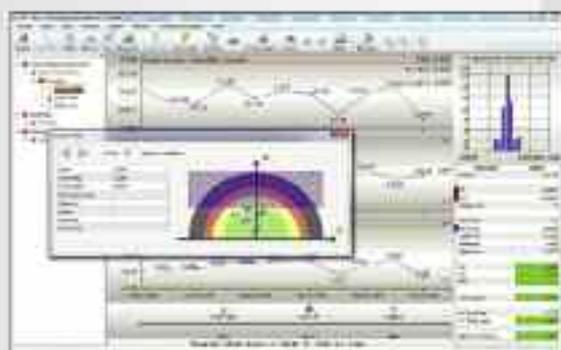
La société propose l'élaboration de guides d'achats « durables », l'évaluation environnementale et sociale de produits et services pour plus de 280 familles d'achat, des modules de formations.

La direction de la société est confiée à Olivier Constant, responsable Rhône-Alpes du groupe ■

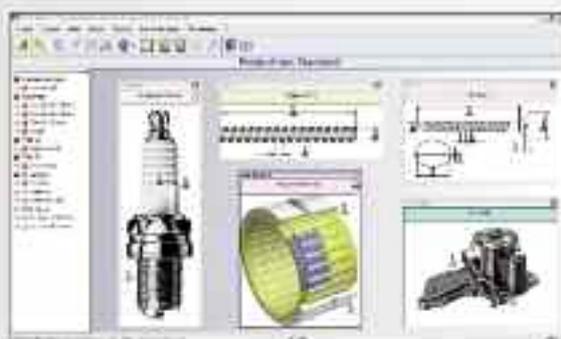
# SPC VISION

Le SPC facile à vivre

Performance  
Innovation



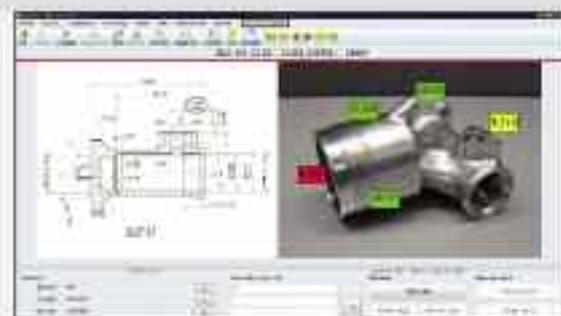
SPC et Tolérancement Inertiel



Supervision de la Qualité



Cartographie des Défauts



Interface d'Atelier Robuste

Renseignements  
et démonstrations :  
**+33 4 79 34 31 20**

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Un outil de pilotage environnemental au Club Med

**Le groupe Club Méditerranée qui emploie 15 000 salariés a toujours cherché à s'inscrire localement dans le paysage, l'architecture et la culture des pays où sont implantés ses 80 villages dans le monde.**

Dès 2004, le groupe s'est doté d'une direction dédiée au développement durable dont la mission est de poser les bases d'une politique structurée et de rassembler l'ensemble des équipes autour d'objectifs communs. Après un premier état des lieux, la direction du Développement Durable entreprend en 2006 de faire du tourisme durable un chantier prioritaire. « Nous avons interrogé et benchmarké l'ensemble de nos villages à partir d'un questionnaire Excel. Après trois saisons, la consolidation s'est avérée difficile et fastidieuse. Excel atteignait vite ses limites. Il nous est alors apparu indispensable d'outiller notre approche pour mieux pouvoir l'optimiser. » souligne Bénédicte Vallat (responsable du reporting environnemental, Tech Care).

A la suite d'une consultation, Club Med retient la solution Indicia d'Ivalua pour le pilotage de ce reporting environnemental. Baptisé *Tech Care*, l'outil permet de piloter et d'analyser la performance des villages par un suivi au plus près des consommations d'eau et d'énergie. Base commune et unique d'informations, il permet également de

consolider, de comparer, de définir des plans d'actions et d'alimenter le rapport annuel du groupe.

## Un développement multi-site multinational

D'abord déployé au sein de cinq villages pilotes (Vittel, Djerba la Douce, Metaponto, Chamonix et Villars-sur-Ollon) son utilisation est ensuite étendue à l'ensemble des sites. « *Tech Care* recense 100% de nos villages sur la base de 550 indicateurs environnementaux et compte près de 100 utilisateurs », explique B. Vallat. Les indicateurs sont répartis par grandes familles parmi lesquelles l'eau, l'énergie, la gestion des déchets, la biodiversité, les pollutions et nuisances...

Dans l'optique d'améliorer l'efficacité environnementale des villages, Ivalua a développé un module de gestion des compteurs conforme au besoin fonctionnel du Club. Il permet, grâce à un paramétrage adapté à l'architecture de chaque site et sur la base de relevé quotidien, de suivre au plus près l'évolution des consommations locales. « Nous répertorions plus de 1000 compteurs qui équipent la quasi totalité des villages de la zone Europe-Afrique et nous éten-

ons progressivement cette pratique aux villages des zones Asie et Amériques. » Des campagnes mensuelles sur le suivi de la fréquentation et des conditions météorologiques des sites complètent le reporting.

En parallèle, la direction du Développement Durable mène des campagnes annuelles sur l'ensemble des villages où elle recense davantage les aspects qualitatifs tels que le contexte et les pratiques environnementales. « *Aujourd'hui, Tech Care est si riche d'informations qu'il est devenu l'outil incontournable, servant de référence à la fois pour la direction du Développement Durable, la direction technique et le contrôle de gestion* » précise B.Vallat. « Nous nous sommes engagés, dans le cadre du Grenelle de l'environnement, à réduire notre consommation d'énergie de 10% sur 5 ans, chose inenvisageable sans le support de Tech Care. »

La direction a désormais les moyens de suivre et d'accroître la performance énergétique des villages au jour le jour. Alertée, aiguillée dans la définition des priorités, elle voit en l'outil un support indispensable, gage d'une information exhaustive, disponible 24/24, accessible partout dans le monde via une interface web sécurisée ■

F. P.

## MINES PARISTECH EN PARTENARIAT AVEC CEGOS

# Mastère Spécialisé Management QSE et Développement Durable

Les entreprises responsables savent désormais concilier la performance économique, la fidélisation des clients et le respect de l'environnement avec la santé et la sécurité des salariés. Elles souhaitent à présent devenir les acteurs clés d'un monde économique où le profit peut aller de pair avec la responsabilité sociétale. Pour y parvenir, elles ont besoin de managers capables d'appréhender cette dimension et de la mettre en œuvre.

Le MS Management QSE et Développement Durable est une formation qui permet d'acquérir les compétences indispensables pour construire, animer et

déployer une démarche QSE-DD dans toute l'entreprise, tout en prenant en compte la responsabilité sociétale. C'est une formation en présentiel de 50 jours qui conjugue théorie et pratique, manage-

ment et outils, stratégie et opérationnel. Elle comporte également des conférences d'experts, des modules e-learning, des études de cas, un voyage sur le terrain et une mission en entreprise ■

## 4 raisons de choisir ce mastère

- Un contenu unique qui ancre le développement durable dans l'approche concrète du QSSE
- La complémentarité d'une grande école et d'un organisme de formation leader dans le management
- Une pédagogie variée pour une assimilation progressive et effective des contenus
- L'opportunité de faire évoluer votre carrière avec une expertise

# QUEL INTERNAUTE ÊTES-VOUS ?

## Nos comportements face au numérique

**Inria, institut public de recherche en sciences du numérique, a initié avec TNS Sofres une grande enquête pour mesurer chaque année les attitudes des Français vis-à-vis du numérique. Les Français n'ont pas tous la même façon d'appréhender ce « nouveau monde ».**

**1. Les grands explorateurs (18%) :** Pionniers du numérique et toujours en tête de file, ils sont les premiers spécimens de l'*Homo Numericus*. Ils prennent véritablement possession de ce nouveau monde et s'y déplacent aisément, toujours en quête de lieux insolites à découvrir.

**2. Les baroudeurs pragmatiques (16%) :** Ils se déplacent rapidement sur ces territoires défrichés par les grands Explorateurs, dans une démarche avant tout pragmatique. Curieux et ouverts, lucides sur ses potentiels, ils ont conscience de ce que le « monde d'avant » avait de structurant et mettent en

avant la responsabilité dans leur exploration.

**3. Les apprentis voyageurs (20%) :** Ils viennent tout juste de s'engager sur les sentiers du nouveau monde, aventureux et enthousiastes mais ils n'osent encore que rarement emprunter ses chemins sauvages.

**4. Les randonneurs vigilants (16%) :** Ils savent qu'ils font partie d'un nouveau monde mais se méfient des territoires qu'ils découvrent et font un usage encore relativement modéré de leurs propres découvertes.

**5. Les révoltés du numérique (10%) :** Observant les évolutions d'un œil inquiet, ils utilisent les nouvelles technologies mais

n'apprécient pas les conséquences. Ils se montrent plutôt nostalgiques et rêvent de réembarquer dans le monde d'avant pour retrouver leur confort et leurs repères.

**6. Les bienheureux sédentaires (16%) :** Le numérique est loin d'être indispensable pour eux. Ils ne s'y confrontent pas ou peu dans leur vie quotidienne et ne cherchent pas à s'informer des évolutions dans ce domaine. Ils ne sont pour autant pas opposés aux évolutions et peuvent réviser leur jugement devant des exemples concrets d'utilisation.

Pour découvrir quel utilisateur du numérique vous êtes, recopiez le lien : [www.inria.fr/lesfrancaisetlenumerique/appli](http://www.inria.fr/lesfrancaisetlenumerique/appli) ; (cette application offre les résultats de l'enquête et le test permettant de définir votre profil d'utilisateur digital) ■

**QUAL'NET**

La solution portail collaboratif  
GED & WORKFLOW  
Management Intégré, QSE

plus de 150 000 UTILISATEURS

**Gestion des formulaires, workflow, indicateurs**

Gestion de tous vos enregistrements :  
Non-conformités, réclamations,  
audits, actions correctives/préventives,  
incidents, revue de direction, gestion des risques,  
fichiers environnement, formations, ...

**Gestion de la documentation (GED)**

Création, modification, signature,  
diffusion, relance, révision, ...  
de tous les documents  
Cartographie des processus, procédures, instructions,  
modes opératoires, simple-menus, ...

[www.qualnet.fr](http://www.qualnet.fr) - [contact@qualnet.fr](mailto:contact@qualnet.fr)

## QUALITÉ INDUSTRIELLE

# Une seconde entreprise certifiée EN 16001

**DNV Business Assurance délivre la certification EN 16001 à l'usine Camfil Farr de l'Oise qui devient la deuxième entreprise française à obtenir cette reconnaissance. Le site passe ses consommations énergétiques au crible et réduit sa facture de 30%.**

Camfil Farr (solutions de filtration de l'air) a reçu la certification EN 16001 pour son site industriel de Saint-Martin-Longueau (Oise). Délivré par DNV Business Assurance, ce certificat récompense, au-delà de la conformité avec la norme européenne, toutes les démarches mises en œuvre par Camfil pour maîtriser ses dépenses énergétiques.

L'usine qui emploie 180 personnes produit une large gamme de filtres à air présents aussi bien dans les tours de bureaux que dans les salles blanches pour protéger des process sensibles (pharmacie, agro-alimentaire, micro-électronique) et dans les écoles, aéroports, hôpitaux ou encore les centrales nucléaires. Le site est déjà titulaire d'une certification 14001 obtenue en décembre 2003.

Plusieurs expériences positives ont conduit à structurer la politique d'amélioration continue de l'efficacité énergétique, comme le rapporte David Guéant, responsable sécurité, environnement et énergie de l'usine : « Le changement d'un compresseur nous avait permis de réaliser des gains énergétiques significatifs. Nous avons fait le même constat avec la chaufferie, en supprimant le gaz propane et le fioul pour passer au gaz de ville. Puis, sur les conseils d'un cabinet, nous avons agi sur l'éclairage d'un des ateliers. Bien que ce poste ne représente pas un coût important, les modifications apportées ont permis de réduire la consommation d'électricité de 50% tout en améliorant la qualité de l'éclairage. »

## Une démarche structurée de long terme

Forts de ces expériences, les dirigeants de l'entreprise décident en septembre 2010 de formaliser une démarche de maîtrise de l'énergie. « Nous nous étions engagés sur

*des opérations de bon sens, évidentes, mais la méthodologie proposée par la norme EN 16001 allait nous permettre de poser les choses en cartographiant précisément nos dépenses d'énergie. C'est un outil qui permet de prendre les bonnes décisions quant aux actions à entreprendre et de hiérarchiser le couple gains/dépenses. Le choix de DNV comme organisme certificateur s'est fait naturellement car c'est un partenaire de longue date qui a notamment réalisé les audits pour les certificats ISO 9001 et 14001 »* explique Emilie Schapman-Augier, responsable QSE France de Camfil Farr.

Ainsi, comme le commente Serge Gathelier, chargé d'affaires chez DNV Business Assurance : « Grâce à la certification EN 16001, les entreprises peuvent démontrer à leurs clients et partenaires qu'elles fonctionnent efficacement tout en réduisant leur impact environnemental. Cette efficacité a le double avantage de réduire les besoins en énergie et l'empreinte carbone tout en générant des économies. La consommation d'énergie représente généralement un poste de coût significatif, susceptible de s'accroître encore à mesure que les prix s'envolent. Dans ce contexte, le système de management énergétique est le bienvenu et vient parfaitement compléter la démarche ISO 14001 ».

## Un programme en trois étapes

Le Programme Energie de Camfil Farr comporte trois étapes : opérer un diagnostic initial, analyser et maîtriser les consommations et planifier les actions d'optimisation à venir. La première étape a ainsi consisté à inventorier et cartographier l'état des consommations. Cette opération permet d'avoir une meilleure visibilité. Des compteurs, en place depuis novembre 2010,

permettent également de suivre en continu les consommations d'énergie. Les données sont analysées pour déterminer les écarts entre les consommations théoriques et réelles ainsi que les impacts liés à l'utilisation des machines.

David Guéant décrit : « Les anomalies, telles que l'oubli d'éteindre un équipement, sont relevées pour permettre d'améliorer les processus. Si on observe un accroissement de la performance énergétique suite à une modification sur une machine, cette même modification est ensuite apportée au parc d'équipements similaires ». Ce suivi est aussi un atout dans la surveillance et la maîtrise des procédés puisqu'une surconsommation machine peut indiquer un dysfonctionnement et amener à revoir la maintenance ou à chercher de nouveaux matériels.

La sensibilisation et la formation du personnel ont été des éléments déterminants du programme. L'entreprise a lancé une campagne d'affichage et d'identification des machines pour bien différencier celles à éteindre de celles qui doivent rester en marche. Elle a aussi organisé une formation plus poussée pour les salariés utilisant les équipements qui consomment le plus.

Camfil Farr, qui a ainsi pu déjà réaliser plus de 420 000 euros d'économies, pense déjà aux prochaines étapes de son programme à 3 ans : « Nous allons à terme adapter les cycles de production et les procédés pour limiter les besoins en énergie par exemple en améliorant la planification, les équipements ou encore en revoyant la conception des produits. D'ailleurs, la consommation énergétique fait partie intégrante des critères retenus pour l'achat de nouveaux équipements, au même titre que d'autres aspects environnementaux. » conclut Emilie Schapman-Augier ■

F. P.

## COMMUNICATION DES SERVICES PUBLICS

# Les défis de l'administration électronique



Partout dans le monde, les gouvernements mettent en œuvre des initiatives de services publics dans le but d'améliorer l'accès des citoyens aux informations et de rendre la diffusion d'informations plus efficace grâce à Internet. Une étude menée par la société Pitney Bowes met en évidence ce que pensent vraiment les usagers de l'administration électronique (enquête auprès de 3.000 citoyens en Allemagne, France et Royaume-Uni, et 2.000 américains).

Ce livre blanc montre les limites de la migration des communications gouvernementales vers des canaux numériques. Les résultats montrent clairement que l'admini-

nistration publique en ligne doit adopter une approche multi-canal dans ses communications et offrir aux citoyens choix et facilité d'utilisation. Qu'il s'agisse de contacter ou de correspondre avec les services publics, 93% des citoyens veulent avant tout avoir le choix de différents canaux de communication.

L'environnement numérique convient mieux à certains types de communication mais pas à tous. Pour les messages importants, le courrier reste le canal préféré pour 85% des personnes interrogées. Si 66% des répondants préfèrent recevoir les informations par courrier, ils sont 47% à

préférer répondre au gouvernement par courrier, 32% par mail et 12% par le web. Les administrations doivent donc pouvoir gérer des communications en multi-canal.

77% des personnes interrogées pensent que si toutes les communications sont transférées en ligne, les citoyens les plus vulnérables comme ceux de foyers modestes qui n'ont pas d'accès régulier à Internet seront laissés à l'écart. En résumé, les initiatives de l'administration publique en ligne sont généralement bien acceptées. Par contre, celle-ci ne doit pas menacer la qualité des services ni la possibilité pour chaque citoyen d'accéder à ces services ■



**BUREAU VERITAS CERTIFICATION**  
*Cultivez votre engagement durable*



### CARBON PROGRESS®

*Faites vérifier, par un tiers indépendant, les efforts de réduction de votre empreinte carbone et rendez visible les progrès réalisés.*

Bureau Veritas Certification, c'est aussi : la vérification des émissions de CO<sub>2</sub>, la vérification d'inventaire carbone et de méthodologie d'inventaire.

\*Avancez en confiance

Contactez-nous  
Bureau Veritas Certification  
Tél. : 04 78 66 82 60  
info.certification@bureauveritas.com  
www.bureauveritas.fr/carbonprogress



**BUREAU  
VERITAS**

**Move Forward with Confidence\***

## BENCHMARKING

# S'appuyer sur les meilleures pratiques

**Le témoignage d'entreprises engagées dans une démarche de management de la qualité a valeur d'exemple. Hébergeur et infogéreur « à valeur ajoutée », Integra, joue la carte de la Qualité en annonçant l'obtention de la certification ISO 9001.**

Pour la société Integra, ce label Qualité, référence internationale des entreprises en matière de certification des systèmes de management et de la qualité, témoigne d'abord de l'efficacité organisationnelle que vise l'entreprise. « La Direction m'a demandé de préserver la réactivité reconnue d'Integra », nous explique Céline Ferreira, responsable Qualité de la société. La démarche qualité permet ainsi de garantir la confiance et la satisfaction des clients. Elle est un point de progression pour Integra, entreprise qui a toujours fortement investi pour accroître la satisfaction de ses clients.

Dans ce contexte, Integra a mis en place un ensemble de règles dédiées à l'optimisation de la qualité des processus internes et donc de sa qualité de service. L'implication collective forte a généré dès le début une dynamique de mise en œuvre du système qualité appuyé par l'organisation de

comités qualité pour chacun des services de l'entreprise. Des relais qualité ont été désignés, chargés de bien diffuser le message et d'assurer la remontée d'information vers la direction qualité. Il va sans dire que, si cette action a été menée par la direction Qualité, représentée par Céline Ferreira, le projet a reçu le plein soutien de la direction générale, représentée par Geoffroy de Lavenne.

## Rationaliser l'ensemble des activités

Un bénéfice de la démarche de certification qui est souligné, c'est qu'elle a permis à la société de s'appuyer sur les meilleures pratiques du marché et de rationaliser l'ensemble de ses activités, en permettant d'identifier précisément les rôles de chaque collaborateur et les différents jalons liés au cycle de vie des produits d'hébergement à valeur ajoutée. Les premiers résultats atteints ne déçoivent pas, bien au contraire. Entreprise à forte croissance, Integra doit

désormais dépasser le cap de fonctionnement d'une start-up. C'est en cela que la démarche ISO 9001 aura apporté une contribution irremplaçable : permettre à l'entreprise d'atteindre un meilleur niveau de structuration, éduquer les collaborateurs à optimiser les méthodologies de travail et donc leurs investissements...

À l'interne, la mise en place de nouveaux outils et la mise en œuvre d'un comité R&D permettant d'effectuer un travail de fond sur l'amélioration des supports internes sont autant de bénéfices manifestes et reconnus des efforts entrepris.

« Incontestablement, la qualité va être un enjeu prédominant dans le monde de l'hébergement », commente Geoffroy de Lavenne, directeur général adjoint d'Integra. « Il va donc être nécessaire de la placer au centre de notre stratégie de développement. L'obtention de cette certification est une première illustration concrète de notre volonté d'asseoir notre positionnement ; nous allons également orienter nos futurs projets vers des certifications liées à la sécurité des SI et à l'environnement. Nos Clients pourront ainsi bénéficier de prestations à très forte valeur ajoutée reconnue. »

Faisant écho, Céline Ferreira précise : « La qualité devient un élément stratégique pour Integra, elle est synonyme de haute performance s'appuyant sur une qualité de service résolument ouverte vers les clients. C'est la raison pour laquelle Integra travaille déjà sur de prochains objectifs ». Deux nouveaux défis pour la direction qualité d'Integra : la démarche ISO 14001 pour octobre prochain et l'étude des réglementations liées à la sécurité des systèmes d'information, suivie sans doute d'une certification de type ISO 27001 ■

## Parcours

**Depuis 10 ans, Céline Ferreira évolue dans le secteur de l'informatique industrielle puis de gestion, avant de rejoindre l'hébergement à valeur ajoutée chez Integra. De formation commerciale, elle s'est impliquée dans des missions de communication et ressources humaines. En parallèle, elle s'est rapidement intéressée à la Qualité et a d'abord participé à la mise en œuvre de supports dans le cadre de processus existants avant de modéliser un système qualité dans sa globalité.**

**Cet intérêt croissant pour la Qualité, elle l'a toujours combiné à une activité tournée essentiellement vers la communication externe, aujourd'hui au sein du SYNTEC Numérique, en tant que membre du comité Infrastructures et chef de projet sur la rédaction de livre blanc. Elle apprécie ainsi l'aspect résolument transverse de ce poste lié d'un côté à la formalisation de procédures internes et d'un autre côté, en présence opérationnelle chez les clients et partenaires de l'entreprise. Son défi personnel : « rester pertinente et au plus près des innovations »...**

J.-F. R. avec C. Ferreira

# La création d'un pôle QUALITE-CERTIFICATION chez Renault Consulting



En octobre 2011, Renault Consulting a créé un pôle Qualité-Certification afin d'apporter à ses clients l'expérience de RENAULT dans ces domaines. Philippe FAIVRE, Senior Manager, Black Belt LEAN 6 SIGMA certifié par l'Ecole Centrale PARIS, a une expérience de plusieurs années dans la mise en œuvre opérationnelle de systèmes qualité et de leurs outils associés et dans le management de projets internationaux et multidirectionnels.

## Pourquoi un pôle Qualité-Certification chez RC ?

Ce pôle répond à une forte demande de nos clients internes (RENAULT) et externes; leurs raisons sont différentes mais complémentaires: en interne, le souhait est de capitaliser sur l'expertise qualité en un point unique et en externe le souhait est de pouvoir appliquer rapidement et sans risque les outils, processus et systèmes qualité qui ont prouvé leur efficacité chez RENAULT.

Il est à noter qu'il s'agit un peu d'un retour aux sources puisqu'à l'origine la mission de RC était strictement le développement des outils et systèmes qualité au sein de RENAULT; cette expertise ne s'est jamais perdue mais elle a été répartie au sein des pôles plus orientés métiers.

## Qualité, Excellence, QSE, quelles sont les différences ?

L'excellence vers laquelle doivent tendre toutes les entreprises privées ou publiques, est en fait le résultat de l'application d'un système global, le Système de Management de la Qualité (SMQ) qui intègre les exigences multiples auxquelles doivent répondre les entreprises: exigences vis-à-vis des clients (norme ISO9001), vis-à-vis des citoyens (norme ISO 14001), vis-à-vis des employés (OHSAS 18001) et vis-à-vis des actionnaires (norme ISO 27001). Chacune de ces normes permet de mettre en place un Système Qualité lié aux exigences spécifiques qu'elles décri-

vent, mais la cohérence de l'ensemble est garantie par le Système de Management Qualité de l'entreprise. «QSE» (Qualité, Sécurité, Environnement) est l'acronyme visualisant l'intégration des 3 premières normes.

## Quelles prestations le pôle Qualité-Certification peut-il offrir ?

Tout dépend du souhait du client et du type de système qualité appliqué: nous pouvons aider à construire un SMQ global et cohérent sur l'ensemble de l'entreprise, mais nous savons également réaliser la mise en place de systèmes qualité spécifiques aux exigences des normes citées ci-dessus.

Nous pouvons également piloter la mise en place des outils spécifiques pour améliorer:

- la performance de lignes de production industrielle: 5S, SMED, TPM, MRPG, MSP, DEP, KANBAN, plan d'expérience...
- la performance des unités de services: gamba study, focus group, gestion des files d'attente, value stream mapping, QOQCP...
- la performance de projets transversaux: DMAIC, LEAN-SIGMA,...
- la performance managériale: QFD, QSE, HSE, VSM, PDCA,...

Au-delà de ces prestations, Renault Consulting apporte constamment à ses clients des réponses aux problématiques liées à leur environnement. Chercher les causes, étudier les processus et répondre aux exigences particulières font partie de ses missions.

## Y-a-t-il des prestations particulières ?

L'expérience montre que tous ces outils, même parfaitement compris, utilisés et appliqués dans tous les périmètres de l'entreprise, ne trouvent leur efficacité qu'avec une réelle motivation des hommes lors de leur mise en place: pour assurer cet accompagnement, nous avons donc construit une offre «PEOPLE CENTRIC», composée de trois offres complémentaires:

- Les clubs métiers: la construction d'un réseau permettant de partager la passion de son métier
- Le Monozukuri: la construction d'un système développant l'art de bien faire le produit
- Le Web2.0: la construction du réseau social, outil de communication facilitant la diffusion de la performance

Renault Consulting apporte à ses clients son savoir faire et son expertise afin de transmettre et de pérenniser la mise en place des outils et méthodes proposées. La mission n'est réussie que si, au final, les clients en savent autant que nos experts sur ces domaines ■

**Philippe Faivre**  
Senior Manager  
Pôle Qualité Certification  
Tel: 01 76 84 47 69  
Email: philippe.faivre@renault.com



## CONSEIL ET FORMATION

# Le Coaching à l'école

**L'Ecole de Coaching de Paris annonce l'ouverture de la 3<sup>ème</sup> promotion de sa formation certifiante : « Praticien du changement et professionnel de la relation ». A cette occasion, l'Ecole organise des conférences d'information à destination des chefs d'entreprise, cadres dirigeants, DRH, managers, consultants indépendants...**

« L'Ecole de Coaching de Paris forme des coachs externes et des personnes au sein des organisations avec une volonté de transmettre des pratiques d'accompagnement afin que chaque participant devienne le coach qu'il est, plutôt que de se former à un modèle idéal de coach » précise Laurent Batonnier, directeur du développement et de la communication.

L'Ecole de Coaching de Paris qui forme à un large champ d'interventions : coaching individuel, accompagnement des équipes et des organisations, formation, groupes d'échanges de pratiques, annonce l'ouverture des inscriptions de la 3<sup>ème</sup> promotion, dont le démarrage est prévu en janvier 2012. L'Ecole offre ainsi aux participants la possibilité d'acquérir des outils concrets, basés sur une variété des cadres de référence : analyse transactionnelle, approche systémique, *coach & team*, théorie organisationnelle de

Berne, PNL et un parcours qui développe la conscience et la compétence relationnelle avec l'« Élément Humain » de Will Schutz.

**Quel est le profil idéal du professionnel de coaching : formation antérieure, expérience, qualité humaines et éventuellement les défauts rédhibitoires contraires à un bon professionnel ?**

**Laurent Batonnier.** Il n'y a pas de profil idéal, mais c'est une personne qui doit :

- avoir une expérience professionnelle effective dans les organisations (privé ou public) ;
- avoir une certaine maturité / expérience de la vie (pas d'âge précis mais plutôt entre 35 et 50 ans) ;
- avoir des qualités humaines telles que l'écoute, l'attention à l'autre car le métier de coach est avant tout un métier de relation d'aide ;

- avoir fait ou faire un travail sur soi afin de bien se connaître pour éviter de projeter ses propres problèmes, et pour bien faire la différence entre coaching et thérapie.

**Quels sont aujourd'hui les débouchés qui s'offrent aux professionnels du coaching ?**

**Laurent Batonnier.** On peut exercer le métier de coach à son compte ou comme l'une de ses activités, ou au service de sociétés de conseil en management d'évolution professionnelle. Des sociétés embauchent en effet ou commercialisent les services de coachs professionnels. Mais on peut exercer également en entreprise, en tant que coach interne : ce sont alors les propres salariés de l'entreprise qui se forment et deviennent coachs. Dans cette dernière possibilité, l'avantage majeur est que la personne a une connaissance approfondie de l'entreprise mais cela peut poser des problèmes de déontologie.

**Quel est, selon vous, l'avenir de la profession à moyen terme ?**

**Laurent Batonnier.** On peut faire plusieurs observations. On note d'abord qu'il y a énormément de besoins : au cours des 10 dernières années, le coaching s'est fortement développé, tous secteurs d'activités confondus. C'est aussi une profession relativement jeune, très à la mode qui offre de réels bénéfices mais pour laquelle il est indispensable de se professionnaliser. Contrairement à quelques années auparavant, aujourd'hui, tous les DRH savent ce qu'est le coaching, cela ne laisse donc plus de place pour les formateurs non professionnels ni pour les coachs amateurs. Enfin, je soulignerais que la formation au coaching a un coût, mais que l'investissement en vaut la peine pour un fonctionnement meilleur des organisations. Dernière remarque : on assiste actuellement à un travail de démocratisation du métier de coaching ■

Propose recueillis par J.-F. Romain

## Objectifs pédagogiques

Les sessions de formation de l'Ecole de Coaching ont pour objectifs :

- Permettre à chaque participant de se constituer sa « boîte à outils » sur la base d'apports conceptuels importants en favorisant la mise en pratique régulière pendant les sessions, dans les groupes de pairs et lors de l'expérience du coaching.
- Faire vivre à chacun des processus variés tant individuels que collectifs et intégrer la dimension et les effets des relations interpersonnelles.
- Permettre une prise de conscience progressive de ce que supposent pour chacun le statut et la posture d'accompagnateur du changement.
- Accompagner le développement individuel de l'identité professionnelle.
- Favoriser le développement de la conscience émotionnelle et corporelle.
- Superviser l'expérimentation d'un accompagnement dans le temps (sur 4 à 6 mois) pour développer conscience et confiance dans sa pratique.
- Valider la rédaction d'un mémoire sur l'accompagnement vécu pour permettre une prise de recul et la conceptualisation de sa pratique.

La formation se déroule sur 26 jours, répartis en 9 modules (de janvier 2012 à février 2013), « avec la mise en pratique réelle d'un coaching au cours de la formation et un accompagnement individuel pour aider l'émergence de l'identité de coach ». Prochaines conférences d'information : 14 septembre, 25 octobre et 6 décembre 2011. (Inscription [www.ecolecoachingparis.fr/inscription\\_conf.asp?id=15](http://www.ecolecoachingparis.fr/inscription_conf.asp?id=15))

# Fusion du Groupe INTERTEK et du Groupe MOODY INTERNATIONAL

## Comment avez-vous appréhendé le rachat du groupe MOODY International par le groupe INTERTEK ?

**Edouard Kiener.** A notre niveau français, dès que nous avons appris la nouvelle, nous avons tout de suite perçu, notre direction et moi-même, une réelle opportunité de progression.

## Quelles opportunités avez-vous décelées ?

**Edouard Kiener.** Ces opportunités sont nombreuses et variées. Nous intégrons un groupe de 27 000 personnes avec tout ce que cela implique au niveau structurel mais aussi au niveau des ambitions. Structurellement parlant nous intégrons INTERTEK France, un groupe de plus de 500 personnes avec un chiffre d'affaires 5 fois plus élevé que le nôtre actuellement. Nous nous organisons peu à peu au niveau de la communication et du marketing. L'objectif final n'est pas un secret, faire d'INTERTEK-MOODY International et par extension du groupe INTERTEK un des piliers dans les domaines de la certification, de l'inspection et des nombreux services associés.

Sur le plan des ambitions, le rachat de MOODY par INTERTEK est une chance au niveau des moyens mis en œuvre. Nos bureaux sont bien implantés sur tout le territoire français et notre force de vente croît de plus en plus. Au niveau technique, nous sommes en train de qualifier de nouvelles ressources auditeurs et inspecteurs, ce qui nous ouvre de nouvelles perspectives au niveau des marchés.

## Proposez-vous déjà de nouvelles prestations ?

**Edouard Kiener.** Oui. En 7 mois, le rapprochement inter-division s'est très bien déroulé et nous avons tout de suite orienté nos développements sur de nouveaux produits qui semblent répondre à une demande croissante.

Je prends le cas de l'ISO 22716 (pour les bonnes pratiques de fabrication cosmétiques), nous avons



beaucoup de demandes entrantes et nous avons déjà plusieurs partenaires engagés avec nous dans la démarche. Nous nous sommes également engagés sur « l'Evaluation Externe » avec la création d'une structure dédiée : EVALYA. Là aussi les demandes sont de plus en plus nombreuses et nous sommes en attente de nos premiers clients.

## D'autres projets sont aujourd'hui à l'ordre du jour ?

**Edouard Kiener.** Effectivement, il reste encore de nombreux projets à développer comme l'ISO 50001, l'agro-alimentaire et bien d'autres sujets encore trop jeunes pour être évoqués.

## Quel bilan tirez-vous des premiers mois passés avec INTERTEK ?

**Edouard Kiener.** Aujourd'hui, avec notre petit retour d'expérience sur le sujet, le bilan que l'on peut tirer est bien entendu positif. Au niveau des métiers, INTERTEK a enrichi son offre de services en ajoutant une nouvelle dimension à ses prestations de services. Plus qu'un simple rachat, INTERTEK s'est doté d'une réelle dimension internationale au niveau des prestations de certifications accrédités ou habilités.

Du point de vue de MOODY International, INTERTEK possède de nombreuses divisions, ce qui est aussi une chance pour nous de nous développer sur des marchés où pour le moment nous sommes un peu en retrait par rapport à nos confrères.

## Avez-vous conservés vos atouts ?

**Edouard Kiener.** Oui je le crois. Nos atouts ont toujours été : proximité, pragmatisme, professionnalisme, réactivité et impartialité. De ce point de vue là nous gardons le même cap. Ce qui est néanmoins nouveau, c'est la capacité à approcher de nouveaux marchés et de nouvelles cibles. Cela rend notre travail que plus enrichissant et intéressant pour l'avenir à très court terme.



## Et pour vous contacter ?

**Edouard Kiener.** Toujours aussi simple, notre répartition française s'articule autour de 4 agences (Île de France, Bordeaux, Toulouse et Normandie). Nous sommes à votre disposition pour toute demande. Sur simple coup de fil ou mail, un de nos commerciaux vous contactera dans les meilleurs délais afin de convenir d'un rendez-vous.

## Avez-vous un souhait pour le futur ?

**Edouard Kiener.** Plusieurs, dirai-je. S'inscrire dans la vision globale du Groupe INTERTEK est une opportunité à saisir et c'est ce que nous faisons tous les jours.

Devenir la division certification du groupe INTERTEK au niveau national et International est aussi une vraie chance que nous saisissons aussi. Notre souhait : hisser INTERTEK-MOODY International comme un acteur incontournable et reconnu dans les domaines de la certification et des services. Cette ambition se fera et se fait déjà tant au niveau national qu'international grâce à une politique de développement ambitieuse et concrète.

## Comment voyez-vous le groupe I-MI sur la scène internationale ?

**Edouard Kiener.** Intertek et Moody International ont toujours eu la même vision : apporter une réelle valeur ajoutée aux systèmes, process et produits de nos clients avec comme objectif de proposer une solution globale tout en maintenant une approche locale.

Le respect de ces valeurs garantit à nos partenaires une rapidité d'exécution dans un modèle économique mondial en perpétuel changement ■



**Contact : Edouard Kiener**  
**INTERTEK - MOODY International**  
 89 rue Damrémont - 75018 Paris  
 Tel : + 33 (0)1 42 54 01 21  
 Fax : + 33 (0)1 42 54 42 03  
 Mail : [contact.mic.france@intertek.com](mailto:contact.mic.france@intertek.com)  
 Website : <http://www.moody-certification.fr> ou  
<http://www.intertek-france.com>



La stratégie française de normalisation 2011-2015

# Pérenniser la compétitivité française dans un monde globalisé

**Tous les 5 ans, AFNOR publie la stratégie française de normalisation, cadre concerté définissant les enjeux et les actions prioritaires à mettre en œuvre. Cette nouvelle stratégie 2011/2015 s'inscrit résolument dans une perspective internationale et place les utilisateurs au cœur de ses priorités.**

Pour l'essentiel, la politique française de normalisation se construit aux niveaux européen et international. Cependant, les contributeurs et les utilisateurs d'AFNOR Normalisation sont, dans leur grande majorité, installés sur le territoire français. Ils doivent donc pouvoir se référer à une stratégie nationale lisible, cohérente, que tout le monde applique pour renforcer l'influence française. En ce sens, la normalisation doit répondre aux attentes des acteurs mondialisés tout en confirmant et

renforçant leurs liens avec le tissu économique national et local. L'une des vocations d'AFNOR Normalisation consiste à élaborer et à faire connaître la stratégie nationale afin de la mettre au service de la performance de toutes les parties concernées par l'avenir de la compétitivité française dans un monde globalisé.

**Les attentes des utilisateurs**

Le message primordial du plan stratégique 2015 est que, plus que jamais, la norme et

la normalisation doivent être tournées vers la prise en compte des attentes des utilisateurs, aussi bien actuels que potentiels. Cette réorientation du système de normalisation est nécessaire afin que les normes produisent leur effet : parvenir à une augmentation majeure du nombre et de la diversité des utilisateurs.

Pour cela, le système doit acquérir la capacité à produire des outils ayant à la fois valeur normative, pédagogique et éducative. De tels documents doivent permettre, y compris aux plus petites entreprises, de comprendre et appliquer la norme dans le cas précis qui les concerne. Cette capacité à parler le langage du secteur d'activité et même du métier permettra de rendre les normes opérationnelles dans la plupart des cas d'application. Elle permettra aussi de prendre en compte le retour d'expérience des utilisateurs, ce qui est essentiel pour améliorer les normes et aboutir à la contribution de tous les acteurs.

**Servir les enjeux de société d'intérêt public**

Le second message, inspiré du développement durable, est qu'au-delà des acteurs économiques directement concernés, la norme et la normalisation doivent servir les enjeux de société d'intérêt public comme la sécurité, la santé, la cohésion sociale, la sécurité sociétale et le vieillissement de la population. Lorsque les acteurs européens se positionnent en tant qu'utilisateurs plutôt qu'offres, la participation des consommateurs s'impose non seulement dans l'élaboration d'une norme, mais aussi dans l'émergence du besoin et la prise d'initiative. Ainsi pourront être prises en compte des parties prenantes plus familières des approches réglementaires, comme les organisations non gouvernementales environnementales.

La normalisation doit renforcer son efficacité. Le système français de normalisation

**Axes stratégiques**

Pour répondre à ses nouveaux défis, neuf axes stratégiques ont été identifiés pour faire converger les initiatives des acteurs de la normalisation française.

<b>Innovation et croissance durable pour l'économie et la société</b>  <i>« Pourquoi »</i>	1	Accompagner la compétitivité des filières et la performance de l'économie française
	2	Accompagner l'innovation et la recherche
	3	Répondre aux enjeux de société: cohésion sociale, sécurité sociétale, vieillissement... aux plans national et européen
<b>Progrès et efficacité des opérateurs de la normalisation</b>  <i>« Comment »</i>	4	Renforcer l'efficacité du système français de normalisation
	5	Optimiser la valeur ajoutée des systèmes européens et internationaux
	6	Faire alliance avec les organisations développant des documents de référence
<b>Changement d'échelle dans la participation et l'appropriation des acteurs, TPE/PME, consommateurs et ONG</b>  <i>« Avec qui »</i>	7	Valoriser l'investissement des experts en normalisation
	8	Développer l'enseignement, la communication externe et la lisibilité
	9	Faciliter l'initiative, la contribution, la participation et le retour d'expérience de toutes les parties prenantes

**« Construit comme une somme de projets, le plan stratégique 2015 est l'affaire de tous ceux qui s'engageront et y apporteront leurs ressources, et il est à ce titre indissociable de la question du financement de la normalisation ».**

- composé de 25 bureaux de normalisation sectoriels dont l'animation est assurée par AFNOR - doit progresser dans le développement de relations partenariales avec des organisations élaborant des documents de référence, optimisant et facilitant ainsi le temps de réalisation et d'appropriation des normes.

**Première orientation : s'adapter à chaque métier et secteur**

La normalisation doit répondre aux besoins de beaucoup plus d'acteurs - TPE-PME, consommateurs, ONG... - afin de les inciter à s'approprier les normes et à participer à leur élaboration. Pour cela, le plan stratégique prévoit d'adapter les normes afin qu'elles s'adressent simplement à chaque métier et chaque secteur, devenant des outils éducatifs et pédagogiques.

**Deuxième orientation : répondre aux enjeux de société**

Société numérique, transactions financières, mobilité du futur, accessibilité, réseaux intelligents, ville de demain ou captage et stockage de CO<sub>2</sub>... la normalisation doit répondre aux enjeux de société tels que la cohésion sociale, la responsabilité sociétale ou le vieillissement de la population. Le plan stratégique 2011/2015 affirme le rôle des normes dans ces domaines liés au développement durable. Ainsi, il fixe l'ambition d'accompagner la compétitivité des filières et la performance de l'économie française notamment en s'impliquant en amont, dans les domaines de l'innovation et de la recherche.

Au travers de la nouvelle stratégie de normalisation à l'horizon 2015, l'ensemble du système français de normalisation s'oriente vers une adaptation des normes aux utilisateurs et aux métiers, au service de la performance et du développement durable des entreprises et de la société civile.

Enfin, dans une normalisation mondiale toujours plus intégrée, ce plan stratégique 2015 est conçu comme un levier d'influence dans les stratégies des organisations internationales et européennes ■

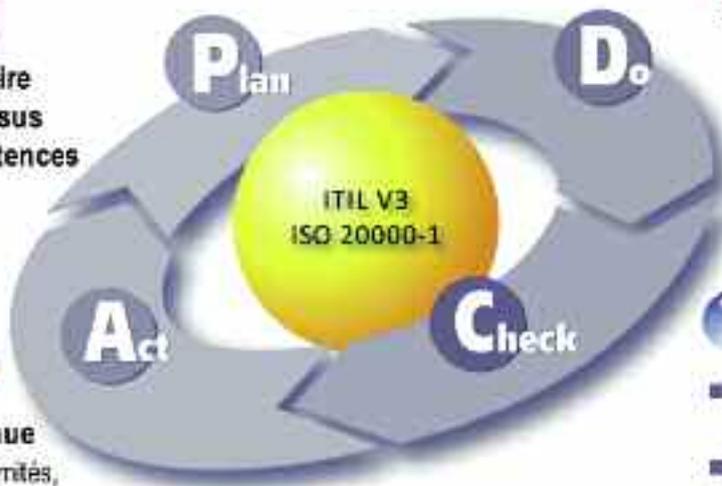
**Améliorez la qualité de vos Services Informatiques avec les solutions du Groupe Isilog: IWS et NORMEA**



- Gestion documentaire
- Gestion des processus
- Gestion des compétences



- Amélioration continue
- Workflow (Non-conformités, écarts,...)



- Service Management (Service Desk, demandes, incidents, problèmes,...)
- Asset Management (CMDB, logiciels inventaires,...)



- Gestion des audits et des revues
- Indicateurs de pilotage
- Tableaux de bord



Pour en savoir plus, allez sur [www.isilog.fr](http://www.isilog.fr) ou contactez-nous au 02.40.92.09.72



## Tribune

# Individuel ou collectif, quelle carte jouer en situation de crise ?

**Telle que la question est posée, on pourrait s'attendre en guise de réponse à un plaidoyer en faveur du collectif : oui, on est plus forts à plusieurs, oui le nombre fait force, oui la solidarité permet de passer des moments difficiles, partager en temps de crise plutôt que se replier sur soi aide souvent à surmonter l'épreuve etc.**

A l'inverse, rejoindre aveuglément un groupe pour s'abriter de la tempête ne préserve pas de tout danger : que dit-on de la crise dans ce groupe-ci, comment a-t-on décidé de réagir à la pression dans ce collectif-là ? Cette appartenance que nous scellons a-t-elle de bonnes raisons d'exister et d'ailleurs pré-existait-elle à la crise ? Partagions-nous un sens commun, une affinité, une forme quelconque d'alliance qui ne serait donc pas de circonstance ?...

A omettre de s'interroger ainsi, nous risquons de nous trouver embarqués dans une aventure qui nous déposséderait de nos convictions, de nos valeurs, de nous-mêmes en quelque sorte et de fait nous fragiliserait autrement mais aussi sûrement qu'une crise...

## Dès lors, comment arbitrer ? Pour ou contre le collectif ?

Et si, plutôt que de poser la question ainsi, nous la transformions ? Et si nous changions d'axe, de point de vue, de perspective ? En effet, ainsi formulée, la question laisse à penser que nous validons la réalité et l'impact de la crise et que nous cherchons une solution à tout prix. Nous sommes déjà dans une position défensive face à notre intitulé. Nous plions déjà sous le poids de ladite crise, cherchons à tout prix la sortie.

Or, nous savons que la crise - parce qu'elle est indissociable de la peur, et que la peur est contagieuse - peut devenir un instrument entre les mains de certains qui savent fragiliser ainsi un collectif - la peur dilue l'intelligence et le discernement - afin de faire passer des mesures ou des décisions qui ne pourraient passer autrement. La peur est parfois une arme, la crise une stratégie.

Une autre façon d'entrer - ou de sortir de notre sujet - consisterait à le reconsidérer : ainsi au fait, et moi, suis-je en crise ? Ai-je perdu mes repères, mon nord, mon chemin ? Autrement dit, ai-je raison d'avoir peur ? Et pourquoi donc serais-je en crise ? Enquêtons donc sur ce qui passe pour une évidence - ou plutôt pour une soumission à l'évidence. Titillons donc le dessous des cartes, malmenons un peu l'autorité qui nous assène cette tragique vérité : « c'est la crise ! »

Aujourd'hui, on ne se lasse pas d'entendre « qu'il faut rembourser la dette » pour sortir de la crise. Et chacun selon sa culture, son histoire, sa représentation de la situation... ira de sa solution pour la rembourser cette dette. On ne s'interroge que sur le « comment ». Mais ne peut-on aussi se poser la question de : « Faut-il rembourser la dette ? Et si oui pourquoi ? »

Dès lors que nous l'abordons ainsi, le sujet nous appartient, il n'est plus une fatalité, un fardeau, une injonction de faire, mais un choix. Et ça change tout.

Refuser que la peur des autres soit forcément aussi la sienne, surmonter les vieux réflexes dictés par notre cerveau reptilien (fuir ou agresser) et ouvrir les yeux sur la situation, la penser, la peser, selon soi... voilà une façon de sortir de l'emprise d'une crise réelle ou fabriquée et de faire émerger les enjeux opportuns, pertinents.

Dès lors, les yeux ouverts et l'esprit alerte, face à une situation tendue, vous jouerez la carte que vous voudrez, mais vous la jouerez en toute connaissance de cause, avec votre libre-arbitre. Et quel que soit le camp que vous rejoindrez alors - celui de l'individualisme ou du collectif - vous aurez fait progresser les deux parties car vous aurez usé de la seule arme qui ne tue personne et profite à tous : la pensée ■

**Pierre Cacoub\***

*\*Conseil « humaniste » auprès d'entreprises et de dirigeants pendant plus de 20 ans, co-fondateur en 2010 de la société de conseil d'accompagnement Odusseia avec Tatiana Sokoloff. Ils ont co-écrit l'ouvrage « Variations autour du sens » (Éditions Un côté Renaissance).  
• [www.odusseia.fr](http://www.odusseia.fr)  
• [www.uncoterenaissance.blogspot.com](http://www.uncoterenaissance.blogspot.com)*

## La maîtrise des partenariats

# Un intangible désormais essentiel à la performance

**Plus aucune entreprise ni autre organisation, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, ne fait 'tout' toute seule de nos jours. A l'intérieur comme à l'extérieur la collaboration, la coopération, les alliances et synergies de toute nature sont mises en œuvre pour produire ensemble la valeur à délivrer au client.**

Ces dynamiques collectives constituent les liens clefs entre les éléments d'un système d'excellence opérationnelle qui permettront l'émergence de la performance organisationnelle. Aussi ai-je eu envie d'écrire un ouvrage sur ce "Challenge Partenarial" que toute entreprise et autre organisation a à relever aujourd'hui.

Le partenariat, qu'il soit interne (entre activités, équipes, services, processus...) ou externe (avec des apporteurs d'affaires, des fournisseurs, des co-développeurs...), est devenu un levier de l'excellence et de la performance organisationnelle. Une partie de plus en plus importante de la valeur produite par une entreprise ou autre orga-

nisation et de ses revenus subséquents dépend de l'excellence et de la performance de ses partenariats. Les modèles internationaux de l'excellence l'ont bien compris depuis des années. Dans le modèle EFQM par exemple, le partenariat est inscrit comme le premier sous-critère (4a) du facteur (4) «Partenariat et Ressources». Or la plupart des organisations traitent de cette question de manière très peu structurée, en mode de pensée magique, sans méthode ni chemin tracé, et enfin sans récupérer dans leur système de management les leçons apprises par leurs managers partenariaux

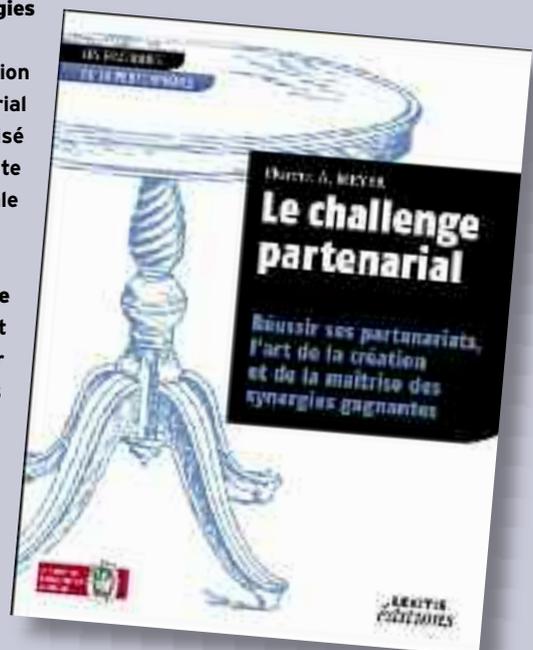
## Le Challenge partenarial

**Réussir ses partenariats, l'art de la création et de la maîtrise des synergies gagnantes**

Pensons autrement, pensons partenaires ! Pour faire face à une situation économique de plus en plus tendue et imprévisible, l'impératif partenarial s'impose aux organisations qui veulent survivre dans un contexte mondialisé secoué par des évolutions rapides et souvent irréversibles. En effet, la réussite de sa stratégie d'alliance avec d'autres organisations est désormais cruciale pour une entreprise qui veut innover et conquérir de nouveaux marchés.

**Dans nos marchés globalisés, raisonner en termes de coups ponctuels entre vendeurs et acheteurs n'a plus de sens. Il faut désormais penser autrement et établir de solides relations partenariales pour atteindre nos objectifs et réussir sur des marchés hautement évolutifs et incertains. Florent A. Meyer nous livre ici un ouvrage qui réunit les éléments de réflexions stratégiques et la boîte à outils complète pour initier, gérer et réussir ses partenariats.**

Le livre de référence sur un sujet encore jamais abordé en France pour comprendre et mettre en œuvre ses stratégies partenariales. Une première partie présente l'histoire et l'état d'avancement de la réflexion sur l'approche partenariale aujourd'hui. Une seconde partie met à la disposition du manager une boîte à AMORs (approches, méthodes, outils et référentiels) pour le management de ses démarches partenariales. (« Le Challenge partenarial », Florent A. Meyer, Lexitis Editions, 348 pages, distribution SODIS).



## « Les individus et collectifs nourris de la culture partenariale interne sont prêts à donner un peu plus »

pour améliorer leur maîtrise collective des partenariats au fil de leur apprentissage.

### La maîtrise des partenariats externes passe par une bonne culture partenariale interne.

Si la culture partenariale est insufflée par le dirigeant et amplifiée par l'ensemble de l'encadrement elle va porter des fruits exponentiels au fur et à mesure qu'elle se diffusera dans l'organisation. Consensus sur la cohérence entre objectifs et moyens dans les processus de déclinaison stratégique et les projets, résolution collective des problèmes avec une recherche préalable des causes premières, instruction collective des décisions, accords syndicats-direction, contrats d'interfaces entre processus, équipes pluridisciplinaires... sont des manifestations d'une telle culture.

Une vraie culture partenariale rend les individus plus humains. Dans les organisations excellentes, les individus et collectifs nourris de la culture partenariale interne sont prêts à donner un peu plus que ce qui peut être exigé par le partenaire en face quel qu'il soit (supérieur, collègue, subordonné) et à exiger un peu moins que ce qui pourrait être revendiqué formellement auprès de lui selon l'intelligence de la situation. Je ne suis pas loin de penser que cette règle est aussi la clé du succès des partenariats externes durables.

### De nombreuses techniques d'excellence opérationnelle sont directement applicables aux partenariats et y renouent même avec leur intention originelle.

C'est un vrai défi à relever pour les entreprises et autres organisations d'optimiser l'efficacité et l'efficience de leurs partenariats. Or très peu de qualitiens et managers savent quels sont, et comment utiliser,

les Approches, Méthodes, Outils, Utilitaires, Référentiels et Standards (AMOURS) du marché pour une meilleure maîtrise des partenariats de leur organisation. Les premiers ont du mal à sortir de leur carcan d'ingénierie de la qualité et à détecter la puissance des outils de la qualité en contexte partenarial alors que ces outils ont quasiment tous été mis au point comme des facilitateurs de collaboration. Les seconds considèrent souvent que tout cela est du temps perdu et qu'ils savent, puisqu'ils sont managers. S'il est vrai qu'aucune méthode n'a jamais dispensé d'être intelligent, les AMOURS sont des aides essentielles pour développer, structurer, manager, surveiller, revoir et améliorer les partenariats. J'espère l'avoir démontré dans mon ouvrage.

Des processus partagés bien organisés, efficaces et efficients, soutenus par des systèmes d'information partagés assurant aux partenaires respectifs, donc à tous les acteurs impliqués de part et d'autre dans le partenariat, la Disponibilité, l'Intégrité, la Confidentialité et la Traçabilité (DICT) des informations constituent la colonne vertébrale de la performance opérationnelle des partenariats.

### Mais ce qui fait la performance partenariale exceptionnelle, ce sont ses leviers intangibles.

Si les techniques 'dures' (*hard factors*) d'excellence opérationnelle applicables aux partenariats et à leurs processus partagés sont assez facilement achetables, copiables, obtenables par divers moyens, il n'en est pas de même de ses composantes intangibles (*soft factors*). La gouvernance au quotidien des partenariats, les mécanismes partenariaux de création de sens, de prise de décision collective, d'anticipation des risques et opportunités, d'innovation conjointe et toutes les autres dimensions

"souples" des systèmes complexes sont à maîtriser pour exceller dans ce domaine.

Item important de cet ensemble de leviers souples : l'éthique partenariale. Comme dans toute dimension humaine et sociale, il y a deux facettes au partenariat :

- côté face : un altruisme qu'une organisation peut utiliser pour le bien "équilibré" de toutes ses parties prenantes ;
- côté pile : un égoïsme qu'une organisation peut utiliser pour s'enrichir au dépens des autres, prendre du pouvoir sur les autres, tuer les autres...

Tout partenariat comprend en lui ces deux facettes. La réussite ou l'échec dépendent de la compréhension profonde de cette dynamique duale à l'œuvre et de son utilisation 'raisonnée' dans un cadre éthique prédéfini. C'est une composante essentielle de l'intelligence émotionnelle collective d'une organisation.

### Il est important d'améliorer le savoir-faire partenarial de nos entreprises et autres organisations.

La matière et les techniques partenariales mériteraient d'être enseignées à l'université et dans les grandes écoles. Elles devraient également faire l'objet de recherches, de retours d'expérience et d'échanges au sein des communautés de benchmarking. J'espère par ailleurs que ma modeste contribution au sujet suscitera des apports méthodologiques bien plus conséquents dans les mois et années à venir. Nos entreprises et organisations en auront bien besoin pour relever les défis qui se présentent à elles dans un contexte de plus en plus menaçant : mondialisation, turbulences financières, réchauffement climatique, pauvreté, instabilités politiques, flux migratoires... Avis aux amateurs! ■

Florent A. Meyer

## Qualité fonctionnelle

# Le traitement des problèmes en qualité fonctionnelle

**Dans les démarches qualité classiques, le traitement des problèmes est trop souvent long et peu efficace : cela commence par une fiche qui est examinée quelques semaines plus tard en comité. Lorsqu'on a de la chance des décisions de principe sont prises mais il faut trop souvent encore des mois pour qu'elles soient appliquées, quand on ne s'aperçoit pas, à la revue de direction suivante, qu'elles ont été complètement oubliées...**

**Ceci est grave car cela dénature complètement la démarche qualité dont l'objectif essentiel reste quand même d'améliorer. Cela entraîne alors un isolement du responsable qualité, dont les autres services ne voient plus l'utilité réelle, en dehors du maintien formel du certificat.**

**La démarche fonctionnelle inverse complètement ce processus en plaçant l'amélioration permanente au cœur de la démarche, avec un objectif simple : agir vite et efficacement.**

**Voyons comment...**

### Entreprise Collar, jeudi 12 h 10 à la cantine

Eric, le chef du bureau d'études était déjà attablé. Il avait l'air préoccupé. Nolan, le responsable de production, qui l'aimait bien, arrivait justement accompagné de Phylis, la directrice commerciale. Ils lui demandèrent s'ils pouvaient s'installer. Naturellement Eric acquiesça.

« Cela n'a pas l'air d'aller... » insinua Nolan. « C'est l'organisation... Les spécifications des nouveaux produits que nous devons étudier varient tout le temps, les expertises après incidents nous prennent un temps fou et désorganisent l'équipe, je n'arrive jamais à voir Charles (le PDG), l'informatique bogue tout le temps... Il y a des jours où je me demande pourquoi je continue à me donner du mal dans tout ce bazar ! »

« Oh, je me pose aussi bien souvent la même question ! » continua Nolan, qui partageait entièrement les propos d'Eric. « En production, c'est la même chose : les commerciaux promettent n'importe quoi aux clients et en particulier des délais infaisables. Donc, malgré tous nos efforts, nous avons des retards et le client n'est pas

content. Charles (le PDG) nous tombe alors dessus... »

« Quoi les commerciaux ? » s'insurgea Phylis, directement mise en cause. « Si nous disons non aux clients, ils ne commandent pas ! Lorsque tu n'auras plus de travail, tu seras content ! »

« Non, mais je trouve qu'on devrait mieux s'entendre et coopérer », répondit Nolan, voulant ne pas se mettre mal avec Phylis. « Par exemple, en réunion de direction on n'aborde jamais nos problèmes de fonctionnement. Dans mon ancienne boîte, on consacrait 30 mn de chaque CODIR à parler de qualité, c'est-à-dire justement à aborder les problèmes d'organisation, et cela permettait d'arranger les choses... »

### Phylis, qui n'aimait pas la qualité, protesta

Phylis, qui n'aimait pas la qualité, protesta : « la qualité ? Ici, ce serait faire des fiches qui seront étudiées en petit comité des semaines plus tard. Mais, comme les responsables ne sont pas là, aucune décision ne peut être prise et cela ne sert à rien... Juste à traiter les problèmes de pape-

rasse et les cas mineurs. Non, surtout pas la qualité ! »

Ils savaient tous que le formalisme excessif de la norme ISO 9000 (l'entreprise était certifiée) avait suscité un rejet de cette « qualité » au sein de Collar.

Nolan insista : « Non, ici c'est comme cela, mais c'était différent dans mon ancienne boîte. La démarche qualité, c'était justement améliorer et c'était passionnant ! »

« Vas-y, raconte, on va rire ! » jeta Phylis, qui disait toujours ce qu'elle pensait.

« Le principe de la méthode est simple :

- Etape 1 : on recueille les problèmes de la part des intéressés. Ils peuvent faire des fiches ou simplement le signaler.

« Ah, des fiches ! » triompha Phylis, hilare « Oui, mais des fiches simples, sérieusement et rapidement exploitées ! » retourna Nolan, en continuant :

- Etape 2 : le service qui en est chargé (le service qualité en l'occurrence) fait le tri et sélectionne en comité de direction celles qui sont les plus intéressantes. On recherche alors la personne la mieux adaptée pour traiter la question ».

### Ce n'est pas le responsable qualité qui fait le travail ?!

« La personne ? questionna Eric : Ce n'est pas le responsable qualité qui fait le travail ? »

« Ce peut être lui ou non selon le cas. L'important est de trouver une personne qui soit de niveau suffisant, qui passe bien auprès des intéressés tout en étant indépendante et qui soit à la fois suffisamment compétente et intéressée par le sujet. »

« Vous en trouvez ? » Phylis était dubitative. « Oui, c'est vraiment un projet de direction. Ceux qui font des suggestions ont des récompenses et ceux qui résolvent le problème aussi. En réalité, ce sont les

meilleurs, ceux qui sont les plus motivés par leur job et par l'entreprise, qui participent. Ils se font ainsi remarquer par la Direction et cela les motive beaucoup. Les récompenses, qui sont souvent symboliques, servent surtout à entretenir l'envie d'améliorer. Et il est normal de récompenser les efforts!»

Etape suivante ? interrogea Phylis, qui commençait à en avoir marre car cela contredisait ses convictions les plus ancrées sur la qualité. Comment Nolan avait-il pu croire à toutes ces fadaïses ?

« Etape 3 : le « chef de projet » commence par bien caractériser le problème : est-il fréquent, vraiment important ? Quelles sont ses conséquences concrètes ? Qui est concerné ? Quelles solutions seraient envisageables ? Il est en effet fréquent de monter en épingle des problèmes en fait rares ou aux effets mineurs. Autant traiter en priorité les améliorations les plus intéressantes ! »

« Donc, vous laissez de côté tout ce qui mineur. C'est contraire au Kaizen ! » ironisa Phylis, ravie de montrer qu'elle s'y connaissait aussi en qualité.

« Non, les améliorations faciles sont traitées dans la foulée. Inutile de créer un groupe de travail ! »

Il reprit : « Etape 4 : le chef de projet va sur le terrain et examine avec les acteurs directs les solutions possibles. »

Phylis exulta : « Oui, et ils vont proposer n'importe quoi, à des coûts exorbitants ! Je connais ! Au service commercial, nous avons besoin d'une aide pour faire les devis. Mon adjoint a proposé un logiciel hors de prix. Heureusement que je suis intervenue, un petit utilitaire Excel a pu faire largement l'affaire ! Si vous donnez la parole aux acteurs, ouvrez votre porte-monnaie ! »

« Et bien non ! Dans l'entreprise chacun savait que l'objectif n'était pas de proposer n'importe quoi et que seules les suggestions économiques et efficaces seraient retenues. Et il y en a énormément ! »

Nolan continua : « Cette étape de terrain est fondamentale : les personnels de terrain savent en général exactement ce qu'il faudrait faire. Le chef de projet sert simplement à collecter leurs avis et à les transformer en un projet bien construit, avec les coûts, les modalités de mise en œuvre... Il est formé pour cela... »

Mais Eric s'étonnait « ton truc est toutefois réservé aux cadres, et nous sommes déjà surchargés ! »

« Pas du tout ! Une bonne secrétaire pleine de bon sens peut faire rectifier un mauvais

rangement de l'entrepôt, un employé de bureau l'aménagement du point café... Et ils en seront très fiers ! Cette large diffusion de la démarche est essentielle pour qu'elle soit bien acceptée et renforce la motivation générale. »

« Puis on réalise et on met en place, c'est clair », commenta Eric. Bon, je vais chercher les cafés.

« Je crois que tu affabules un peu, mais ce que tu as dit ne paraît pas complètement idiot, essaya de conclure Phylis. Crois-tu Xavier (le responsable qualité) capable de faire tout cela ? Car ce serait quand même bien que quelqu'un se préoccupe de nos problèmes de travail ! »

« Il faudrait surtout convaincre le directeur ! » ajouta Eric, de retour.

« C'est simple, je peux rechercher dans mes vieux papiers et présenter un schéma au prochain CODIR » proposa Nolan.

« Nous te soutiendrons ! » Le cri conjoint de Phylis et d'Eric venait du cœur ! ■

**Christian Doucet\***

*\* Responsable du cabinet Doucet Conseil, auteur de « La Qualité » (collection Que-Sais-Je ?), promoteur de la « démarche fonctionnelle ». Pour plus de détails [www.qualite-info.net](http://www.qualite-info.net)*

## Il y a deux manières de faire une démarche qualité, sécurité, environnement :

- la subir
- la choisir

**Avec Quality and Co vous choisissez vos prestataires :**

- certificateurs
- consultants
- formateurs
- éditeurs de logiciels



**C'est simple...**  
**[www.qualityandco.com](http://www.qualityandco.com)**

**Le meilleur moyen  
pour choisir  
vos prestataires  
Qualité, Sécurité,  
Environnement**

**[www.qualityandco.com](http://www.qualityandco.com)**

La solution web de  
**Qualité références**



## Gestion des risques

# Quand le risque devient vecteur de création de valeur

**Quels que soient l'ancienneté, la taille, l'activité, les processus d'exploitation mis en œuvre, la qualité des équipes opérationnelles, d'encadrement, de direction ou la robustesse des pratiques opérationnelles, chaque entreprise est confrontée, au quotidien, à une multitude de risques pouvant remettre en cause sa pérennité.**

Qu'ils soient géopolitiques, stratégiques, financiers, opérationnels, juridiques, informatiques, d'intégrité... les risques sont multiples (plusieurs milliers au bas mot), protéiformes par nature et tous potentiels par essence. Ils cernent et concernent toute entreprise, sans exception, à tout moment, et en tout lieu.

Arrêt d'un cycle de production, pertes de ressources (processus) critiques, rupture d'approvisionnement, de trésorerie, de chaîne de valeur... Du risque de contrefaçon à la sur-qualité, de la responsabilité pénale au risque de crédit, de la défaillance d'un prestataire sensible au risque image ou environnemental, les enjeux sont multiples, le spectre des possibles infini, et aux impacts potentiellement dévastateurs pour l'organisation. Le respect des exigences réglementaires (D.U.) ou afférentes EHS ne sont pas les seuls risques à considérer !

Pourtant, peu d'entreprises valorisent avec précision leur coût du risque, ou définissent une véritable politique risque. Il apparaît cependant essentiel, pour chaque organisation (TPE, PME/PMI, groupes, multinationales), d'identifier, de comprendre et de maîtriser au mieux ses risques. Et ce, au meilleur coût, et avec la meilleure efficacité opérationnelle et organisationnelle. Un véritable objectif primordial à atteindre.

L'incertitude de l'environnement, une conjoncture économique dégradée, la raréfaction

des marchés, la fragilisation des marges et d'éventuelles tensions de trésorerie rendent cet objectif de pérennisation des structures de plus en plus difficile à atteindre. Car cet enjeu essentiel, que chaque dirigeant s'attache à concrétiser en permanence, se trouve complété par une exigence de rentabilité exprimée par l'actionnaire, toujours plus élevée. Aussi, comment renforcer la pérennité des organisations tout en créant de la valeur pour l'actionnaire ? Une gestion des risques optimisée peut y contribuer, grâce à la mise en œuvre d'une véritable *Politique Risque* dans l'organisation, d'une démarche efficace de gestion des risques, et à l'appui d'une sensibilisation forte et constante des équipes.

## Une démarche méthodologique

Première étape méthodologique, la phase d'identification des risques en présence. Il s'agit sans nul doute d'une étape longue, complexe, nécessitant méthode, rigueur et exhaustivité, mais elle s'avèrera primordiale. Car elle permettra de concrétiser *in fine* une cartographie des risques efficace et pertinente. Pour ce faire, il sera nécessaire de s'appuyer sur de multiples sources : collectes d'incidents, d'anomalies, de dysfonctionnements, réalisation d'entretiens individuels et collectifs, audits et inspections, contrôles de conformité, capitalisation et analyse de retour d'expériences internes et externes... Et ce, en restant vigilant vis-à-vis de sa « zone de confort » susceptible d'obérer son objectivité, et sans

oublier l'imagination... et à l'appui d'une grande humilité et d'une certaine dose de lucidité et de pragmatisme.

En matière de risques, l'univers des possibles est infini, ou presque. Les cas récents (explosion de la plateforme pétrolière BP, accident nucléaire de Fukushima, déboires industriels du secteur de l'aéronautique et de l'automobile) en témoignent au quotidien. Un devoir de lucidité, de pragmatisme s'impose lors de ce travail d'inventaire.

## Hiérarchiser, critériser et prioriser

Seconde étape, définir les principaux risques à traiter. Compte tenu d'un contexte permanent de pénurie de ressources dans l'entreprise, vous ne pourrez malheureusement pas travailler tous les risques en présence. Il y en a des milliers. Il sera donc nécessaire de focaliser l'effort sur les classes de risques prioritaires et, pour se faire, critériser les risques en présence afin d'identifier ceux à considérer prioritairement.

Détectabilité, sévérité, occurrence, autant de notions qu'il faudra aborder, qualifier, risque par risque, afin de définir les enjeux essentiels à maîtriser. Et cette critérisation des risques individuels sera à réaliser par processus, sous-processus, service, département, filiale etc.. Cette étape d'identification des risques prioritaires servira également de base de réflexion à la constitution et au déploiement d'actions préventives connexes essentielles : définition, élaboration et validation des PCA (plan de continuité d'activité), des PRA (plan de reprise d'activités), dispositifs de gestion de crise (cellule de crise, processus de communication interne et externe, définition des règles d'activation et de sortie de crise...).

## Il s'agit donc d'optimiser le coût d'une couverture ou d'une stratégie certaine de maîtrise des risques face à un risque qui sera, lui et par nature, incertain.

### Les six stratégies de couverture du risque

Lorsque le diagnostic exhaustif des risques puis la définition des enjeux prioritaires à traiter sont réalisées, l'organisation doit définir sa, ou plutôt ses stratégies de couverture. Car, face aux risques, il n'existe pas une mais des stratégies à envisager, évaluer et déployer.

Les stratégies de couverture, que l'on peut quantifier à six, sont différenciées : stratégie d'évitement (le risque identifié n'est pas pris), de contournement (le risque A identifié n'est pas pris, on prend le risque alternatif B), stratégie de réduction (totale, même si la notion de risque zéro n'existe pas), d'acceptation (on prend le risque en conscience), d'acceptation avec réduction (limitation de l'impact en cas de survenance du risque), ou encore stratégies de transfert des risques vers tiers (assurance, vente, refinancement du risque), les solutions sont multiples.

Même si elles existent (certaines entreprises prônant une stratégie assurantielle systématique en matière de couverture des risques), la définition et la sélection d'une stratégie de couverture des risques, par classe ou sous-classe de risque, doit être mûrement réfléchie avant toute mise en œuvre. Et réactualisée à fréquence élevée.

### Le coût du risque net

Car l'objectif d'une politique efficace de gestion des risques vise à réduire le coût du risque net pour l'entreprise, en cohérence avec la politique stratégique de l'entreprise. Il s'agit donc d'optimiser le coût d'une couverture ou d'une stratégie certaine de maîtrise des risques face à un risque qui sera, lui et par nature, incertain. Afin d'assurer la meilleure allocation de ressources pour l'organisation, il est donc nécessaire de maîtriser au mieux la résultante finale de l'enjeu, c'est-à-dire le coût du risque net (différence entre les coûts

engagés de manière préventive (formation, élaboration et maintien des dispositifs préventifs de collecte, de traitement des risques...) et le coût effectivement subi lors de la concrétisation du risque).

Enfin, le profil risque des acteurs, l'appétence pour le risque, la culture interne de l'organisation conditionneront la définition des stratégies à retenir. Il n'est, au final, de risques que d'Hommes.

### Sensibilisation et fédération

Une fois définie et mise en œuvre effectivement, la politique risque de l'entreprise va vivre, à la lumière des réactualisations des cartographies, du coût du risque net effectivement constaté, en cohérence avec le modèle stratégique de l'entreprise. Or, étape ultime à ne pas négliger, la sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise à l'enjeu du risque est à conduire avec grande vigilance.

Tout salarié doit contribuer à la pérennité de l'entreprise. Car chaque acteur est source de risques ou peut, avec lucidité, contribuer à la pérennisation de l'entreprise s'il a compris l'enjeu en présence. Il sera donc nécessaire de former, de sensibiliser et de responsabiliser tous les acteurs de l'organisation, en permanence, sur leur rapport au risque et la manière dont ils peuvent, individuellement, contribuer à réduire le coût du risque de l'organisation.

La culture du risque permet ainsi de bâtir de véritables clés de différenciation dans l'entreprise. Face à une situation donnée identique, deux entreprises concurrentes réagiront de manière différente. Or, le risque devient, plus que jamais, un vecteur de création de valeur.

Sans prise de risque, il n'y a pas de création de valeur. Mais elle doit être lucide, humble et pragmatique. Le déploiement

d'une politique risque pertinente et performance dans l'entreprise peut y contribuer, à l'appui de démarches robustes d'identification, de compréhension et de maîtrise effective des risques. Tel est l'enjeu porté par la fonction Risk Management dans les organisations.

La maîtrise des risques en entreprise constitue ainsi un véritable outil de fédération des équipes autour d'un indicateur d'alignement partagé et unique : la pérennité de l'organisation. Elle devient, également, une clé de différenciation majeure pour l'entreprise. A ne pas négliger, donc. Et vous, quels sont vos principaux risques ? Il pourrait être judicieux de répondre à cette question lancinante, et de vous préparer à y répondre au mieux à l'avenir ■

**Jean-David Darsa\***

*\*Ancien directeur Risques et Opérations Europe au sein de General Electric, Jean-David Darsa dirige la société Riskeal, spécialisée en audit, conseil, formation et accompagnement en gestion des risques des entreprises.*

## Gestion des risques

# Perspectives et enjeux du Risk Management

**La notion de « Risk Management » a émergé de scandales, financiers ou autres. Face à leurs responsabilités, les entreprises ont pris conscience de nouveaux besoins pour la gestion des risques. Le métier de Risk Manager varie en fonction des entreprises et de la préoccupation de leurs dirigeants à ce sujet. Laurence Mignard\* nous livre ses réflexions sur le rôle et les évolutions futures de ce nouveau métier suite à des groupes de partage organisés par l'organisme.**

Durant les tables-rondes organisées\*\*, nous nous sommes tout d'abord penchés sur la définition du Risk Manager. Selon les participants, le profil de Risk Manager s'apparente à celui d'un « généraliste spécialisé ». Concrètement, il est spécialisé sur les aspects méthodologiques et la culture d'entreprise. Mais, il doit être en mesure de dialoguer et travailler avec tous les métiers au sein de l'entreprise.



borateurs comprennent son rôle. Cela implique souvent de **faire évoluer la perception que les collaborateurs peuvent avoir de cette fonction.**

Enfin, le Risk Manager doit **discerner les risques pertinents à traiter.** Il lui faut s'appuyer sur son réseau et

nouer les bonnes alliances. Ces défis s'avèrent indispensables pour que le risk management devienne une fonction souple qui s'adapte à son environnement.

## Le Risk Manager : une fonction amenée à se renforcer

Le troisième objectif de ces réunions de groupe était de définir les tendances lourdes qui influenceront demain la fonction de Risk Manager. Le renforcement de la réglementation et le poids croissant des assureurs constituent les deux facteurs externes susceptibles de favoriser l'émergence de cette nouvelle fonction.

Les top managers sont de plus en plus conscients de la notion de « risque » en entreprise. Les directions générales se rendent compte qu'il faut se préparer et se protéger. Le Risk Manager sera plus sollicité dans la prise de décision et sera remonté à un niveau plus global.

Ainsi, la fonction de Risk Manager va se structurer et absorber des tâches d'analyse, de mise en place d'outils ou encore d'audit. Si, aujourd'hui, le management du risque est un complément à d'autres activités, **demain, le Risk Manager s'occupera à 100% du management du risque, devenu une fonction à part entière.**

## Les compétences clés à développer pour le Risk Manager de demain

Pour assurer cette nouvelle fonction, les managers sont conscients qu'ils se doivent de développer leur savoir-faire et leur savoir-être. Maîtriser des compétences clés telles que la communication, la capacité à manager au sens large, à analyser et à convaincre sera tout aussi important que de posséder les compétences techniques du métier. Un minimum de culture générale et des connaissances dans les domaines financiers et juridiques seront également indispensables à cette fonction.

**Les organismes de formation ont un rôle à jouer** dans l'accompagnement de l'évolution du métier des Risk Managers. Ces derniers attendent en effet une aide dans leur montée en compétence, un accompagnement individuel, un apport d'informations ainsi qu'un cadre structuré pour échanger entre pairs ■

Laurence Mignard\*

\*Responsable de l'offre Management des risques au sein de CSP Formation qu'elle a rejoint après 10 ans d'expérience dans l'industrie agroalimentaire. Elle est spécialisée dans les missions de conseil et d'audit de systèmes de management et coordonne la participation des consultants CSP aux commissions de normalisation AFNOR.

\*\*Réalisés en mars et avril derniers par CSP Formation avec la participation de 20 managers ayant pour mission principale le management des risques, ces réunions de groupe avaient pour objectifs de définir le rôle, les enjeux et les compétences du Risk Manager, ainsi que l'avenir de cette fonction.

## Portrait du Risk Manager : un « généraliste spécialisé »

Le Risk Manager se situe en transverse ; il **anticipe, cartographie et évalue les risques.** L'objectif ? Donner aux décideurs les informations nécessaires et les accompagner dans la prise de risques, le choix des parades appropriées, la gestion des crises et le déploiement du dispositif.

Il a par ailleurs un profil de conseiller : sa mission s'oriente davantage vers la stratégie et il joue un rôle plus préventif que curatif.

## Transmettre la « culture du risque » au sein de l'entreprise : un challenge clé pour les Risk Managers

Aujourd'hui, le Risk Manager doit relever plusieurs grands défis. Il dispose d'un pouvoir d'influence, mais il n'est pas décisionnaire. Il doit donc **être visible pour faire partager la « culture du risque » à tous les niveaux dans l'entreprise.**

Le Risk Manager doit également trouver sa place et faire en sorte que les autres colla-

Tribune

# Lettre ouverte d'un petit cabinet de recrutement "provincial" à "ces messieurs de l'Académie Française"

Messieurs,

Notre métier de «Conseil en Recrutement» est grand utilisateur de CV.



A un moment où le syndicat Syntec Conseil en Recrutement réfléchit à un "CV Citoyen", j'ai eu la curiosité de me pencher sur le sens du mot *curriculum vitae*. En effet, nous utilisons ce mot depuis de nombreuses années sans nous être penchés sur sa définition ni, surtout, sur l'évolution de sa signification et de son usage.

Dans tous les dictionnaires on retrouve depuis toujours pratiquement la même définition : **Curriculum Vitae (CV) : mots lat. "course de la vie". Ensemble des indications fournies par une personne sur son état civil, sa formation, ses activités passées.»**

## L'évolution de son usage

L'usage originel du mot est de résumer la vie écoulée de quelqu'un à travers des repères permettant de le situer dans le temps (dates clé) l'espace (où) et de faire ressortir des actions ou des événements significatifs de sa vie à des fins diverses et notamment historiques.

Depuis une soixantaine d'année, son usage est presque exclusivement réservé au "rapport" à l'emploi :

« Je rédige un CV parce que je recherche un travail. Mon CV renseigne les employeurs potentiels sur mes diplômes, les métiers que j'ai exercés et, d'une façon générale, mon expérience et mon parcours. »

Cet usage a rapidement évolué (à partir des années 80) avec l'arrivée du chômage et la notion de compétitivité entre les candi-

dates. Il devenait important dès cette époque de **se démarquer** de ses concurrents-candidats dans ce qui était devenu **la première étape du recrutement : la lecture du CV...** le tri des CV étant l'élément déclencheur d'un RV...

On a ainsi vu arriver des CVs avec photos, des mises en avant de compétences, des efforts de présentation, de la couleur, etc

Tout était bon pour attirer l'attention du recruteur...

Aujourd'hui ce phénomène s'est amplifié avec l'arrivée des ordinateurs (pour la présentation), la recherche par mots clés, les candidatures... le CV est devenu l'élément essentiel du recrutement au détriment de la lettre de motivation et la plupart des utilisateurs l'ont compris et mettent un grand soin à sa rédaction.

Ce que nous appelons aujourd'hui un CV dans notre profession est devenu un peu naturellement **l'expression de la "promesse" ou de la "prétention" de quelqu'un à remplir une fonction définie... le passé du candidat, ses diplômes, son expérience, etc n'étant que la justification de sa capacité à remplir la fonction exprimée par un titre et/ou des mots clés.**

## En résumé le CV nous "vend" un futur !

C'est d'ailleurs ce que nous voulons : le passé ne nous servant qu'à valider ce que le candidat prétend savoir faire... et c'est d'ailleurs pour répondre à cette demande que le CV actuel le plus répandu est devenu une sorte de concentré de la lettre de motivation et du CV "fiche de police".

Ainsi donc le vocable Curriculum Vitae ne désignerait plus le même contenu voire

même la même finalité ?

On voit bien ainsi que le mot **CV, soit doit être redéfini**, soit classé hors service et donc **substitué par un autre vocable.**

Qu'on se rassure, nous ne souhaitons pas jeter aux orties le mot et sa signification... il s'agit plutôt de moderniser le mot et son sens...

Bien modestement, nous vous proposons, à ce sujet, l'évolution suivante :

### - sur le mot :

Nous proposons que l'abréviation CV trouve une nouvelle vie en devenant **Cursus Vectoriel** ou **Compétence Vectorielle** (*cursus* permettrait de conserver la "latinité" de l'expression, le mot *vectoriel* véhiculant pour sa part une dynamique, évoquant une direction, un sens...

### - sur la définition :

Nous proposons qu'elle soit modernisée : **CURSUS VECTORIEL (CV) : Document établi par une personne afin de postuler en tant que salarié à une fonction.** Ce document est constitué le plus généralement d'un titre qui indique la ou les fonctions auxquelles elle prétend. Ce document contient également les justifications de cette «prétention» : diplômes, expériences, connaissances, qualités.

Nous restons à votre disposition,

**Par Dominique Balland, administrateur de Syntec Conseil en recrutement**

*Signé : Un cabinet adhérent à Syntec Conseil en Recrutement qui aimerait bien que tous les candidats lui parlent de leurs compétences et de leurs talents... et pas seulement de leurs histoires...*

## Retour d'expérience

# Une démarche Qualité exemplaire en restauration

**Implantée dans la région parisienne et le Grand Ouest, MRS (Multi-Restoration Services) est une société de restauration collective spécialisée dans la restauration d'entreprise. MRS fait partie du groupe LT Services qui comprend également CAREC (conseil et approvisionnement pour la restauration d'entreprise), Entre Parenthèse (cafeterias en milieu hospitalier) et FAR (Flandre Artois Restauration). Responsable qualité et développement durable de Multi-Restoration Services, Gwénaëlle Ragot est ce mois-ci notre grand témoin.**

**Pouvez-vous nous décrire la démarche qualité que vous avez mise en œuvre dans votre société ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Je suis directrice qualité au sein de MRS depuis 2006. Le poste était initialement plus particulièrement basé sur la gestion de la qualité au sens de l'hygiène: plan de maîtrise sanitaire, continuité de gestion de la qualité telle que cela avait été instauré pour notre certification ISO 9002 en 1997. La démarche développement durable a débuté début 2007 et constitue à présent une part majeure de mon activité. Je suis personnellement habilitée par l'ADEME à la réalisation de Bilans Carbone®. J'assure également une veille permanente, le thème du développement durable étant un axe stratégique fort.

La démarche qualité MRS fut une première fois certifiée ISO 9002, en 1997 puis renouvelé en 2001. Le système qualité fonctionne depuis sur ce modèle. Fort de cette maîtrise, MRS a cherché ensuite à progresser dans d'autres domaines. En 2005, MRS choisit de s'engager dans le Global Compact, ou Pacte Mondial de l'Unesco visant à respecter dix principes internationaux de responsabilité sociétale. Dès 2006, par conviction, MRS a commencé à structurer et améliorer en continu sa démarche de développement durable.

Les premières actions furent à dominante environnementale, domaine dans lequel un besoin croissant fut identifié de la part de

nos clients et prospects, dans un contexte citoyen en évolution sur ce thème. Un Bilan Carbone fut réalisé sur l'année 2008 sur le périmètre des restaurants et du siège de la société, afin de définir les orientations stratégiques prioritaires dans le domaine environnemental. Nous avons d'ailleurs été parmi les premiers acteurs de la restauration collective ayant réalisé un Bilan Carbone.

## « Nous avons été parmi les premiers acteurs de la restauration collective à réaliser un Bilan Carbone »

La démarche s'est ensuite structurée progressivement, pour intégrer les trois volets du développement durable: social, environnemental et économique. MRS fut la première société de restauration collective AFAQ 1000 NR, outil d'évaluation de cette démarche dans son ensemble. Suite à la publication de la norme de responsabilité sociétale ISO 26000 en décembre 2010, MRS a opté pour une évaluation AFAQ 26000. Cet outil étudie la cohérence d'une démarche de développement durable dans ses trois dimensions, par rapport à la norme.

**Pourquoi avoir opté pour cette démarche particulière ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Nous avons hésité entre cette démarche et une certification de type

ISO 14000. L'AFAQ 1000 NR puis 26000 nous a paru plus complète puisqu'elle comprend les trois composantes du développement durable, cohérentes avec un management de type ISO dans chacun de ces domaines.

**Avez-vous eu recours à un accompagnement extérieur ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Nous n'avons pas fait appel à un accompagnement pour l'AFAQ 26000. Cet outil étant récent puisqu'il date de moins d'un an, nous avons considéré qu'il existait suffisamment peu de modèles pertinents et qu'il nous appartenait de constituer notre propre système, convaincus que celui-ci puisse devenir une référence ultérieurement pour d'autres sociétés.

**Quelles ressources internes avez-vous mobilisées et comment cela fonctionne-t-il ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Le développement durable est défini par notre direction générale comme un élément incontournable de notre stratégie. J'ai donc bénéficié d'un appui permanent de la part de la direction, via des réunions de pilotage bimensuelles tout au long de la gestion de projet.

Dans une telle démarche, il existe trois écueils à éviter: le *greenwashing*, l'éparpillement et le déséquilibre. Le *greenwashing* consiste à travailler exclusivement sur la communication écologique, sans véritables actions concrètes. Le risque est l'inefficacité, et le discrédit. L'éparpillement est la mise en place de nombreuses actions, sans orientation précise ni mesure d'efficacité. Le risque est alors de commencer plus d'actions que l'on ne peut en achever, puis de ne pas pouvoir démontrer les

efforts mis en œuvre, donc de démotiver les participants au projet. Enfin, le déséquilibre consiste à mettre en avant un pilier du développement durable au détriment d'un autre.

Nous avons mis en œuvre un groupe de travail dès 2007. Les besoins des parties prenantes ont été définis, étudiés, hiérarchisés, jusqu'à pouvoir asseoir la démarche de développement durable sur un raisonnement logique, au regard d'outils tels que le SD 21000. Des études, telles que le Bilan Carbone et une étude sociologique, ont permis de compléter le raisonnement. L'étape suivante fut de définir la stratégie, les indicateurs, la démarche d'amélioration continue, tout en assurant une veille suffisante sur les pratiques de la profession. En effet, lors de notre décision d'orientation vers le développement durable en 2006 et malgré les normes d'alors, il existait peu de modèles concrets applicables directement à notre activité. Nous avons dû rechercher des idées en permanence.

L'étape ultime fut le déploiement de cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise, tout en permettant à chacun de savoir se

situer par rapport à l'ensemble de la stratégie. Ceci nécessite un effort particulier de communication ascendante et descendante; l'efficacité de cette étape dépend grandement de la cohérence des étapes précédentes.

## « Dans une telle démarche, il existe trois écueils à éviter : le greenwashing, l'éparpillement et le déséquilibre »

Il nous reste à présent à assurer une amélioration continue de nos pratiques.

### Comment s'est déroulé l'audit et quelle en est la conclusion ?

**Gwénaëlle Ragot.** L'évaluation AFAQ 26000 fut menée par deux évaluateurs. Ceux-ci sont intervenus en premier lieu au siège, rencontrant la direction générale, tous les directeurs de départements, et organisant un *focus group* sans l'encadrement, en présence de collaborateurs MRS et de quelques instances représen-

tatives du personnel issues de divers restaurants. Les évaluateurs se sont ensuite répartis sur deux restaurants d'entreprise, GROUPAMA à Puteaux et DCNS à Bagneux. Ils y ont rencontré nos équipes et les clients.

Enfin, des interviews furent menées avec des parties prenantes indépendantes telles que des prospects, des formateurs, une société de conseil spécialisée dans les appels d'offres de la profession, un fournisseur...

Les évaluateurs ont cherché, avant tout, à obtenir une image la plus représentative possible non seulement de nos activités, mais également de la façon dont elles étaient perçues.

L'AFAQ 26000 prévoit un audit intermédiaire de suivi au bout d'un an et demi, avant un audit de renouvellement au bout de 3 ans.

### Quels sont les freins et réticences que la démarche a rencontrés et comment ont-ils été surmontés ?

**Gwénaëlle Ragot.** La difficulté provenait de la nouveauté de l'outil. L'absence de référence oblige à parfaitement s'approprier la logique de l'AFAQ 26000 et savoir l'expliquer à tous les intervenants internes comme externes. Ensuite, il existait également une difficulté commune à toute gestion de projet dans un contexte stratégique en constante évolution: assurer une veille tout en s'en tenant aux axes de travail définis.

Les réticences humaines au projet furent peu nombreuses sur le principe du développement durable, d'autant plus que nous avons fonctionné en priorité par démarche participative.

Il est cependant nécessaire dans ce type de projet, d'expliquer régulièrement et amplement, la cohérence des actions et la façon dont elles s'organisent les unes par rapport aux autres dans un contexte plus général, nonobstant un appui permanent de la Présidence. Par exemple, nous avons remarqué des confusions entre écologie et développement durable, nécessitant des explications.

## Parcours professionnel

**Gwénaëlle Ragot revient sur sa carrière: Je suis ingénieur agroalimentaire de Polytech'Lille. Après plusieurs stages en recherche et développement pour des groupes tels que Mars, Maternelle, Nestlé (centre de recherche de Lausanne) et le département nutrition de l'Université de Sydney, j'ai débuté ma carrière en tant que consultante qualité pour la société EARNING, cabinet de conseil. Je gérais alors le pôle conseil aux PME, j'assurais audits hygiène et audits fournisseurs pour la grande distribution (Monoprix, Auchan) et des formations pour des entreprises telles que Disneyland, Hippopotamus, El Rancho, Chez Paul,...**

**Je suis ensuite devenue directrice qualité pour MRS. Outre le management de la qualité dans son ensemble sur le modèle ISO, on m'a confié la responsabilité de développer notre démarche de développement durable et responsabilité sociétale. Il s'est agi à la fois de mettre en œuvre des actions concrètes et de structurer la démarche dans son ensemble: établissement de la stratégie en partenariat avec le comité de direction, déploiement, mise en place d'objectifs, d'indicateurs, d'une boucle d'amélioration continue, communication avec les parties prenantes internes et externes... Nous avons réalisé l'un des premiers Bilans Carbone® de la Profession en 2008. Nous sommes devenus la première société de restauration collective AFAQ 1000 NR en 2009, puis AFAQ 26000 en 2011. Pour ce dernier, nous avons obtenu le deuxième niveau, PROGRESSION, avec une note de 475/1000. Nous espérons, lors du prochain audit dans trois ans, gagner au moins les 25 points qui nous ont manqué pour atteindre le niveau supérieur, MATURITE.**

**Quels sont les premiers résultats et bénéfices pour l'entreprise ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Actuellement, le développement durable compte pour environ 10% des critères de choix d'un prestataire de restauration. En choisissant MRS, nos clients s'assurent non seulement de pratiques responsables, mais également de pouvoir communiquer sur celles-ci grâce à nos indicateurs, tels que les consommations de fluides. Nous avons également des clients qui sont revenus vers nous, par exemple à IPSOS, AIR LIQUIDE ou DCNS, pour des démarches particulières sur leurs sites.

Le travail d'amélioration continue dans notre démarche de développement durable portant également sur le volet social, nous espérons favoriser de plus en plus, un bien-être au travail suffisant pour attirer et garder nos collaborateurs. Par exemple, le

comité de direction de notre groupe est composé de 2/3 de femmes, ce qui est assez exceptionnel actuellement.

**« Nous avons remarqué des confusions entre écologie et développement durable qu'il a fallu éclaircir »**

**Et si c'était à refaire... que souhaiteriez-vous changer dans votre démarche ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Si c'était à refaire, nous gagnerions du temps dans certaines recherches et déploiement de projets, mais les axes de travail resteraient les mêmes.

**La certification et après: comment assurer la pérennité de l'expérience ? Quels développements futurs sont envisagés ?**

**Gwénaëlle Ragot.** Le groupe LT Services a acquis la société Flandre Artois Restauration cette année.

Cette dernière a formulé une forte demande de partage d'expérience dans le domaine de la responsabilité sociétale, demande émanant également de certaines de leurs parties prenantes.

Nous souhaitons également étendre notre savoir-faire à nos

cafeterias Entre Parenthèse (EP), situées principalement en hôpitaux.

Enfin, notamment par notre habilitation par l'ADEME à réaliser des Bilans Carbone, nous espérons pouvoir aider d'autres entreprises dans leurs démarches ■

**Propos recueillis par Jean-François Romain**

**Mastère Spécialisé executive  
Management QSE  
et Développement Durable  
Stratégie, analyse des risques  
et management intégré**

**Une formation  
MINES ParisTech**



**5<sup>e</sup> promotion  
Avril 2012**



**Renseignements et inscriptions  
01 55 00 90 90**

**ISIGE**  
www.isige.mines-paristech.fr

**POUR LA TERRE, NOUS NE CROYONS PAS AUX BONNS SENTIMENTS, SEULEMENT AUX COMPÉTENCES.**

**ISIGE FORMATEUR D'EXPERTS PAR NATURE**  
www.isige.mines-paristech.fr

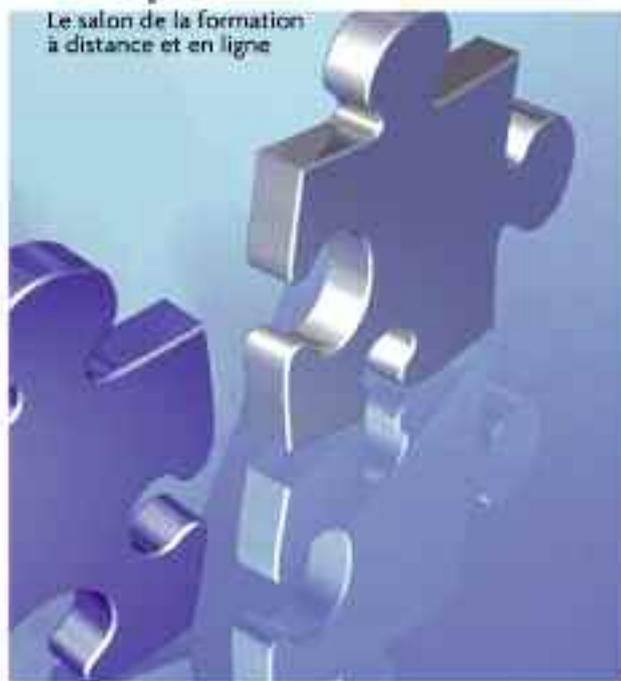
# SOLUTIONS Ressources Humaines

elearning  
xpo



SERIOUS  
GAMES

Le salon de la formation  
à distance et en ligne



**18ème Salon** des outils et services  
dédiés aux dirigeants d'entreprises,  
aux DRH, aux responsables de la  
Formation et des Systèmes  
d'Information

[www.solutions-ressources-humaines.com](http://www.solutions-ressources-humaines.com)

En parallèle

**LUDIMAT  
EXPO**

Avec le soutien de



# SOLUTIONS INTRANET & COLLABORATIF



**L'intranet 2.0**  
et les Réseaux Sociaux d'Entreprise au  
service du travail collaboratif  
et de la communication interne.

[www.salon-intranet.com](http://www.salon-intranet.com)

En parallèle :



Partenaire éditorial :

**INTRANET infos**

**13\*, 14 et 15 MARS 2012** \* à partir  
de 14h00  
**PORTE DE VERSAILLES - PARIS - Pavillon 5**

# PRÉSENT ET AVENIR DE LA CERTIFICATION

Les attentes des entreprises concernant leur système de management de la qualité ont fortement évolué ces dernières années, et pas seulement sous la pression de la crise financière et économique. Qu'en pensent les certificateurs et comment ont-ils fait évoluer leurs pratiques, comment ont-ils adapté les audits à ces nouveaux besoins ? C'est ce que nous avons cherché à savoir auprès des responsables de quelques organismes représentatifs.

Dossier coordonné par la Rédaction

## De la certification à la performance des organisations

**Les attentes des entreprises ont évolué, les pratiques des certificateurs aussi : Florence Méaux, Directeur Général d'AFNOR Certification, nous livre ses réflexions.**

**Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?**



**Florence Méaux.** Les attentes et besoins des entreprises ont connu de nombreuses évolutions au cours de ces dernières années afin de s'adapter et accompagner les évolutions des besoins des parties prenantes. La pression croissante de ces nouveaux acteurs conduit inmanquablement l'entreprise à considérer la prise en compte de leurs attentes comme une exigence stratégique pour la survie de l'entreprise. Dans ce nouveau contexte de marché, la mise en œuvre de ces modèles « classiques » va exiger des « pratiques » managériales et opérationnelles actualisées. Pour accompagner ces évolutions, de nombreuses organisations élargissent le

spectre traditionnel des audits de certification qualité pour intégrer des thématiques nouvelles comme l'environnement, la sécurité au travail et plus récemment des thèmes axés sur la responsabilité sociétale comme la diversité, l'égalité professionnelle, le bien-être au travail ...

Les systèmes de management de la qualité constituent dans la plupart des cas les socles pour intégrer ces nouvelles thématiques. Avec pour base de départ une politique et un système de management de la qualité pertinents, l'entreprise s'appuie sur des bases solides et peut améliorer de manière continue sa contribution globale à la prise en compte des nouveaux besoins en accroissant progressivement ses actions sur les volets environnemental et social et en développant le dialogue et la concertation avec

### Sommaire

<b>Florence Méaux, Directeur Général d'AFNOR Certification</b> De la certification à la performance des organisations .....	31
<b>Frédéric Gaudin, Président de LRQA France</b> Un moyen d'accélérer la performance et de réduire les risques .....	34
<b>Moncef Bourkaib, Directeur de certification de Systèmes de Management, SGS</b> Répondre aux exigences des entreprises sur les compétences métiers .....	36
<b>Etienne Casal, Directeur Général de Bureau Veritas Certification</b> Essor du management intégré et des certifications spécifiques .....	38
<b>Serge Gathellier, Responsable communication DNV Business Assurance France</b> Un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés .....	39

les nouveaux acteurs - appelés *parties intéressées*.

### Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?

**Florence Méaux.** Le besoin de visibilité des dirigeants, sur l'efficacité des stratégies et leur niveau de déploiement poussent les entreprises à se doter d'outils simples et adaptés pour évaluer leurs performances en continu. La pratique de l'audit a connu de nombreuses évolutions au cours de ces dernières années afin de s'adapter et accompagner les évolutions des normes (ISO 9001, ISO 14001,...) et des besoins des parties intéressées.

Pour accompagner ces évolutions, de nombreuses organisations élargissent le spectre traditionnel des audits pour créer de nouveaux outils d'auto-évaluation. Les dirigeants sont soucieux d'évaluer non pas exclusivement un axe de performance comme la qualité ou encore l'environnement mais, de façon simultanée, plusieurs axes tels que la qualité conjugée aux ressources humaines ou à la finance.

### Les démarches évoluent donc de l'audit de conformité à l'évaluation de la performance ?

**Florence Méaux.** L'audit consiste à vérifier le degré de mise en œuvre d'un référentiel. La démarche s'inscrit alors dans une logique de conformité, et l'auditeur s'attache à identifier les écarts entre les pratiques de l'entreprise et les règles contenues dans un référentiel. Une finalité complémentaire peut être la vérification par l'auditeur de l'efficacité du système de management pour un axe déterminé (par exemple la qualité) ou encore la capacité du système d'entreprise en général à atteindre l'ensemble des résultats clés visés par l'entreprise, on parlera alors d'audit d'efficacité. Dans ce cas de figure, l'ambition consiste à explorer dans sa globalité les pratiques de l'entreprise et à apprécier les logiques de contribution et de liens de cause à effet entre action et résultats. L'évaluation de la performance s'inscrit dans cette dynamique systémique.

Bien que les finalités de l'audit et de l'évaluation soient complémentaires, les deux

démarches ne se font pas pour autant de manière disjointe et les deux exercices peuvent être pratiqués simultanément. L'auditeur/évaluateur examine alors conjointement le respect des exigences au référentiel choisi par l'entreprise (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ou ILO OSH 2001 par exemple) et le niveau d'excellence des pratiques et des résultats par rapport aux modèles développés par AFNOR Certification.

### Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ?

**Florence Méaux.** Sans conteste, c'est la thématique du développement durable qui occupe aujourd'hui une large place dans les débats et réflexions en matière de signes de reconnaissance. Afin de traduire concrètement ce que signifie la RSE, la norme ISO 26000 a été publiée fin 2010 et fournit des lignes directrices non certifiables, en matière de responsabilité sociétale des organisations.

Fort de l'expertise et de l'expérience du Groupe AFNOR en matière d'entreprise et de développement durable, AFNOR Certification a développé l'évaluation de l'intégration des principes de développement durable au sein de la stratégie et du management de l'entreprise : AFAQ 26000.

L'évaluation AFAQ 26000 consiste à déterminer le degré d'intégration des principes de développement durable au sein d'une entreprise. La démarche ne consiste nullement en la vérification du degré de mise en œuvre d'un référentiel, autrement dit ne s'inscrit pas dans une logique de conformité par rapport à un quelconque référentiel. L'objectif est également de fournir à l'entreprise les points à mettre en avant et ceux à améliorer.

Parallèlement nous développons et mettons au service des entreprises une large gamme de certification de produits pour des achats plus respectueux de l'environnement ou encore appelés « achats verts » : une démarche d'achats plus respectueux de l'environnement consiste à sélectionner des approvisionnements aux impacts les plus faibles sur l'environnement ; on retrouve ainsi les produits portant notamment l'Eco-label européen ou la marque NF Envi-

ronnement ainsi que les produits recyclés. Cette problématique, bien qu'extrêmement riche en perspectives, est aujourd'hui encore assez émergente aussi bien dans les entreprises que les collectivités, les associations ou les administrations.

Au-delà de ces certifications qui visent à favoriser les reconnaissances et les échanges commerciaux, A2C propose une offre complète de dispositifs d'évaluations, associées à différents types de reconnaissances. Ces démarches, initiées pour répondre aux besoins de nos clients, ont toutes pour objectifs de constituer des outils d'aide à l'amélioration des performances des entreprises, dans des domaines aussi variés que la sécurité (ILO), l'environnement (Evt par étape), la qualité des produits (NF) et des services (NFS, AES, ASC), la prise en compte de l'égalité professionnelle (LABEL EGALITE).

### Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

**Florence Méaux.** Nous ne maîtrisons pas le rythme d'évolution des référentiels de type ISO, dont la durée d'élaboration repose sur la nécessité d'obtenir un large consensus qui garantit ensuite la reconnaissance de ces démarches. Toutefois, il me semble important que les normes puissent s'adapter à la typologie d'entreprises et notamment des TPE. Sans remettre en cause leur fondement et leurs exigences, une doctrine devrait être établie pour cette catégorie d'entreprises qui se heurtent aujourd'hui à des difficultés très opérationnelles pour déployer des référentiels comme l'ISO 9001 ou l'ISO 14001.

A propos de l'environnement, les objectifs ambitieux que se sont fixés les différents gouvernements en matière de changement climatique, de biodiversité, de préservation des ressources naturelles, depuis plusieurs années, auraient dû faire de l'environnement l'une des composantes majeures des stratégies d'entreprise.

Pourtant aujourd'hui le constat est là : peu d'entreprises ont adopté un Système de Management Environnemental (SME). Par ailleurs, il est intéressant de noter la disparité du nombre de certificats au niveau international selon les pays et le retard assez important des entreprises françaises par rapport à d'autres pays européens. Dix ans après sa publication, la norme ISO 14001 ne connaît pas le succès escompté.

Les entreprises et notamment les PME, accordent un crédit limité à l'impact économique de la prise en compte de l'environnement dans leur stratégie. Elles restent donc encore réticentes à l'égard des démarches de management environnemental et, plus particulièrement, de la certification ISO 14001. Une évolution des normes existantes devraient par conséquent favoriser ce rapprochement avec la notion de performance.

### Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification ?

**Florence Méaux.** Après la vague de référentiels qualité fondés sur les processus et majoritairement orientés sur la production, les démarches Qualité se sont adaptées à une société aujourd'hui de plus en plus orientée vers les services et l'économie de la connaissance. En fait, aujourd'hui, toutes les entreprises ont des activités de services, que ce soit leur cœur de métier ou à travers des services asso-

ciés. Depuis la version 2000 de la Norme ISO 9001, les approches de Management de la Qualité sont parfaitement adaptées aux activités de services et la croissance des certifiés dans les services en est la traduction concrète.

Parallèlement à ces démarches tournées vers l'organisation des entreprises, nous développons depuis 10 ans des approches axées sur la certification des caractéristiques des services rendus aux clients. Ces Certifications de Services concernent aussi bien de grandes entreprises s'appuyant sur des réseaux de distribution commerciaux (ORANGE, Société Générale, ...) que des entreprises de tailles plus modestes, regroupées au sein de fédérations professionnelles. La Certification de Services, réservée jusque-là aux entreprises commerciales, séduit aujourd'hui de plus en plus les collectivités locales / territoriales et les administrations, désireuses de se concentrer avant tout, sur l'amélioration du service rendu aux citoyens.

### Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

**Florence Méaux.** Cette question appelle deux axes de réponse.

L'axe interne : se faire certifier c'est confronter son organisation, ses produits, ses services, sa performance, à ceux d'autres entreprises en utilisant un même texte de référence. C'est aussi accepter qu'un œil extérieur (l'auditeur) vous apporte une vision critique sur vos dispositifs. C'est surtout adopter des concepts et des méthodologies d'organisation et de fonctionnement, permettant de détecter sans cesse des axes de progrès dans l'entreprise pour rester dans une dynamique d'amélioration continue et de maîtrise des risques.

L'axe externe : se faire certifier c'est faire reconnaître par un organisme tiers et indépendant que son organisation, ses produits, ses services, sont conformes aux standards les mieux reconnus et c'est ainsi se donner le maximum de chances d'être reconnu par les marchés ■

La gestion de mes tableaux de bord est chronophage

Mon système qualité est compliqué

Mes plans d'action sont multiples et lourds

Mon équipe n'adhère pas au projet

**Brand conseil vous accompagne dans la requalification et la simplification de vos systèmes de management ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, EN 9100**

*simplifiez-vous les normes avec*

**brand conseil**

Mihaela Paris Brand  
03 83 47 79 54 - 06 07 67 85 46  
www.brandconseil.com

# Un moyen d'accélérer la performance et de réduire les risques

**Frédéric Gaudin, Président de LRQA France analyse les nouvelles attentes et les nouveaux besoins des entreprises ainsi que l'évolution des pratiques des certificateurs pour les satisfaire.**

**Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?**

**Frédéric Gaudin.** Avec la maturité des systèmes de management de plus en plus d'entreprises font appel à des référentiels spécifiques à leur activité type automobile (ISO/TS 16949), aéronautique (EN 9100), énergie (ISO 50001). Les entreprises qui tirent le marché attendent donc de plus en plus de spécialisation référentiel/métier de la part des organismes certificateurs.

**Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?**

**Frédéric Gaudin.** D'un coté nous avons un marché de volume qui concerne des entreprises peu matures orientées conformité et qui bien souvent n'envisagent la certification que sous son axe notoriété. Elles sont globalement à la recherche d'un certificat à afficher. Ce marché est naturellement victime d'un nivellement par le bas, avec une pression sur les prix importante et évidemment une pression sur la qualité des audits délivrés et le niveau de compétence des auditeurs proposés.

De l'autre coté nous avons un marché en forte croissance des entreprises qui ont une bonne expérience des systèmes de management et souhaitent rentabiliser l'outil certification en en faisant un véritable levier de l'amélioration des performances et de réduction des risques.

Mais pour être capable d'adresser ce marché en tant qu'OC il est indispensable

d'avoir consacré une part importante de son budget à la formation de ses auditeurs. C'est par exemple le cas chez LRQA France où l'intransigeance sur les qualifications des auditeurs nous permet d'aligner des taux de réussites aux qualifications, inégalées sur le marché. Nous avons par exemple qualifié 100% de nos auditeurs aéronautiques selon la version 2009 de l'EN9100. quand on connaît le niveau nécessaire pour être capable d'auditer ce type de référentiel on peut vite réaliser le niveau de qualité des prestations délivrées.

**« Dans les états frappés par la crise, les garanties et la crédibilité de la certification ISO sont recherchées par les acteurs économiques »**

**Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ? Des nouvelles certifications : pour qui, pour quoi ?**

**Frédéric Gaudin.** Nous avons noté au fil du temps que lorsque la crise économique frappe, les acteurs sont à la recherche de sécurité. Un des éléments fort de crédibilité pour les parties prenantes reste la certification ISO. On le voit par exemple en Grèce où, avec un état ruiné, les acteurs économiques recherchent des garanties et où le marché ISO des certificateurs crédibles, intègres et indépendants, s'est considérablement renforcé. Donc en résumé, le marché de l'iso est et sera en forte croissance dans les années à venir.

Nous assistons par contre à une certaine fragmentation et spécialisation de ce marché avec, au-delà d'un socle générique normatif que peut constituer le QSE (ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001), des acteurs économiques qui choisiront au travers de normes spécifiques d'adresser et de traiter un risque propre à leur activité.

C'est le cas par exemple de normes comme l'ISO 50001 (certification des systèmes de management de l'énergie) qui va permettre aux entreprises à forte consommation d'énergie d'optimiser son utilisation. C'est aussi le cas avec l'ISO 29990 spécifique aux centres de formation non conventionnelle.

Enfin, l'ensemble des obligations de publication des RSE, tirées par le Grenelle II vont certainement aider à professionnaliser la publication et la vérification des rapports RSE qui constituent aujourd'hui encore souvent pour les entreprises plus un outil marketing qu'un véritable levier de transparence et d'amélioration continue. La vérification et la crédibilisation des données et informations concernant les initiatives liées au développement durable devient de plus en plus importante pour les grandes entreprises.

**Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?**

**Frédéric Gaudin.** Il est selon nous vital pour le marché de la normalisation que les règles de certification soient respectées par tous les acteurs et ce afin d'éviter de galvauder notre activité et de sombrer dans l'impasse d'une certification au rabais.

D'autre part les normes doivent aussi, dans leur formalisation, prendre en compte

## « Nous ne vérifions pas seulement que les systèmes satisfont aux exigences de la norme appropriée : nous allons plus loin en apportant de la « valeur ajoutée », au-delà de ce que vous pourriez espérer d'un processus d'évaluation traditionnel. »

l'évolution de la maturité des utilisateurs de certification qui, après une vingtaine d'années de certification 9001, recherchent non plus simplement un outil de mise à niveau mais bien un moyen d'accélérer leur performance et de réduire leurs risques.

### « La multiplication des labels présente le risque de galvauder les démarches qualité »

**Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches qualité hors certification ?**

**Frédéric Gaudin.** Le marché hors certification a son rôle à jouer en complément du socle ISO, s'il vient le compléter pour contribuer à la performance et à la réduction du risque spécifique à une entreprise ou à un segment de marché.

Il peut aussi adresser certains risques, moins décisifs pour l'acteur économique et pour lesquels il ne souhaite pas de formalisation au travers d'une démarche accréditée.

Toutefois, le danger de la multiplication des « labels » est finalement de galvauder les démarches qualité. Par exemple, le nombre de référentiels multiples et variés du secteur du tourisme peut être très déroutant pour les parties prenantes.

**Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?**

**Frédéric Gaudin.** Toutes nos études montrent que les entreprises certifiées ISO sont à la fois plus rentables et plus résistantes aux crises. Nous avons d'ailleurs dans notre base de clients un taux de défaillance bien inférieur par rapport au taux moyen du

marché français. La certification, lorsque qu'elle est utilisée comme vecteur d'amélioration de performance et de minimisation des risques, c'est-à-dire envisagée comme une démarche à long terme, joue un rôle important et indéniable de pérennisation des entreprises. Nous sommes en tant qu'organisme de certification crédible les moteurs de la « Resilience ».

Selon l'expérience de LRQA au cours des deux dernières années,

les entreprises ayant investi dans des systèmes de management robustes ont bien résisté à la tempête économique. En ce qui nous concerne, nous continuons à développer notre méthodologie Business Assurance auprès de nos clients afin d'assurer une meilleure gestion de leurs risques et une amélioration durable de leur performance.

### « Selon l'expérience de LRQA, les entreprises ayant investi dans des systèmes de management robustes ont sans doute mieux résisté à la tempête économique »

La méthodologie Business Assurance met l'accent sur la valeur intrinsèque du processus d'audit, grâce auquel l'organisme peut identifier ses faiblesses et les pistes d'amélioration, et à long terme, nous l'aiderons à trouver des solutions.

Les organisations font face à des demandes plus exigeantes des parties intéressées, à une évolution rapide des conditions économiques et à une augmentation de la concurrence.

En conséquence, elles recherchent un contrôle plus efficace des opérations, une amélioration des performances et une meilleure gestion des risques dans leurs affaires. Pour aider les organisations à faire face à ces défis, nous continuons à améliorer nos services et la façon dont nous effectuons nos audits.

Nous ne vérifions pas seulement que les systèmes satisfont aux exigences de la norme appropriée. Nous allons plus loin en apportant de la « valeur ajoutée », au-delà de ce que vous pourriez espérer d'un processus d'évaluation traditionnel. Cette priorité particulière est incluse dans notre approche « LRQA Business Assurance ».

Bien que la conformité soit un aspect important du LRQA Business Assurance, notre méthodologie unique transforme l'audit en un puissant outil de management afin d'améliorer et de protéger la performance. En comprenant ce qui est vraiment important pour votre organisation et les parties intéressées, nous vous aidons à améliorer simultanément votre système de management et votre entreprise. ■

Propos recueillis  
par Jean-François Romain

# Répondre aux exigences des entreprises sur les compétences métiers

**Les attentes des entreprises ont évolué, les pratiques des certificateurs aussi. Le témoignage de M. Moncef Bourkaib, Directeur de certification de Systèmes de Management, SGS.**

**Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?**

**Moncef Bourkaib.** Le marché de la certification connaît actuellement un léger recul. Bien que la certification dans le domaine de l'environnement (selon le référentiel ISO 14001) maintienne une croissance faible mais régulière, la certification qualité (selon le référentiel ISO 9001: 2008) est pour la première fois en recul (-3% entre les années 2009 & 2010). A ce jour, les besoins des entreprises dans le domaine de la certification ont évolué. Il existe 2 typologies d'entreprises certifiées : celles par nécessité du fait de l'exigence de leurs donneurs d'ordre et celles par volonté de disposer d'un système de management constituant leur principal outil de management et d'amélioration continue de leurs performances (tant financière, qualité, environnementale, sécurité, social ou encore sociétale).

Cette dernière typologie d'entreprise est, à juste titre, très exigeante quand à la valeur ajoutée par les référentiels de certification ou encore les audits de certification. A cela s'ajoute la diversité des référentiels « métiers » (comme par exemple l'ISO 22000 pour la sécurité des denrées alimentaires, l'ISO 15378 pour les emballages primaires pharmaceutiques, l'ISO TS 16949 pour l'automobile,...) qui ajoutent des exigences supplémentaires au référentiel ISO 9001.

Cela a pour conséquence que les entreprises délaissent la certification ISO 9001 au profit de ces référentiels « métiers » plus adaptés à leurs activités.

**Et, dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?**

**Moncef Bourkaib.** Pour faire face à l'évolution des mentalités et des attentes des clients de la certification, l'approche d'audit - et des auditeurs - de la SGS a inévitablement évolué. Tout en maintenant le cap de notre approche d'un tiers indépendant, les constats d'audit, initialement portés sur les notions de conformité et de non-conformité, se sont progressivement orientés vers l'identification des potentiels d'amélioration des entreprises auditées en s'appuyant sur l'approche risque (risque produit, risque client, risque de nuisance environnementale, risque lié à la santé et à la sécurité des personnes, risque de déviance réglementaire,...).

**« Certaines entreprises délaissent la certification ISO 9001 au profit de référentiels métiers mieux adaptés à leurs activités »**

Les entreprises ont, à ce titre, renforcé leurs exigences quant à la compétence des auditeurs sur leur secteur « métiers » pour disposer de leur retour d'expérience. Je remarque ainsi le renforcement du besoin de « benchmark métiers » par nos clients.

**Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ? Des nouvelles certifications : pour qui, pour quoi ?**

**Moncef Bourkaib.** Bien que le référentiel ISO 9001 ait connu un léger recul, il reste

le référentiel le plus développé en France. Il constitue pour les entreprises le standard pour organiser et structurer les activités des entreprises selon l'approche processus. Il est, dans la majorité des cas, le premier référentiel sur lequel les entreprises s'engagent.

En parallèle, les référentiels dans le domaine de l'environnement (selon l'ISO 14001) et santé sécurité au travail (selon l'OHSAS 18001) se développent progressivement de façon indépendante ou encore de façon combinée.

Depuis, la fin du premier semestre 2011, un référentiel dans le domaine de l'environnement, orienté sur les systèmes de management de l'énergie (ISO 50001) est venu compléter le spectre des référentiels de certification.

Au regard des initiatives actuelles des entreprises sur ce domaine et des besoins recensés, il semble constituer le juste équi-

libre attendu par les entreprises qui souhaitent démontrer leur volonté de contribuer à la réduction de leur consommation énergétique et à la préservation des ressources naturelles. En parallèle, des normes « outils » (lignes directrices) ont vues le jour - comme l'ISO 26000 dans le domaine de la RSE ou encore l'ISO 31000 sur le management des risques - pour permettre aux entreprises de mettre en place et de valoriser leurs actions.

En parallèle, force est de constater le développement de référentiels « à façon » permettant aux grands groupes industriels d'intégrer des exigences supplémentaires orientées sur leur métier et sur leurs principaux risques, afin d'améliorer et de valoriser leur image et de les aider à promouvoir une démarche intégrant leurs fournisseurs.

### Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

**Moncef Bourkaib.** Du fait du niveau de conformité des grands groupes industriels, certifiés depuis de nombreuses années et qui se situent le plus souvent largement au dessus des exigences des référentiels de certification, les approches « *scoring* », plus exigeantes pour ces entreprises pourraient constituer un moyen de redynamiser le marché de la certification.

### Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification, les labels... ?

**Moncef Bourkaib.** A ce jour, les démarches qualité spécifiques sur des produits (label rouge par exemple) et des services (via le référentiel QUALICERT par exemple) ont pour cible le grand public et les consommateurs qui sont plus sensibles à ces reconnaissances « tierce partie ».

### Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une

### entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

**Moncef Bourkaib.** Le référentiel ISO 9001, et de façon plus générale un système de management de la qualité, constituent pour les entreprises l'un des meilleurs moyens pour organiser et structurer leurs activités

## « Un système de management, structuré selon l'approche processus, permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur sa valeur ajoutée, son efficacité voire son efficience »

selon l'approche processus. Il permet à chaque entreprise de structurer son « écoute client » (analyse de son marché, besoins futurs, innovation à apporter, ...) et contribue à optimiser ses processus « métiers » pour lui permettre de disposer

d'une offre de service efficace et en adéquation avec les besoins d'un marché en perpétuel évolution.

Le fait d'être certifié selon le référentiel ISO 9001 permet plus facilement à une entreprise de valoriser le niveau d'efficacité de ses processus vis-à-vis de son

marché et de ses clients. Lorsque le système de management de la qualité a atteint un bon niveau de maturité, l'entreprise a plus de facilité à développer son système de management sur d'autres domaines comme l'environnement, la santé et sécurité au travail, la RSE,....

Sur le plan financier, un système de management, structuré selon l'approche processus,

permet de concentrer les efforts d'une entreprise sur sa valeur ajoutée, son efficacité voire son efficience ■

Propos recueillis  
par Jean-François Romain

# VISEZ LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Faites évoluer vos compétences avec nos formations courtes dans 13 villes de France et à Charleroi



- Management système et processus
- Pilotage en transverse
- Management des risques
- Référentiels
- Audits
- Audits : Formations certifiantes
- Outils de la qualité
- Performance industrielle
- Sécurité
- Santé au travail
- Environnement
- Développement durable

DEMANDEZ NOTRE  
CATALOGUE

01 53 24 90 00

www.csp.fr - info@csp.fr

- 3<sup>ème</sup> acteur de la formation professionnelle
- 98,4 % de participants très satisfaits ou satisfaits (statistiques Formaveva 2011)
- Formations de 1 à 5 jours



FORMATION

Contactez-nous : CSP FORMATION - 66, rue La Fayette - 75009 Paris - www.csp.fr - info@csp.fr

# Essor du management intégré et des certifications spécifiques

**Les attentes des entreprises ont évolué, les pratiques des certificateurs aussi : les commentaires d'Etienne Casal, Directeur Général de Bureau Veritas Certification.**

**Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?**

**Etienne Casal.** Nous observons de plus en plus que nos clients sont à la recherche de preuves tangibles, vérifiables pour promouvoir leurs engagements et ce, notamment en matière de développement durable. Les certifications s'inscrivent dans un phénomène d'appropriation de ces problématiques. Elles donnent de la substance, permettent de définir des actions et des mesures. De fait, les certifications intégrées QSE se multiplient et les demandes d'attestation ou d'évaluation sur les inventaires carbone ou sur le RSE deviennent habituelles.

L'autre axe de développement repose sur les certifications spécifiques à un secteur d'activité. Dans les activités liées au transport, l'agroalimentaire et la santé, les projets de certification augmentent régulièrement.

**Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?**

**Etienne Casal.** Pour nous en tant que certificateur, l'enjeu est d'améliorer notre service client et de parvenir à gérer la multiplicité des schémas. Ceci implique un travail spécifique sur notre outil de CRM.

Notre effort porte aussi sur la formation continue des auditeurs et sur la valeur ajoutée des audits sur site. Plusieurs ateliers ont été animés cette année sur cette question par des auditeurs confirmés et par notre direction technique.

**Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ?**

**Etienne Casal.** Aujourd'hui, ce sont les certifications de services ou les labellisations spécifiques qui sont demandées par nos clients, le plus souvent des moyennes ou des grandes entreprises ou bien encore par des réseaux professionnels. Leur objectif est de donner des preuves de leur engagement avec souvent une finalité aussi bien interne qu'externe. En choisissant d'être certifié avec un référentiel créé pour leur activité, il est plus facile de s'adresser directement soit à leurs employés, soit à leurs clients ou intermédiaires.

**« Les normes devraient être compatibles entre elles et converger vers un modèle unique de management et de gestion des risques »**

**Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?**

**Etienne Casal.** Les normes relatives aux systèmes de management devraient être compatibles entre elles et converger vers un modèle unique de management et de gestion des risques. En effet, toute entreprise doit naviguer dans son contexte économique, concurrentiel, social, environnemental, réglementaire...

Les normes doivent aider les entreprises à définir leur stratégie et à piloter leur système de management en recherchant à chaque instant, dans le cadre d'un système de mana-

gement intégré, le meilleur compromis entre toutes les composantes. La certification permet ensuite de faire reconnaître ce système auprès des donneurs d'ordres, des prescripteurs ou de l'administration.

**Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification comme les labels et autres ?**

**Etienne Casal.** Le nombre de référentiels de certification de services a en effet considérablement augmenté. En s'adaptant à une profession particulière, de tels référentiels s'adressent de manière plus pertinente à des structures qui jusque là n'avaient pas opté pour la certification, par exemple des commerces de trois ou quatre personnes.

**Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?**

**Etienne Casal.** S'inscrire dans une démarche Qualité est un gage de pérennité. L'ISO 9001 est un outil de management qui permet d'anticiper les difficultés et de disposer d'indicateurs sur son marché.

C'est aussi le moyen de réduire les coûts de non qualité et plus largement de travailler sur sa structure de coût.

La certification reste également un passeport à l'international, l'ISO 9001 bénéficie d'une reconnaissance forte et évite de multiplier les audits des différents donneurs d'ordre ■

**Propos recueillis par J.-F. Romain**

# Un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés

**La démarche Qualité demeure un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés, analyse Serge Gathellier, responsable communication DNV Business Assurance France.**

**Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?**

**Serge Gathellier.** Les contacts au sein des entreprises sont mieux informés des différentes strates qui composent le marché de la certification (accréditation, certificateurs, éditeurs de normes, consultants).

Parallèlement, les acheteurs ont pris un poids plus important dans la décision de choix de l'organisme et leurs considérations sont d'ordre majoritairement économique.

Les projets sont de plus en plus souvent globalisés, soit au travers d'une accumulation de certifications gérées dans le cadre d'audits fusionnés ou conjoints, soit dans le cadre de mise en œuvre de certification multi-sites auxquelles se rattachent des certifications jusqu'alors indépendantes.

Souvent la certification est aussi perçue davantage comme un passage obligé, une contrainte nécessaire que comme un moyen au service de la fiabilisation des performances de l'organisation. Pour beaucoup de dirigeants, cette contrainte se traduit par une recherche du moins disant (mais également le moins exigeant) et il est de plus en plus difficile de leur faire prendre conscience des différences existant dans l'offre de certification.

**Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?**

**Serge Gathellier.** Les organismes d'accréditation et les référentiels privés établissent des exigences qui imposent aux organismes et à leurs auditeurs des investissements plus importants en formation et qualification. Les clients demandant des auditeurs pluri-compétents, les budgets de formation et le temps qui doivent leur être consacrés prennent de plus en plus de poids dans la part budgétaire consacrée aux ressources humaines.

L'approche des systèmes de management au travers d'une lecture par les risques trouve un écho positif auprès des organisations certifiées. Des actions sont conduites pour simplifier le travail des auditeurs, afin d'adapter leur travail aux évolutions

du marché, par exemple, en réaction à la réduction des temps hors site qui s'impose de plus en plus dans les pratiques.

**« Dans le cas des référentiels sectoriels, la mise en place de normes harmonisées est indispensable afin que de permettre aux organisations de supporter la somme des certifications exigées »**

**Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ? Et à qui s'adressent-elles ?**

**Serge Gathellier.** Il convient de distinguer deux segments. D'une part les certifications conduites sous une certaine contrainte, en général suite à une pression d'un secteur d'activité sur ses fournisseurs, mais aussi à la suite de mise en œuvre d'exigences de certification dans certaines législations récentes. Dans ce cas, les organisations déploient majoritairement les systèmes de management dans une simple optique d'obtention de la certification.

**« La multiplication des labels et démarches privées pourrait nuire à la crédibilité de la certification »**

D'autre part les certifications engagées par les entreprises dans le cadre d'une démarche stratégique, une volonté de pérenniser leurs performances, un objectif d'accompagnement de la croissance, la préparation d'une succession. Dans ce cas, les systèmes de management sont d'abord tournés vers les priorités de l'organisation et sont portés tant par les dirigeants que par les équipes.

**Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?**

**Serge Gathellier.** Dans le cas des référentiels sectoriels, afin que les organisations puissent supporter la somme des certifications qui peuvent leur être demandées, la mise en place de normes harmonisées est indispensable. A cet égard la démarche conduite il y a quelques années par le secteur automobile devrait servir de base d'une réflexion pour d'autres industries.

**Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification comme les labels ?**

**Serge Gathellier.** Le nombre et la nature des labels, démarches privées

et autres modes de reconnaissance basés sur des référentiels d'envergure locale, va toujours croissant. Les consommateurs sont parfois un peu perdus avec leur foisonnement toujours plus important. Il est à craindre que cela n'affecte leur opinion de la certification et la crédibilité qu'ils peuvent lui accorder.

**Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?**

**Serge Gathellier.** Pour tout dirigeant, à l'instar d'un capitaine de navire, savoir qu'il peut affronter la tempête en disposant d'un équipage qui connaît la route, qui est prêt à anticiper les difficultés, et savoir qu'il peut s'appuyer sur un navire en bon état de marche, capable de résister

aux à coups, cela constitue en soi un avantage indéniable.

L'organisation structurée par la démarche Qualité est là pour assurer le fonctionnement optimal quand les conditions peuvent se dégrader et aider le dirigeant à adapter sa stratégie, prendre des décisions efficaces et rester en phase avec ses marchés et leurs attentes ■

## Réseau sociaux d'entreprise

# Une révolution pour les modes de management

**Depuis 2011 en France, quelques entreprises, parmi les plus pionnières<sup>1</sup>, ont lancé leurs réseaux sociaux numériques d'entreprise. Il est temps de s'interroger sur les enjeux de ces réseaux sociaux d'entreprises et sur leur impact en termes de management. Le management peut-il être réinventé par les réseaux sociaux ?**

Les réseaux sociaux se définissent comme un ensemble de services Web permettant de tisser des liens formalisés entre individus sur la base d'un dénominateur commun (métier, hobby, école, club, etc.). Les gens se connectent pour valoriser leur profil ou leurs compétences (recherche de poste, par exemple), ou pour créer des liens (partager une passion, par exemple). Dans les entreprises, les réseaux sociaux prennent des formes variées et cherchent à répondre avant tout à des enjeux de management.

Avec le lancement de son réseau social d'entreprise « Engage » en juin 2010, Alcatel-Lucent cherche à faire de son groupe une entreprise plus agile, plus décloisonnée et efficace, en avance de phase sur ses propres services.

En lançant le réseau social d'entreprise « Piazza », Orange cherche à renforcer l'inclusion de ses collaborateurs et à favoriser les liens. L'objectif est de valoriser la diversité (nationalité, âge, sexe...) du groupe et de favoriser l'intégration intergénérationnelle entre les plus anciens, moins aguerris à la pratique du Web, et les plus jeunes, souvent très en avance sur ces modes de communication.

### Un foisonnement d'initiatives, des objectifs divers

Chez SFR, « what@SFR » cherche à favoriser l'innovation transversale entre les départements et les directions de métiers. Chez L'Oréal, la plateforme collaborative ePOP (« ePowered by L'Oréal People ») cherche à favoriser le décloisonnement entre les opérations et à promouvoir la diversité. Chez BNP Paribas le Web est également au service de la diversité, au

sens de la promotion active de l'égalité des chances, en favorisant notamment l'existence de réseaux sociaux internes, dont la communauté « Diversity Network », qui viennent à leur tour renforcer la politique du groupe dans ce domaine. Accenture a choisi de renforcer sa e-reputation en adoptant une présence forte sur Facebook, YouTube et Twitter. Cette approche vise également à servir son recrutement. C'est une approche radicale d'ouverture sur le Web qui cherche à donner à voir ce qu'est Accenture de l'intérieur.

### Au service de l'innovation des entreprises

La décision de lancer les réseaux sociaux d'entreprise relève systématiquement du top management. C'est le cas de toutes les entreprises citées plus haut. Ben Verwaayen, directeur général du groupe Alcatel-Lucent, anime son propre blog. Stéphane Richard, président d'Orange, a également souhaité ouvrir son blog sur l'intranet du groupe. La démarche n'est donc pas neutre et vise souvent à répondre précisément à des objectifs stratégiques de l'entreprise. Un réseau social d'entreprise cherche à créer du décloisonnement, à favoriser l'innovation ou l'inclusion des collaborateurs. Il s'inscrit dans l'éthique de l'entreprise même s'il fait appel à de nouveaux comportements et règles tels que la confiance, le libre arbitre, la liberté d'expression, le respect de chaque individu, la responsabilité (dans sa prise de parole), l'*accountability* (le fait de rendre des comptes), l'*ownership* (le fait d'être porteur de, d'assumer) etc.<sup>2</sup>

Les réseaux sociaux internes obligent l'entreprise à s'ouvrir et à prendre des risques bien que limités. Le lancement d'un réseau

social d'entreprise se fait souvent après de nombreuses expérimentations ou itérations. Pour certaines entreprises comme les opérateurs télécoms ou les prestataires de services web ou de plateformes technologiques, les réseaux sociaux d'entreprise permettent également de valoriser des outils technologiques développés en interne et de tester des usages.

Ils donnent naissance à de nouveaux métiers comme le *community manager* ou l'animateur de groupe qui se révèlent indispensables pour favoriser l'animation des réseaux. Ils obligent souvent le *middle management* à revoir son mode de management et favorisent aussi le partage d'expérience et d'échanges entre pairs.

Les réseaux sociaux d'entreprise ne servent pas uniquement à la mise en relation et aux échanges. Ils favorisent la dissémination de l'information et de la connaissance et participent de ce fait même à la transformation numérique des entreprises. Ils contribuent globalement à l'innovation à commencer par l'innovation sociale ■

**Carine Dartiguepeyrou\***

\*Responsable du programme Transformation numérique de la Fondation Télécom, membre du Think Tank Futur Numérique de l'Institut Télécom.  
(1) On pourra également consulter le Cahier de prospective, « Transformation numérique et nouveaux modes de management », sous la direction de Carine Dartiguepeyrou, Fondation Télécom/Institut Télécom, 2011.

(2) Carine Dartiguepeyrou, « Créer les conditions d'une transformation numérique réussie », Cahier de prospective, note 1.

## Management de la QSE dans les data centers

# A la croisée des services et de la production industrielle

**La formalisation de l'organisation du management de la qualité ainsi que sa mesure et son suivi sont organisés de manière très structurée depuis la création de TeleticityGroup en 1999. Le groupe dont le siège est au Royaume-Uni est fortement impliqué depuis sa création, comme nous explique Nicolas Buono, Directeur des Opérations.**

**Quelle est l'organisation du management de la qualité dans votre entreprise ?**

**Nicolas Buono.** Historiquement l'organisation du management de la qualité a toujours été très orientée vers les méthodes et moyens techniques de protection des travailleurs et la prévention des risques au travail en général, avant d'intégrer dès le début des années 2000 la composante environnementale et développement durable, composante aujourd'hui omniprésente lorsqu'il s'agit de concevoir et construire un nouveau data center.

Depuis 2009 TeleticityGroup France a renforcé sa stratégie Qualité, en créant un poste unique de Coordinateur Qualité, Sécurité, Hygiène, Sécurité, Environnement,

reportant directement au Directeur des Opérations.

De la définition des objectifs annuels avec le Comité de Direction, à leur mise en exécution sur le terrain, en passant par la veille réglementaire Code du Travail et Code de l'Environnement, le Coordinateur QSHSE est le garant, à la fois de l'application de méthodes homogènes sur l'ensemble de nos sites, mais aussi de la conduite d'audits internes réguliers portant sur l'ensemble des services de l'entreprise. Le Coordinateur QSHSE porte la responsabilité de l'obtention et du renouvellement des certifications qualité ISO, OHSAS, et PCI-DSS.

Enfin, tous les salariés des Opérations (plus de 80% des effectifs de l'entreprise), quel que soit le niveau hiérarchique, ont des fiches



de poste définissant clairement leurs responsabilités en matière de management de la qualité. Il est par ailleurs fréquent que la

## Centre TeleticityGroup Paris Condorcet, une réalisation exemplaire

La conception des installations techniques du nouveau *data center* Paris Condorcet a nécessité la mobilisation d'équipes d'ingénierie technique spécialisées durant un an afin d'améliorer les rendements et de réduire rigoureusement la consommation électrique de chaque composant et chaque installation technique d'une part, et d'optimiser tous les process de production d'autre part.

Cette conception a ainsi permis de déployer, à l'échelle industrielle et pour la première fois en France :

- des systèmes de refroidissement des salles informatiques et des locaux techniques par utilisation directe des frigories extérieures de l'air (la température moyenne annuelle de Paris étant de 13°C, le gisement d'énergie était considérable pour des salles informatiques devant être maintenues à 22°C) ;
- des modes de distribution d'énergie limitant la quantité d'équipements techniques (réduction de 25% de l'ensemble des installations électriques à puissance et performance équivalente).

Cette démarche méticuleuse permet in fine de **diviser par 3 la consommation des installations** techniques, abaissant ainsi le PUE global de 2,5 à 1,5, ce qui se traduit en pratique par une réduction de consommation électrique de 56 millions de kWh annuellement, soit l'équivalent de 5.000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Sur la durée de vie de ce site (au minimum douze ans), le bénéfice en termes d'émission de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère est donc d'environ 60.000 tonnes.

A l'occasion des Data Centre Europe Awards 2009, TeleticityGroup s'est vu décerner le prix du « *Best Leadership and Innovation in Environmental Policy* ». Nouvellement créée, cette catégorie a pour but de récompenser les *data centers* menant une politique du changement en termes de développement durable et qui appréhendent l'ensemble des préoccupations écologiques, qu'elles soient liées à l'énergie et aux empreintes carbone ou plus largement à la consommation de ressources et à l'efficacité opérationnelle. Le centre Condorcet de TeleticityGroup a également été élu « Meilleur data center Européen » en 2010.



## Pouvez-vous décrire la démarche Qualité et Développement durable de votre entreprise ?

**Nicolas Buono.** Les Codes du Travail et de l'Environnement constituent le **référentiel qualité minimum** ; c'est-à-dire qu'un **taux de conformité cible de 100%** est systématiquement établi pour ces codes. Pour exemple du Code du Travail, à mai 2011 les trois sites français étaient conformes à 93, 98 et 100%. Les trois sites ont pour objectif d'atteindre un niveau de conformité de 100% dès 2012. Ceci constitue un travail sans relâche au quotidien, au regard des **1 550 exigences réglementaires** que ce code représente.

En ce qui concerne l'exposition au risque le plus présent dans notre industrie, à savoir les dangers du courant électrique (haute ou basse tension), la démarche qualité de TelecityGroup est particulièrement lisible : une **conformité permanente à 100% des 245 textes du décret 88-1056** du 14 novembre 1988 portant sur la **protection des travailleurs contre les dangers du courant électrique**, est obligatoire. C'est le cas pour l'ensemble des sites français.

Au travers de sa consommation électrique sans cesse croissante, l'industrie informatique est particulièrement énergivore et génère environ 2% des rejets de CO<sub>2</sub> à l'échelle mondiale (soit l'équivalent du rejet du trafic aérien mondial).

rémunération variable des salariés soit directement objectivée sur les résultats atteints en matière de qualité, qu'elle soit réglementaire, normative, industrielle, ou interne.

Par ailleurs nous travaillons en étroite collaboration avec des bureaux de contrôle et des cabinets spécialisés, qui procèdent à des audits réglementaires mais aussi volontaires pour nous assurer d'une vision externe vis-à-vis de la performance de notre management de la qualité. Nous nous

faisons régulièrement assister pour la mise à jour de documents réglementaires fondamentaux (DUER, DRPE, DIUO, DMLT, Plans de Prévention, etc).

Il est à noter que l'ensemble des salariés de TelecityGroup France sont Sauveteurs Secouriste du Travail, Equipiers première intervention incendie (avec pratique sur feux réels), et porteurs d'habilitations électriques (y compris le personnel administratif) allant jusqu'à la manœuvre et la consignation haute-tension.

## L'environnement très réglementé des data centers

TelecityGroup France définit et exécute sa stratégie Qualité (incluant le développement durable, l'environnement, la prévention des risques au travail) autour de quatre pôles :

Réglementaire	Normatif	Industriel	Interne
- Code du Travail	- OHSAS 18001:2007	- ASHRAE	- Permis de Travail
- Code de l'Environnement	- ISO 27001:2005	- Green Grid	- Procédures d'Escalade
- Code de la Construction	- ISO 14001:2004	- EU Code of Conduct	- Procédures Infrastructure
- ICPE & IPPC	- ISO 11801:2002	- UpTime Industry	- Procédures Service Client
- CNIL	- ISO 9001:2008	Standard Tier	- Procédures Services Réseaux
- Décret 88-1056 & UTE C 18-510	- PCI-DSS	Classification	- Indicateurs de Performances Clés (« KPI »)
- DUER	- NF C 13-100/200		- Manuels Service Client
- EPI	- NF C 15-100		- Rapports d'activités & niveaux d'engagement de service
- DRPE (AtEx)	- FD X 60-000		- Etats capacitaires électrique
- DIUO-DMLT	- APSAD		- Etats capacitaires surfacique
- Plan de Prévention			- Etats capacitaires connectivité
			- Plans de Continuité
			- Plans de Communication
			- Plan de formation salariés
			- Plans de Maintenance Préventive
			- Evaluation fournisseurs
			- Référencement & agrément prestataires

En Europe, cette préoccupation est prise en charge par l'Union Européenne au travers du « European Code of Conduct for Datacenters » (que TelecityGroup est le premier de son marché à avoir signé), qui vise à établir un guide des meilleures pratiques en matière de conception, de construction et d'exploitation des data centers visant à leur optimisation énergétique. Sur les 114 meilleures pratiques imposées par le *European Code of Conduct for Datacenters*, la conformité de mise en œuvre sur nos trois sites s'établit atteinte jusqu'à 93%.

La mesure d'efficacité énergétique dans un data center se traduit par un indicateur qui s'est progressivement répandu dans notre industrie, le PUE (ou Power Usage Effectiveness), qui mesure le facteur entre la consommation propre des équipements informatiques et la consommation totale du centre informatique, comprenant l'énergie consommée par les systèmes de climatisation, les pertes liées aux rendements dans les installations électriques, l'éclairage, la ventilation, ...

Ce facteur usuellement observé, aux environs de 2,5 dans les data centers de technologie courante, implique que la consommation électrique totale du site est deux fois et demi celle des serveurs seulement.

### **Vous êtes titulaires de multiples certificats: quelle organisation avez-vous mis en place pour mener de front les différentes certifications ?**

**Nicolas Buono.** La politique et la stratégie de TelecityGroup en matière de certification, est globale, organisée, et comporte des objectifs extrêmement contraignants pour l'ensemble des sites européens. Comme pour les 24 data centers situés dans sept pays d'Europe, les trois sites français de TelecityGroup sont certifiés : ISO 27001:2005 (Sécurité de l'Information), ISO 9001:2000 (Systèmes de qualité), ISO 14001:2004 (Environnement), OHSAS 18001:2007 (Santé et sécurité au travail). Par ailleurs, TelecityGroup France est certifié PCI-DSS (*Payment Card Industry - Data Security Standard* pour les transactions monétaires électroniques par cartes bancaires) et AGCC (*Alderney Gambling Control Commission* pour les jeux d'argent en ligne).

Il est à noter que l'ensemble de ces six certifications est obtenue localement et que chacun des sites français subit individuel-

## De véritables sites de production industrielle

Deux codes principaux régissent la gestion « réglementaire » de la qualité, le **Code du Travail** et le **Code de l'Environnement**. Et un troisième code est observé à l'occasion de la conception et du développement de nouveaux sites, le **Code de la Construction**.

De par les activités industrielles nécessaires à maintenir un niveau extrêmement élevé de services d'hébergement des systèmes d'information (production d'eau glacée, fourniture d'énergie haute qualité, secours par groupes électrogènes diesel, ceci pour des sites de **capacité jusque 14 Mégawatts électrique**), les établissements sont également soumis à la réglementation portant sur les Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (« ICPE »).

Les puissances mises en jeu (jusque 52 Mégawatts thermique sur un seul de nos sites) nous font observer des mesures de prévention et de réduction intégrées de la pollution (classement Integrated Pollution Prevention and Control - IPPC-). Nos activités de conception, construction et d'exploitation de data center nous exposent à des risques requérant un haut degré de prévention et de maîtrise: haute-tension (HTA), chimique, rayonnements optiques (non ionisants), bruit, incendie, atmosphères explosives, intrusion et malveillance, travail isolé.

lement un audit initial ainsi que des audits de renouvellement. Ceci atteste de la réelle compétence de chacun.

### **Êtes-vous satisfait de vos relations avec votre auditeur ou votre accompagnateur dans la démarche ?**

**Nicolas Buono.** TelecityGroup France a jusque là travaillé pour les certifications initiales avec un accompagnateur (Bureau Veritas, Opérations Centrales groupe) et un auditeur (LRQA) issus de groupes différents et même de nationalités différentes. La vision et l'esprit, nécessairement différents, de l'auditeur en comparaison avec ceux de l'accompagnateur, ont contribué à une mise en œuvre la plus exhaustive possible de ces référentiels ISO et OHSAS.

### **Quels outils de la gestion de l'information utilisez-vous? Et en êtes-vous satisfait ?**

**Nicolas Buono.** En ce qui concerne la veille réglementaire, nous exploitons depuis 2010 le système de veille externalisée en ligne Amadéo de Bureau Veritas. Le format et la fréquence de la diffusion de l'information est souple (alertes, résumés, textes complets téléchargeables) et adapté (le contenu est dynamique fonction de nos activités, et variable selon nos feedbacks vers le bureau de contrôle).

La traçabilité de tout incident ou accident, que ce soit en matière d'hygiène et sécurité, d'infrastructures techniques, de sûreté,

est assurée par des systèmes d'information internes.

### **Quels sont les développements en cours ou à venir ?**

**Nicolas Buono.** Nous souscrivons actuellement aux Certificats EDF Equilibre + qui attestent que 21% de l'énergie que nous consommons provient de sources d'énergies renouvelables. En adhérant à ce programme, nous contribuons également à un projet de développement de l'énergie photovoltaïque. Nous avons par ailleurs été les premiers à utiliser une pile à hydrogène comme source d'alimentation de secours et avons implémenté dans notre dernier data center parisien Condorcet de très nombreux équipements et technologies visant à réduire notre impact carbone.

TelecityGroup adhère en outre au Carbon Trust Standard\* et au Green Grid\*\*. Nous faisons également partie de l'indice FTSE4Good. Les indices de la série FTSE4 ont pour objectif de fournir aux investisseurs responsables un instrument leur permettant d'identifier et d'investir dans des sociétés satisfaisant aux standards mondiaux en matière de responsabilité d'entreprise et de fournir aux gestionnaires de fonds un benchmark des investissements socialement responsables ■

**Propos recueillis  
par J.-F. R.**



mission en lui masquant de prime abord toute information superflue. Cette stratégie a d'ailleurs été étendue afin de garantir les accès aux informations confidentielles au seul personnel habilité à les obtenir.

Comment s'adapter aux évolutions d'un projet aussi vaste au fur et à mesure de ses avancées ? Seul un environnement flexible pouvait permettre d'ajuster les processus aux besoins d'un projet dynamique et à longue durée de vie. Cela a conduit à l'aménagement d'un environnement abouti de création de la documentation. La flexibilité de cet environnement a permis d'évoluer suite à des constats d'échecs et d'automatisation du contrôle, une fois les processus définitifs établis. Au final le projet s'est ainsi doté d'un environnement permettant la gestion de contenu et la production de data modules (Cf. Zoom sur la documentation modulaire) au format requis par le projet (ASD S1000 v2.2) :

- Collecte multi-source, multi format
- Structuration de l'information en modules élémentaires
- Gestion en configuration des data modules

### Processus de validation et de contrôles qualité

Ce projet a permis d'exposer les difficultés potentiellement liées à la création d'une documentation technique : sous-traitants en nombre, formats variés de données, adaptation des normes pour répondre aux besoins du client, évolution du système, multilinguisme

Certaines ont constitué de véritables défis lancés aux spécialistes. Retour sur la taille du projet, sa technicité et la mise à jour des données en parallèle de la conception.

#### Défi n° 1 : La taille du projet

Avec plus de 25 000 pages, composées d'environ 60 000 data modules, 30 000 images et plusieurs milliers de documents, ce projet entre dans le cadre des très grandes documentations pour lesquelles la création et la gestion manuelles sont totalement inadaptées. Pour garantir les jalons et permettre la création de la documentation en parallèle du développement du système il a été nécessaire de casser certains automatismes tels que la création manuelle ou la séparation entre expertise technique et rédaction technique.

Le périmètre du rédacteur doit être modifié. A la place qui lui est assignée, il ne peut plus voir la documentation dans son ensemble. Il a accès à des briques de documentation élémentaires, qui une fois assemblées fournissent une documentation complète et cohérente. Pour arriver à avoir cette vision, il est nécessaire de définir, dès le début du projet documentation, une structure qui servira de guide tout le long du projet. Le temps passé à construire ce plan, à le soumettre à la contradiction, n'est pas du temps perdu.

En liant la base de données de maintenance et la documentation technique, il devient possible de créer automatiquement au format XML les tâches de maintenance et les données textuelles du catalogue illustré. Cette solution imaginée et mise en œuvre en 2004 a simplement anticipé des évolutions de normes en développement à ce jour (S3000L, S1000D 4.x).

L'association de la base de maintenance et de la documentation devient essentielle car elle permet de se concentrer davantage sur le contenu technique, véritable plus-value, et d'augmenter la productivité.

La volumétrie n'a pas représenté l'unique problématique. La complexité ainsi que la technicité de l'information ont nécessité des adaptations de processus.

#### Défi n° 2 : La technicité de l'information

Dans le cadre d'un projet de documentation technique «classique», la constitution d'une équipe composée de rédacteurs techniques permet de répondre aux besoins du client. L'information à transcrire sur ce projet en raison de sa technicité a nécessité l'intervention d'experts.

En première instance, il a été demandé aux experts qu'ils transfèrent leurs connaissances aux rédacteurs techniques pour les intégrer à la documentation. Mais devant la forte technicité et la diversité des domaines d'expertise, cette méthode a montré ses limites car générant une information caduque, non conforme aux besoins des utilisateurs. Il a donc fallu avoir une approche innovante mais susceptible de se heurter à la résistance des premiers concernés par le propos. A savoir, les experts dont il s'agissait de faire des rédacteurs techniques !

L'introduction d'outils ergonomiques, d'un processus dédié et la formation des experts à ces outils ont permis de réduire le nombre de maillons dans la chaîne de traitement de l'information. Les experts ont pu écrire directement l'information sous la forme souhaitée et un accompagnement par les rédacteurs techniques pour garantir l'homogénéité a été mis en place. Le résultat a été visible rapidement par l'amélioration indiscutable de la qualité technique des contenus livrés et l'acceptation sans commentaires du client. Il est à noter que malgré leur retenue initiale, les experts ont apprécié cette implication, prenant conscience de l'intérêt de la démarche, ce qui a permis d'étendre l'exercice au volet formation, pour lequel en lieu et place des classiques «slides», des data modules ont été rédigés puis intégrés dans le visualiseur électronique avec des feuilles de style dédiées (Cf. Documentation technique et formation).

Enfin, le type de documentation à produire a nécessité une prise de distance vis-à-vis de l'application classique de la spécification ASD S1000D, tout en respectant les schémas XML qu'elle propose.

Initialement, cette spécification a été développée pour les manuels de maintenance, principal besoin des utilisateurs. L'introduction d'un manuel dédié aux utilisateurs opérationnels et aux administrateurs système décrivant les interfaces homme-machine a demandé un changement dans l'application de cette spécification.

Une compréhension accrue de la spécification et des mécanismes documentaires alliée à une part d'inventivité ont rendu possible l'adaptation de la spécification pour en garder la philosophie. Il s'agit finalement d'un jeu d'équilibriste entre le respect d'un standard et le besoin, toujours spécifique, des utilisateurs.

#### Défi n° 3 : Suivi et mise à jour

Une autre problématique de ce genre de documentation est le suivi et la mise à jour des informations. Cette problématique est d'ailleurs accentuée par la volumétrie de la documentation et par sa création en parallèle du développement du système.

C'est là que la connaissance des liens entre les data modules, les images et les documents

## « Le problème est à l'infobésité voire la pollution informationnelle. Faire en sorte que les informations produites soient accessibles, utilisées, fiables est un véritable défi. »

sources devient cruciale. Elle permet de définir les impacts des évolutions sur la documentation et de cibler plus précisément les points à mettre à jour en conséquence.

Pour maîtriser les changements sur le projet, l'activité de gestion des liens et évolutions doit être mise en place dès le début du projet. Cette activité demande une mise en place et un suivi stricts. Ce point a été sous-estimé lors de la conduite du projet décrit plus haut. Les conséquences ont été importantes.

Pour résoudre ce problème, toutes les informations créées ont été intégrées dans un logiciel dédié. La création des liens entre les informations créées et les fichiers sources a demandé un travail manuel conséquent. Le retour d'expérience a été important et a permis de prendre en compte cette nécessité dès le début des projets suivants. Ainsi la rédaction de la documentation pour un projet mené au nom du CEA a commencé par la mise en place d'une plateforme de travail collaboratif avec une gestion des évolutions stricte.

L'implémentation de ces outils et processus sur d'autres projets a démontré qu'ils sont adaptables quelque soit la taille du projet ou le type de spécification choisie.

### Et demain ?

Le retour d'expérience de ces projets permet d'imaginer l'avenir. La production documentaire par module semble la mieux à même de limiter la redondance d'information, quelque soit le standard choisi S1000D dans ces différentes versions ou DITA ou autres. Chaque norme a sa spécificité. Un des défis à venir donc sera la création d'outils qui permettent de rédiger de l'information en s'affranchissant des normes et de transformer ensuite ces

### Zoom sur la documentation modulaire

**La documentation modulaire est littéralement le fait de créer une documentation par module (Data Module ou Unité Documentaire). Chaque module est une entité élémentaire unique identifiée. L'avantage de cette approche est notable sur des systèmes qui utilisent des composants communs. Une telle approche évite la répétition de la même information dans chaque documentation. Elle est créée une fois et peut être réutilisée autant de fois que souhaité. Les mises à jour sont garanties à tous les endroits où cette information est appelée.**

**Cette approche simplifie aussi la traduction des documentations.**

### Documentation technique et formation

**La documentation technique et la formation partagent des données communes comme le texte ou des images. Actuellement documentation et supports de formation sont produits et gérés séparément. Or une évolution d'un produit implique des modifications dans les deux domaines. Le risque est donc soit d'avoir deux éléments à des degrés différents de mise à jour soit de devoir faire les modifications deux fois. En associant les deux dans le même environnement, nous avons réussi à surmonter ces difficultés. Cette manière présente aussi l'avantage de garantir l'intégrité de la construction des supports de cours. Ainsi tout instructeur possède immédiatement la dernière mise à jour.**

unités documentaires selon la norme choisie.

L'autre retour d'expérience de ces projets va au-delà de la production documentaire et concerne toutes les activités projet génératrice d'information. Nous n'en sommes plus à manquer d'information (en particulier numérique) : le problème est à l'infobésité voire la pollution informationnelle. Faire en sorte que les informations produites soient accessibles, utilisées, fiables est un véritable défi qui n'est pas qu'entre

les mains des services informatiques mais aussi de chaque individu, conscient de son rôle dans l'utilisation ou non de l'information qu'il produit ■

**Julien Retter\***

*\*Consultant spécialiste en gestion documentaire, LGM GmbH (Aix La Chapelle)*

## En pratique

# Respecter les étapes d'implémentation d'un logiciel

**Implémenter un logiciel est aujourd'hui un vrai challenge, avec dans certains cas des enjeux majeurs pour l'entreprise. Il est donc nécessaire que cette implémentation soit menée comme un projet avec des étapes importantes.**

## Réunion de lancement

Cette réunion permet de prendre connaissance du projet en évaluant les éventuels impacts organisationnels. Cette étape doit permettre de définir l'équipe projet et de s'assurer que tous les acteurs nécessaires seront présents et disponibles pour le projet. L'équipe doit, dans la mesure du possible, être la même du début à la fin pour éviter la perte d'information.

## Analyse de l'existant

Le consultant chargé de mettre en place le nouveau logiciel commence son immersion dans l'entreprise afin de mieux comprendre les contraintes et les besoins futurs. Cette étape de compréhension de l'environnement aussi bien technique qu'organisationnel est très importante pour cadrer le contexte et légitimer le projet.

## Analyse des besoins

Le consultant met en place des ateliers afin de comprendre les besoins pour les traduire dans le logiciel. Cette étape d'analyse des besoins s'accompagne également d'une analyse des impacts du projet sur les infrastructures, les équipes et les utilisateurs. Le consultant profite de ces rencontres pour expliquer les contraintes induites par le projet et indiquer les choix que l'entreprise devra faire par la suite. Afin de respecter les jalons du projet, il est nécessaire de désigner un sponsor membre de la Direction, faisant partie si besoin de l'équipe projet. Cela permet de prendre des décisions plus rapidement et sûrement, surtout si les impacts organisationnels sont importants.

Les livrables de cette analyse des besoins sont la base de la recette et doivent comprendre d'une part, l'environnement technique devant être mis en place et d'autre part, le paramétrage nécessaire pour que le logiciel s'adaptent aux besoins et aux choix actés.

## Conduite du changement

Cette phase très souvent négligée est pourtant une phase très importante du projet, car elle garantit l'adhésion des collaborateurs au nouvel outil mis à leur disposition. Un collaborateur informé des choix de paramétrage réalisés sera plus réceptif et plus satisfait, surtout si le nouvel outil change leurs habitudes et leurs méthodes de travail.

## Recette

La phase de recette se passe en trois étapes, car les acteurs sont différents suivant les sujets.

**La recette technique** vise à valider que l'architecture mise en œuvre correspond bien à ce qui a été spécifié dans les livrables.

**La recette fonctionnelle** a pour objectif de valider que le paramétrage réalisé est conforme aux besoins et processus exprimés et définis dans les livrables. Elle

doit être minutieusement préparée en définissant au préalable les scénarios de recette, qui doivent correspondre au travail quotidien des utilisateurs finaux. A l'issue de cette phase, les échantillons d'utilisateurs finaux seront définis pour la phase de recette utilisateur et les manuels de formations seront rédigés.

**La recette utilisateurs** permet de juger de la réaction des utilisateurs à leur futur outil et si besoin d'ajuster la conduite du changement. Durant cette phase, il est possible d'ajuster le paramétrage pour permettre à l'utilisateur final un confort d'utilisation au quotidien, parfois non identifié en amont.

## Formation

La formation des utilisateurs finaux est importante car elle permet de resituer le contexte du projet et de répondre à leurs interrogations. Cette période peut être longue et représenter une charge importante du projet, elle doit donc absolument être planifiée en amont.

## Mise en production

Le jour J de la mise à disposition du logiciel, il est nécessaire de prévoir la totale disponibilité de l'équipe projet afin de répondre aux interrogations des utilisateurs finaux et de leur porter assistance si besoin ■

**William Porret\***

**\*Directeur associé du cabinet de conseil indépendant ENORA Consulting spécialisé dans la conduite de projet. ENORA Consulting agit en « transformateur d'opportunités » pour augmenter le niveau de performance en préservant la qualité des activités métiers lors de nouveaux projets. (www.enoraconsulting.com)**

solutions  
**LiNux**   
**Open Source**

Le salon européen dédié à Linux  
et aux logiciels libres

**19-20-21**  
**JUIN**  
**2012**

CNIT - Paris La Défense  
[www.solutionslinux.fr](http://www.solutionslinux.fr)



Toutes les solutions et nouveautés  
informatiques en Open Source...  
Pour encore plus de libre  
au service de l'entreprise !

Un événement

**Tarsus**  
SOLUTIONS LIBRES & O.S.

Partenaire officiel

**monANNUAIRE**  
**pro.com**

LE MAGAZINE DES OUTILS ET MÉTIERS POUR LES MANAGERS  
**Qualité références**

[www.qualityandco.com](http://www.qualityandco.com)

Abonnez-vous en ligne sur [www.quality-references.com](http://www.quality-references.com)



## Offre spéciale

Bénéficiez d'un abonnement  
découverte d'un an

**55€\*** TTC  
au lieu de 80€\*\*

Cet abonnement peut être pris en compte  
dans vos frais généraux ou votre budget formation

\* Pour tout paiement en ligne par carte bleue.  
\*\* TVA 19,6%. Offre réservée à la France métropolitaine  
DOM-TOM et étranger : BCE

## Démarche qualité en informatique

# La certification ISO 27001 des hébergeurs de données

**La certification ISO 27001 est un gage officiel de sécurité et de qualité pour l'ensemble des utilisateurs et partenaires de l'environnement cloud computing, informatique en nuage.**

Présenté comme le leader mondial et le numéro un européen des services intégrés de gestion des frais et déplacements professionnels, Concur annonçait récemment que ses sites et data center français ont obtenu la certification de sécurité des données ISO 27001 - un standard reconnu internationalement et attribué aux entreprises démontrant une protection efficace de leurs informations et de celles de leurs clients.

Cette politique de précaution est nécessaire pour accompagner sereinement le développement d'un marché en forte croissance. Concur, en pole position du marché français et européen, tant sur le plan du nombre de clients que du chiffre d'affaires, prend au sérieux son rôle de référent et entend ainsi rehausser encore le standard

des services fournis à ses clients basés en France.

### Une évaluation systématique des risques

Pour Concur, fournisseur de logiciels en mode Saas (*software as a service*) l'information est un actif précieux et une responsabilité de tout premier ordre vis-à-vis de ses clients utilisateurs. Elle a donc besoin d'être protégée avec précaution. En identifiant clairement les systèmes qui la gèrent, en les classant, en menant une évaluation des risques systématique, la société a sélectionné les moyens de contrôle appropriés et démontré sa capacité à préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information qui est traitée. C'est un facteur de confiance déterminant pour les clients, les partenaires et... les actionnaires.

L'obtention de cette certification atteste auprès de ses clients que son environnement opérationnel est hautement fiable et sécurisé. C'est BSI International qui a certifié les « data centers » actuels de Concur et ses principales implantations dans le monde. C'est désormais la certification des sites Français et des données traitées en France qui est également officialisée par ce même organisme.

### Maximiser la sécurité des données traitées

Avec la certification, l'ensemble des équipes est entré dans un processus d'amélioration continue de leur système de gestion des informations. Elle sous-entend et repose donc sur une mobilisation et un effort continu pour maximiser la sécurité des données traitées et améliorer sans cesse le service rendu à ses clients.

Concur avait déjà obtenu cette certification sur ses autres sites. Après le rachat d'Etap-On-Line en 2009, les équipes françaises et la gouvernance de la sécurité du groupe ont entrepris le projet d'extension de la certification sur les sites français. La certification en France est donc une extension géographique aux sites et aux données qui sont gérées en France: sont concernés les *data centers* implantés dans l'Hexagone - ainsi que le service exploitation informatique du bureau français.

Ainsi, les clients ont la certitude que leurs données sont hébergées et surveillées en France et bénéficient des plus hautes exigences en matière d'hébergement, les prémunissant contre les risques classiques de piratage et leur permettant aussi de maîtriser leur information en conformité avec les normes sectorielles locales ■

## Témoignages

Pour Ghislain Devouthon, directeur d'exploitation de Concur Europe, « la certification représente avant tout l'entrée dans un cercle vertueux d'amélioration continue de nos pratiques pour le bénéfice de nos clients. C'est une concentration et une mobilisation de tous les jours, avec une feuille de route bien précise et des étapes de contrôles régulières par un tiers indépendant ». Ghislain Devouthon ajoute que, s'il est « très fier de cette consécration, c'est surtout un signe officiel et objectif des efforts d'amélioration continue sur lesquels nous nous concentrons chaque jour de puis toujours. Pour un fournisseur en mode Saas c'est un effort indispensable. Je suis convaincu des bénéfices pour nos clients et de ce nouveau gage de sécurité que nous leur apportons à travers cette certification. »

« Une telle certification représente un réel avantage concurrentiel puisqu'en France les certifications ISO 27001 restent peu nombreuses, d'autant plus rares dans notre industrie. Elle constitue donc pour nous un élément différenciateur de confiance et de respect: c'est un moyen puissant de rassurer nos clients et nos prospects ainsi que nos partenaires » se félicite Pierre Emmanuel Tetaz, VP Executive de Concur France.

F. P.

## Le tolérancement inertiel

# Un outil innovant pour gagner en productivité

**Le tolérancement est un sujet incontournable qui détermine la qualité et la fiabilité de tout ensemble fabriqué.**

Le problème général consiste à concilier deux préoccupations antagonistes :

- assurer un niveau de qualité optimal pour toute fonctionnalité vendue au client,
- fixer les tolérances de chaque composant le plus largement possible pour diminuer les coûts de production.

Une caractéristique est traditionnellement considérée comme conforme lorsque qu'elle est comprise dans l'intervalle de tolérances. Ce tolérancement « au pire des cas » est utilisé car il garantit l'assemblage dans toutes les situations, même s'il est réalisé au détriment du coût.

L'analyse du système traditionnel a permis de mettre en évidence trois incohérences de type fonctionnelle, de conformité, économique. Les travaux de recherche ont étudié les différentes approches de tolérancement : traditionnel « au pire de cas », « statistique quadratique » et ont ainsi fait émerger la théorie du tolérancement inertiel.

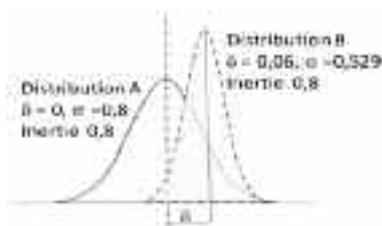
La méthode Inertielle révolutionne la notion de conformité en permettant de garantir la qualité et la fiabilité d'un assemblage à

moindre coût. Sans variabilité du processus de fabrication, il n'y aurait pas de non-qualité et le résultat serait la cible. Le tolérancement discontinu classique est remplacé par une grandeur continue appelée **Inertie** qui mesure la perte par rapport à cette cible conformément au premier graphique.

L'Inertie est le paramètre de population décrit comme un nombre positif combinant l'effet de décentrage par rapport à la valeur cible et l'effet de dispersion d'une caractéristique fonctionnelle élémentaire, donné comme suit :

$$I = \sqrt{\delta^2 + \sigma^2}$$

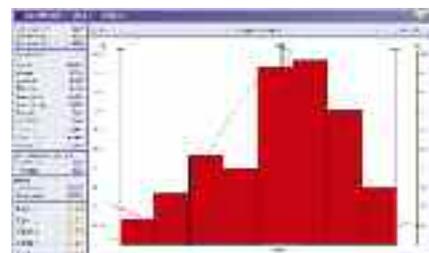
Ainsi des distributions caractérisées par une moyenne et un écart-type différents peuvent présenter une Inertie semblable, comme le montre le schéma ci-dessous.



Pour s'inscrire dans cette évolution majeure et normalisée de la maîtrise statistique des procédés, QUASAR Solutions a intégré les cartes de contrôle et les indicateurs du tolérancement inertiel dans son module SPC.

### De nouvelles cartes de contrôle

Plusieurs types de carte de contrôle sont applicables avec l'Inertie. Le choix dépend de la capabilité court terme du procédé, de la taille de l'échantillon et de la capabilité



long terme visée. Du choix de la carte va dépendre la contrainte mise en production : on va plus ou moins autoriser les dérives de la moyenne en fonction de la dispersion observée. Des outils simples d'utilisation ont été développés afin de réaliser le bon choix de la carte à utiliser.

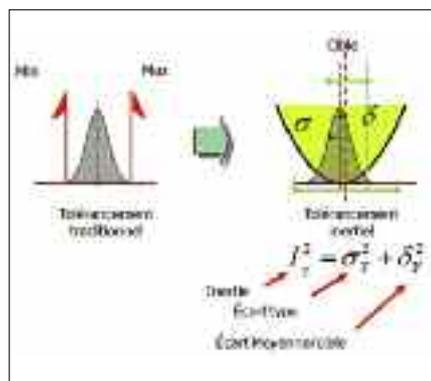
### 1<sup>ère</sup> carte Inertielle proposée : carte Inertielle au risque $\alpha$ et $\beta$ avec dérive autorisée



Dans la zone verte, avec l'hypothèse  $\sigma$  constant, le processus est centré sur la cible (au risque  $\alpha$ ). La production est maîtrisée. Aucune intervention n'est requise.

Dans la zone orange, l'inertie a dérivé par rapport à une situation sous contrôle, mais on garantit le respect de l'inertie au plan (au risque  $\beta$ ). Il n'est pas nécessaire de régler ; il faut néanmoins être vigilant.

Dès qu'un résultat de contrôle apparaît dans la zone rouge, bien que l'inertie ne soit pas au niveau du plan, on prend un risque (supérieur au risque  $\beta$ ) que l'inertie



du lot ne soit pas conforme. Il est recommandé de régler la machine.

D'une manière générale, il est préférable alors de régler au plus proche de la valeur cible.

Dans d'autre cas, selon la capabilité du procédé, des cartes spécifiques permettent soit de donner plus de liberté à la production soit de mieux maîtriser les dérives.

**2° carte Inertielle proposée :  
Carte Inertielle sans dérive  
ou « aux médianes simplifiées »**



Un cas d'application correspond à une volonté d'optimiser la capabilité à long terme sous condition d'une bonne capabilité à court terme. Ceci implique une surveillance accrue du procédé et de fréquentes interventions.

L'action de réglage est déclenchée pour toute excursion hors de la zone verte.

**3° carte Inertielle proposée :  
La carte +/- une Inertie.**



Elle repose sur l'hypothèse d'une bonne capabilité court terme, une bonne stabilité de la dispersion court terme et des dérives lentes du procédé.

On garantit alors une bonne performance avec une carte de contrôle et un pilotage simples puisqu'il suffit de maintenir la moyenne dans la zone verte.

QUASAR Solutions a introduit ces trois nouveaux types de contrôle.

**Autre représentation proposée : le disque inertielle ou carte « en tunnel »**

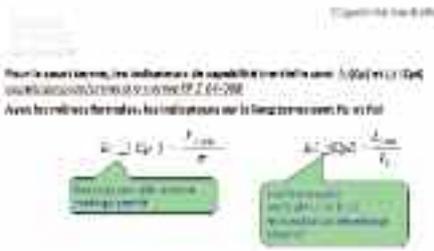
La représentation en demi-cercle décompose l'inertie en deux dimensions : le décentrage  $\delta$  et la dispersion  $\sigma$ .

Chaque point caractérise une situation d'échantillonnage à un moment donné. On identifie aussi immédiatement les situations correspondant à une dispersion anormale.

**De nouveaux indicateurs**

Aux indicateurs classiques de la Maîtrise Statistique des Procédés sont ajoutés deux nouveaux doublés : Ic et Ici pour le court terme ; Pp et Ppi pour le long terme, c'est-à-dire pour l'évaluation des performances du procédé.

**Des décisions plus immédiates en production**



Un avantage des cartes inertielles particulièrement apprécié des opérateurs de production est leur simplicité d'utilisation, en particulier par rapport aux cartes habituellement utilisées en MSP. L'inertie mesurée sur l'échantillon est bonne ou mauvaise, nécessite un réglage ou non.

Il n'y a pas de règle complexe d'analyse des dérives. Ce côté binaire rend ainsi plus simple la prise de décision par l'opérateur de production.

Dans la plupart des cas, la carte Inertielle est complétée de la carte SHEWART classique Moyenne & Ecart-type (ou Moyenne-Etendue). Ce double référentiel est maintenu avant démonstration avérée de la méthode et des plans d'actions associés. Dans l'application QUASAR Solutions, l'utilisateur peut à tout moment décider quel type de carte et quels indicateurs afficher.

**Les points forts de la Maîtrise Inertielle des procédés**

En résumé, la Maîtrise Inertielle des Procédés permet :

- de réduire les coûts en minimisant le taux de pièces non-conformes, en limitant le nombre de réglages nécessaire,
- de donner plus de liberté à la production,
- d'optimiser la productivité en facilitant le suivi et la prise de décision,
- d'impulser une nouvelle dynamique à l'auto-contrôle en atelier.

Elle constitue une innovation majeure basée sur :

- une approche globale et cohérente de la spécification pour garantir les fonctionnalités attendues par le client,
- une démarche de rupture dans l'approche de la qualité des produits,
- une nouvelle appréciation de la conformité d'une caractéristique,
- de nouveaux outils de maîtrise et de pilotage des procédés.

Des points de convergence existent avec les méthodes précédemment mises en œuvre avec :

- l'utilisation de cartes de contrôle,
- l'importance du centrage sur la cible,
- la dissociation à faire entre la conformité d'un lot et la conformité d'une pièce particulière.

Le pilotage inertiel suppose par contre une capabilité démontrée du procédé ( $C_p > 1,8$  préconisé), la mise en place d'un cas pilote pour démontrer l'efficacité de la méthode et une formation aux nouvelles cartes de contrôle ■

Pour en savoir plus : [www.quasar-solutions.fr](http://www.quasar-solutions.fr)



31 janvier - 1er février 2012  
Espace Champerret - PARIS

# L'évènement n°1 du eLearning en Europe

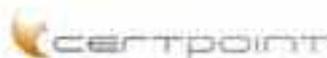
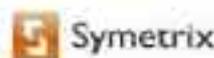
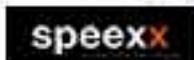
Entrée gratuite au salon  
et programme des conférences

31 Janvier et 1<sup>er</sup> février 2012,  
de 9h à 18h

Espace Champerret, Paris



nos sponsors



Réservez votre badge  
d'accès gratuit  
sur [www.ilearningforum.org](http://www.ilearningforum.org)

## Les thématiques développées au cours de nos Ateliers Gratuits seront

- Rapid Learning** - études de cas, exemples, stratégie, méthodes, outils.
- Jeu Sérieux** - études de cas, démonstration, modélisation 3D, méthodes, outils.
- Mobile Learning** - études de cas, exemples, stratégie, méthodes, outils.
- Etude de cas e-learning** dans les grandes entreprises.
- Etude de Cas e-learning** dans les petites et moyennes entreprises françaises.
- Etudes de cas dans les écoles**, universités et en formation continue.
- Le Tutorat en ligne** - études de cas en Entreprise et pour l'éducation, exemples, tactiques et stratégie, méthodes, outils.
- L'e-learning et la formation mixte** pour l'apprentissage des langues.
- Création et Gestion de Contenu** - dernières innovations pour faciliter l'accès au e-learning, plateformes et outils, méthodes, services, ingénierie de la formation.
- Stratégie et Projets Internationaux** : l'avenir du e-learning, les innovations qui comptent, la gestion des apprenants, la gestion du changement, le social Learning utile ou pas ? Facteur clés de réussite,...

## informations pratiques



### au sujet de l'organisation

Sally Ann Moore, directrice du Forum iLearning, est la fondatrice et Directrice Générale d'une série mondiale de conférences et expositions dédiées aux eLearning (formation et éducation par les technologies informatiques et Internet).

Contact : [sally.moore@ilearningforum.org](mailto:sally.moore@ilearningforum.org)  
ou tél : 04 50 77 33 88

### en voiture

Accès direct au parking par le périphérique nord et sud : 1 490 places en accès direct.

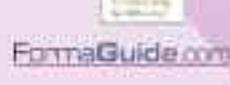
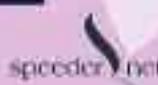
Sortie : Porte de Champerret à partir du Parking Champerret-Nord, entrée av. de la Porte de Champerret et boulevard de l'axe.

### à pied

**Métro** : ligne 2,  
stations : Porte de Champerret ou Louise Michel  
**RER** : ligne C, Station : Poissin  
**Bus** : 7 lignes : N°24-52-59-103-104-105 et PC  
Station Porte de Champerret.



## Partenaires



Logiciels d'aide à la performance

# QUAL'NET, éditeur GED et Workflow QSE : nouvelles versions en préparation !

La société **QUAL'NET** va bientôt présenter des nouvelles versions dans le cadre de la GED et du WORKFLOW, notamment dans le cadre du management QSE. (mais aussi d'autres processus)

Nous rappelons que QUAL'NET est l'un des leaders des sociétés d'édition sur le marché de la GED et du WORKFLOW, et notamment dans le domaine QSE, avec plus de 150 000 utilisateurs, dont à l'international.

L'entreprise commercialise **INTRAQUAL DOC** pour la gestion des documents (création, signatures électroniques, diffusion, recherche). Il peut s'agir de documents entrant dans le cadre d'un management



normatif (Qualité/Sécurité/Environnement) ou autres comme les RH, achats, etc...

La gestion des **WORKFLOW / FORMULAIRES** (NC, RC, AC/AP, Audits, Demandes de congés, d'achat, de formation, etc....) est assurée par **INTRAQUAL DYNAMIC**. Cet outil présente des multiples possibilités de création de WORKFLOW avec une ergonomie et une facilité d'utilisation inégalée. Vous



créez des formulaires et indicateurs sans aucune programmation et connaissance de développement. Les outils de QUAL'NET sont livrés avec des formulaires déjà prêts à l'emploi. Vous pouvez alors les person-

naliser ou bien vous en inspirer : Réclamations, non-conformités, plan d'actions, audits, demandes de formation, enquêtes, congés,... Ces deux outils s'appuient sur les dernières technologies en INTRANET.

Les équipes de QUAL'NET sont à votre disposition pour vous présenter nos outils et vous apporter des réponses à vos besoins. Vous pouvez demander une démonstration à distance notamment.

La société QUAL'NET est certifiée ISO 9001-2008 dans la conception, le développement, l'installation de ses logiciels et les formations associées ■

**QUAL'NET**  
[www.qualnet.fr](http://www.qualnet.fr)  
 Courriel : [qualnet@qualnet.fr](mailto:qualnet@qualnet.fr)





[www.mesuroptovision.com](http://www.mesuroptovision.com)



**PROCHAIN RENDEZ-VOUS**

**24 | 25 | 26**

**OCTOBRE 2012**

**Paris expo Porte de Versailles**



Logiciels d'aide à la performance

# Les nouveautés et les évolutions

## Qualios

SAS Qualios annonce la sortie de la **version 3.0** du logiciel de management Qualios le 2 Novembre 2011. Ce logiciel en architecture full web fonctionnant sur serveur local ou en mode ASP (SaaS) en environnement Windows ou Linux a pour fonction d'organiser les systèmes QSE autour d'une gestion des processus. Pour cette nouvelle version, l'interface d'affichage a été redéveloppée afin d'améliorer l'ergonomie de navigation et d'agrandir l'espace d'affichage des documents, formulaires et tableaux de bord. De nombreuses améliorations fonctionnelles demandées par nos clients ont été intégrées : affichage d'un document en mode pdf ou html, composants calculés plus nombreux dans les tableaux de bord, possibilités accrues sur les workflows conditionnels, boîte à outil « Qualios Tools » en mode full web, etc. Sur le plan de la sécurité des données, le logiciel Qualios fonctionne en mode SSL (https). Cette sécurité a été renforcée avec le cryptage des données d'accès (login et mot de passe) des liens URL et l'augmentation des contrôles des droits d'accès aux éléments de Qualios.

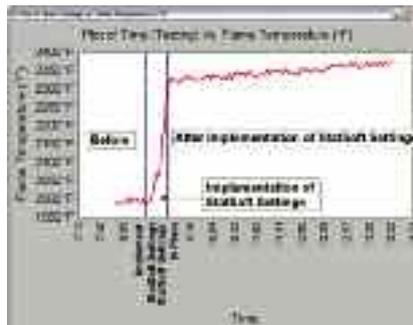


## StatSoft PowerSolutions

Il est coûteux pour un industriel de se doter d'un nouvel outil de production pour optimiser la combustion, stabiliser les opérations, améliorer les performances de l'outil de production, réduire les rejets dans l'atmosphère, anticiper les problèmes de qualité... *PowerSolution* de StatSoft évite précisément d'investir plusieurs millions

d'euros dans un nouvel outil de production en définissant les réglages optimaux de l'outil existant grâce à des techniques éprouvées de data mining sous **Statistica**. Simples et rapides à appliquer, les améliorations sont immédiates et significatives. Le coût ne représente qu'une fraction de l'investissement nécessaire pour acquérir de nouvelles machines et obtenir des résultats similaires.

→ <http://www.statsoft.fr/powersolutions>



## Les systèmes d'info et les RH

### Croissance annoncée du SIRH en 2012

Le cabinet de conseil et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) pour les systèmes d'informations de ressources humaines (SIRH), **mc+i Groupe** confirme la bonne santé du marché des SIRH et prévoit pour 2012 une croissance dans ce secteur de l'ordre de 20%.

« Outre les moteurs traditionnels de croissance que représentent les grands projets de migration des progiciels de gestion administrative et de paie, la demande de conseil est de plus en plus forte sur des expertises ciblées : solutions de gestion des talents, indicateurs de pilotage de la fonction RH, externalisation totale ou partielle de processus métier (BPO) ou encore passage en mode SaaS » explique Arnaud Gauthier, DG délégué. Par ailleurs,

les consultants de mc+i Groupe intègrent maintenant, dans les études d'architectures cibles, l'impact de nouveaux sujets issus de l'innovation technologique et encore peu connus à ce jour des DRH. Ces nouveaux axes de développement qui font leur apparition chez les éditeurs de solutions RH et font l'objet d'étude auprès des grands donneurs d'ordre sont l'utilisation des supports mobiles dans la gestion administrative, les réseaux sociaux d'entreprise et les SIRH 2.0.

## Qualinove propose deux nouveautés

### Qualibox et bientôt Qualeval

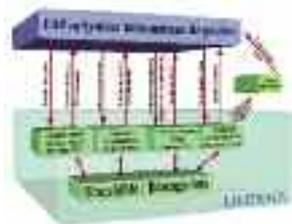
En janvier 2012, la nouvelle version de *Qualibox* est disponible avec de nombreuses nouveautés : une nouvelle interface dédiée utilisateurs (un accès simplifié à l'information), l'intégration du 12ème module (audit interne) qui permet d'avoir dans le même outil toutes les applications nécessaires au pilotage de son système de management de la Qualité (processus, indicateurs, documents, amélioration, évaluation des fournisseurs,...), une automatisation de la validation des documents, un générateur d'emails en mode « push »... En janvier 2012, lancement du nouveau logiciel *Qualeval* permettant de s'auto-évaluer par rapport à un référentiel et de suivre les actions du projet.

→ [www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr)



## Legitrack Traçabilité industrielle

Le progiciel Legitrack permet d'imprimer des étiquettes cartons et palettes aux normes EAN 128 et d'en suivre la traçabilité suivant les recommandations GS1, ceci depuis la constitution jusqu'à l'expédition chez le client. Ce logiciel fonctionne dans tout type d'environnement Windows. Il peut également utiliser tous les types de bases de données par liaison OBDC (ACCESS, Oracle etc.), il fonctionne soit de façon autonome soit en liaison avec tout type d'informatique ERP, WMS... Sa conception à base de modules s'intégrant les uns avec les autres forme une chaîne complète de traçabilité de la fabrication jusqu'à l'expédition.



## Axone Management intégré

AXONE, progiciel de veille réglementaire et de management permet une gestion centralisée des démarches de management Intégré : gestion des politiques, des objectifs, des programmes d'actions, base réglementaire, aide à la gestion de la conformité, réalisation des analyses environnement, sécurité, qualité, sécurité alimentaire, gestion des écarts et exploitation statistique. La richesse fonctionnelle et la facilité d'utilisation d'Axone ont été améliorées grâce à l'intégration de la technologie *Silver Light*. L'outil va également bénéficier d'un nouveau design plus ergonomique, d'un module accidentologie, de gestion des déchets et du plan de prévention.

## Accordance Consulting Performance en Ligne une solution complète

Avec le nouveau module « Main Courante », l'application *Performance en Ligne* propose une solution plus complète. Ce module accompagne, sur la base d'une méthodologie commune, vos projets et activités nécessitant, selon les cas, une planification, un suivi de réalisation, un rappel des tâches à exécuter, un enregistrement, une documentation détaillée ou un calcul de temps. Il peut être utilisé par exemple pour la gestion de projets et de conception; le suivi d'affaires commer-

ciales et opérationnelles; l'enregistrement et la gestion de tickets d'intervention et de support (maintenance, demandes clients, hotline...); le suivi des temps. Ce module vient compléter les trois modules existants de *Performance en Ligne*: Base Qualité, Enquêtes en Ligne et Tableaux de Bord.

➔ [www.accordance.fr](http://www.accordance.fr)

## Outils de formation e-doceo learning suite

Le LCMS (un LCMS est un système permettant de créer, publier et gérer un contenu d'apprentissage. Plus complet qu'un LMS, un LCMS intègre en général toutes les fonctionnalités d'un LMS) d'e-doceo learning suite fonctionne en mode SaaS et regroupe l'accès à l'ensemble de la gamme de logiciels d'e-doceo (LMS, outil auteur, rapid learning, classe virtuelle, etc.). Nos clients peuvent désormais produire, gérer et diffuser leurs contenus de formation blended learning au sein d'une seule solution informatique sur mesure. « Aujourd'hui, les clients apprécient en règle générale la fiabilité qu'offre une solution SaaS, car l'adaptation de celle-ci se fait uniquement par le biais de paramétrages et non de développements spécifiques. Chacun bénéficie du même noyau avec le même code informatique ». La promotion d'e-doceo learning suite est assurée avec la sortie du nouveau site

➔ [www.e-doceo.net](http://www.e-doceo.net)

## Logiciels de gestion Les applications de gestion manquent d'ergonomie

Une étude internationale menée par IDC pour l'éditeur IFS met en lumière l'insatisfaction flagrante des entreprises françaises s'agissant de l'ergonomie de leurs applications d'entreprise. Les éditeurs d'ERP devraient améliorer d'urgence leurs interfaces...

Si la plupart des entreprises pensent que les solutions logicielles doivent soutenir leurs orientations économiques et que leur éditeur pourra les accompagner dans leur stratégie de développement, seulement un tiers (32%) des entreprises françaises interrogées considèrent que leurs applications sont intuitives et faciles à utiliser. Plus que les autres, la France figure parmi les pays où les entreprises considèrent être confrontées à des tâches qui leur font perdre du temps lorsqu'elles les opèrent avec le système de gestion.

A l'inverse de l'Inde (1%), les entreprises françaises sont en effet 34% à considérer qu'elles doivent faire face à des tâches chro-

nophages. Les résultats de l'étude confirment la tendance du marché identifiée, selon laquelle la facilité d'utilisation et la flexibilité deviennent des critères de plus en plus importants aux yeux des utilisateurs. Pour 25% des entreprises françaises sondées, la facilité d'utilisation de l'application a été le critère principal lors de l'achat de leur solution.

Parmi les fonctionnalités privilégiées des Français viennent en priorité les outils de recherche intégrés. Ils se démarquent ainsi des utilisateurs du Benelux - qui privilégient davantage une interface intuitive - et des entreprises interrogées en Scandinavie, Allemagne et Etats-Unis pour qui ces deux fonctions d'utilisation se valent. « *Les modes de communication en entreprise sont de plus en plus influencés par Internet, les médias sociaux et les modes de navigation des moteurs de recherche, analyse Amor Bekrar, Président d'IFS France. Ayant très tôt identifié ces tendances, IFS a développé des fonctionnalités conçues pour donner à l'utilisateur une nouvelle expérience applicative* », se félicite-t-il.

## Infodream

**LA DEFECT MAP : Innovation pour votre Contrôle Non Destructif !**



Leader dans le domaine du SPC et du contrôle qualité, Infodream a su développer un module très attendu pour tous les acteurs du CND : La Defect Map !

Composites, Radiologie, Ressuage, Inspection visuelle... Les applications sont infinies. SPC Vision / Defect Map vous permet de saisir vos défauts sur une cartographie de la pièce, sous forme de zones quelconques, ou d'une grille. Les dimensions des défauts sont également suivies : tel type de défaut a-t-il tendance à s'aggraver ?

L'ensemble des défauts sont capitalisés et la cartographie met en évidence les zones de concentration des défauts, afin d'orienter vos actions d'amélioration.

➔ [www.infodream.fr](http://www.infodream.fr)

# E-Formation au management

**Widdoo Learning a orchestré le lancement de Profession Manager, une e-formation originale dédiée à l'encadrement intermédiaire et au management d'équipe terrain.**

L'encadrement intermédiaire est souvent cité comme le levier essentiel de la performance des organisations et du développement de l'employabilité de l'ensemble des salariés. A la fois relais des directions générales et interlocuteurs des équipes au quotidien, ces cadres sont les mieux placés pour adapter les ressources humaines aux besoins et réguler les tensions.

## Maillons fiable ou maillon faible ?

Or ces managers sont surtout des experts dans leur métier d'origine et sont rarement préparés à celui de management d'équipe. Et faute de disponibilité, ils bénéficient trop rarement des formations qui pourraient leur permettre de se doter d'outils et de méthodes efficaces de management. De maillons « fiables » ils peuvent très vite devenir des maillons « faibles ». C'est pour contribuer à résoudre cette anomalie et dans la droite ligne des directives de l'Europe en matière de développement de compétences transverses qu'Opcalia a choisi de se mobiliser sur l'accompagnement du Management intermédiaire.

Grâce aux nouvelles technologies Profession Manager répond dans une logique d'individualisation de parcours, au cœur des situations de travail, aux objectifs suivants :

- Faire évoluer les managers de proximité, pour leur permettre de mieux prendre en compte le facteur humain comme levier de développement de l'entreprise, au-delà de la vision principalement quantitative de la performance.
- Rendre les managers acteurs et responsables, pour leur permettre de développer l'employabilité de leurs collaborateurs, face aux besoins d'évolution en compétences.
- Aider les managers à mieux maîtriser la communication interpersonnelle, pour leur permettre de trouver la bonne distance entre la hiérarchie et leurs équipes et ainsi, de faciliter le dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise.

Profession Manager permet à chaque manager en responsabilité d'équipe de se situer sur un référentiel de compétences, d'identi-

fier ses voies de progrès et de prendre du recul sur sa fonction. Il est un bon support de dialogue entre le manager et son supérieur ou le RH.

## Des parcours individualisés

Le dispositif de formation propose un parcours individualisé de 40 heures minimum sur 3 à 4 mois avec une alternance d'auto-formation (28 heures de contenus en ligne) et d'accompagnement personnalisé à distance par un tuteur formateur, professionnel du management (12 heures minimum).

Un test préalable de connaissances et de pratiques permet de positionner chaque manager sur un référentiel, et un autre test de préférences d'activités permet de décrire le mode de fonctionnement relationnel de chaque personne et ainsi d'éclairer tout son parcours individuel.

Les contenus pédagogiques sont regroupés sous 7 champs de compétences, constitués de 26 modules avec interventions d'experts, vidéos de scènes professionnelles, grilles méthodologiques et exercices en ligne, qui sont autant de supports de progression que le tuteur met en œuvre, en s'appuyant aussi sur la détection de situations réelles rencontrées par le manager.

La triangulation entre les contenus méthodologiques, les champs d'application réels, et les conseils du tuteur à distance font de Profession Manager une expérience inédite.

Les 7 champs de compétences :

- Comprendre le rôle du manager
- Réussir dans sa fonction
- Améliorer le fonctionnement de son équipe
- Créer les conditions de la performance
- Manager au quotidien
- S'adapter aux changements
- Etre acteur de la politique RH

Profession Manager s'inscrira en 2011 dans le cadre d'un master en management reconnu par l'Éducation Nationale et délivrera des unités de valeur, des ECTS (*European Credits Transfer System*) correspondant aux 40 heures de formation, certification reconnue au niveau européen (critères de Bologne) et affichable sur tout CV.

## Un public diversifié

Chefs d'équipe, chefs de services ou de département en responsabilité de quelques personnes jusqu'à plusieurs centaines, n'ayant jamais reçu de formation au management d'équipe, exerçant depuis peu ou sur le point d'exercer une fonction de management. Anciens ou jeunes diplômés, et également dirigeants qui souhaiteraient compléter leur manque.

Un point fort : chaque manager bénéficie de l'accompagnement personnalisé d'un tuteur formateur professionnel du management, qui l'accompagne en temps réel, offrant ainsi une totale réactivité par rapport au vécu professionnel ■

F. P.

## Le retour d'expérience de 83 managers

**Le CDER est une association de gestion et de comptabilité de plus de 500 salariés encadrés par 90 managers au service de 11 000 adhérents. Accompagnés sur 4 mois à Profession Manager, les directeurs de service et responsables d'équipe ont souligné des contenus intéressants car à la fois pointus d'un point de vue théorique et concret dans leur mise en œuvre ; un séquençage court qui permet de faire des temps de formation brefs donc facilement intégrables dans le temps de travail.**

**Ils apprécient le tutorat individuel qui est indispensable pour donner du sens et mettre en œuvre les contenus et a permis à chaque stagiaire de traiter ses propres difficultés. Les stagiaires ont apprécié la disponibilité, l'expertise managériale et la capacité d'adaptation à leur mode de fonctionnement et les conseils personnalisés.**

26-30 MARS 2012

PARC DES EXPOSITIONS  
PARIS NORD VILLEPINTE

# INDUSTRIE PARIS 2012

LE SALON DES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION



— ASSEMBLAGE - MONTAGE  
— CONTROL FRANCE  
— FORM & TÔLE  
— INFORMATIQUE INDUSTRIELLE  
— MACHINE OUTIL  
— OUTILLAGE  
— ROBOTIQUE  
— SOUDAGE  
— TRAITEMENTS DE SURFACES / THERMIC



B.P. 223  
F-47305 Villeneuve-sur-Lot Cedex - FRANCE

T +33 (0)5 53 36 78 78  
F +33 (0)5 53 36 78 79

info@industry-events.com  
www.industrie-expo.com

## Bonne pratique

## L'évaluation à 360°

**Le management à 360°, c'est-à-dire « l'évaluation de chacun des cadres de l'entreprise par l'ensemble des collaborateurs » est un outil qui correspond à une tendance de fond. L'entreprise redécouvre l'importance de son capital social constitué de l'ensemble de ses collaborateurs.**

Au sein des entreprises, on interpelle désormais de plus en plus les dirigeants sur leurs responsabilités pour se recentrer sur la priorité de l'entreprise, son énergie première, ses collaborateurs. La démarche relève de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) et implique aussi de forts enjeux en matière de ressources humaines et de gestion des compétences.

### « Faire de cet outil d'évaluation un instrument d'évolution »

Le management 360°, dans le contexte économique actuellement si bouleversé, peut constituer une opportunité pour se recentrer sur des problématiques fondamentales. Notamment, celle de la sauvegarde du capital « compétences » de l'entreprise et de l'employabilité des collaborateurs. Aujourd'hui, les enjeux de transparence, de responsabilité et d'employabilité sont tels qu'on ne peut plus les ignorer.

#### Management participatif en action

Un management participatif contribue à traduire la parole, les décisions stratégiques par des actes. Mais il faut pour cela que tout le monde joue le jeu. Les managers auxquels se destine cet outil d'évaluation doivent se préparer à accepter les critiques de leurs collaborateurs, et surtout mettre en place des synergies pour faire de cet outil d'évaluation un outil d'évolution.

Comme avec tout outil d'évaluation, il faut se donner le temps de bâtir sa réflexion sur les tenants, les aboutissants et les effets escomptés. En moyenne, il est recommandé

d'y consacrer au moins deux mois. Une fois les critères d'évaluation définis, il conviendra de bâtir un questionnaire respectant une proportion de 80% de questions fermées (questions à choix multiple) et 20% de questions ouvertes (réponses libres). Le nombre de questions pourra aller d'une vingtaine jusqu'à une centaine.

### « Le coach extérieur facilite la focalisation sur les aptitudes professionnelles plutôt que sur le ressenti personnel »

#### Le piège à éviter

La responsabilisation est un des points clés de cette démarche. C'est pour cela que les questionnaires ne doivent pas être anonymes.

Le risque à éviter absolument serait d'ouvrir la porte à des règlements de compte personnels. Bref, détourner la démarche et les objectifs des résultats escomptés.

### « Responsabiliser les collaborateurs vis-à-vis de leur management est un bon moyen de les impliquer plus fortement dans la gestion courante de leur entreprise »

La finalité est de mettre en place un plan d'action en corrélation avec les objectifs et les résultats obtenus. Ces objectifs et ces résultats comptent tout autant que la

communication qui est faite autour. Communiquer sur l'évolution du plan d'action contribue à construire, mettre en place un cercle vertueux d'amélioration continue et fournit un outil de mesure qualitatif pour réaliser un monitoring régulier de l'activité.

Et en définitive, indépendamment du plan d'actions établi, responsabiliser les collaborateurs vis-à-vis de leur management est un bon moyen de les impliquer plus fortement dans la gestion courante de leur entreprise.

#### Comment réagir après de mauvais résultats ?

Quand on s'expose au jugement des autres, il faut s'attendre à recevoir des critiques. Pourtant, cela ne doit pas freiner la démarche enclenchée. Faire appel à un coach est souvent

une solution envisagée pour ces cas de figure où l'échec est vécu comme une remise en question personnelle.

L'approche extérieure du coach doit permettre de recentrer la préoccupation du salarié sur ses aptitudes professionnelles et non personnelles. La seconde étape consiste ensuite à déterminer ses forces et ses axes de progrès.

Dans ce plan d'intervention, le manager doit s'attacher à travailler en priorité sur ses axes de progrès les plus simples : aller du plus simple au plus compliqué facilitera la réussite finale du projet ■

Gérald Espardellier\*

\*Directeur associé de ENORA Consulting.

# Vos risques professionnels maîtrisés ?

## Préventica

Congrès/Salons 2012

BORDEAUX

31, 1, 2  
FEV

STRASBOURG

30, 31  
MAI

**MAÎTRISE DES RISQUES  
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**

**110** CONFÉRENCES • **380** EXPOSANTS

Sous le Haut-Patronage du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé



# Biblio

## Une méthode pour la certification et la performance



Voici une méthode qui présente, de manière simple et surtout très concrète, les étapes et les outils pour réussir une démarche d'amélioration de la performance dans votre entreprise ou votre organisation. Vous souhaitez

réussir un projet d'amélioration continue ? Voire développer une démarche de certification ISO 9001, ISO 14001, ISO 20000, ISO 22000 ou encore OHSAS 18001 ? Ce recueil est un véritable guide décrivant, avec rigueur, les étapes qui vous permettront de mener à bien votre projet. Il donne, de manière simple et pratique, pas à pas, la marche à suivre pour conduire avec succès vos projets d'amélioration ou de certification. Un recueil rassemble les trois volumes de la série en un seul ouvrage.

Volume 1: Planifier la démarche. Le premier volume pose les bases, décrit le fondamentaux de la méthode et chacune des sept étapes qui la composent ; volume 2: Mettre en œuvre la démarche. Le second volume décrit point par point les l'ensemble des étapes et des activités qui leur sont rattachées en faisant apparaître les livrables. Volume 3: Le suivi et l'amélioration de la démarche. Ce troisième volume présente les 43 outils pratiques qui seront les supports de la mise en œuvre de la démarche et les garants de son amélioration continue.

«*Développer la performance, Méthode pour réussir son projet d'amélioration ou de certification (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 22000 et ISO 27001)*», Claude Pinet, éditions Lexitis, 308 pages.

## Quels référentiels pour le management de la qualité et de la performance



Quelles méthodes adopter ? Quels outils mettre en place ? Ce livre rappelle les bases et les fondamentaux, il décrit et analyse les principaux référentiels (l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'ISO 31000, l'ISO 26000, l'EFQM, Investors

in People, les normes de certification service...), méthodes et outils (le diagramme des affinités, le diagramme de Pareto, le diagramme matriciel, le diagramme en arbre, le diagramme de Gantt, le diagramme en arête de poisson (Ishikawa), les 5S, le QQOQCP, le tableau de bord, le Lean,

le Six Sigma, etc.) essentiels pour tout manager qualité accompli. Un ouvrage qui présente 25 référentiels, outils et méthodes, décryptés par 14 experts au regard pragmatique. Une petite histoire de la qualité et une description de ses acteurs en France (normalisateurs et certificateurs) viennent introduire et compléter cet ouvrage. Un livre simple, pédagogique et facile d'accès. «*Management de la qualité et de la performance, Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*», Julie Raymond, Jacques Ségot, Lise Favier, éditions Lexitis, collection Les Pratiques de la performance, distribution Sodis, 164 pages.

## Le bilan social dans la stratégie d'entreprise



Les entreprises privées de plus de 300 salariés ont l'obligation d'élaborer annuellement un Bilan social. Reflet de l'entreprise d'un point de vue social, il est présenté aux organisations syndicales et aux actionnaires, puis diffusé à l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit

donc non seulement d'un outil de pilotage et de développement stratégique, mais aussi d'un puissant vecteur de communication. Or, sa construction est peu aisée car les informations sur le mode de calcul des indicateurs sont peu accessibles. Cet ouvrage permet de construire, puis analyser un Bilan social adapté à l'entreprise. L'auteur aborde la liste exhaustive des indicateurs du Bilan et guide le lecteur pas à pas dans le calcul et l'interprétation. Astuces, conseils et fiches pratiques permettent de gagner en efficacité.

«*Construire un bilan social, Outil de pilotage et de développement stratégique*», Amélie Marçay, collection Fonctions de l'entreprise, éditions Dunod 2011, 192 pages.

## La France dans le monde



En pleine crise économique, la France a certes des handicaps, mais elle a surtout de nombreux atouts pour y faire face ! L'ouvrage Atlas de la

France présente une cartographie originale qui retrace la construction du pays, ses atouts, et sa place dans la mondialisation. Il revient ainsi sur les clichés et stéréotypes véhiculés dans les autres pays. Entre l'excès de prétention et la sous-estimation de soi, la France actuelle a du mal à trouver le juste milieu, alors même qu'elle demeure une puissance qui a une influence mondiale. Comment la France s'est-elle construite ? Quels sont ses atouts pour affronter la mondialisation et quelles rela-

tions entretient-elle avec les principaux États (partenaires historiques, pays émergents) ? Servi par une cartographie originale et pédagogique, cet ouvrage revient également sur les clichés et stéréotypes véhiculés dans les autres pays.

«*Atlas de la France*», de Pascal Boniface et Hubert Védrine, éditions Armand Colin Fayard.

## La fonction achats des petites entreprises



La fonction achat s'impose comme un centre de profit essentiel. Et plus particulièrement dans les PME. Ce livre en fait la démonstration : pilotée avec rigueur, cette fonction mérite d'occuper une place stratégique dans la performance des PME. Au-delà

de ce constat, les auteurs, à travers ce livre, donnent les clés et les méthodes pour améliorer le processus et augmenter la maturité des achats dans l'entreprise. Très simplement, mais avec force conviction, ils facilitent, pour les professionnels, l'accès à des techniques et des outils permettant de mesurer et d'exploiter les gisements de productivité liés aux achats. Un livre rigoureux qui donne à l'acheteur une nouvelle légitimité. Oihab Allal-Chérif est responsable du Département Management des Opérations et Systèmes d'information, mais également, Professeur du Master spécialisé en achats internationaux à BEM. Rémi Plantey, est professionnel des achats issu du milieu industriel.

«*Optimisez vos achats, Construisez votre performance de demain ! TPE-PME - Gestion Futée*», Oihab Allal-Chérif et Rémi Plantey, Editions Livres à Vivre, Editions Afnor, 104 pages.

## Le guide pratique de l'AMDEC



L'AMDEC - Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité - permet d'anticiper et de gérer les risques dans l'entreprise. Pour l'un des outils les plus efficaces et célèbres permettant l'amélioration continue en qualité, il fallait un guide pratique

à la hauteur de l'enjeu. L'AMDEC permet de gérer les risques dans l'entreprise. Gérard Landy propose un véritable manuel pour mettre en place cette méthode dans les meilleures conditions. Qu'il soit néophyte, connaisseur ou praticien averti, le lecteur franchira une étape importante pour une meilleure gestion des risques. ►►

# SOLUTIONS Ressources Humaines

**PARIS EXPO**  
PORTE DE  
VERSAILLES  
PAVILLON 5.2 & 5.3

**18ème Salon** des outils et services dédiés  
aux dirigeants d'entreprises, aux DRH,  
aux responsables de la Formation et  
des Systèmes d'Information

**elearning**  
xpo



**SERIOUS  
GAMES**

Le salon de la formation  
à distance et en ligne

**13\*-14-15  
MARS 2012**

\* A partir de 14h

En parallèle

**LUDIMAT  
EXPO**

Avec le soutien de



[www.solutions-ressources-humaines.com](http://www.solutions-ressources-humaines.com)

ORGANISATION : INFOPROMOTIONS - Tél : + 33 1 44 39 85 00 - Régis de CERVAL - [r.cerval@infoexpo.fr](mailto:r.cerval@infoexpo.fr)



Gérard Landy a participé à la mise en place du SPC (Statistical Process Control ou maîtrise statistique des procédés) chez Ford à Bordeaux. Il intervient en formation et conseil sur les outils d'amélioration de la qualité, SPC, AMDEC, méthodes de résolution de problèmes.

«AMDEC, Guide pratique», Gérard Landy, éditions Afnor, 248 pages.

## Le bon management de projet



Le bon déroulement d'un projet doit être assuré et optimisé afin que le produit qui en résulte soit conforme au besoin exprimé en performances spécifiées dans le respect des coûts et délais contractuels. Sur le principe, le management d'entreprise et le management de projet ont beaucoup d'analogies à la différence près que le projet a une fin programmée et contractuelle, ce qui n'est généralement pas le cas pour l'entreprise. Il est alors essentiel que le risque - initial ou résiduel - soit pris en compte dans les décisions du manager. Cet ouvrage expose les concepts et les méthodes du management des risques appliqués aux activités d'entreprise et de projet. Il présente en particulier les méthodes d'élaboration des cartographies des risques à partir d'une analyse préliminaire des risques ou d'audits internes.

«Le management des risques des entreprises et de gestion de projet», Alain Desroches, Franck Marle, Emilio Raimondo, Frédérique Vallée, collection management et informatique dirigée par Nicolas Manson, éditions Hermes - Lavoisier, 425 pages.

## L'audit, outil d'efficacité des entreprises



Nombreux sont ceux qui imaginent la gestion de l'entreprise selon deux méthodes : par le pilotage intuitif ou par un management organisant chaque point de l'activité. Toutes les deux ont leur limite. La première par son caractère aléatoire, la seconde par le manque de souplesse qu'elle génère. L'auteur de cet ouvrage propose à ses lecteurs une troisième voie : l'audit stratégique. En s'appuyant sur le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), Michel Weill présente une démarche novatrice et prometteuse, une méthodologie d'évaluation rapide permettant la mise en œuvre des stratégies dans des conditions optimums. M. Weill est directeur de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Toulon-Var et a participé à la création d'un DESS Management par la Qualité Totale.

«L'audit stratégique, Qualité et efficacité des organisations», Michel Weill, éditions Afnor, 256 pages.

## Un manuel d'autoformation à l'ISO 9001



Quel que soit le profil du lecteur, sa carrière professionnelle, la taille de son entreprise et son secteur d'activité, ce livre donnera envie de faire de la qualité selon le référentiel ISO 9001. Pourquoi ? Parce qu'en y regardant de près, les concepts de la norme sont simples, utiles et efficaces. C'est la grande force de cet ouvrage et la réussite de son auteur : montrer le management de la qualité sous un jour meilleur. Comment ? En retournant le côté rebutant des référentiels ISO pour leur donner une dimension ludique, humoristique et terriblement pédagogique. Un livre pour rire et jouer avec la norme afin que les professionnels puissent se l'approprier et s'engager dans une démarche qui sera éminemment profitable. Yvon Mougin, est consultant et formateur en management et organisations.

«La qualité c'est facile : j'en fais tous les jours ! Se former à l'ISO 9001», Yvon Mougin, éditions Afnor, 310 pages.

## Les enjeux des risques psychosociaux



Les risques psychosociaux recouvrent une grande diversité de réalités : stress, souffrance ou mal être au travail, violence, addictions, suicides. Mais quels sont les concepts qui permettent de comprendre les mécanismes en cause, les théories qui permettent de les appréhender, les méthodologies qui permettent de les analyser ? Quelle est la place de l'analyse de l'activité dans ce dispositif ? Cet ouvrage reprend les communications de différents spécialistes et experts invités à mettre ces questions en problème, étape nécessaire dans le contexte actuel où la médiatisation de la question ne débouche pas toujours sur la compréhension claire, ni des processus qui construisent le risque, ni des leviers actionnables pour l'éviter.

«Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?» François Hubault (Coordinateur), collection Le travail en débat, éditions Octarès.

## Les accidents du travail et le droit

La gestion des accidents professionnels représente un véritable enjeu financier pour l'entreprise. Un ouvrage complet, pratique et didactique pour maîtriser, notamment, les impacts des nouvelles procédures d'instruction et de tarification. L'entreprise peut se sentir démunie lorsqu'il s'agit d'aborder les différentes



étapes de la gestion administrative des accidents du travail. Comment s'effectue la gestion des arrêts de travail ? Quels enjeux financiers se dissimulent derrière la notion de tarification des accidents du travail ? Quels sont les recours

en cas de désaccord avec les décisions de la Sécurité sociale ? L'ouvrage intègre le décret de juillet 2009 en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 et qui réorganise les procédures d'instruction des ATMP, et le décret du 5 juillet 2010 qui revoit la tarification des ATMP à compter de 2012.

«Les accidents du travail, gestion, tarification, contentieux», Sandrine Ferrand, Gereso éditions, collection L'essentiel pour agir.

## Apprendre le langage du corps

Le visage, les mains, les bras, les jambes...ils ont tous un message à transmettre. Ce petit livre, conçu comme un carnet nous apprend à décoder leur langage pour mieux comprendre les autres et faire passer nos messages. Grâce à cet outil nous pourrions développer notre charisme, affirmer notre autorité ou oser prendre la parole en public. Ces 50 exercices nous aideront à nous adapter à n'importe quelle situation, qu'elle soit professionnelle, amoureuse ou amicale. Ils nous apprendront non seulement à repérer ce qui influe sur notre première impression lors d'une nouvelle rencontre, mais aussi à rendre notre communication plus efficace.

«50 exercices pour décrypter les gestes», Sophie Mauvillat et Patrick Daniels, édition Eyrolles, 128 pages.

## Un guide de droit social



En 42 chapitres, cet ouvrage très pédagogique fournit les clés pratiques qui permettent aux salariés de faire face à toutes les situations auxquelles ils peuvent être confrontés, en préservant au mieux leurs intérêts : comment déchiffrer un

bulletin de paie ? Comment réagir en cas de « harcèlement » ? Comment optimiser les droits à congés payés ? Quels sont les droits de la salariée enceinte ? Comment réagir en cas de litige avec son employeur ? A toutes ces questions l'ouvrage répond, illustré par des cas pratiques assortis de conseils de spécialistes. Diplômée de l'Edhec Business School après des études en droit des affaires à l'Université Panthéon-Assas, l'auteur est avocate au Barreau de Paris.

«Salariés, Connaître vos droits pour les faire valoir», Claire Dieterling, Gualino éditeur, Lextenso éditions, 186 pages.

# Au sommaire du prochain numéro

## Dossier

### La gestion de contenu

Les logiciels et les meilleures pratiques  
à la pointe de la gestion documentaire  
*Dossier spécial Documation*

### La santé / sécurité au travail

Hygiène & sécurité dans la gestion QSE

### Qualité et Management

#### Quel ERP pour la performance

La démarche et les critères de sélection  
en fonction de la stratégie l'entreprise

### Les nouvelles méthodes du management fondées sur l'innovation

Initiative et compétence individuelles, esprit d'équipe et stratégie de l'entreprise

### La qualité pour l'industrie

Le renouveau des démarches de qualité industrielle  
Les méthodes et outils logiciels

### Système d'information et qualité

Gérer les compétences  
Associer la DSI et la DRH  
*Spécial salon Solutions RH*

### Nouveautés des logiciels d'aide à la performance

Nouveautés des logiciels qualité, MSP/SPC, management de projet,  
intelligence économique, veille, sécurité, ERP...

### Outils du manager, conseils, fiches pratiques, Témoignages et retour d'expérience

*Pour aller plus loin plus vite*

## Agenda

Salons iLearning Forum - Solutions RH - Documation - Preventica - Industrie  
Paris - IP Convergence

## Répertoire des annonceurs

### Numéro 54 - octobre - novembre - décembre 2011

Brand Conseil .....	33	Linux Open Source.....	48
Bureau Veritas .....	11	LRQA.....	2 <sup>e</sup> de couverture
Cegos .....	29	MesurExpoVision .....	54
CSP Formation .....	37	Minitab .....	4 <sup>e</sup> de couverture
Demos .....	2	Moody-Intertek.....	15
Documation .....	3 <sup>e</sup> de couverture	Préventica.....	60
Félix .....	5	Qualnet .....	9
I-Learning Forum .....	52	Renault Consulting .....	13
Industrie Paris.....	58	Solutions Ressources Humaines.....	62
Infodream .....	7	Solutions RH - Intranet collaboratif.....	30
Isilog .....	17		

### CONCEPTION ÉDITORIALE & RÉALISATION

#### MRJ Presse

24, rue Firmin Gillot - 75015 Paris

Tél. 01 56 08 59 00

Fax 01 56 08 59 01

(La rédaction n'est pas responsable des documents qui  
lui sont adressés, sauf demande express, ceux-ci ne  
sont pas retournés)

### RÉDACTION

01 56 08 59 00

#### Rédacteur en chef

Jean-François Romain

jf.romain@mrj-corp.fr

#### Ont participé à ce numéro :

Dominique Balland, Laurent Batonnier,  
Moncef Bourkaib, Nicolas Buono, Pierre Cacoub,  
Etienne Casal, Jean-David Darsa, Christian Doucet,  
Philippe Faivre, Céline Ferreira, Frédéric Gaudin,  
Edouard Kiener, Florence Méaux, Florent A. Meyer,  
Laurence Mignard, William Porret, Gwénaëlle Ragot,  
Julien Retter, Jérémie Roboh

### MAQUETTE

Graphaël (Paris) (01 47 70 10 80)

Couverture : Sandrine Weyland

### PUBLICITÉ

Sonia Cheniti

s.cheniti@mrj-corp.fr

01 56 08 59 00

### DIFFUSION ET ABONNEMENTS

**Prix au numéro** : 20 €

**Abonnement** (4 numéros) : 58 €

Étranger : 80 euros

Règlement par chèque bancaire à l'ordre de MRJ

www.qualite-references.com

courriel : abonnement@qualite-references.com

Tél. : 01 56 08 59 00

**Imprimeur** : Imprimerie de Champagne

Z.I. Les Franchises - 52200 Langres

**N° ISSN** : 1293-2949

**Dépôt légal** : à parution

**Trimestriel - n° 54**

**octobre - novembre - décembre 2011**

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Jérémie Roboh

Qualité références est édité par MRJ

24, rue Firmin Gillot - 75015 Paris

Toute reproduction partielle ou globale est soumise  
à l'autorisation écrite préalable de MRJ Presse.





# DOCUMENTATION

21 & 22 MARS 2012 - CNIT - PARIS - LA DÉFENSE

LE RENDEZ-VOUS DE LA GESTION DE L'INFORMATION  
ET DU DOCUMENT NUMÉRIQUE EN ENTREPRISE



## TEMPS FORTS

- Un espace Innovation
- Les E-Doc Awards
- Le Village SharePoint Project et Office 365
- Le Pavillon de la FNITC
- Le Pavillon Communication Technique

## NOUVEAUTÉS

- Documentation toute l'année :  
Une Web TV, un blog et du networking  
en partenariat avec Archimag
- Tenue conjointe avec le MIS,  
Rendez-vous des professionnels  
de l'information stratégique

Dématérialisez, recherchez, créez, organisez, archivez, diffusez, partagez

170 EXPOSANTS ET PLUS DE 115 CONFÉRENCES

Archivage • Communication technique • Dématérialisation • ECM • Edim, formation • Editique • Etudes et conseils • GED • Gestion de bibliothèques / catalogues • Gestion des contenus multimédias • Gestion des processus • Green IT • Management de projet • Moteur de recherche d'entreprise • Publication, Diffusion • Open source • SAAS, Cloud Computing • Solutions mobiles • Solutions de partage

Mon système de mesure est-il stable ?

Comment optimiser mon processus ?

Quels paramètres génèrent des gains ?

## Comment améliorer la qualité ?

Quel serait le meilleur des fournisseurs potentiels ?

Quels facteurs influencent la satisfaction client ?

Mon processus est-il stable ?

Comment réduire la variation ?

### Minitab® 16 Statistical Software

Il est plus aisé de prendre la bonne décision en se basant sur les données du processus analysées avec Minitab 16. Il possède tous les outils nécessaires, il est simple à utiliser, grâce à des fonctionnalités telles qu'un assistant interactif, conçu pour vous guider pas à pas au fur et à mesure de votre analyse. Des milliers d'entreprises dans plus de 100 pays ont recours à Minitab 16 pour obtenir les réponses utiles à leur démarche de progrès. Rejoignez-les.  
[www.minitab.com](http://www.minitab.com)



Minitab SARL distribue Minitab 16, offre le support technique et dispense des formations.  
Téléphone: + 33 (0)1 55 33 12 02 [www.minitab.com](http://www.minitab.com)