Qualité Références

www.qualite-references.com

le magazine des outils et méthodes pour les managers



Panorama des solutions pour le manager

20

PERFORMANCE:

Un contrôle de la qualité pour une meilleur performance

La qualité de vie, un objectif de la performance ?

QUALITÉ :

Comment gérer la qualité dans l'agroalimentaire?

Excellence opérationnelle : quelle solution? 62

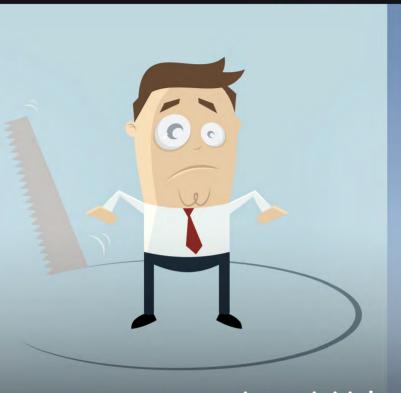
54

17

13

ÉVALUEZ, SURVEILLEZ ET MAÎTRISEZ VOS RISQUES PROFESSIONNELS!

NORMEA by isiware





Gérez votre **risque initial**, grâce aux **plans d'actions** et calculez votre **risque résiduel**











IDENTIFICATION ET CLASSIFICATION DES RISQUES - ÉVALUATION DES RISQUES

DOCUMENT UNIQUE - PÉNIBILITÉ ET FICHES INDIVIDUELLES

ACCIDENT DU TRAVAIL ET DE TRAJET - MALADIE PROFESSIONNELLE

www.normea.fr







Des territoires d'industrie à l'intelligence artificielle



Valérie Brenugat Rédactrice en chef

n janvier dernier, le premier comité de pilotage ministériel de l'initiative « *Territoires d'industrie* » a réuni les Régions de France, l'Assemblée des communautés de France, des ministères et les opérateurs de l'Etat engagés et la Banque des territoires. Il a décliné les 17 engagements en faveur de 124 territoires d'industrie qui ont été annoncés par le Premier ministre en novembre dernier. Ces territoires disposeront d'un accompagnement particulier piloté par les régions et de 1,3 milliards d'euros provenant de l'Etat et des opérateurs nationaux. Plus de 1 000 actions sont prévues autour d'axes prioritaires : attirer, innover,

d'axes prioritaires : attirer, innover, recruter et simplifier.

Par ailleurs, l'intelligence artificielle (IA) devient un enjeu majeur pour l'économie et la société françaises. Le secteur industriel, où le potentiel d'applications de cette technologie innovante, variable selon le type

L'intelligence artificielle devient un enjeu majeur pour l'économie et la société françaises.

d'industrie, peuvent, en effet, offrir un fort potentiel à des startups ou des PME françaises, notamment dans le contrôle qualité. En février dernier, l'étude réalisée par le cabinet Atawao pour le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame) « Intelligence artificielle – Etat de l'art et perspectives pour la France », montre que l'IA offrirait de réelles opportunités pour la France, à condition qu'elle favorise son développement. Pour cela, le rapport formule plusieurs recommandations : encourager la création de jeux de données très importants et faciliter l'accès à ces données aux acteurs économiques, soutenir le développement de d'expertises nationales en IA. L'IA va-t-elle vraiment révolutionner la qualité ?

Valérie Brenugat

Envie de réagir ?



Qualité Références

ÉDITEUR MRJ Informatique

22, Boulevard Gambetta 92130 Issy-les-Moulineaux Tel : 01 84 19 38 10 Fax : 01 34 29 61 02 www.qualite-references.com redaction@qualite-references.com

/Qualite.References //@qualiteref Direction: Michaël Lévy

Directeur de publication : Jérémie Roboh

Rédactrice en chef : Valérie Brenugat

COMMERCIALISATION

Publicité : Sonia Cheniti <u>s.chenitil@mrj-corp.fr</u>

Diffusion et Abonnements :

vad.mrj-presse.fr

Emilie Bellenger abonnement@qualite-references.com

Prix au numéro : 20 €

Abonnement 1 an : 58 € / 4 numéros Étranger :

100 €

Règlement par chèque bancaire à l'ordre de MRJ

RÉALISATION

Conception graphique : Dolioz - Adeline Docquier

Impression:

Rivadeneyra, sa Calle Torneros, 16 Poligono Industrial de Los Angeles 28906 Getafe - Madrid Espagne

N°ISSN: 1293-2949

Dépôt légal : à parution **Périodicité :** Trimestrielle

Numéro: 80

Date: Janvier-Février-Mars 2019

RÉDACTION

Rédactrice en chef

Valérie Brenugat

Comité de rédaction : Christian Doucet, Pierre Girault (AFQP, Air France), Olec Kovalevsky (Performance Qualité TPE – PME).

Ont contribué au numéro: Christian Doucet, Pierre Girault, Olec Kovalevsky, Valérie Brenugat (MRJ), Jacques Faubert (CSFC), François Galinou (ICPF), Martine Guérin (SYCFI), Anne-Marie Nguyen (Qualipro-CFI), Francois Coulloudon (Teeptrak), Laurent Niel (Safran Filtration Systems), Viviane Folcher (Université Paris 8, ITMD), Dominique Massoni et Nathalie Muracciole (Arkema), Jean-Pierre

Zana (ZConcept, ITMD), Patrick Emin (Agitium), Cécile des Longchamps (AdVini), Amine Lies Benhenni (Dataswati), Bruno Saint-Cast (MondoBrain), Bertrand Bigo (Qualios), Mehrad Rushenas (Avanteam), Louis Baudras-Chardigny (Edix), Jean-Michel Bérard (Esker), Stéphane Giverne (Neopost France), Arnaud Laurenson, ABOnline solutions), Isabelle Frantzer (Laboratoires Abia), Camille Delville (Apidis), Amandine Dessalles (Ministère

Crédits Photos : DR, iStock, Shutterstock, Agilium.

des Armées)



Quality Manager.

Efficace, Intuitif, Mobile





Besoin d'un outil de management tout terrain?

Décuplez le potentiel de vos équipes au bureau et sur le terrain, en leur offrant un accès ergonomique et rapide à leurs processus, documents et tâches, depuis tout terminal web ou mobile, y compris en mode déconnecté.

Créez en un temps record vos propres applications mobiles : fiche d'intervention, inspection, déclaration d'incident, suivi de chantier, état des lieux, fiche de contrôle, relevé d'heures, demande d'achat, congé, notes de frais, etc.

Fonctionnalités

- Outil de management intégré qualité, sécurité, environnement
- Traitement des écarts, non-conformités et réclamations
- Planification et suivi des audits et revues
- Suivi des plans d'actions avec relance automatique
- Gestion documentaire collaborative
- Gestion des risques & opportunités
- Formations, habilitations et entretiens individuels
- Gestion des dossiers réglementaires
- Suivi et contrôle périodique des équipements
- Pilotage grâce aux tableaux de bord accessibles en temps-réel

Points forts

- **Solution éprouvée** proposé par Avanteam, un des leaders du marché avec 540 clients et 450 000 utilisateurs en Europe.
- Accessible aux fonctionnels qui peuvent en toute autonomie personnaliser leur application ou créer leurs propres formulaires, workflows, vues, navigateurs et tableaux de bord.
- Compatible toutes normes et exigences sectorielles : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, EN 9100, ISO 26000, FDA 21 CFR 11, etc.
- Puissante plateforme d'automatisation de processus, capable d'informatiser l'ensemble de vos processus opérationnels : projets, helpdesk, entrée-sortie du personnel, achats, factures fournisseurs, courrier, congés, notes de fais, missions, etc.
- **Compatible mobile** pour une utilisation tout terrain.

Pour une démonstration personnalisée, contactez-nous au 01 34 58 73 73





SOMMAIRE

OSSIER



Un panorama des solutions pour le manager : de la BPM à l'IA

21 GED, dématérialisation & BPM : au service de la stratégie des organisations

organisations

AdVini : un client de **Qualnet** dans l'agroalimentaire

- 28 Optimiser le contrôle qualité et la performance dans industrie : l'apport de l'intelligence artificielle
- 31 MondoBrain : l'intelligence augmentée pour une meilleure qualité
- 34 Avanteam et Qualios : des éditeurs sous le signe de la mobilité
- 36 Quality SaaS: Limatech certifié EN 9100 en moins de 6 mois
- 38 Une suite logicielle Avanteam enrichie
- 39 Les PME peuvent se lancer dans la dématérialisation
- 41 Esker et Neopost : acteurs de la dématérialisation
- **46 ABOnline solutions :** le CRM associé au Lean
- 48 Formateurs consultants indépendants: choisir son avenir professionnel et les dispositifs de certification obligatoire des organismes de formation (2º partie)

Éditorial

03 Des territoires d'industrie à l'intelligence artificielle

Billet

09 Management en jaune?

COUTVA BIANTE NEMEND RIEN!

Actualités

10 26 Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle dévoile ses 12 lauréats

Boîte à outils

12 A lire, voir, écouter

Management de la performance

- **13** Le système qualité et l'intégration de nouvelles technologies
- 15 Safran Filtration Systems : des contrôles pour la sécurité des vols
- 17 ITMD à Arkema : travail, santé et performance





Les outils de la qualité

- **54** Laboratoires Abia : une PME familiale au service de la profession fromagère
- **58** Apidis : la recherche de la qualité et le respect de la tradition
- 62 Des souris (d'ordinateur) et des Hommes. Comment la révolution 4.0 impacte l'humain... et inversement

Outil

- 65 Agenda
- 66 Index

Comment gérez-vous votre plan d'actions? Découvrez les solutions QUALIOS.







4, rue du Bois de La Champelle 54500 VANDŒUVRE LES NANCY

E-mail: contact@qualios.com

Tél. 33 (0)3 83 44 75 50 Fax. 33 (0)3 83 44 75 51





depuis 2006



MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE



Un contrôle de la qualité pour une meilleure performance p. 13 à 16

Filiale du groupe Safran, Safran Filtration Systems développe une expertise reconnue dans les métiers de la filtration des fluides et gaz (air, huiles, carburants...). En intervenant sur les marchés aéronautique, spatial, industriel et défense, elle répond aux besoins en filtration de la conception à l'industrialisation. Le management de la qualité et de la santé-sécurité-environnement (SSE) est un enjeu majeur pour Safran FS dans la maîtrise de ses processus de développement, fabrication et réparation.

MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE



La qualité de vie au travail, un objectif de la performance ? p. 17 à 19

L'Institut du Travail et du Management Durable rassemble 5 collèges – Dirigeants, Syndicalistes, Chercheurs, Consultants, Partenaires – qui partagent la conviction que la performance et l'excellence opérationnelle a partie liée avec la santé et le développement des métiers. Ainsi, une organisation qui donne du pouvoir d'agir aux salariés et se construit à partir du travail réel accroit la qualité du travail, améliore la santé et la performance.

DOSSIER



Un panorama des solutions pour le manager p.20 à 52

GED, dématérialisation et BPM constituent trois outils et démarches totalement complémentaires pour toutes les organisations. Si les systèmes d'information sont structurés par les ERP, CRM et autres outils métiers (logiciel de dessin technique, de comptabilité...) la GED, la dématérialisation et le BPM apportent leur contribution transverse.

LES OUTILS DE LA QUALITÉ



Comment gérer la qualité dans l'agroalimentaire ? 54 à 61

Les Laboratoires Abia proposent une gamme de présures traditionnelles, de ferments lactiques et d'affinage, des épices et aromates, ainsi que d'autres auxiliaires et additifs technologiques. Depuis leur création, ils ont constamment évolué dans le sens d'une démarche de qualité pour la satisfaction des clients et le respect de la réglementation.

LES OUTILS DE LA QUALITÉ



Excellence opérationnelle : quelle solution ? p. 62 à 64

Au sein du Ministère des Armées, la Direction Générale de l'Armement assure la maîtrise technique de programmes particulièrement complexes à destination des forces armées. A ce titre, elle se doit d'être à la pointe. Depuis quelques années, le numérique prend une place de plus en plus importante, permettant à la fois d'être plus efficace mais également de s'adapter aux plus jeunes générations. ...



MANAGEMENT EN JAUNE ?



Christian Doucet

Célestin, le chef d'atelier que vous connaissez déjà, est furieux contre les gilets jaunes : « Pas d'approvisionnements pendant 2 semaines ! Les camions n'arrivent pas ! ».

Et de fulminer : « Heureusement que nous ne gérons pas nos entreprises comme le gouvernement ! L'essence du management est de bien comprendre le ressenti de ses employés et de ne pas laisser se dégrader le climat au point de les pousser à la grève et aux manifestations! »

Nassim, notre psychologue, écoutait et approuvait : « Il y a, en effet, beaucoup de leçons à retirer de cet épisode. D'abord, à mon avis, un manque d'explications des mesures prises par le gouvernement qui a conduit à une perte de sens pour les français. Ainsi de la taxe carbone sur l'essence. Instituée au nom de la transition écologique, elle ne permettait, en fait, pas d'économies énergétiques puisqu'aucune alternative n'existait à la voiture dans la quasi-to-talité des cas. Elle ne pouvait donc pas être comprise et donc bien admise. Donner du sens au travail est la première règle pour motiver. »

- Célestin avait sa mauvaise tête : « Ce n'est quand même pas une raison pour paralyser tout le pays! »
- N : « Cela signifie qu' en management, il faut suivre, et donc aller souvent sur le terrain. Il faut aussi savoir se mettre à la

place des personnels et détecter les baisses de motivation. Lorsqu'on constate que l'ambiance se dé-grade, il faut réagir vite. Si on attend, le pli est rapidement pris et il peut être ensuite très difficile à rectifier. Si les personnels ont été persuadés que les décisions prises sont mauvaises suite à des fausses informations ou à des qui proquos, le doute peut être très difficile à lever. Critiquez, critiquez, il en restera toujours quelque chose.

- C: « Je veux bien. Mais on ne peut pas réagir et satisfaire à tous les caprices! Ceci dit, d'accord avec vous sur la nécessité d'être sur le terrain et de suivre attentivement. C'est ma force. Les compagnons savent que je les com prends et je sais leur parler, aussi bien pour les réprimander que pour reconnaître leurs efforts. »
- Puis reprenant : « En fait, c'est l'amélioration continue qu'il faut pratiquer : écouter, expliquer, donner du sens, essayer toujours de trouver des compromis acceptables, ne pas laisser les problèmes et les malentendus perdurer et dégrader les situations... Le manager qui quitte le terrain se désolidarise de ses collaborateurs. Il scie alors la branche sur laquelle il est assis. Sans le support complice de ses troupes, un capitaine n'est rien... »
- Nassim: « Tu es mûr pour entrer au gouvernement! »

Si cet article vous a intéressé, faites part de vos réactions sur l'e-mail : ccdt@cegetel.net. Après accord de la rédaction, vos remarques seront publiées dans le prochain numéro de Qualité Références.

Christian Doucet



EVÈNEMENT

26ème Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle dévoile ses 12 lauréats

Organisés par France Qualité, la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Economie et des Finances et le Medef, les « Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/ analyse de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance. En janvier dernier, 12 lauréats ont reçu des Prix au Ministère de l'Economie et des Finances et au siège du Medef.



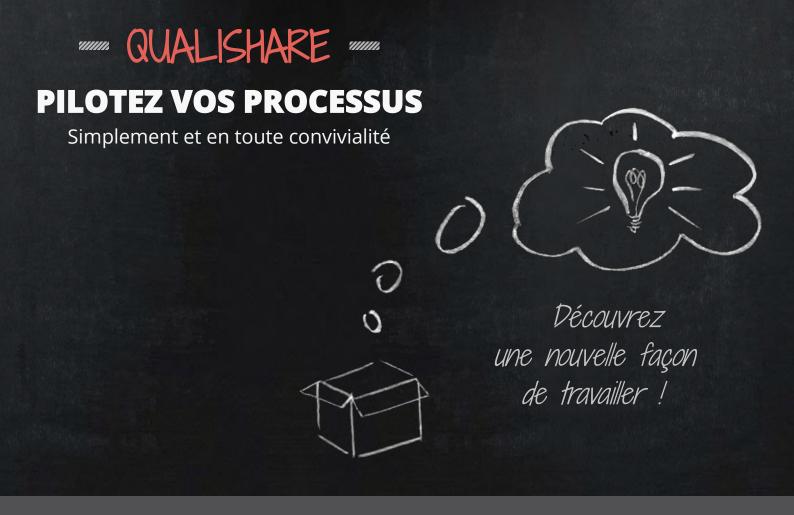
- Grand Prix France Qualité Performance : La CNIEG, organisme de retraite le plus performant de France, est passée d'une culture de conformité à une culture d'excellence en favorisant l'échange entre pairs, et obtient 97,3% et 96,6% de satisfaction de ses pensionnés et affiliés.
- Prix des Bonnes Pratiques [ETI] : Pour devenir en 4 ans le plus important site de phytothérapie d'Europe, Arkopharma a fait la chasse à la complexité et investi 25 millions € en écoutant les recommandations de ses collaborateurs.
- Prix des Bonnes Pratiques [PME/PMI] : Pour réussir le pari ambitieux de changer la donne dans le secteur de l'énergie grâce à ses mini centrales écologiques, Mini Green Power devient une entreprise libérée et divise son turnover par 3 en 2 ans.
- Prix des Bonnes Pratiques [TPE] : Le management libéré « natif » de l'éditeur de logiciels Iterop crée un turnover à zéro et une croissance 2018 doublée par rapport au prévisionnel.
- Prix des Bonnes Pratiques [Services Public / Associations] : L'Ecole Doctorale de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour réduit la durée de ses thèses de 41 à 37 mois, crée un doctorat idéal « remarquable », et accède en pionnière - à la certification ISO 9001.
- Prix des Etudiants Qualité Performance [Licence] : Pour éloigner les risques auxquels sont confrontés tous les laboratoires, l'étudiante Maëlys Gleize de l'IEQT de Rodez met en place des analyses de risques au Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère et crée un code de déontologie.
- Prix des Etudiants Qualité Performance [Master] : Apprentie chez le motoriste Safran Aircraft Engines, Marion Louail, de l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services - Université Paris-Est, engage une démarche qualité visant à renforcer la robustesse des process in-

- dustriels d'un fournisseur pour le moteur LEAP.
- Prix du Livre Qualité Performance : #Sobériser : « une revisite impérative de ce qu'est la performance! ». Des pistes pour intégrer la sobriété via l'innovation dans les entreprises françaises.
- Prix Excellence Opérationnelle [Grands groupes] : En faisant de la Satisfaction Client l'une de ses priorités stratégiques, Allianz France innove dans la relation client et gagne 12 points de satisfaction client en 2 ans.
- Prix Excellence Opérationnelle [ETI] : En connectant ses 50 000 distributeurs automatiques, Selecta améliore son service et transforme un secteur jusque-là anonyme pour l'engager vers la relation client.
- Prix Excellence Opérationnelle [TPE/PME] : Les collaborateurs de la Maison Berjac gèrent chaque client de bout en bout pour un service ultra-réactif et sur-mesure: l'entreprise triple son CA en 20 ans.
- Prix Excellence Opérationnelle [Administration et Association] : Le Centre Hospitalier de Valenciennes devient un hôpital-entreprise et le 2ème Centre Hospitalier de France en termes de volume d'activité.

EN SAVOIR PLUS > www.qualiteperformance.org

Courrier des lecteurs

Pour recueillir vos réactions aux articles ou partager votre expertise, des pages consacrées aux échanges des lecteurs seront créées dans la revue ainsi qu'un email dédié: redaction@qualite-references.com. Si vous envoyez un article de 2900 signes pour cette nouvelle rubrique « Courrier des lecteurs » et qu'il est sélectionné par le comité de rédaction, vous gagnerez un abonnement gratuit d'1 an à la revue Qualité Références. A vos plumes.... •



Notre expertise au profit de votre excellence

Logiciels Qualité, QHSE, RH, Gestion de parc, Gestion de projet, CRM

Ergonomique, entièrement personnalisable, une infinité de possibilités!

Qualishare est plébiscité par plus de 140 entreprises et 30 000 utilisateurs pour son ergonomie et son adaptation à tous les secteurs d'activités



Boostez vos performances et votre collaboration!



DU CHANGEMENT

à la transformation



Pour répondre à la montée en puissance du digital, aux nouvelles innovations entrepreneuriales, au travail collaboratif et à de nombreux autres changements, les entreprises mettent en œuvre des politiques de transforma-

tion. Celles-ci, matérialisées par des directions de la transformation, ont pour objectif de gérer l'ensemble des projets de manière cohérente avec l'apparition de

Cet ouvrage propose des pistes pratiques et des outils de gestion de la transformation dans les entreprises d'aujourd'hui, au travers d'enquêtes, d'études mais aussi de témoignages pour construire le futur.

Docteur en science de gestion et maître de conférences HDR en management à l'IAE Gustave Eiffel, David Autissier est directeur des chaires ESSEC du Changement et de l'innovation managériale et intervient comme expert dans de grands groupes en stratégie de transformation. Quant à Emily Metais-Wiersch, elle intervient depuis plus de 15 ans en stratégie, management, innovation et digital en entreprise.

« Du changement à la transformation. Stratégie et pilotage de transformation », David Autissier, Kevin Johnson, Emily Métais-Wiersch,

> Dunod, 256 p, 23 €. www.dunod.com

RISQUES psychosociaux



Organiser et réussir la prévention des risques psychosociaux (RPS) tout en améliorant la qualité de vie au travail de ses collaborateurs : un challenge de taille pour les entre-

prises! Les services RH et les managers sont alors en première ligne pour concilier l'aspect réglementaire de la prévention des RPS et l'aspect humain de l'organisation de travail.

Quelles sont les étapes incontournables pour construire une démarche de prévention structurée et collaborative ? Comment déployer un plan d'actions de prévention réaliste et efficace ?

Afin d'optimiser la prévention des RPS, les auteurs proposent de compléter votre démarche avec les outils pragmatiques de la programmation neuro-linguistique (PNL). Cette approche pédagogique aux résultats rapides et durables permettra au lecteur de clarifier les objectifs, favoriser la communication, chercher des ressources, accompagner le changement...

Sandrine Ferrand est consultante, formatrice et coach certifiée, spécialisée en droit social, prévention des risques professionnels et communication. Quant à Nathalie Minchella-Gergely, elle est consultante, formatrice et coach diplômée, spécialisée dans le domaine du mieux-être au travail, des relations interpersonnelles et de la recherche de solutions pour sortir de la Pagaille

« Risques psychosociaux. La PNL au service de la qualité de vie au travail », Sandrine Ferrand et Nathalie Minchella-Gergely,

> Gereso Edition, 263 p, 23 €. www.la-librairie-rh.com

LA BOÎTE À OUTILS du Manager de managers



Quelles différences de compétences et de posture entre un manager opérationnel et un manager de manager ? Comment prendre du recul, de la distance, de

la hauteur sans se couper des réalités du terrain et sans court-circuiter les managers? Comment conserver une proximité avec ses managers et les équipes? Comment donner de la cohérence aux pratiques managériales ? Comment faire pour que la vision stratégique devienne réalité sur le terrain? En quoi un collaborateur qui est, lui-même, manager diffère-t-il d'un autre collaborateur ? Découvrez 62 outils simples et faciles à intégrer dans votre quotidien pour performer dans votre nouvelle fonction de manager de managers. Chaque outil est traité de façon visuelle sur 2 ou 4 pages avec une illustration, l'essentiel, les objectifs, le contexte d'utilisation, des conseils méthodologiques, les avantages et les précautions à prendre. Des cas issus de situations concrètes sont proposés pour s'approprier certains outils.

Conseil-Formateur-Coach, André Hamayon intervient dans le domaine du développement des compétences managériales et pour l'insertion professionnelle des jeunes. Quant à Jacques Isoré, il est consultant-formateur et coach indépendant. Il intervient en entreprise pour des actions sur mesure dans le développement des compétences managériales. Enfin, manager Cegos de l'offre Leadership et Développement personnel, Jean-Pierre Testa intervient à la fois en tant que consultant, formateur et coach individuel et collectif.

« La boîte à outils du Manager de managers », André Hamayon, Jacques Isoré et Jean-Pierre Testa,

> Dunod, 192 p, 26,50 €. www.dunod.com

BIEN ORGANISER DES ÉVÉNEMENTS pour les réussir!

Assemblée générale, lancement de produit, compétition sportive, spectacle, inauguration, conférence, séminaire ou simple cocktail... Que ce soit dans la sphère professionnelle ou privée, nous sommes tous amenés, un



jour ou l'autre, à prendre en charge l'organisation d'un événement.

Mais une fois l'échéance fixée, comment rester serein et mettre toutes les chances de son côté pour que la réussite soit au rendez-vous le jour J?

Comment définir le cahier des charges, le planning et le budget ? Quels prestataires contacter et sur quels critères les sélectionner? Comment estimer et anticiper les risques ? De quelle façon mesurer les résultats ? À l'appui d'une méthodologie d'analyse et d'organisation agrémentée de documents immédiatement opérationnels, cet ouvrage constitue une boîte à outils complète et modulable, quelle que soit l'ampleur de l'événement à réussir. En 10 étapes et 15 fiches pratiques, l'auteur accompagne le lecteur pas à pas dans l'organisation de tout événement, pour lui permettre de devenir un véritable " maître de cérémonie ".

Damien Masset dirige et développe ICO depuis 1998, structure qu'il a créée pour accompagner les organisateurs d'événements.

« Bien organiser vos événements pour les réussir! », Damien Masset, Gereso Édition, 137 p, 19 €. www.la-librairie-rh.com

AVIS D'EXPERT

Le système qualité

et l'intégration de nouvelles technologies

La performance qualité repose principalement sur deux Piliers : les « Processus » et les « Compétences ». Ces deux Piliers ne sont pas mutuellement exclusifs (un processus peut générer de la compétence et la performance des processus dépend des compétences).



Francois Coulloudon, CEO de Teeptrak.

l est inclus dans le pilier « Processus » l'ensemble des outils utilisés par les équipes. Que ce soit une simple remontée des causes de non qualité identifiées lors d'un contrôle, les standards, ou l'analyse statistique des valeurs physiques ayant un impact significatif sur la qualité, ces outils font partie des « Processus ».

La finalité de tout système de qualité est de produire un maximum de pièces bonnes tout en considérant l'optimum global du triptyque qualité/coût/délai.

COMMENT LES TECHNOLOGIES S'INSCRIVENT-ELLES DANS CETTE **LOGIQUE?**

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS D'INTÉGRATION DES NOUVELLES **TECHNOLOGIES?**

COMMENT GARANTIR UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT POSITIF?

Peu importe les technologies déployées, un manque de compétence ou des processus inadéquats mèneront invariablement à l'échec. En effet, un outil informatique dernier cri ou une myriade de capteurs menant à une collecte de données exhaustive ou une détection automatique de la non-qualité ne servent à rien si l'organisation ne peut pleinement en bénéficier.

De par mon métier, je suis amené à visiter une cinquantaine d'usines par année et il n'est pas rare de voir certaines équipes de management mettre en place des outils technologiques dans le but de compenser une faiblesse organisationnelle. C'est une grave erreur qui, factuellement, mène à des résultats nuls voire négatifs. Les questions suivantes permettent cependant de vérifier qu'un processus qualité de base est en place:

- La production repose-t-elle sur l'application stricte de standards (d'exécution, de réglages, de mesure, de contrôle, etc.) ? Le strict minimum doit reposer sur le facteur humain ou, de manière non rigoureuse, sur l'expérience des opérateurs.
- Ces standards sont-ils évolutifs ? C'est-à-dire, sont-ils influencés ou influençables par les processus mis en place ? Ils devraient être considérés comme les principaux vecteurs d'amélioration continue de la qualité.

En posant l'hypothèse qu'une équipe compétente est en place, qu'elle maîtrise non seulement le métier mais aussi les outils statistiques de base, et que des processus permettant l'amélioration continue sont en place, il est maintenant possible d'envisager un enrichissement « technologique ».

« Il faut maintenant déterminer si cette technologie sera rentable. »

MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE UN CONTRÔLE DE LA QUALITÉ POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE

- ➤ Il faut maintenant déterminer si cette technologie sera rentable. Les deux principaux axes pour estimer les bénéfices d'une nouvelle technologie sont :
 - 1) La capacité à influencer les actions d'améliorations. Cette influence peut venir, par exemple, de la collecte d'une nouvelle information ou d'une information plus précise lors de contrôle. Elle peut aussi venir par la mise en place d'outils d'analyse des données collectées capables de considérer plus de variables. Dans tous les cas, le résultat dépend de la capacité des équipes à décider et à exécuter des actions d'amélioration.
 - 2) La capacité à éliminer ou à automatiser des tâches à non-valeur ajoutée et chronophages des processus en place. Par exemple, celle à automatiser une collecte de données manuelle (soit la mesure, soit l'enregistrement de la donnée) ou bien une analyse (comme par exemple, la rédaction et la mise en forme de rapports périodiques). On peut synthétiser ce second point par une substitution des actions précédemment réalisées par des humains par des outils physiques ou informatiques sans influencer les compétences ou bien les processus mais simplement en les rendant plus efficaces.

Dans le cadre du management de la performance, le point 2 est particulièrement pertinent. En effet, une énergie non-négligeable est actuellement investie par les équipes qualité de diverses industries pour préparer des rapports au lieu d'agir! Le contrôle qualité est un exemple de tâche qui est aujourd'hui souvent réalisée manuellement (papier/crayon) pour que les données soient ensuite consolidées et traitées sous format informatique. Pourtant, il existe des technologies simples qui permettent d'automatiser ces tâches sans valeur ajoutée.

Pour résumer, lorsqu'une équipe envisage d'intégrer une nouvelle technologie,

« Les nouvelles technologies sont donc à privilégier lorsque les Piliers sont particulièrement matures. »

celle-ci devrait avoir en tête les points suivants:

- a) Il existe très souvent un énorme potentiel d'amélioration de la qualité par manque de processus et/ou de compétence. Il est primordial de capitaliser sur tout le potentiel pouvant être exploité simplement avec la mise en place des deux Piliers de manière classique sans se lancer dans des chantiers technologiques complexes.
- b) Il existe un potentiel non-négligeable pour rendre les deux Piliers plus efficaces. C'est-à-dire diminuer la part des tâches à non-valeur ajoutée réalisées par les équipes pour qu'elles puissent se concentrer à l'exécution des tâches d'amélioration et pour qu'elles mettent pleinement leurs compétences en œuvre. Les activités accompagnant les contrôles qualité sont de bons exemples de tâches à non-valeur ajoutée.
- c) Les outils et les processus « de base », lorsqu'ils sont mis en place de manière efficace, permettre une amélioration drastique de la qualité, souvent jusqu'à l'arrivée dans le haut de l'asymptote effort/impact. C'est-à-dire où la qualité devient très bonne et où un grand effort est nécessaire pour générer un impact limité. Dans ce contexte, les nouveaux outils technologiques n'ont finalement qu'un impact limité et leur ROI est généralement insuffisant. Il est fréquent qu'on cherche à justifier l'investissement dans un outil technologique en incluant les bénéfices du point a). Les nouvelles technologies sont donc à privilégier lorsque les Piliers sont particulièrement matures.

François Coulloudon

AÉROSPATIAL

Safran Filtration Systems:

des contrôles pour la sécurité des vols

Filiale du groupe Safran, Safran Filtration Systems développe une expertise reconnue dans les métiers de la filtration des fluides et gaz (air, huiles, carburants...). En intervenant sur les marchés aéronautique, spatial, industriel et défense, elle répond aux besoins en filtration de la conception à l'industrialisation. Le management de la qualité et de la santé-sécurité-environnement (SSE) est un enjeu majeur pour Safran Filtration Systems dans la maîtrise de ses processus de développement, fabrication et réparation. Entretien





Laurent Niel, responsable Qualité, Santé, Sécurité et Environnement de Safran Filtration Systems.

QUALITÉ RÉFÉRENCES : QUELLE EST L'ACTIVITÉ DE VOTRE SOCIÉTÉ ?

Laurent Niel: A Safran Filtration Systems à Nexon (87800 / 170 personnes) du Groupe Safran (90000 personnes), nous concevons, développons, fabriquons, livrons et assurons l'après-vente de systèmes de filtration destinés principalement aux secteurs aéronautiques et spatiaux. Nous filtrons différents fluides (carburants, huiles...) et gaz (Air, Xenon, Hélium...) circulant dans des systèmes embarqués divers (Moteurs, groupes de lubrification, transmission de puissance, conditionnement d'air...).

Q.R.: QUELS SONT LES ENJEUX DU CONTRÔLE DE QUALITÉ DANS VOTRE **SECTEUR?**

L.N.: Dans le domaine aéronautique, la Sécurité des Vols est le 1er objectif. De fait, les plans de surveillance / contrôle doivent être scrupuleusement déterminés et mis en œuvre.

Q.R.: QUELS SONT LES OBJECTIFS DU **CONTRÔLE QUALITÉ?**

L.N.: Les objectifs sont de confirmer que les 3 « F », Form (visuel/aspect), Fit (Interface/ encombrement/dimensionnel et géométrique) et Function (Performances fonctionnelles) sont

MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE UN CONTRÔLE DE LA QUALITÉ POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE



garanties sur le produit livré que ce soit sur des équipements de développement, qualification ou de série. La stratégie d'établissement du plan de contrôle est fondamentale et se doit d'être cohérente du niveau de risque / maîtrise lié au produit.

Q.R.: EN QUOI LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ CONTRIBUE-T-IL À UNE **MEILLEURE PERFORMANCE?**

L.N.: En soi, le contrôle Qualité n'apporte en théorie pas de valeur ajoutée additionnelle au produit fabriqué. Il s'inscrit, par contre, dans une démarche d'assurance Qualité et de maîtrise des risques.

Q.R. : QUELS PROTOCOLES **SUIVEZ-VOUS POUR ASSURER LES CONTRÔLES DE LA QUALITÉ?**

L.N.: Les Services Développement et Industrialisation supportées par la Qualité déterminent les plans de surveillance ad hoc (nature des contrôles/tests, méthodologies et moyens à mettre en œuvre, plans d'échantillonnage, modalités d'enregistrement des résultats). Ensuite, les contrôles sont mis en œuvre par des services connexes à la production (Services Qualité/Contrôle/ sous-traitants) ou par délégation à la production elle-même (autocontrôle ou

contrôle délégué sur base d'habilitations individualisées).

Q.R.: A QUELS OUTILS FAITES-**VOUS APPEL POUR RÉALISER DES CONTRÔLES DE LA QUALITÉ?**

L.N.: Selon la nature des contrôles ou des tests à réaliser, des moyens traditionnels métrologiques (adaptés aux grandeurs physiques mises en œuvre) ou des bancs de tests qualifiés et spécifiques sont mis en œuvre. Par exemple, dans le métier de la filtration, le contrôle d'intégrité de référence pour les éléments filtrants est le test de point de bulle (normalisé selon ISO 2942). Dans tous les cas, l'état de validité métrologique des moyens ainsi que la capabilité globale de la chaîne de mesure en regard des tolérances spécifiées doivent être établis au préalable.

Q.R.: QUELLES PRÉCAUTIONS **RECOMMANDEZ-VOUS POUR LE CONTRÔLE QUALITÉ?**

L.N.: En résumé, les fondamentaux d'un bon contrôle Qualité sont les suivants: pertinence du contrôle effectué et du plan d'échantillonnage, validité des moyens de mesures/essais et formation/habilitation des personnels en charge des contrôles.

Q.R.: FAITES-VOUS APPEL À DES SOCIÉTÉS EXTÉRIEURES POUR EFFECTUER DES CONTRÔLES DE LA QUALITÉ ? SI OUI, QUELS SONT **VOS CRITÈRES?**

L.N.: Les Contrôles non destructifs (CNDs tels que ressuages, radiographies, magnétoscopie...), assimilés à des procédés spéciaux sont sous-traités car ils requièrent des installations et opérateurs qualifiés non disponibles en internes. De même, certains produits font l'objet de tests de recette série complexes (essais de vibrations par exemple) sous-traités à des laboratoires reconnus.

« Pour aller encore plus loin dans l'efficacité de nos plans de contrôle, nous avons lancé, en 2019, un nouveau projet Qualité » BEST Top 20 »

Q.R.: POUVEZ-VOUS DONNER UN **EXEMPLE D'APPLICATION? QUELLE ÉTAIT LA PROBLÉMATIQUE ? QUELS SONT LES RÉSULTATS?**

L.N.: Pour aller encore plus loin dans l'efficacité de nos plans de contrôle, nous avons lancé, en 2019, un nouveau projet Qualité « BEST Top 20 » (Bring Excellence to cuSTomers). L'objectif est de re-visiter sur les 20 (sur environ 2000 références dans le portefeuille livrable) articles constituant la majeure partie du chiffre d'affaires futur de la Société l'efficacité des plans de surveillance/ contrôle existants en les confrontant aux risques de non maîtrise des caractéristiques Qualité majeures (vus du client et de la fabrication interne). Ceci nous permettra d'optimiser (nature et plan d'échantillonnage) les plans de contrôle d'un point de vue Qualitatif et productif (recherche du meilleur gain/effort en regard du niveau de risques évalué).

> Propos recueillis par Valérie Brenugat

Un ingénieur qualiticien

Laurent Niel a une double formation initiale : Ingénieur Généraliste et diplôme Supérieur de Qualiticien. Il dispose de 20 ans d'expérience au sein de SafranFS après avoir occupé diverses fonctions opérationnelles et managériales (Qualité, Bureau D'Etudes, Programmes, SSE). Il est actuellement Responsable QSSE et membre du Comité de Direction de la Société.



deca@felix.fr

Pour la métrologie, multisite et multilingue

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



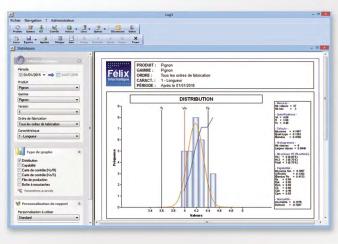
- Pilotage de l'activité métrologique : budgets, mouvements, prestataires
- Appel automatique par e-mail des instruments
- Evaluation des périodicités d'étalonnage selon la méthode OPPERET
- Calcul d'incertitudes de mesure
- Conforme au 21 CFR part 11

AIRBUS GROUP, ALCAN, ALCATEL-LUCENT, ALSTOM, AREVA, BOMBARDIER, CEA, CONTINENTAL, DASSAULT, DELPHARM, E2M, EDF, FAURECIA, GE ENERGY, LEGRAND SA, MESSER, MICHELIN, MITTAL, NEXTER, ONERA, ROXEL, SAFRAN, SEB, SNCF, SNECMA, THALES-ALENIA SPACE, VALEO, WELEDA, ZODIAC...



Logiciel pour le contrôle qualité : contrôle réception, contrôle fabrication, statistiques et reporting

lug3@felix.fr



- Plans d'échantillonnage
- Acquisition de mesures
- · Aide à la décision du contrôleur
- Outils d'analyse : distribution, cartes de contrôles, calculs de capabilité, rapports de synthèse...
- Alertes par email
- Interface ERP

Conforme aux normes ISO 9000 / QS 9000 ISO 2859-1 • NF X06-031 • 21 CFR part 11



SOLUTIONS CERTIFIÉES NF LOGICIEL, INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ET SUPPORT UTILISATEUR



Félix Informatique

3, rue de la Moselotte • B.P. 41040 • 54521 Laxou cedex

Tél. 03 83 96 23 23 • Fax : 03 83 96 88 00 • Email : industrie@felix.fr





certifié en version 2015* source AFNOR

> **VOS PROCESSUS** SONT-ILS VRAIMENT OPTIMISÉS?



...sinon, il y a QualNet.

GED & applications métier



Vous seriez surpris de la performance et de la productivité de vos processus!

+33 (0)2 48 70 70 34 info@qualnet.fr















QualNet.

www.qualnet.fr http://mag.qualnet.fr