

# échanges

N°56

la performance en revue



## DOSSIER

LA PLACE DE LA QUALITÉ  
DANS LES CURSUS  
D'ENSEIGNEMENT

## GRAND TÉMOIN

BERTRAND DU MARAIS, PRÉSIDENT DU THINK TANK  
FIDES, CONSEILLER D'ÉTAT, MEMBRE DE LA CNIL

## ÉDITO

APPRENDRE LA QUALITÉ



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



## Par Isabelle **POULIQUEN**

Vice-présidente déléguée qualité de l'Université Aix Marseille  
Professeur, Responsable de formations - Faculté de sciences,  
Master QHSE LPro QHSSE. Prix Spécial Universitaire au trophée  
Leader Qualité 2023

## et Pascal **GOSSELIN**

Chef de département au ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche

## Apprendre la Qualité

La Qualité est au cœur des politiques de l'enseignement supérieur depuis de nombreuses années. Sans refaire un long historique, on peut sans se tromper attribuer au processus de Bologne une part importante dans l'intérêt qu'on lui porte désormais. Ce processus, amorcé en 1998 par les ministres chargés de l'enseignement supérieur de France, d'Allemagne, du Royaume-Uni et d'Italie, visait au développement de l'espace européen de l'enseignement supérieur par le biais de plusieurs actions, dont la coopération en matière d'assurance de la qualité des enseignements.

Aujourd'hui, ce processus implique 48 pays. Il va de pair avec l'autonomie de nos universités, dont l'un des corollaires est l'évaluation conduite par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), qui est conçue comme une activité d'assurance qualité externe. Dans un environnement où les établissements proposent un grand nombre de formations et où le diplôme national de licence et de master restent des diplômes de référence. Ces derniers s'appuient sur l'arrêté du 27 janvier 2020 relatif au cahier des charges des grades universitaires de licence et de master, qui permet « de distinguer un niveau de qualité particulier, notamment attesté par la qualité des contenus de formation, respectivement au niveau licence et au niveau master, l'ingénierie pédagogique, la qualité du corps enseignant, le lien à la recherche et la qualité des partenariats à l'œuvre.

Dans ce cadre, le lien entre la formation et les activités de recherche et d'innovation contribue à garantir le niveau de qualité souhaité pour la collation du grade et l'actualité des savoirs et compétences enseignés ». La conformité aux fiches RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) permet de répondre aux attentes des étudiants et du monde socio-professionnel en matière de compétences attestées par les formations. Il s'agit là d'une garantie de qualité en matière d'insertion professionnelle et de lisibilité des formations.

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

## échanges

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

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

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Michel Cam, Gérard Cappelli,  
Laurence Chavanon, Jérôme Cury, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey,  
Thomas Lejeune, Lucien Penalba, Melissa Rey, Valérie Robin, Hélène Schmidt

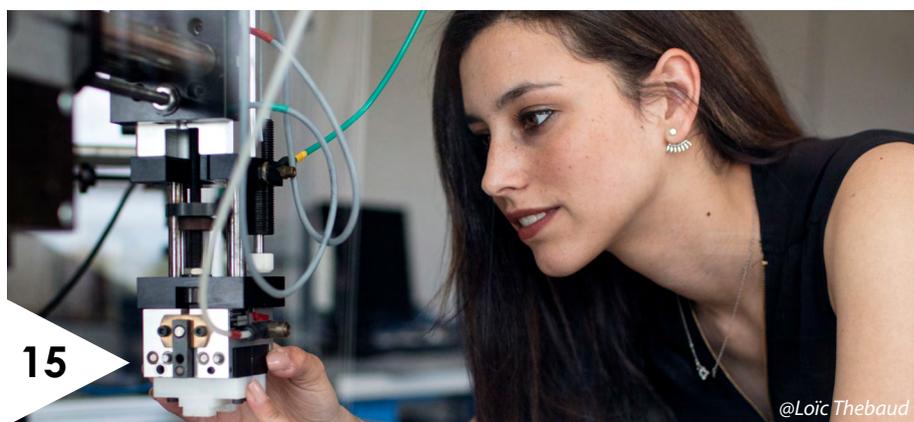
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

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



F R A N C E  
Q U A L I T É

# ► sommaire



## 5 LE DOSSIER

### LA PLACE DE LA QUALITÉ DANS LES CURSUS D'ENSEIGNEMENT

#### CONTEXTE

6- ÉDUCATION QUALITÉ

#### TÉMOIGNAGES

8- LE MASTER 2 FOQUAL DE L'UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR

10- L'ESQESE, ÉCOLE SUPÉRIEURE POUR LA QUALITÉ,  
L'ENVIRONNEMENT, LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ EN  
ENTREPRISE

14- L'IUT DE CERGY PONTOISE

15- L'IUT NICE CÔTE D'AZUR & SON DÉPARTEMENT QLIO

17- KEDGE BUSINESS SCHOOL

## 2 ÉDITO

APPRENDRE LA QUALITÉ

## 20 GRAND TÉMOIN

BERTRAND DU MARAIS, PRÉSIDENT DU  
THINK TANK FIDES, CONSEILLER D'ÉTAT,  
MEMBRE DE LA CNIL

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



 *Suite de l'édito*

S'ajoutent aussi à ces dispositifs, les dispositifs propres aux formations en apprentissage et aux formations continues, avec une conformité au référentiel Qualiopi.

En matière d'assurance qualité interne, il est à noter que nombre de nos établissements d'enseignement supérieur disposent aujourd'hui de services dédiés à la Qualité ou à l'amélioration continue, le plus souvent émergents des services d'audit interne, mais qui mutent peu à peu vers une approche plus globale de la Qualité. Le nombre de certifications de services, les réflexions autour de labellisations type "Service Public +", de même que le nombre de formations professionnelles dont les activités sont certifiées conformes au référentiel ISO 9001 2015 vont croissant. La culture Qualité et le déploiement de la politique Qualité sont également en pleine évolution avec un nombre croissant de vice-présidences dédiées à la Qualité, de politiques Qualité d'établissements et de démarches de rédaction de vision prospective et ou stratégiques, traduisant une approche plus globale de la Qualité dans les établissements. La prise en compte de la RSE et des transitions numériques, écologiques, climatiques, dans les politiques et les cultures d'établissement vont également dans ce sens.

Finalement, l'enseignement supérieur est comme d'autres secteurs : il doit en permanence s'adapter pour rester attractif, proposer des diplômes qui seront reconnus sur la base de critères objectifs, qui seront capables de suivre les évolutions des besoins, mais aussi se transformer pour répondre aux attentes de la société en tant qu'employeur et qu'éducateur à la citoyenneté et à l'ouverture d'esprit.

# échanges

PROCHAIN NUMÉRO :  
**EN OCTOBRE 2023**

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

A young woman with blonde hair and black-rimmed glasses is smiling warmly at the camera. She is wearing a white collared shirt under a light-colored, textured knit sweater. She is sitting at a wooden desk with a silver laptop open in front of her. To her left is a white disposable coffee cup. The background is a blurred indoor setting with a brick wall and a window. A semi-transparent white box is overlaid on the image, containing the text.

**DOSSIER :**  
**La place de la Qualité dans  
les cursus d'enseignement**

## ► contexte

# Éducation Qualité

Par Pascal BACOU, Docteur en Sciences de l'Ingénieur, Maître de Conférences associé à l'Université de Cergy Pontoise (CYU), Co Directeur de la Licence Professionnelle Responsable QHSE de l'IUT de Cergy Pontoise (Site QLIO Argenteuil)

« La Qualité a beaucoup de points communs avec la sexualité :

- Tout le monde y est favorable [...]
- Tout le monde croit la comprendre [...]
- Tout le monde croit que pour passer aux actes, il suffit de se laisser aller à ses prédispositions naturelles [...]

Et bien sûr, [...] la plupart des gens considèrent que tous les problèmes sont dus aux autres... ».

*Philip P. CROSBY - « Quality is free » - 1984*

Quand on fait le bilan pour devenir un expert en « sexualité » reconnu, seules les études de Docteur en médecine permettent cette reconnaissance diplômante tellement ce processus est finalement complexe et met en œuvre une quantité importante de sciences (psychologie, chimie, mécanique, biologie, etc.).

Il est donc intéressant de se pencher sur l'éducation de la Qualité dans l'enseignement pour faire un bilan des diplômes/parcours/certification proposés en ce domaine en reprenant le pitch de cet article.

### **Pour le baccalauréat**

Aucune matière ciblée ne permet d'identifier un cursus traitant de la thématique Qualité. Parfois en économie et en histoire de l'industrie, il est abordé le PDCA de Deming, la naissance du Lean Management avec l'émergence de l'Asie, et en

particulier la renaissance du Japon post Seconde Guerre mondiale, ainsi que la croissance de la Chine. Parfois, une rapide introduction sur l'ISO est faite, mais pas plus... La Qualité, ses concepts et méthodes ne sont absolument pas une priorité pour le baccalauréat et ses filières.

### **Pour les BTS, Bachelor et BUT :**

À partir des années 1990 quelques BTS DUT ont commencé à traiter de cette filière, deux sont particulièrement identifiables ; la filière Biologie et Qualité pour les BTS et pour les DUT/BUT la filière Qualité Logistique Industrielle et Organisation (QLIO). Cependant, il est à noter que de nombreux modules de plusieurs dizaines d'heure pour des filières liées à la production existent, particulièrement en MLT/GEII/GMP. Des Bachelors en école privée sous contrat proposent aussi de former des qualificateurs et il existe aussi de nombreuses Licences pro qui proposent des formations QSE dans toute la France... Les étudiants en bac+3 commencent soit à se spécialiser, ou bien, il existe une sensibilisation prononcée pour tous ceux qui abordent une filière liée à la production. Cela permet

aux TPE PME de recruter leur responsable QSE en situation de cadre intermédiaire si elles le souhaitent, sans avoir besoin d'un cadre ingénieur à recruter avec un budget conséquent.

**« Il est certainement  
nécessaire que  
les ministères de  
l'enseignement supérieur  
et de la recherche, ainsi  
que celui de l'industrie, se  
penchent sur cette filière  
pour qu'elle se retrouve  
réellement reconnue  
comme une science  
entière... »**



©AdobeStock

#### **Pour les M1, M2, MS et Ingénieur :**

Le constat est le même que précédemment. Toutes les filières liées à la production introduisent les notions de qualité. Il est cependant à noter que 2 écoles d'ingénieurs proposent des « qualitiens », et cela, de façon historique. Il s'agit de polytech Angers et l'UTC qui ont été très précurseurs dans l'ouverture de ces métiers car la création de ces filières date des années 80 90.

Pour les M1, M2 et Masters spécialisés, l'offre est ultra pléthorique que ce soit en Université, École d'Ingénieur ou même école de commerce qui ont « flairé » une opportunité de développement pour leur école. Trouver un cadre formé au QSE avec un background technologique n'est plus une vraie difficulté pour les entreprises aujourd'hui. Cependant, ces métiers ont été déclarés sous tension avec la crise de la COVID qui a fait « re » découvrir la maîtrise des processus, l'intérêt de formaliser des procédures liées à la santé sécurité etc. Créant ainsi un appel de besoin en recrutement sur cette fonction et une forme de pénurie de ces profils mais certainement de façon temporaire.

#### **Et pour les Doctorats :**

Pour reprendre en conclusion, notre pitch de départ, existe-t-il des « Docteurs Qualiticien » comme il existe des Docteurs en Mathématiques, en Informatiques ou autres matières à consonance scientifique... Et bien la réponse est hélas NON, car c'est certainement sur cette typologie de diplôme que le « bât blesse ». En effet, peu de doctorants travaillent dans le monde sur des thématiques Qualité... La raison de ce « désengouement » est plutôt simple à comprendre, c'est qu'aucune structure CNU (Conseil National des Universités), intègre réellement cette

thématique en la plaçant en exergue. Sauf les CNU 06, 60 et 61 permettent de se faire qualifier, mais cette thématique est à la marge, car la 06 traite de Science de gestion et du management, la 60 de Mécanique, Génie mécanique et génie civil et la 61 de génie informatique, automatique et traitement du signal... Bref, on peut se demander où se trouve réellement la place de la Qualité dans la recherche en France...

C'est certainement pour cela que peu de cours sur la thématique de la Qualité sont enseignés par des docteur/professeur ou Maître de conférence dans le supérieur, et qu'il est fait appel le plus souvent à des vacataires (souvent Responsable/Directeur QSE ou consultant) pour transmettre leur savoir. Cet état de fait est certainement dommageable, car peu de doctorants vont se pencher sur la thématique Qualité, et en assurent de ce fait une forme de développement, car s'ils souhaitent faire carrière dans ce domaine, ils auront les pires difficultés à se faire reconnaître par leurs pairs... Ce qui les motive peu à se pencher sur la Qualité vu l'énergie et l'exigence demandées par l'obtention d'un doctorat...

Faut-il perdre espoir, nous ne le pensons pas, mais il est certainement nécessaire que les ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que celui de l'industrie, se penchent sur cette filière pour qu'elle se retrouve réellement reconnue comme une science entière, et non pas comme une option noyée dans des CNU qui priorisent plus leur fondamentaux au détriment de la qualité... ? À méditer...

## ► témoignage

### Le Master 2 FOQUAL de l'université Côte d'Azur

Par Marie-Christine OTTINI, Présidente SASU EvoquaP, Conseil en Management Qualité Enseignante



J'interviens dans le cadre du Master 2 FOQUAL de l'université Côte d'Azur. C'est une formation scientifique spécialisée en Formulation, Analyse et Qualité. Elle se déroule par apprentissage en alternance, préparant directement à la vie professionnelle.

Les étudiantes et étudiants se destinent tout particulièrement aux secteurs Pharmaceutiques, Arômes, Parfums et Cosmétiques.

L'enseignement consacré aux systèmes de management environnemental, Développement Durable, Sécurité, Qualité et réglementaire est de l'ordre d'une centaine d'heures. Pour ma part, j'enseigne les systèmes et outils de management de la qualité à raison de 15 heures au cours de la seconde année du Master.

La Direction du Master FOQUAL s'est engagée dès 2014 dans une démarche ISO 9001. La structure a obtenu la certification, renouvelée chaque année depuis lors. Elle implique ses élèves dans la démarche en leur confiant des sujets pédagogiques tels que l'audit interne, la communication externe ou la documentation, par exemple. Ils se sentent ainsi véritablement partie prenante.

Mon enseignement débute dès le premier trimestre de l'année universitaire, alors que les étudiants ne savent encore rien de la Qualité. C'est une notion qui leur est complètement abstraite. Ma mission est alors de leur rendre cette discipline concrète et de les y intéresser. Je commence toujours par des éléments historiques afin d'exposer le rôle majeur de la Qualité au plan économique. Je trouve important

qu'ils sachent que les fondements de la Qualité ont été posés par de brillants scientifiques. Le management de, ou par, la Qualité est trop souvent mal considéré en entreprise et les élèves eux-mêmes en témoignent. D'ailleurs, peu d'entre eux souhaitent s'engager dans cette voie professionnelle, lui préférant les domaines de la réglementation ou de la formulation.

J'enseigne aux étudiants les outils les plus usuels de la Qualité, tels la Roue dite de Deming, le diagramme cause-effets, l'analyse de risques, l'audit et d'autres encore. Dans tous les cas, je les fais travailler en groupes sur des cas concrets et je remarque qu'ils sont très impliqués et y prennent beaucoup de plaisir. Mon pari de les intéresser est gagné.

Je m'attache à leur faire comprendre que la Qualité est une approche managériale, au-delà des aspects obligatoires propres à certains secteurs tels que l'industrie pharmaceutique par exemple. Cette dimension est effectivement importante pour les managers en devenir auxquels je m'adresse. D'ailleurs, je les considère déjà comme tels. Dès ma première intervention, même si le vouvoiement est de mise, je leur demande de m'appeler par mon prénom et de faire comme si nous étions tous des cadres de la même entreprise. Lorsqu'ils restituent leurs travaux de groupe devant l'ensemble de la promotion, je simule une réunion de Direction où ils font une présentation. Ils doivent être convaincus de l'intérêt de leur travail et convaincants, en ambassadeurs de la Qualité.

En fin de session, après avoir étudié la norme ISO 9001, j'aborde la notion de système intégré en évoquant les autres cours qu'ils reçoivent par ailleurs sur les référentiels Environnement et Sécurité. J'aborde également le thème de la Responsabilité Sociétale et introduis les évolutions actuelles du métier de qualificateur. Mon propos est de faire le lien entre leurs futures responsabilités de manager et l'importance de la Qualité comme démarche managériale

Campus universitaire Valrose - Nice



centrée sur la bonne santé de l'entreprise, et en même temps ouverte sur les besoins sociétaux. Ils sont désormais tous en alternance en entreprise et peuvent mesurer l'impact d'une démarche Qualité dans tous les secteurs de l'entreprise. Ils la comprennent et se sentent concernés.

Au cours de ces deux années au contact des étudiants, j'ai perçu leur anxiété vis-à-vis de l'avenir de la planète et par là même de leur propre avenir, mais aussi par rapport à leur positionnement professionnel. J'espère leur avoir montré qu'il y avait des solutions intéressantes et responsables au travers des pratiques managériales. Ma volonté est de poursuivre cet enseignement en étant à l'écoute de la génération à laquelle je m'adresse. Nous savons l'importance de la transmission des valeurs et des connaissances entre générations, des aînés vers les plus jeunes. Mais il est tout aussi important de rester au contact des besoins et des préoccupations des plus jeunes, de comprendre leur vision du monde. Les échanges que j'ai eus avec les étudiants au travers de mon enseignement du management par la Qualité se sont toujours déroulés dans un respect mutuel et je pense que c'est ce que l'on peut souhaiter de meilleur pour que l'enseignement soit le plus fructueux possible.

Je suis particulièrement fière de mon approche pédagogique qui positionne les étudiants et l'enseignante que je suis sur un même pied d'égalité, en les mettant en situation de manager, simulant un contexte professionnel. Les étudiants sont pris et se prennent au sérieux, font face à leurs responsabilités et grandissent. Je profite de ces séances pour leur donner quelques conseils de prise de parole en public qui leur fait souvent défaut. Et quelle satisfaction lors du dernier cours, lorsque les élèves ont exprimé leur regret que le module Qualité soit déjà arrivé à son terme !

## ► témoignage

# L'ESQESE, Ecole Supérieure pour la Qualité, l'Environnement, la Sécurité et la Santé en Entreprise

Par Christine DE CONTO CASALTA, Directrice de l'ESQESE-ICT et Karolina KUNICKA GUERIN, Directrice adjointe de l'ESQESE-ICT

L'ESQESE, Ecole Supérieure pour la Qualité, l'Environnement, la Sécurité et la Santé en Entreprise, qui propose des formations professionnalisantes en QSE, RSE et management, est implantée sur trois régions dynamiques : Lyon, Toulouse et Paris. L'ESQESE Toulouse fait partie de l'Institut Catholique de Toulouse (ICT).

L'ESQESE-ICT déploie trois formations qui accompagnent les étudiants à l'obtention de diplômes délivrés par TSM (Toulouse School of Management de l'Université Toulouse Capitole) : une licence générale Gestion parcours-type QSE, un master 1&2 Management spécialité Administration des Entreprises parcours QSE, ainsi qu'un master 2 Droit et Gestion de la RSE. Toutes les formations sont proposées en alternance.

Leurs programmes illustrent la vision holistique des métiers du QSE et de la RSE portée par la direction et l'équipe pédagogique de l'école. Il est important de souligner la prise en compte du côté relationnel et communiquant indissociable des fonctions QSE et RSE. A l'ESQESE-ICT, les intervenants (proportion importante de professionnels dans l'équipe enseignante) et les étudiants pratiquent une pédagogie professionnalisante active qui favorise la coopération entre entreprises et étudiants, la transversalité des disciplines et l'imbrication entre le tissu économique local et l'école. Les formations sont en prise directe avec la réalité des entreprises et du monde de demain et l'évolution des métiers est prise en compte, notamment par l'adaptation continue des programmes.

Les projets pédagogiques visent l'excellence opérationnelle tout en privilégiant les valeurs humaines, la responsabilité et le sens du collectif. Tout au long des formations, les aptitudes des étudiants à se mettre au service d'enjeux de société sont sollicitées, dans une démarche citoyenne. Ils sont sensibilisés à l'importance du savoir-être et de l'éthique, profondément ancrés dans la culture de l'école.

Directrices des études et assistantes d



**esqese**  
Ecole Qualité Sécurité Environnement

**Qualiopi**  
processus certifié

## Parole d'étudiante

**Témoignage de Stéphanie JOHN ASANTE, étudiante de Master 2 Management des entreprises parcours QSE à l'ESQESE-ICT/TSM, promotion 2021-2023**

*Propos recueillis par Michel CAM, France Qualité.*



©Elliot Detot

### Quelle place occupe la qualité dans vos cursus d'enseignement ?

La Qualité est un élément essentiel dans l'ensemble des cursus d'enseignement, car elle joue un rôle crucial dans la réussite des entreprises et des organisations. Dans le cadre de notre Master en Management des entreprises, la Qualité est évoquée de manière transversale, ce qui nous permet de comprendre son importance dans chaque aspect de l'entreprise. Ainsi, chaque module que nous étudions intègre des concepts et

Nous comprenons également que la qualité est une approche holistique, qui concerne tous les acteurs de l'entreprise, depuis les employés jusqu'aux clients en passant par les fournisseurs et les partenaires.

Au final, la qualité est une pierre angulaire de notre formation, car elle nous permet de comprendre comment les entreprises peuvent être performantes, durables et responsables.

### L'Excellence Opérationnelle, le Lean, la RSE ont-ils également une place dans vos formations ?

Totalement, l'Excellence Opérationnelle, le Lean, la RSE participent et constituent les éléments squelettiques de la formation. Ce sont des domaines clés qui contribuent à la performance et à la pérennité des entreprises. La finalité de ces trois domaines est et reste la même : créer une culture d'amélioration continue, mobiliser les employés à tous les niveaux de l'organisation et mettre en place des processus efficaces pour répondre aux besoins des clients de manière efficiente et efficace.

e formation



©Elliot Detot

### Comment la Qualité est-elle perçue par les étudiants ?

La Qualité est perçue comme étant la mesure dans laquelle un produit, un service ou une expérience répond aux attentes de l'utilisateur ou du client. Bien que cette perception varie en fonction de nombreux facteurs, tels que les normes culturelles, les exigences individuelles, les antécédents d'expériences

des pratiques liés à la Qualité.

Nous apprenons notamment comment mesurer la Qualité, comment améliorer les processus de production et de service, comment gérer les risques et les non-conformités, comment former et motiver le personnel à améliorer la qualité, ainsi que les normes et les certifications qui régissent la qualité.

passées, la marque, la réputation de l'entreprise, la communication et l'interaction avec les clients, les évaluations et les critiques, les prix et la disponibilité du produit ou du service... Ce qui est fabuleux avec la Qualité c'est qu'elle pousse les organisations à se challenger au quotidien à s'améliorer, à améliorer la qualité perçue en comprenant les attentes des clients, ...

en surveillant et en évaluant régulièrement la qualité de leurs produits et services, et en fournissant des interactions positives avec les clients tout au long du parcours client.

## Au-delà de vos formations, votre établissement dispose-t-elle d'une démarche Qualité ?

Tout à fait, notamment avec les évaluations à chaud, où l'on voit l'engagement de l'école dans une démarche d'amélioration continue. De plus, la sélection des intervenants est de qualité. Nous ressentons cette disponibilité, accessibilité et surtout cette énergie, qu'ont les intervenants à nous transmettre leur savoir-faire, à partager leur expériences.

## Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager, une action dont vous êtes fière ?

Les challenges entreprise ! Une approche pédagogique - réussite. En effet, les différents défis proposés nous demandent de mettre en pratique nos connaissances tout en nous adaptant aux exigences du monde professionnel. Autrement dit, les challenges nous incitent à développer notre créativité et notre capacité à trouver des solutions concrètes, simples à des problématiques rencontrées par les entreprises.

## Parole d'intervenante

**Témoignage de Coralie RESPAUD, consultante et formatrice en QSE et RSE au sein du cabinet de conseil ORQUALI (et ancienne étudiante de l'ESQESE-ICT/TSM)**



©Camille Femenias

Mon parcours ? Vous allez sourire, mais j'ai fait partie de la première promotion 2013-2015 du MASTER MAE parcours QSE de l'ESQESE à Toulouse.

À l'issue du diplôme et après deux années d'alternance dans un grand groupe de l'aéronautique, j'ai été responsable qualité dans une

PME, ce qui m'a conforté dans mon attrait pour le QSE et le pilotage d'un système de management. Cela fait maintenant 6 ans que je travaille auprès de Gregory MINUZZO, qui est aussi mon associé, et cette rencontre professionnelle s'est faite grâce à la Qualité ! He oui, c'est en 2013 qu'il débute ses premiers cours à l'ESQESE et c'est avec la même passion qu'il m'a donné le goût pour ce métier et pour l'enseignement. C'est pourquoi, pour moi, intervenir à l'ESQESE, est non seulement une fierté, mais surtout un grand plaisir d'échanger, de former et de voir nos étudiants développer leurs propres goûts du métier.

« Et d'ailleurs la Qualité, c'est quoi concrètement ? » « Je ne fais pas de Qualité, que de la sécurité ou de l'environnement. »

Voilà en début d'année les phrases que j'entends souvent. Mon rôle est de rendre la Qualité adaptée et accessible à tous par la traduction d'exigences à l'opérationnel. C'est aussi construire avec eux leur propre approche du QSE. Pour cela, je fais attention à : enlever les barrières et les idées reçues de la Qualité ; rendre les choses plus simples de compréhension entre qualité, sécurité et environnement ; faire



©Elliot Detot

le lien entre l'entreprise et les cours. J'utilise les exigences, les principes Qualité, comme de la déontologie, des doctrines auxquelles j'aime apporter du sens et de la logique. Mes premiers postes m'ont permis de comprendre la structure de l'entreprise. Et comprendre que tout est adaptable à l'entreprise, tant que l'on commence par comprendre les hommes et les femmes qui en font partie. Mettre en place un système de management QSE, ou déployer la RSE, ce n'est pas facile. Cela demande de voir plus loin que ce qui est écrit ou demandé sur le papier. Autrement dit, pour être compris et efficace, il faut que le système soit la Culture de l'entreprise.

Mon intervention au sein de l'ESQESE ne se limite pas pour moi à déverser du savoir, mais à s'assurer que nos supports et nos interventions permettent de faire des liens entre tous les cours. Quand j'interviens sur le cours de Culture Qualité, qui est essentiel pour moi, les étudiants amorcent leur culture Qualité. Quand je leur parle Qualité, je veille à faire le lien avec sécurité et environnement, car à mon sens on la retrouve partout. En effet, quand je leur parle de l'AMDEC, de l'analyse environnementale ou du document unique, c'est pour moi l'occasion de faire des liens entre ces trois domaines, de rappeler les principes de base de la prévention, du PDCA, appliqués au terrain.

Déployer la culture du Lean dans l'entreprise, c'est la même vision, c'est en fait la partie opérationnelle du QSE. Car oui, on va retrouver l'amélioration continue dans tous nos domaines, tout au long de notre expérience, qu'elle soit professionnelle et personnelle.

Nous pourrions développer plusieurs facettes de la Qualité. J'ai beaucoup de plaisir cette année à travailler avec les étudiants sur le module « expérience client », car nous avons pu, avec l'un de mes clients, leur donner la chance de travailler sur de vrais cas d'étude d'entreprise. C'est une vraie satisfaction pour moi de pouvoir leur permettre de tester et d'éprouver la théorie que l'on apporte.

La Qualité c'est finalement rendre les principes opérationnels et adaptés au terrain dans le but de s'améliorer sans cesse ! Et faire de la formation, c'est au moins planter des graines, des idées qui germeront tout au long des vies de nos étudiants...



## ► témoignage

### L'IUT de Cergy Pontoise

Propos recueillis auprès de Pascal BACOU, Maître de Conférence associé à L'université de Cergy Pontoise (CYU), Co Directeur de la Licence Professionnelle Responsable QHSSE de l'IUT de Cergy Pontoise et Cédric MICHEL, Maître de Conférence à L'université de Cergy Pontoise (CYU), Co Directeur de la Licence Professionnelle Responsable QHSSE de l'IUT de Cergy Pontoise  
Par Michel CAM, France Qualité

Notre IUT QLIO (Qualité Logistique Industrielle et Organisation) est basé sur la commune d'Argenteuil depuis 1993, il offre une formation BUT QLIO en trois années et une Licence Professionnelle (LP) Responsable QHSSE depuis 1999. Chaque année, nous diplômons une cinquantaine d'étudiants et sommes basés sur le même campus que le BUT MLT (Management de la Logistique et du Transport).

#### Disposez-vous de certifications / labels ? Si oui, lesquels ?

L'IUT de Cergy Pontoise est certifié ISO 9001 depuis une dizaine d'années et est également certifié QUALIOPI. Ces certifications « rayonnent » sur l'organisation de l'ensemble de nos formations

#### Quelle place occupe la qualité dans vos cursus d'enseignement ?

La qualité est déjà prépondérante dans le programme QLIO pour plus de 200 heures annuelles, n'oublions pas que le Q de QLIO signifie Qualité... Notre LP offre à nos étudiants 450 heures de formation sur cette thématique (Normes, Audits, Méthodes et outils...). Une dernière année QSE a vu le jour avec le programme BUT où il sera effectué plus de 400 heures sur cette thématique et sciences connexes.

#### A-t-elle ou va-t-elle évoluer ? Si oui, quel regard portez-vous sur cette évolution ?

L'évolution du contenu de nos formations est permanente de par les évolutions normatives et la veille juridique adjacente. Nous sommes aussi particulièrement soucieux de « coller » aux besoins de nos entreprises partenaires, ainsi lors des suivis de nos apprentis nous demandons de façon systématique si le Maître d'apprentissage a identifié un besoin en thématique de formation pour la pourvoir au plus vite dans nos programmes.

#### Pourquoi avoir fait le choix d'intégrer la Qualité dans vos cursus ? Quelles sont les origines et motivations initiales ?

La Qualité a été intégrée dans nos cursus de façon naturelle car elle est un des piliers de notre formation et établissement.

#### L'Excellence Opérationnelle, le Lean, la RSE ont-ils également une place dans vos formations ?

Bien entendu dans la thématique Qualité nous intégrons aussi toutes les matières connexes tel que l'Excellence Opérationnelle, le Lean, la RSE...

#### Comment la Qualité est-elle perçue par vos étudiants ?

Nos étudiants choisissent cette filière souvent soit par connaissance, ou par marketing viral (bouche à oreille). Certains viennent aussi par passion pour cette thématique qu'ils ont découverte lors de leurs stages lors de leur formation post bac.

#### Au-delà de vos formations, votre établissement dispose-t-il d'une démarche Qualité ? Comment est-elle pilotée et comment s'exprime-t-elle ?

Chaque année notre établissement est audité par AFNOR pour la certification ISO 9001 et Qualiopi et passe brillamment cet audit.

#### Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager, une action dont vous êtes fiers ?

Nous sommes particulièrement fiers d'être classé depuis de nombreuses années au classement ED SMBG et d'avoir aussi eu une brillante étudiante Lauréate du prix de l'AFQP (Emilie Souffour). La Qualité de notre formation a été aussi reconnue par le fait que la société Air France nous fasse confiance en dupliquant, avec la création d'un partenariat avec notre établissement, notre LP QHSSE auprès de ses salariés désireux d'être diplômés dans cette thématique.

#### Quels sont vos projets ou prochains chantiers ?

Avec la filière QSE de notre BUT nous avons choisi de conserver notre LP responsable QHSSE pour proposer aux BTS et autres L2 de s'orienter vers cette filière qui nous passionne. Un travail conséquent a été effectué pour passer le diplôme au format APC (Approche Par Compétences) avec une refonte totale de notre maquette.

# ► témoignage

## L'IUT Nice Côte d'Azur & son département QLIO

Par Frédéric CANARD, Maître de conférences, CNRS-GREDEG, UMR (7321), Université Côte d'Azur, IUT Nice Côte d'Azur département QLIO

### L'IUT Nice Côte d'Azur

L'Institut Universitaire de Technologie Nice Côte d'Azur est une composante d'Université Côte d'Azur. Il accueille chaque année 2 600 étudiants au sein de ses 10 départements d'enseignement, répartis sur ses sites de Cannes, Menton, Nice et Sophia Antipolis. Les diplômes de l'Institut, 10 Bachelors Universitaires de Technologie et 4 Licences Professionnelles, sont proposés en formation initiale (traditionnelle & alternance) et en formation professionnelle continue.



### L'Institut vise une certification ISO 9001 : 2015, suite à son audit réalisé fin juin 2023.

Le premier périmètre concerne ses services généraux et son département d'enseignement QLIO (Qualité, Logistique Industrielle et Organisation) pour la partie formation.

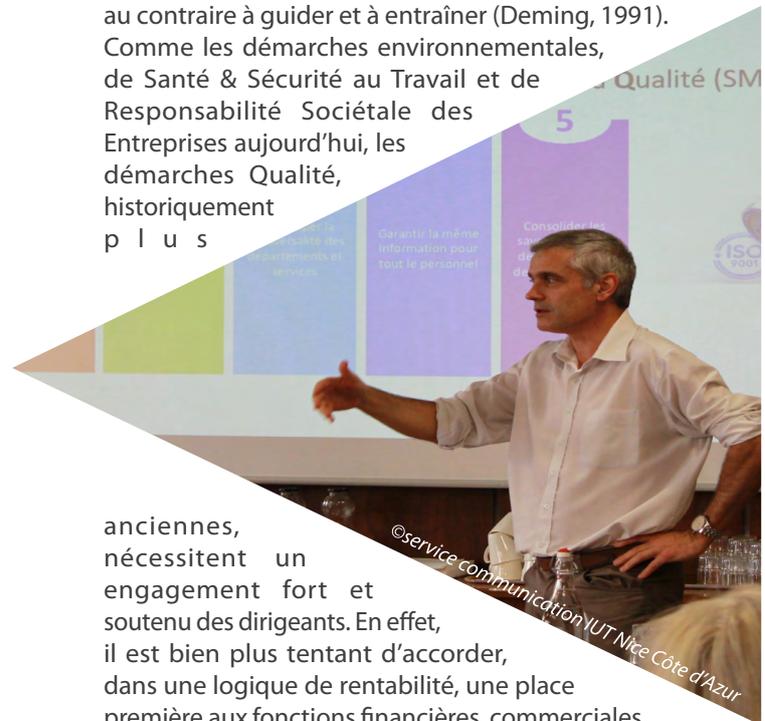
Cette certification marquera la reconnaissance de l'excellence de l'établissement et de ses personnels fortement impliqués dans la démarche qualité. Une consécration également pour le département QLIO qui forme des étudiants à la Qualité et propose un parcours orienté « systèmes de management intégrés QSE (Qualité - Sécurité - Environnement) ».



Les 9 autres départements d'enseignement de l'IUT seront progressivement et dans un second temps intégrés dans le périmètre de certification.

### L'engagement de la Direction de l'IUT

Le premier facteur clé de succès d'une démarche Qualité est le leadership, ce type de management qui ne consiste pas à commander et à contrôler, mais au contraire à guider et à entraîner (Deming, 1991). Comme les démarches environnementales, de Santé & Sécurité au Travail et de Responsabilité Sociétale des Entreprises aujourd'hui, les démarches Qualité, historiquement plus



anciennes, nécessitent un engagement fort et soutenu des dirigeants. En effet, il est bien plus tentant d'accorder, dans une logique de rentabilité, une place première aux fonctions financières, commerciales ou de production aux dépens d'autres fonctions. Ainsi, une implication des dirigeants doit être d'autant plus forte pour ce type de démarches. Par ailleurs, les notions de Qualité, d'environnement... semblent aller de soi. Qui s'oppose à la Qualité, à la préservation de l'environnement, à la Santé & Sécurité au Travail, ou à encore à la responsabilité vis-à-vis

de la Société ? C'est ainsi que le plus souvent les démarches Qualité s'imposent dans un contexte de crise, de transformation et de contraintes. En général, les démarches s'imposent prioritairement parce que les clients les demandent expressément, les effets internes tels que la stabilisation des processus de travail et la mobilisation du personnel arrivant au second plan.

Dans les périodes calmes, la légitimité des actions de changement n'est jamais très évidente et les chances de succès d'un projet restent faibles.

Dans le cas de l'IUT Nice Côte d'Azur, l'implication de la Direction a été d'autant plus forte qu'il n'y avait ni contraintes particulières, ni signaux forts de l'environnement nécessitant la mise en place du projet. Ainsi, le choix du périmètre de certification aurait pu concerner exclusivement les activités de formation professionnelle continue et par alternance, en réponse à des demandes d'entreprises et des organismes collecteurs de fonds de formation.

C'est donc sous l'impulsion et le pragmatisme du directeur et de la directrice administrative de l'IUT que la démarche de certification a pu débiter et se déployer. Leur leadership repose sur deux piliers :

- le recours à un management symbolique consistant à définir et communiquer une mission et des valeurs liées à la Qualité tout au long du projet, et à donner l'exemple systématiquement (présence à toutes les réunions qualité, rédaction de leurs propres fiches processus...).
- Une participation active à la démarche Qualité se traduisant par l'écoute des personnels, des prises de décisions liées à la qualité (définition de la politique et des objectifs qualité, mise en place d'un comité de pilotage mensuel et de la revue de direction, définition et suivi des indicateurs...).

Plus encore, la Direction a constitué des réseaux de compétences avec à leur tête des soutiens, « supporters » au projet, permettant de disposer de savoir-faire clés et de légitimer le changement.

### Les supporters de la démarche Qualité

Piloter des actions de Qualité nécessite des soutiens permanents et des dispositifs de coordination de la démarche. Ce sont des relais indispensables de la promotion de la Qualité entre la direction et l'ensemble du personnel. Ces supporters doivent se révéler particulièrement actifs et imaginatifs pour légitimer simultanément leur rôle et le projet, particulièrement lorsque des adaptations aux variations du contexte s'avèrent indispensables.

Dès 2021, une cellule « Qualité » a été créée au sein de l'IUT, composée d'une chargée de mission qualité auprès du Directeur, enseignante en qualité dans le département QLIO et membre active de l'AFQP

Une étudiante du département d'enseignement QLIO



©Loïc Thebaud

(Association France Qualité Performance) PACA, du chef du service Statistiques, Applications logicielles & Qualité, et d'une étudiante alternante en Qualité. En particulier, la persévérance, la vitalité, l'imagination et la vision prospective de la chargée de mission qualité auprès du Directeur participent grandement à la réussite de la démarche. Citons également les membres de la cellule Qualité et les treize responsables de processus des services généraux et du département QLIO qui jouent un rôle majeur.

### L'implication du personnel

La mise en place de la Qualité ne peut réussir sans une réelle implication du personnel, qui passe par sa sensibilisation, la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche, le travail en groupes pour la formalisation des processus et la reconnaissance des résultats.

Les « matinales Qualité » permettent notamment de sensibiliser et d'informer régulièrement le personnel (Cf. photo page précédente : le Directeur de l'Institut lors du matinale Qualité). Ces réunions se déroulent autour de différents thèmes (l'optimisme, la sérénité, la bienveillance, le jeu Certif'ISO autour de la Qualité...) et permettent de rassurer les pilotes de processus vis-à-vis des audits internes, de l'audit à blanc et de l'audit de certification.

Enfin, l'Institut a bénéficié de la présence et des conseils avisés de la responsable Qualité des trois IUT de Strasbourg, lors de l'audit à blanc réalisé en février 2023 sur les sites de Nice et de Sophia Antipolis de l'Institut.

L'IUT Nice Côte d'Azur et son département QLIO savoureront très bientôt l'obtention de la certification... et le déploiement de la démarche qualité aux neuf autres départements d'enseignement est déjà planifié !

# ► témoignage

## Kedge Business School

Propos recueillis auprès du Dr Marc FAGET, Professeur Associé, Directeur de l'Institut Supérieur du Management par la Qualité, KEDGE Business School, par Michel CAM, France Qualité



Classée dans le Top 10 des écoles de management françaises, KEDGE Business School est présente sur huit campus : quatre en France (Paris, Bordeaux, Marseille, Toulon) et quatre à l'international (deux en Chine et deux en Afrique).

15 000 étudiants (dont 23 % d'internationaux), 200 professeurs permanents, 310 universités partenaires internationales et 80 000 diplômés à travers le monde, composent sa communauté. KEDGE propose 37 formations en management et en design, du niveau post-bac aux Mastères Spécialisés et déploie également des formations sur-mesure pour les entreprises.

### Disposez-vous de certifications / labels ? Si oui, lesquels ?

L'institution est reconnue par l'État français, avec des programmes visés et gradés, elle fait partie du 1 % des écoles mondiales bénéficiant de la triple accréditation : Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), European Quality Improvement System (EQUIS) et Association of MBAs (AMBA).

L'Executive Education est quant à elle certifiée QUALIOPI. Ces accréditations délivrées par des organismes internationaux indépendants garantissent la qualité de nos formations.

### Quelle place occupe la Qualité dans vos cursus d'enseignement ?

La Qualité est primordiale dans chacune de nos formations. Un programme dédié à la Qualité, plus précisément au management par la Qualité, existe depuis presque 30 ans : l'Institut Supérieur du Management par la Qualité (ISMQ). Cette formation délivre deux diplômes différents : un titre de niveau 7 délivré par le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), ainsi qu'un Mastère Spécialisé délivré par la Conférence des Grandes Écoles (CGE). Ce programme propose un tronc commun avec des enseignements sur le management par la Qualité et deux parcours spécifiques : Industrie et Services, et Aéronautique, Spatial et Défense.

### Cette place a-t-elle ou va-t-elle évoluer ? Si oui, quel regard portez-vous sur cette évolution ?

Dans un contexte de mondialisation, de limitation des ressources, de multiplication de l'information et des avancées technologiques, les défis actuels et de demain sont d'offrir un management, de et par la Qualité, innovant et pleinement conscient de la globalité de son environnement. L'ISMQ est orienté vers cette démarche, grâce à un enseignement riche et tourné vers l'avenir, combiné à une expertise professionnelle à la hauteur des exigences de notre société contemporaine, tout en conservant l'homme au cœur de notre système.

**KEDGE**  
BUSINESS SCHOOL

## Pourquoi avoir fait le choix d'intégrer la Qualité dans vos cursus ? Quelles sont les origines et motivations initiales ?

Le programme ISMQ a été créé en 1995 comme un « Institut ouvert, à l'écoute de tous, qui propose des formations pour les acteurs responsables d'une société plus humaine et d'un monde meilleur - Agir

aujourd'hui sur le monde de demain », avec pour stratégie de promouvoir, au-delà de la Qualité, les richesses humaines et le Développement Durable, contribuer à l'évolution et au développement de ces domaines. Nous gardons encore aujourd'hui cette approche initiale en essayant de replacer l'humain au cœur des organisations.

## L'Excellence Opérationnelle, le lean, la RSE ont-ils également une place dans vos formations ?

L'ISMQ prépare les cadres dirigeants à manager par la Qualité et à adopter de nouveaux comportements en cohérence avec les principes du Développement Durable et de la responsabilité sociétale. Les modèles d'excellence, la RSE et les principaux outils et méthodes comme le Lean y sont enseignés, et

permettent à nos apprenants de mettre en œuvre, promouvoir et diffuser les méthodes et outils du management, des approches QSE et des démarches d'excellence dans des secteurs d'activité et des contextes variés.

## Comment la Qualité est-elle perçue par vos étudiants ?

Nos étudiants prennent conscience que la Qualité n'est pas simplement une affaire de certification ou de contrôle, mais qu'elle a pleinement sa place dans les processus de Direction et qu'elle permet un réel pilotage, management par la Qualité. Nous pouvons citer le verbatim d'un de nos alternants : « Ingénieur de formation, j'ai rejoint l'ISMQ afin de compléter mon approche technique par une approche managériale. Le cursus proposé permet de se positionner comme un véritable support de la Direction des entreprises et de l'accompagner dans un monde en perpétuel changement. Cela donne une plus-value importante aux personnes issues de ce programme ».

## Au-delà de vos formations, votre établissement dispose-t-il d'une démarche Qualité ? Comment est-elle pilotée et comment s'exprime-t-elle ?

Au-delà de l'ISMQ, l'école possède bien une démarche Qualité, avec un département dédié, piloté par notre Doyenne associée à la Qualité et aux accréditations. Ce département est garant de la Qualité pour l'ensemble de l'école et de ses programmes, en prenant en charge les accréditations, la valeur des apprentissages, les missions académiques et institutionnelles et des



Les diplômés



missions de Qualité au sens large. Nous assurons à nos étudiants et à nos équipes une qualité toujours constante et maintenue grâce à leur implication dans les processus d'amélioration. Ainsi nous garantissons l'excellence de notre institution.

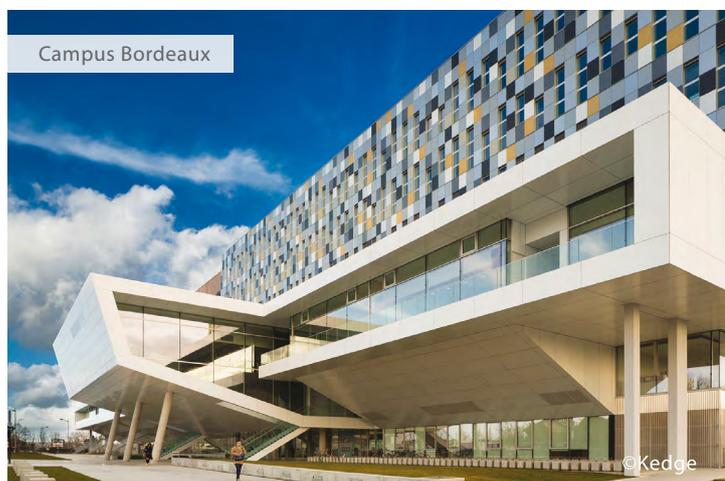
**Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager, une action dont vous êtes fier ?**

1er au classement EdUniversal des meilleurs masters, MS et MBA dans la catégorie qualité, et récemment récompensé par France Qualité pour le Prix Étudiant Qualité Performance, nous pouvons également citer le témoignage d'Emma Le Guével, Lauréate 2023 dans la catégorie Mastère Spécialisé pour avoir piloté avec succès un chantier d'amélioration sur les standards de démarches managériales Qualité, SSTE (Santé, sécurité au travail et environnement) et Performance de Naval Group.

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

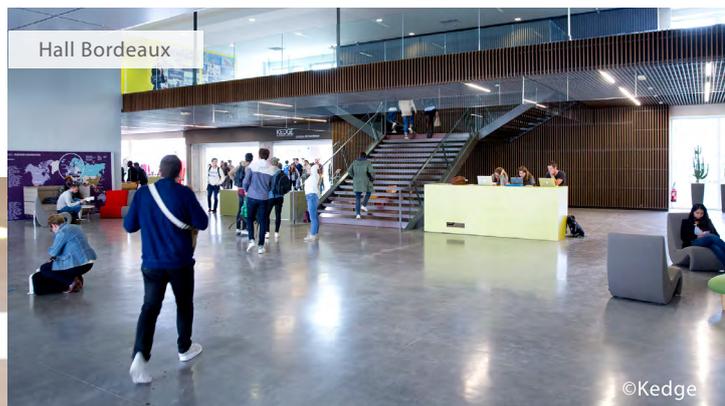
**Quels sont vos projets ou prochains chantiers ?**

Concernant l'école, KEDGE Business School continue de s'engager dans des processus d'amélioration continue. La Qualité est une condition nécessaire au management de l'école qui permet ainsi de garantir sa réussite et celle de ses étudiants et collaborateurs. Concernant les programmes de l'école spécifiques en Qualité, nous avons des chantiers de certifications afin de promouvoir les compétences que visent cette formation, et prévoyons l'organisation de conférences avec nos partenaires de manière à contribuer à une vision systémique de la Qualité.



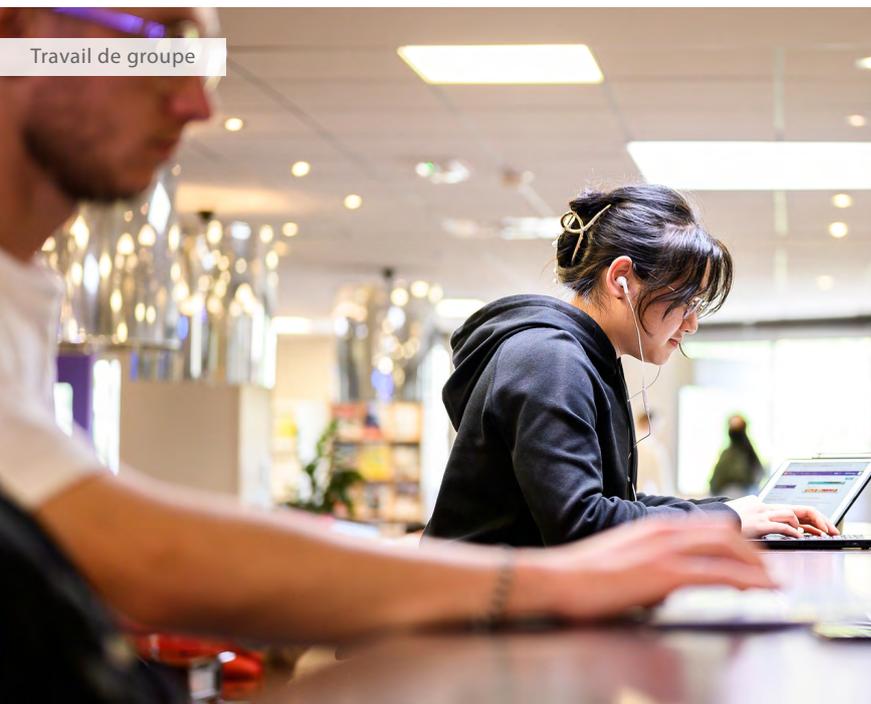
Campus Bordeaux

©Kedge



Hall Bordeaux

©Kedge



Travail de groupe

©Kedge



Bertrand du Marais, le Professeur John Drobak et Jean-Claude Beaujour, président de l'Institut France-Etats-Unis, au Cercle France-Amériques le 18 mars 2019.

## Grand Témoin

### Bertrand du MARAIS Président du Think Tank FIDES, Conseiller d'État, membre de la CNIL

*Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.*

*Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...*

*Découvrez la seizième interview, menée par Marie CORNET-ASHBY.*





Diplômé de l'ESSEC (1985) et ancien élève de l'ENA (1989), Bertrand du Marais, conseiller d'État et membre de la CNIL (Commission nationale informatique et libertés), préside et a cofondé FIDES (Forum sur les interactions entre le droit, l'économie et la société, <http://www.fides.institute>), Think Tank dédié aux interactions entre le Droit et la Science Economique. Il est Secrétaire Général du Cercle France Amériques ([www.france-ameriques.org](http://www.france-ameriques.org)).

Lauréat du Prix Zerrili Marimo de l'Académie des sciences morales et politiques en l'an 2000, il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages sur la régulation, l'évaluation du droit, le droit et les TIC et plus généralement sur les interactions entre Droit et Économie. Son « Droit public de la régulation économique » (Presses de Sciences-Po et Dalloz, Paris, 2004) a été couronné par la même académie. Le « Dictionnaire des régulations » (Lexis-Nexis 2015), qu'il a codirigé, a reçu au Conseil constitutionnel le « Prix de livre de la pratique juridique 2016 » du Cercle des Juristes. Derniers ouvrages dirigés : Legal Certainty in Real Estate Transactions : A Comparison of England and France, (codirection avec D. Marrani), Cambridge & Brussels, Intersentia, 2016, 142 p ; « États-Unis : l'administration publique en crises ? », dossier spécial de la Revue française d'administration publique (RFAP), n°170, 2019/2.

Au Conseil d'État, il est Rapporteur à la Section des Travaux Publics. Il est le membre de la CNIL en charge des relations internationales, de e-Privacy, de l'interrégulation et de l'économie de la donnée, et siège à la Formation Restreinte en charge des sanctions. Sa carrière administrative s'est déroulée entre le Conseil d'État et les administrations, tant françaises qu'internationales, ainsi qu'à l'Université de Paris Nanterre et à l'Université de Paris Est-Créteil, où il est actuellement professeur associé.

**« La qualité marque le respect envers l'autre [...] elle exige aussi du courage : celui de s'arrêter sur l'ouvrage pour le rendre parfait. »**

### QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

C'est une caractéristique des objets, voire des biens immatériels, qui les rend à la fois durables et désirables. La qualité requiert une exigence, un souci de perfection. Elle est souvent liée à une forme d'évidence, de pureté, de beauté car elle inspire la confiance. Le souci de la qualité est souvent le souci de l'Autre.

### COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

En cette période de profonde division de la société et de rejet de l'autorité publique, la question de la qualité est pour moi avant tout celle de la qualité

du Droit. Pour ce qui est de la loi, il s'agit de réussir à sensibiliser les décideurs publics à la dimension profondément politique de la qualité du Droit. Les politiques publiques, afin d'être acceptées, doivent refléter cette qualité. Au niveau macrosocial, le danger du manque de qualité du Droit est immense : il se traduit par des conflits, de la violence...

Le Droit constitue cet instrument fondamental pour la société qui traduit en action collective une vision à travers des normes qui s'imposent à tous.

Or le Droit postmoderne s'est constitué comme l'instrument de ce que j'appelle le « Grand Evitement », ou le souhait implicite et la nécessité pour l'individu, de mettre à distance ses congénères. Le Droit se sophistique, pour gérer les relations entre individus dans une multitude des connexions interpersonnelles...

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

Je contribue à la qualité du Droit à titre professionnel : au Conseil d'État, en participant à la rédaction des textes de lois et de décrets ; à la CNIL (le régulateur des données personnelles) dans l'élaboration et la mise en œuvre du Droit protégeant notre vie privée numérique ; à travers mes activités académiques de professeur associé de Droit et de président du Think Tank FIDES, dont l'un des axes de réflexions est précisément l'évaluation économique du droit.

La qualité du Droit est un objet central d'analyse et de recherches personnelles depuis le début de ma carrière. Mon intérêt pour la science économique et des cours de microéconomie ont orienté très tôt mon programme de réflexions sur les moyens d'atteindre l'efficacité du Droit puis, sur la qualité de la loi. Et cela, en intégrant à chaque étape du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la loi, l'évaluation du Droit et notamment son évaluation économique.

En début de carrière, j'ai eu la chance de vivre une expérience unique au sein de la Banque Mondiale. Aux États-Unis, dans une culture anglo-américaine, j'étais chargé de mettre en œuvre des réformes juridiques « prêtes à l'emploi » qui devaient s'inspirer du modèle du Droit administratif français, mais à destination de pays fragiles. Cela m'a obligé à évaluer ce qui était fondamental dans notre tradition juridique, à « passer au laser » de l'efficacité et de la pertinence nos instruments juridiques nationaux. Au contact d'autres cultures, j'ai compris que la qualité du Droit est également une question d'affinités et d'adéquations

avec la société dans laquelle le Droit va être mis en œuvre. Cette expérience a été fondatrice...

Aujourd'hui, la qualité du Droit est souvent réduite à la « légistique formelle ». Cependant, la « légistique matérielle », ou l'art d'élaborer des politiques publiques pertinentes, efficaces et acceptées par le public, apparaît tout autant essentielle. La légistique formelle s'attache à la cohérence du Droit au sein de la sphère juridique, à son accessibilité et à son intelligibilité. La légistique matérielle est plus profonde et exigeante. Elle permet de traduire les contingences politiques des dirigeants, elle suppose aussi l'adéquation des nouveaux instruments juridiques à la culture des destinataires de la norme. Elle impose donc un certain degré de participation et d'écoute des citoyens.

Il s'agit d'atteindre une qualité du Droit qui renvoie donc aussi à sa légitimité, à ses effets, à son impact, permettant ainsi de produire de la confiance et de la sécurité juridique.

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

Elle intègre le savoir vivre ensemble. La qualité est intrinsèque à un objet, ici à un texte de loi mais elle reste avant tout intersubjective. Lorsque la légistique n'est plus que formelle, le manque de qualité de la loi peut briser le consensus social.

## LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLES FORMES ?

La recherche de la qualité du droit s'exprime dans mon action inlassable en faveur de l'évaluation du Droit. Après la mise en œuvre de la loi, son évaluation détermine si les objectifs visés ont été atteints afin d'adapter la politique suivie et, si nécessaire, les textes. En France, l'évaluation du Droit, et plus généralement des politiques publiques, est un combat ! Elle est pourtant cruciale pour l'amélioration des politiques publiques et pour leur acceptation.

Un autre pilier déterminant de la qualité se situe dans la procédure d'élaboration du Droit à travers la collégialité. L'idée et la rédaction initiales doivent se nourrir de ce dialogue entre juristes et utilisateurs, entre juristes et parlementaires.

## UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Les horloges du 18<sup>ème</sup> siècle. À l'époque, pour être admis dans la guilde des Horlogers, le jeune apprenti devait inventer un nouveau mouvement d'horlogerie fiable, sans une minute de retard et donc d'une qualité irréprochable. Cette horloge, véritable prouesse technologique, représente la résultante d'un état social et d'une façon d'être. En droit, l'article 1382 ancien du Code civil<sup>1</sup> célèbre dans le monde entier, incarne sans doute cette qualité : il énonce en une seule phrase concise un principe juridique et une solution à une multiplicité de situations concrètes.

## UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Ces professeurs qui m'ont donné l'envie de connaître et donc d'apprendre...

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

La Pyramide du Louvre. Au-delà de sa qualité esthétique, elle représente une prouesse technologique et magnifie la Cour du Louvre par sa simplicité.

## LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

La qualité marque le respect envers l'autre, et cela, souvent aux dépens du coût et de l'efficacité. Par-là, elle exige aussi du courage : celui de s'arrêter sur l'ouvrage pour le rendre parfait.

Le grand débat sur la qualité du Droit réside dans le fait d'agir à court terme, mais aussi de le penser à long terme...



<sup>1</sup>Avant d'être sottement renuméroté en article 1240, de 1804 à 2016, l'article 1382 disposait « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. ».



# ZOOM SUR

## FIDES

### **FORUM SUR LES INTERACTIONS ENTRE LE DROIT, L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ**

Créé en 2009 à l'Université de Paris Nanterre, FIDES est un think tank pluridisciplinaire, à rayonnement national et international, dédié aux interactions entre le Droit, l'Économie et les autres sciences sociales et humaines.

Ouvert à toutes les opinions politiques et à tous les courants théoriques, il est sans doute l'un des seuls lieux, en France, où juristes et économistes, universitaires comme praticiens, croisent leurs pratiques et leurs recherches pour produire ensemble des travaux pluridisciplinaires, scientifiques ou appliqués à la décision, tant publique que privée.

Les objectifs de FIDES sont :

- Éclairer le débat public pour faciliter la décision et l'action publique par des analyses rigoureuses, prospectives et toujours comparatives, assorties de propositions concrètes.
- Mobiliser dans un esprit de dialogue : scientifiques, praticiens et décideurs pour produire des analyses et des solutions inédites.
- Constituer un centre de référence, une « fabrique à idées » et à propositions, au niveau national et international, sur les interactions entre Droit et Économie sans dogmatisme scientifique.

Plusieurs concepts ont été créés par ses membres : "Attractivité économique du droit", "Financement 4P", "Jurisdiversité"...

C'est aussi un lieu de « Networking à très haute densité » permettant des rencontres originales grâce à des séminaires académiques, des conférences nationales et internationales...

Cinq thématiques :

1. Attractivité économique du droit
2. Concurrence et régulations des marchés
3. Évaluation du droit et des politiques publiques
4. Finance et entreprises responsables et Financement 4P
5. Numérique

FIDES organise une manifestation toutes les 6 semaines environ, publie ou soutient un ouvrage par an et diffuse les très nombreuses participations de ses membres au débat public (articles de presse, radio, etc.). Depuis 2019, les « Entretiens de Saint Sauveur » réunissent son réseau pendant quelques jours dans ce village des Hautes-Alpes.

[www.fides.institute](http://www.fides.institute) et [www.linkedin.com/company/fides-forum-interactions-droit-economie](https://www.linkedin.com/company/fides-forum-interactions-droit-economie)



F R A N C E  
Q U A L I T É

# EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges  
Livres blancs  
Replays

...

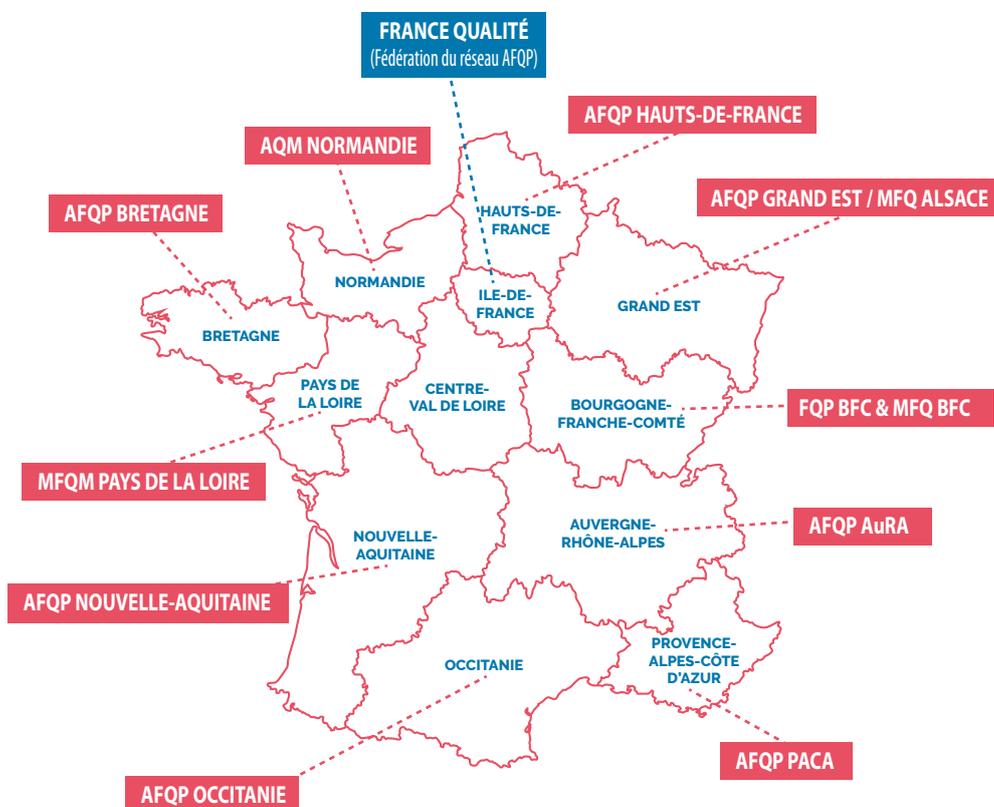


Depuis 2022, seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



# REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :  
[www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp](http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp)

in f  