échanges

N°53

la performance en revue

DOSSIER
QUALITÉ &
APPROVISIONNEMENTS

GRAND TÉMOIN
ALAIN PUJOL,
CO-PRÉSIDENT DE FRANCE ANGELS

INTERVIEW
LA QUALITÉ À L'EXPORT

Qualite Performance

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

ÉDITO

Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Nouvelle Qualité, nouvelles ouvertures

La rentrée de votre réseau France Qualité se révèle, au moins autant que préfiguré, à la fois dense et porteuse. Des événements en région, de grands rendez-vous nationaux, illustrent plus que jamais le caractère global, pragmatique, innovant, participatif, de la dynamique d'amélioration continue.

Et cela « ouvre » sur des dimensions de vie collective ou individuelle diversifiées.

Factuellement, nous sommes davantage présents en matière de RSE : participation grâce à l'Agence LUCIE au Salon PRODURABLE les 13 et 14 septembre, signature d'un accord dédié avec l'AFNOR le 9 du même mois, tenue d'un stand au World Impact Summit des 30 novembre et 1er décembre. Tout simplement parce que la performance est aujourd'hui globale, et le progrès permanent conçu au service de l'ensemble des parties prenantes. Votre revue Echanges traite dès lors très logiquement, très naturellement, dans ce numéro, d'achats responsables, de formations citoyennes.

Quant au management des processus, aux enjeux de pragmatisme, au besoin de transversalité, ils sont au cœur d'une actualité faite de sobriété, donc de maîtrise des coûts de non-qualité, de devenir du travail, donc d'équilibre entre compétitivité et bien-être. S'annoncent à cet égard deux rendez-vous majeurs : la première séance du Comité de Certification Lean Six Sigma le 25 octobre et la Convention de notre partenaire France Processus le 25 novembre. Un double avant-goût dans les pages suivantes : les mots clé du Lexique sur le Lean Six Sigma, et un témoignage relatif aux leviers d'implantation à l'exportation.

Au-delà, la caractéristique innovante de la Nouvelle Qualité nous conduit à explorer - et accompagner - des secteurs d'activité multiples, de façon parfois inédite. Comment les démarches de progrès et de prévention des risques peuvent-elles par exemple aider des

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 - www.qualiteperformance.org

FRANCE QUALITÉ

sommaire

15

12

@AdobeStock

18

5 LE DOSSIER
QUALITÉ ET APPROVISIONNEMENTS

CONTEXTE
6- LA QUALITÉ DES APPROVISIONNEMENTS

TÉMOIGNAGE
9- QUALITÉ ET SUPPLY CHAIN : UNE FORTE INTERDÉPENDANCE

ÉCLAIRAGE
12- APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES ET QUALITÉ

POUR ALLER PLUS LOIN
14- LIENS UTILES

15 GRAND TÉMOIN
ALAIN PUJOL, CO-PRÉSIDENT DE FRANCE ANGELS

18 ENSEIGNEMENT
BUT 2 QLIO DE SOPHIA-ANTIPOLIS

22 LE ZOOM
LES DÉFINITIONS DU LEAN SIX SIGMA

NOUVEAU
LEXIQUE DE LA QUALITÉ

https://bit.ly/lexique-qualite

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

ÉDITO

Suite de l'édito

start-ups à gagner en robustesse des modes de fonctionnement, en structuration des projets de développement ? On va évoquer une telle valeur ajoutée (peut-être) inattendue durant le premier 5 à 7 national, en novembre, illustrations vécues à l'appui. Merci de lire plus loin, sous cet angle, l'apport du Grand Témoin du trimestre, Co-Président de France... Angels.

Bien entendu, l'approche participative revêt une importance décisive en termes non seulement d'échanges, de concertation, de recherche d'idées, mais aussi de transformation, de changement, d'adaptation de services. Il est ainsi prévu de rassembler nombre de membres du Pôle Jeunes générations à l'occasion d'un After Work spécifique, avant la fin de l'année. Gageons également que l'engagement fort du réseau autour de moments phares des jour/semaine/mois de la Qualité, en novembre, permette de recueillir des bonnes pratiques, autant que d'affirmer un leadership français croissant en Europe.

Je salue les adhérents qui rejoignent, nombreux, les structures régionales ou nationale de France Qualité - avec vous, la communauté des professionnels doit pouvoir toujours mieux valoriser les préconisations faites auprès des responsables politiques, économiques, sociaux et associatifs, et encore davantage exprimer la voix des acteurs mobilisés, passionnés, au quotidien !

AFNOR parcours croisés

Votre réseau social privé est disponible sur Parcours Croisés !
Rejoignez le groupe privé des membres du réseau France Qualité.

Offre réservée aux adhérents du réseau France Qualité, national et en régions (AFQP, MFQ...).
Pour bénéficier d'un accès gratuit, contactez par e-mail communication@francequalite.fr.

DOSSIER :
Qualité et approvisionnements

©AdobeStock

contexte

La qualité des approvisionnements

Par Laurent LESCHI, Président Fondateur de Leb management

Laurent Leschi est Directeur achats et supply chain, Consultant et Manager de transition, transformation et digitalisation. Il accompagne notamment depuis plusieurs années des grands groupes sur les questions d'achats et de supply chain. Il a accepté de partager avec nous sa vision de la qualité des approvisionnements.

QCD, OTIFIC, SQM, AQP

Dans les fonctions achats et approvisionnements, la démarche Qualité Coût Délai (QCD) est utilisée pour structurer et évaluer la performance des fournisseurs et notamment la qualité des approvisionnements. Cette démarche est un excellent « basique » incontournable pour les acheteurs et les approvisionneurs du monde entier depuis plus de trente ans. Elle sera aussi le point de départ et de référence pour notre sujet, même si le QCD apparaît aujourd'hui incomplet, comme nous le verrons plus loin.

J'entends ici parler des approvisionnements de produits, matériels, matières premières, équipements... Catégorie d'achats pour laquelle la fonction approvisionnement est un enjeu critique, comparée par exemple aux catégories d'achats comme les prestations ou les systèmes d'informations.

Plusieurs indicateurs de performance (KPI) des approvisionnements de produits sont aussi établis relatifs à la qualité du produit, la quantité livrée, les retards, les litiges, le temps de traitement... On utilise parfois le macro indicateur OTIFIC (on time, in full, invoiced correctly) afin d'intégrer toutes ces dimensions de performance liées aux produits et aux fournisseurs.

Une façon classique, nécessaire et opérationnelle de définir et de piloter la qualité des approvisionnements de produits est d'intégrer la démarche QCD dans un système de management de la qualité (SMQ) et la compléter avec une démarche d'Assurance Qualité Produit (AQP), deux outils puissants probablement familiers de nos lecteurs.

Ces différentes démarches ont fait leurs preuves et sont des excellentes pratiques à promouvoir et développer. Toutefois, je voudrais ici aborder la qualité des approvisionnements sous un angle plus global et plus « stratégique ».

LES APPROVISIONNEMENTS, MAILLON DE LA SUPPLY CHAIN

Les enjeux de qualité des approvisionnements sont à appréhender selon moi dans le contexte plus large de leur lien avec les métiers achats et supply chain, en commençant par un descriptif bref de ces métiers et de leurs enjeux.

La fonction achats, en lien avec les parties prenantes impactées (marketing, usines ou opérations, RSE, SS, Qualité, juridique, etc.) analyse les marchés fournisseurs, les rapproche des besoins internes, lance des appels d'offres, négocie, sélectionne les fournisseurs et contractualise. L'enjeu est stratégique : sélectionner et piloter la bonne base fournisseurs de produits nécessaire pour répondre aux besoins fonctionnels, économiques et RSE de l'entreprise pour 3, 5 voire 10 ans.

La fonction approvisionnements a pour mission de

planifier les commandes des produits aux fournisseurs et s'assurer de la livraison au bon moment et selon le contrat d'achats. C'est une fonction critique, plus opérationnelle que les achats, qui agit sur un horizon plus court et avec une grande densité au quotidien.

Ces deux fonctions, achats et approvisionnements de matériels, sont très liées et doivent dialoguer. Mais elles mobilisent des compétences, des processus, des horizons de temps voire des outils différents. Je conseille de les séparer et les piloter séparément (mais c'est un autre sujet).

La supply chain ou chaîne d'approvisionnement, est l'ensemble des processus et activités qui vont de la demande des clients aux paiements fournisseurs, en passant par les achats, la distribution, la production, le stockage, les approvisionnements, le paiement fournisseurs. La fonction supply chain management est la gestion des flux d'informations et des flux physiques entre toutes ces activités.

En adoptant maintenant cette perspective supply chain, il est alors assez aisé d'imaginer que les maillons de la chaîne en amont des approvisionnements, notamment la demande des clients, le plan de production et la capacité fournisseurs (sécurisée par les achats), vont avoir un impact majeur et direct pour établir puis exécuter le plan d'approvisionnements et donc au final impacter la qualité des approvisionnements. Ce plan d'approvisionnements peut ainsi se révéler défaillant, non conforme aux objectifs QCD, par exemple en cas d'augmentation importante non anticipée de la demande des clients et du plan de production ou en cas de défaillance ou de non-adaptation de la base fournisseurs.

ENJEUX STRATÉGIQUES ET RISQUES SUR LA SUPPLY CHAIN

Une fois l'interdépendance de la fonction approvisionnements dans la supply chain établie, prenons encore plus de distance. Il s'agit d'appréhender les risques sur la supply chain et dont la réalisation aurait un impact sur un des objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'actualité récente regorge d'illustrations parfaites de ce type de risques sur la supply chain et de leur impact sur les résultats des entreprises. En effet, nous avons tous vu voire vécu comment la pénurie de micro-processeurs à la reprise post COVID a impacté les supply chain de centaines d'entreprises dans plusieurs secteurs comme l'automobile, l'informatique ou la téléphonie.

« Il est toutefois essentiel pour appréhender et sécuriser cette qualité d'approvisionnements de manière pérenne et responsable, d'adopter une approche plus globale. »

Toujours dans l'exemple d'une entreprise qui produit des téléphones mobiles, cela peut s'avérer stratégique d'approvisionner des puces, mais moins d'approvisionner des boîtiers de téléphone. Il apparaît alors un élément clé : la dépendance vis-vis de fournisseurs sur des produits stratégiques et donc celle du rapport de force sur le marché, au regard de ce besoin stratégique. Il est important d'évaluer si les résultats de mon entreprise sont hautement dépendants d'un fournisseur ou un seul pays potentiellement hostile. Et dans ce cas que faire ?

Dois-je investir (construire une usine, racheter un fournisseur...) ?

APPROVISIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Je mentionnais la dimension incontournable du QCD mais aussi son côté incomplet. On peut également se poser la question du Développement Durable dans la supply chain. Pour ne parler que d'approvisionnement et d'achats, mes fournisseurs respectent-ils mes standards RSE et l'ensemble des législations sur l'environnement, les lois sur le droit du travail ? Et leurs sous-traitants ? A noter qu'une belle loi française, la loi dite Devoir de Vigilance, contribue à progresser en ce sens.
Ces enjeux RSE et leur pilotage tout au long de la chaîne d'approvisionnement font partie selon moi de la qualité des approvisionnements. Si je sélectionne un fournisseur qui satisfait au seul QCD mais dont un sous-traitant emploie des enfants, ai-je un approvisionnement de qualité ?

SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES

Nous avons vu comment certains évènements peuvent impacter la supply chain et créer des ruptures majeures d'approvisionnements qui impactent les objectifs stratégiques de l'entreprise. Au-delà de ces risques majeurs, la supply chain peut être soumise à plusieurs types de risques de moindre impact mais qui dégradent la qualité des approvisionnements. Par exemple un cyclone sur la côte est des USA où se trouve une usine fournisseurs.
Même si la gestion systématique du risque supply chain est une pratique assez ancienne, avant la crise du COVID, elle était encore assez inégalement assurée. Développer un système de gestion des risques achats/supply chain/fournisseurs et « piloter » par les risques – prendre des décisions d'approvisionnements en fonction de ces risques – aura un impact sur la qualité des approvisionnements.

APPROVISIONNEMENTS ET DIGITALISATION

Le marché des solutions digitales offre un potentiel digitalisation. Cette digitalisation de la fonction approvisionnements peut s'envisager dans un premier temps avec le remplacement de tâches manuelles longues et sources d'erreurs par une dématérialisation des processus (du processus P2P procure-to-pay). L'automatisation de certaines tâches ou robotic process automation (RPA) peut ensuite être implantée. L'exploitation des données internes, par exemple de besoins prévisionnels ou de performance fournisseurs par des systèmes boostés à l'IA, existe et permet par exemple d'identifier des

contre-performances passées d'un fournisseur et de sécuriser les approvisionnements futurs en rééquilibrant le portefeuille. Enfin, il existe des bases de données externes connectées, boostées aussi à l'IA, qui identifient en permanence l'ensemble des risques externes dans le monde : climatique (ex. : le cyclone sur la côte est des USA où se trouve une usine fournisseurs), géopolitiques (ex. : risque de guerre) ou défaillances financières de fournisseurs.

EN CONCLUSION

La gestion opérationnelle de la qualité des approvisionnements de matériels est bien connue et fonctionne bien dans la grande majorité des entreprises en termes de processus, sélection des fournisseurs, système qualité, contrôles statistiques, audits fournisseurs, etc.
Il est toutefois essentiel pour appréhender et sécuriser cette qualité d'approvisionnements de manière pérenne et responsable, d'adopter une approche plus globale, en intégrant cinq aspects supplémentaires. D'une part l'interdépendance des activités de la supply chain, de la gestion du besoin client (ou de la nation) avec la sécurisation de la capacité de la base fournisseurs ; les enjeux géopolitiques ; les objectifs et priorités RSE de l'entreprise ; un système de gestion des risques permanent couvrant tous ces aspects et enfin la digitalisation boostée à l'IA.

témoignage

Qualité et supply chain : une forte interdépendance

Par Octavia MARCU, Directrice Achats, Supply Chain, Digitalisation

L'interaction entre supply chain (chaîne d'approvisionnement) et Qualité est clé, et c'est la réussite de ces deux processus qui va garantir au consommateur que :

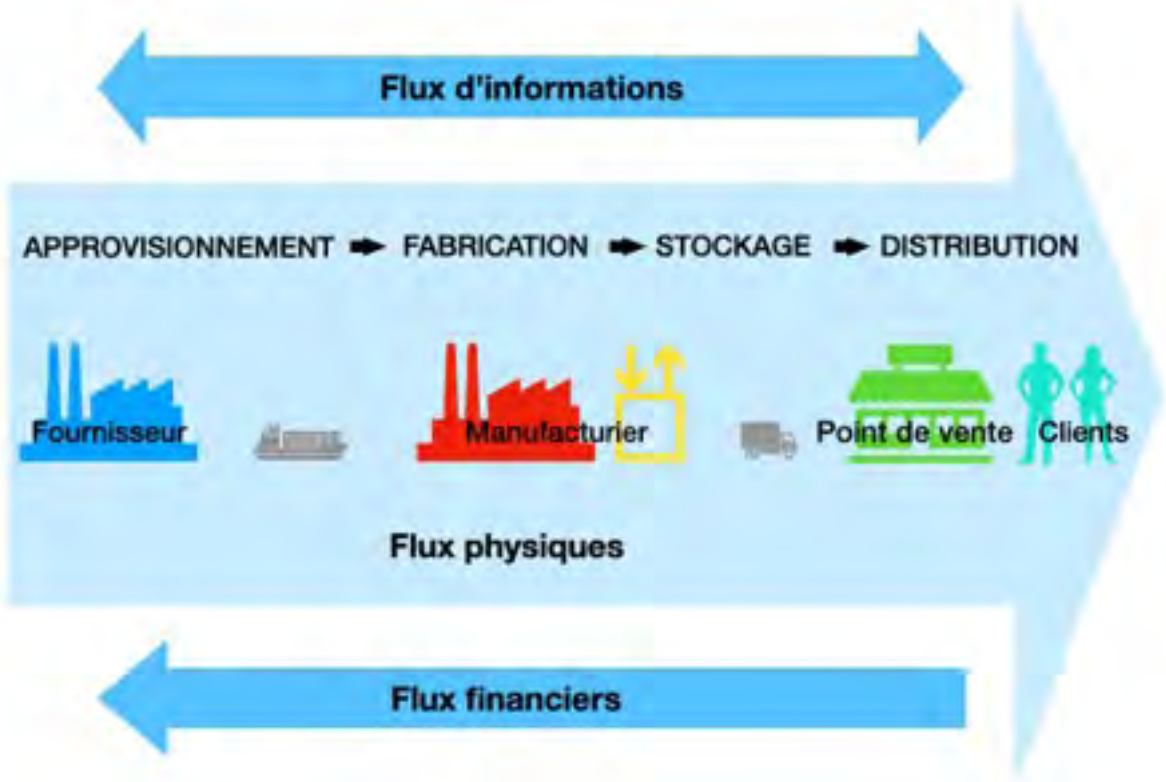
- le produit est disponible à la vente (pas de rupture),
- le produit est conforme (pas de risque de plan de retrait).

AVANT TOUT : QU'EST-CE QUE LA SUPPLY CHAIN ?

C'est la chaîne d'approvisionnement de la matière première qui entre dans l'entreprise, jusqu'à la livraison du produit fini au consommateur, en passant par la fabrication.

Le rôle primordial de la supply chain est la bonne circulation du flux entre tous les acteurs concernés, dans les deux sens, tout au long de cette très longue chaîne. Elle est le chef d'orchestre indispensable à l'harmonie d'une une belle partition jouée par les différents instruments, et non pas à un bruit cacophonique. La supply chain s'assure ainsi de trois flux :

- Le premier flux : un bon flux d'information tout au long de cette chaîne. Si l'information arrive au bon moment et au bon acteur, alors les deux autres



flux découleront facilement.
- Le deuxième flux : le flux physique, qui va du fournisseur au consommateur.
- Le troisièmement flux : le flux financier qui va du consommateur au fournisseur.

VOUS ALLEZ ME DIRE : « QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ VIENT FAIRE LÀ-DEDANS ? ».

Pour moi, la Qualité apparaît dans deux endroits très importants de la chaîne d'approvisionnement, car c'est elle qui autorise la mise en stock, à la frontière de deux entités :
- Le premier endroit : c'est au niveau de l'approvisionnement de matières premières, à la frontière entre le fournisseur et le manufacturier, pour la mise en stock "matières premières".
- Le deuxième endroit important : c'est une fois que le produit est fabriqué, à la frontière entre le manufacturier et le distributeur, pour la mise en stock "produits finis".

Cette interaction avec la Qualité est clé pour garantir la disponibilité et la conformité du produit au consommateur.

> « Cette interaction avec la Qualité est clé pour garantir la disponibilité et la conformité du produit. »

COMMENT FAIRE CELA ?

En faisant intervenir la supply chain pour optimiser le flux d'information entre la Qualité et les plateformes de stockage. La réussite réside dans l'imbrication de deux processus, qui ont des rythmes de travail très différents. Cette synchronisation est d'autant plus importante que le stock doit être faible :
- Pour le stock de matières premières : c'est le cas du travail en Juste à temps, où les matières premières sont utilisées dès qu'elles arrivent (notamment dans l'industrie automobile…).
- Pour le stock de produits finis : c'est le cas des produits qui ont une durée de vie très courte, et qui doivent être distribués rapidement (notamment dans l'agroalimentaire, le frais ou l'ultra-frais, ou dans l'industrie pharmaceutique...).

Nous avons deux instruments différents (la Qualité et la chaîne d'approvisionnement), avec des processus qui ont des délais propres, des temps de début et de fin qui ne correspondent pas entre eux. Je vais témoigner de mon expérience et présenter comment nous avons mis en place cette collaboration entre services dans les cas de la gestion du stock de produits finis.

Cette expérience est issue d'une entreprise de l'agroalimentaire, de l'ultra-frais plus précisément : un producteur de yaourts qui a plusieurs usines en Europe et plusieurs plateformes de distribution. Il fabrique environ 450 000 tonnes de produits par an et compte 1 500 salariés.
Il s'agissait du démarrage d'une nouvelle usine, dans laquelle il fallait mettre en place le processus de gestion de la quarantaine des produits finis.
Au début, il n'y avait pas de coordination, et nous avons réalisé à ce moment-là la différence de fonctionnement suivante entre les services :
- **D'un côté le processus Qualité :** lors de la mise en place d'une quarantaine, dont le point de départ est la date de production, il y a prise d'un échantillon en fonction de l'heure de production, garde de cet échantillon pendant 120 heures (5 jours), et nouveaux contrôles avant de lever la quarantaine. Ce processus n'a aucun caractère d'urgence intrinsèque.
- **D'un autre côté le processus de la chaîne d'approvisionnement :** dans l'ultra-frais, la DLC (Date Limite de Consommation) est inscrite sur le produit lors de la fabrication (+ 30 jours), et la plateforme dispose de 72 heures (3 jours) maxi (une fois que la quarantaine est levée) pour le distribuer. Contrairement à la référence du processus précédent, c'est à partir de la date de fin de DLC que tout est calculé. Et sur la plateforme, les camions sont chargés à l'heure près. Le caractère d'urgence est très marqué, le moindre retard de quelques minutes peut provoquer une rupture.

Nous avons alors décidé d'ouvrir un projet d'optimisation de la gestion de la quarantaine.
Les étapes ont été les suivantes :

1. Tracer sur 24 heures, sur une même échelle de temps, les temps forts des deux processus, avec les contraintes de chacun. Cette étape a permis de mettre en évidence les écarts. Des solutions pour faire correspondre les processus ont été proposées, et elles ont notamment concerné des modifications d'organisation et de temps de travail (par exemple :

la levée de quarantaine qui se faisait par l'équipe Qualité l'après-midi, a été ramenée au matin).

2. Automatiser au maximum : la deuxième étape a consisté à « standardiser » un processus valable pour tous les produits, afin d'avoir des routines faciles à gérer et à intégrer dans le système informatique. Le travail a consisté à paramétrer au mieux le système, de manière à réduire l'intervention humaine. Par exemple, au lieu de libérer les différentes productions des 24 heures au fur et à mesure, il a été décidé de libérer toute la production en même temps. Ça a permis d'avoir informatiquement un top départ pour la plateforme, et ce avant le démarrage du travail à 6 heures du matin, et ainsi de connaître le stock exact libéré pour les 24 prochaines heures.
Le résultat de ce projet a été un gain de taux de service (moins de ruptures), et la suppression des tensions entre les services, car 99 % des cas se traitent désormais automatiquement, de manière fluide. Cela a également permis de s'occuper plus spécifiquement des exceptions, comme un client qui a absolument besoin d'un produit non libéré par exemple.

CONCLUSION

Ce projet montre une facette assez peu mise en avant de la supply chain, qui est celle de facilitateur des processus, par un travail conjoint et harmonieux des différentes parties prenantes.
Ici encore, nous pouvons montrer la proximité entre la supply chain et la Qualité, mais cette fois-ci, dans la partie approche des processus.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN JANVIER 2023

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

éclairage

Approvisionnements responsables et Qualité

Par Marielle Roux, Référente Nationale Organisations publiques au sein de France Qualité

Au cours des dernières années, l'accent a été mis sur le rôle des achats dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'approvisionnement responsable est un processus d'acquisition d'un bien ou d'un service répondant à un besoin qui intègre non seulement des critères de qualité et de coûts, mais aussi des critères environnementaux et sociaux. Il a pour principal objectif de maximiser les retombées positives pour la société tout en assurant la protection de l'environnement et la viabilité économique de l'organisation.

©AdobeStock

Essentiellement, deux approches existent en matière d'approvisionnement responsable, soit l'approche produit et l'approche fournisseur.

- L'approche produit a pour objectif de sélectionner des biens et services présentant le meilleur compromis possible entre les enjeux environnementaux, économiques et sociaux du Développement Durable.

- L'approche fournisseur a pour objectif d'encourager les manufacturiers et les fournisseurs de biens et services à s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale. Elle cherche donc à favoriser les bonnes entreprises citoyennes, qui sont responsables par rapport à la société et respectueuses de l'environnement.

La mise en place d'une chaîne d'approvisionnement responsable nécessite un haut niveau d'engagement de la part de l'ensemble de l'entreprise pour atteindre des résultats durables. Du conditionnement à l'approvisionnement, de l'organisation de l'entrepôt à l'optimisation du transport et de la distribution, toutes ces étapes doivent être repensées avec un seul objectif : minimiser l'empreinte environnementale de la logistique. D'autant que plusieurs lois environnementales clés ont été adoptées depuis le début des années 2000. L'une des plus importantes est la déclinaison de la directive européenne REACH, qui a été mise en œuvre en 2001. Elle oblige les entreprises à recueillir et à déclarer les informations sur la composition en substance chimique de leurs produits. On peut alors en déduire l'impact environnemental des matières achetées. En 2022, les normes de reporting doivent désormais reposer sur l'automatisation de la collecte des données sociales et environnementales. Celle-ci intervient en résonance avec la multiplication des textes réglementaires concernant d'autres préoccupations environnementales. Les entreprises ayant une démarche ISO 9001:2015 sont mieux armées pour aborder plus aisément ce prérequis.

On voit bien que les normes de prix et de délivrabilité d'un produit ou d'un service ne suffisent plus. Désormais, son cycle de vie et son empreinte carbone doivent également être pris en compte. Pour résumer, les éléments reliant approvisionnements responsables et démarche qualité sont :

- Communiquer les appels d'offres de manière adéquate ;
- Sélectionner les fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs que celles de l'entreprise ;
- Articuler les attentes RSE lors de la définition des termes du contrat ;

- Élaborer et suivre un plan d'action commun ;
- Organiser ensemble des ateliers et des événements promotionnels ;
- Partager les attitudes d'exemplarité des leaders des organisations à travers le partenariat.

Pour autant, si la démarche qualité est essentielle, elle ne garantit pas que toutes les entreprises satisferont à toutes les exigences des contrats. Certains acteurs peuvent ne pas respecter toutes les normes, simplement parce qu'ils ne veulent pas investir pour certaines choses comme des salaires plus élevés ou de meilleures conditions de travail. D'autres peuvent ne pas satisfaire aux normes, parce que leurs propres fournisseurs ne veulent pas changer leur façon de faire des affaires ou partager des informations sur la façon dont ils fonctionnent en interne.

« L'approche qualité est toujours un moyen efficace d'adopter des pratiques d'approvisionnement responsables ! »

Dans une enquête menée par la BPI en 2021*, les fournisseurs ont déclaré que les enjeux RSE restaient trop généraux et ne se focalisaient pas suffisamment sur leurs défis de fond. 38% des fournisseurs ont souligné l'absence de pertinence pour la sollicitation RSE. L'identification des principales raisons pour lesquelles certaines exigences étaient inappropriées a révélé des lacunes dans l'allocation des ressources financières et humaines (temps et compétences). Plus de la moitié des fournisseurs ont estimé que les clients manquaient de communication et de transparence, notamment lors des appels d'offres, et que les clients n'apportaient pas de commentaires après la réponse RSE. Cette étude démontre que l'écoute des fournisseurs n'est pas encore assez pratiquée et incluse dans les démarches responsables. Il est donc important de partager sur les composantes, les objectifs cibles planifiés dans une vision court terme, puis moyen terme. Sans une telle approche, les fournisseurs peuvent se sentir injustement notés ou déconsidérés à tort, les relations acheteurs et vendeurs peuvent donc devenir tendues au lieu de favoriser une communication et des échanges positifs.

L'approche qualité donne ainsi les éléments permettant de poser un cadre commun, et elle apporte aussi de la méthodologie pour entrer en démarche d'amélioration continue. A l'instar de la philosophie du Lean, elle améliore l'agilité logistique et la performance des processus. Elle permet de réduire la complexité de l'approvisionnement tout en augmentant la sécurité et la qualité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'approche qualité est toujours un moyen efficace d'adopter des pratiques d'approvisionnement responsables !

** Source Etude Orse - Bpifrance - PwC 2éme édition*

pour aller plus loin...

PLAN NATIONAL POUR DES ACHATS DURABLES 2022-2025

« Le PNAD, véritable feuille de route nationale, doit porter des objectifs ambitieux aux fins d'accompagner les acteurs et d'accélérer le changement des pratiques. Il constitue le cadre favorisant le dialogue entre tous ceux, et ils sont nombreux, qui travaillent à promouvoir et mettre en œuvre des politiques d'achats durables, sur les volets sociaux et environnementaux et aux échelons nationaux comme locaux. »

Lien : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/PNAD-PAGEAPAGE-SCREEN%283%29.pdf

13ÈME BAROMÈTRE ACHATS RESPONSABLES

« Dans un contexte réglementaire de plus en plus fort (Loi AGEC, Loi Climat Résilience, Directive Européenne sur le Devoir de Vigilance...), les organisations privées comme publiques structurent de plus en plus leurs démarches Achats Responsables et gagnent en maturité. Cependant les outils de maîtrise des enjeux et d'impacts positifs ne sont pas encore généralisés. »

Lien : https://www.obsar.asso.fr/actualites/les-resultats-du-barometre-2022

BAROMÈTRE DE LA DIGITALISATION DES ACHATS DANS LES ETI

« Ce baromètre permet de comprendre le niveau actuel de digitalisation du processus Achats des ETI. Bien que déjà outillées, notamment face à leurs voisines européennes, les ETI françaises sont résolument engagées dans la transformation digitale. Néanmoins, cette transformation doit être accélérée. La digitalisation des processus opérationnels doit en faire partie car elle contribuera significativement à la compétitivité de ces entreprises. »

Lien : https://www.ayming.fr/insights/barometres-livres-blancs/barometre-de-la-digitalisation-des-achats-dans-les-eti/

LE BAROMÈTRE DES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES 2022

« Initié en 2017, le Baromètre des Achats de prestations intellectuelles interroge chaque année les professionnels de la fonction achats sur les habitudes et les bonnes pratiques dans leur domaine... Le baromètre 2022 montre une évolution marquée par de nouvelles priorités et de nouveaux leviers de création de valeur. Comment la crise sanitaire a-t-elle impacté les organisations achats ? Quelles sont les évolutions ? »

Lien : https://www.club-acheteurs.com/resultats-barometre-des-achats-de-pi-2022/

REVUE RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION N°128

RSE, Achats responsables et Performance globale. Études de cas : VEOLIA et LA POSTE.

« Ce Cahier de recherches a pour vocation de contribuer à promouvoir la RSE tant dans la sphère académique que dans celle des praticiens de l'achat, en France et dans le monde. Les études de cas réalisées apportent une contribution originale aux recherches menées sur la thématique des achats responsables, tout en pouvant inspirer de nombreuses organisations privées et publiques. »

Lien : https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2018-5.htm

Grand Témoin

Alain PUJOL

Co-Président de France Angels

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 treizième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.

Alain PUJOL est un Business Angel investissant dans des start-ups innovantes dans le domaine de la Santé. Il est Co-Président de France Angels, la Fédération française des réseaux de Business Angels regroupant plus de 60 réseaux et 5 500 Business Angels. Il est depuis 2010, membre du Conseil d'Administration d'Angels Santé, plus gros réseau spécialisé dans la Santé (biotech, medtech et e-santé) en Europe, où il développe l'expansion internationale. Il est aussi membre du Conseil d'Administration de Business Angels Europe.

Alain est également le fondateur d'APHC Consulting, société de conseil spécialisée en innovation ouverte.

Avant APHC Consulting, Alain a passé plus de 20 ans dans des fonctions de responsabilités de centres de profit dans l'Industrie Pharmaceutique (Sanofi puis Aventis). Il a été également CEO d'une start-up de biotechnologie et a développé en Europe une jeune société américaine dans le domaine respiratoire (VP Europe INO Therapeutics).

Alain est un expert pour EIT Health, un instrument du programme européen Horizon Europe chargé de développer l'innovation dans le domaine de la Santé, où il travaille particulièrement sur le programme Investor Network rassemblant plus de 80 investisseurs Santé (réseaux de Business Angels, fonds de capital-risque et de 'Corporate Venture' dans plus de 17 pays -Europe, US et Chine-).

Alain est souvent conférencier ou jury dans des évènements Santé en France et à l'international. Il conduit avec la BPI des missions de financement de l'innovation en Afrique. L'investissement à impact fait aussi partie de ses thèmes favoris.

Alain est titulaire d'un MBA de l'Insead et est diplomé de l'Ecole Centrale Paris.

Profil LinkedIn : https://www.linkedin.com/in/alain-pujol-6655793/

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

J'ai un parcours professionnel dans le domaine exclusif de la santé au sens large du terme. Selon moi, la qualité dans ce secteur est une nécessité absolue, et aussi une priorité de chaque membre de cet écosystème, et cela, par respect vis-à-vis des patients.

Au sein d'un établissement hospitalier : l'hygiène, la propreté des locaux, les pratiques du personnel administratif et soignant (à travers des protocoles exigeants) tout comme le choix des produits et des prestataires doivent être d'une qualité irréprochable !

La qualité peut être liée aussi au sujet essentiel de l'efficience des systèmes de soin.

L'e-santé devenue incontournable offre une réelle valeur ajoutée en termes de qualité. Le web 2.0 voire 3.0 nous permettra d'être nettement plus rapides et efficaces au niveau de l'organisation des systèmes de soin. Certains outils d'intelligence artificielle grâce à la collecte, la mesure et l'interprétation de données seront garants d'une mise en œuvre de la qualité parfaite.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Il s'agit d'être très concret, à travers des exemples précis liés à sa zone d'expertise et à ses interlocuteurs, afin de déclencher une adhésion !

La qualité se doit d'être le sujet de chacun de nos concitoyens...

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

Je travaille depuis 30 ans dans le secteur de la santé, dont 15 années pour l'industrie pharmaceutique au sein de grosses structures où précisément la qualité et le réglementaire sont des points majeurs.

Aujourd'hui, je suis un Business Angel dans le secteur de la santé, à travers Angels Santé membre de la Fédération France Angels, dont je suis Co-Président avec Jacques Meler.

France Angels fédère 64 réseaux répartis sur l'ensemble du territoire rassemblant 5 500 Business Angels actifs sur différentes thématiques : la Santé, l'Impact, l'AgriTech, la Défense, l'IA, etc. Certains réseaux sont communautaires, à titre d'exemples : Femmes Business Angels ou encore BADGE réseau des Business Angels des Grandes Ecoles qui co-investissent ensemble.

Personnellement, je suis un passionné de voile et de montagne.

La qualité est aussi liée à la préparation, l'efficience, la productivité, et la performance.

> « La qualité se doit d'être le sujet de chacun de nos concitoyens... »

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Je dirais la préparation et la rigueur, pour délivrer de l'excellence dans le service ou le produit proposé. Pour une réussite collective, je rajouterais la coordination à toutes les étapes.

LA QUALITÉ DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLES FORMES ?

En tant que Co-Président de France Angels, elle réside dans la qualité fondamentale des actions à

forte valeur ajoutée mises en place pour l'ensemble de nos adhérents.

En interne, nous délivrons des partages de connaissances, de process, des outils. Notre rôle est d'animer et de modérer avec qualité l'interaction entre les différents groupes. Nos membres adhèrent à une Charte déontologique, de bonnes pratiques incluant une clause de confidentialité, déterminée par France Angels.

France Angels est riche d'une diversité de plus de 5 500 personnalités et parcours différents ; un atout majeur de création de richesse ! Chaque réseau membre de la Fédération est autonome dans son processus de sélection et d'instruction. L'investissement dans l'économie réalisé par nos réseaux en 2021, et mesuré de façon qualitative, représente 69,5 millions d'euros avec 2 500 emplois créés ou maintenus.

Nous représentons également nos membres vis-à-vis de l'écosystème extérieur, tant en France avec les Pouvoirs Publics, les instituts de recherche, les autres acteurs du financement, qu'à l'international. France Angels fait partie de Fédérations européennes. A ce titre, des liens très forts ont été tissés avec la BPI, afin de promouvoir l'écosystème de l'innovation dans le monde, à travers des missions spécifiques de conseil, de partage d'expertise... France Angels s'implique fortement sur le sujet, à travers des échanges de bonnes pratiques, et de façon conjointe avec les différentes structures européennes.

Notre Business Angels Europe Club regroupe une vingtaine de gros réseaux de Business Angels dont Angels Santé collaborant pour co-financer des projets ou échanger sur des bonnes pratiques, et la qualité y est un point clef !

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE STRUCTURE OU DE VOTRE ACTIVITÉ ?

La formation, l'utilisation opérationnelle de notre code de déontologie, et un système de valeurs induit de par notre ADN commun : le goût pour l'entrepreneuriat, l'innovation, la volonté de donner et aussi, à un certain moment, celle de « rendre » au bon sens du terme ! C'est le côté « Ange » du Business Angel, redonner en partageant son réseau professionnel et son expérience, au profit du développement d'une entreprise.

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

La corde d'une cordée. Un élément de collaboration, de sécurité et de sauvetage. Et aussi l'amarre d'un bateau.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Bertrand Piccard, pour son innovation et son ambition.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Un phare, symbole de direction et d'orientation en mer.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Pour une garantie d'excellence.

ZOOM SUR
FRANCE ANGELS

France Angels est la Fédération nationale française des Business Angels. Depuis 2001, France Angels fédère plus de 12 500 Business Angels dont 5 500 membres actifs au sein de 64 réseaux répartis dans tout l'ensemble du territoire, ou en tant que Business Angels Individuels. France Angels travaille au développement d'un environnement économique, social et juridique positif pour les Business Angels et promeut leur rôle de soutien et de financeurs de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance et de création d'emplois. France Angels est un membre fondateur de Business Angels Europe.

Sites web : www.franceangels.org - www.businessangelseurope.com

Contact : Benjamin Bréhin, Délégué Général
benjamin@franceangels.org - 06 20 75 48 22

France angels | Fédération Nationale des Business Angels

COMMUNIQUÉ

UNE ANNÉE RECORD POUR LES BUSINESS ANGELS EN 2021 AVEC UN TOTAL DE 69,5 M€ INVESTIS

France Angels annonce une très nette augmentation des investissements par rapport à l'année précédente, tant en nombre d'entreprises soutenues qu'en montants investis. Le nombre d'opérations passe de 336 à 424 (+ 26 %) et les montants investis de 49 M€ à 69,5 M€ (+ 38 %).

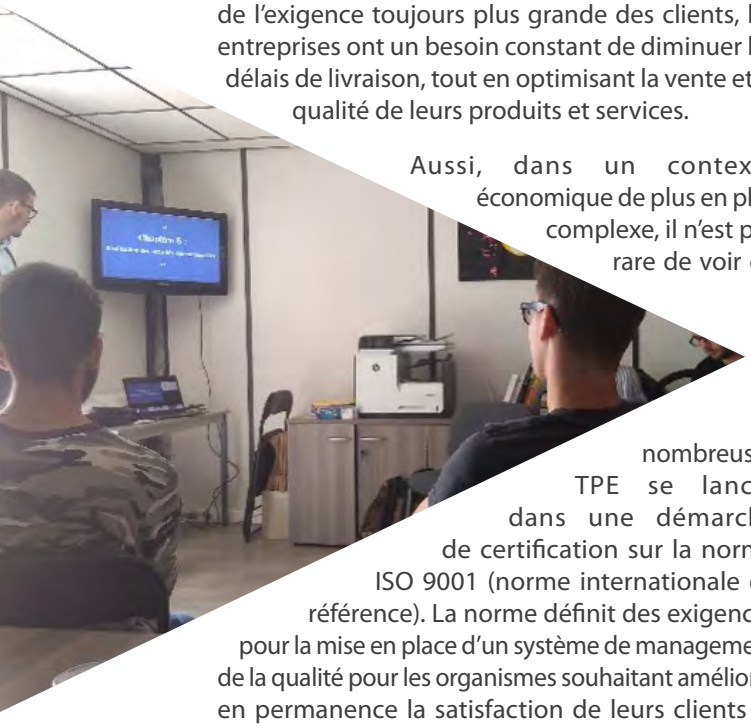
>> VOIR LE COMMUNIQUÉ COMPLET
https://www.franceangels.org/wp-content/uploads/2022/05/CP-Activite-des-Business-Angels-2021.pdf

Comment des étudiants aident les entreprises à réussir leur certification ISO 9001 ?

Une immersion très concrète dans le monde du travail. À la découverte du BUT 2 QLIO (Qualité Logistique Industrielle et Organisation) de Sophia-Antipolis.

Entreprise adhérente de l'AFQP PACA

Aujourd'hui la Qualité fait partie des arguments phares des entreprises pour se démarquer de leurs concurrents. Compte tenu de la mondialisation, de l'augmentation de la concurrence, mais aussi de l'exigence toujours plus grande des clients, les entreprises ont un besoin constant de diminuer les délais de livraison, tout en optimisant la vente et la qualité de leurs produits et services.



Aussi, dans un contexte économique de plus en plus complexe, il n'est pas rare de voir de nombreuses TPE se lancer dans une démarche de certification sur la norme ISO 9001 (norme internationale de référence). La norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services qui répondent à leurs attentes. La norme ISO 9001 (version 2015) s'adresse à tous les organismes, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Cette démarche n'est pas toujours facile, et demeure parfois longue et contraignante pour l'entreprise notamment les TPE.

L'IUT et son Département QLIO, par deux fois, ont su aider les TPE du territoire des Alpes-Maritimes sur leur démarche de certification. En effet, dans le cadre de leurs projets tuteurés, les étudiants apprentis de 2ème année en QLIO se sont placés dans une situation professionnalisante en proposant un Audit "à blanc" ISO 9001 à une entreprise pour l'aider dans sa démarche de certification.

Le cœur d'activité de leur formation étant orienté dans une logique d'amélioration continue :

- Organisation, Planification, Pilotage, Amélioration, Gestion de production
- Logistique industrielle, Étude d'implantation, Gestion des stocks
- Qualité, Hygiène Sécurité Environnement, Audit, Métrologie,

les étudiants QLIO étaient les mieux placés pour aider les entreprises dans leurs démarches.
Comme le précisent leurs enseignants en qualité qui les ont accompagnés et suivis (Frédéric CANARD et Patricia DEJOUY) :
« Nos étudiants doivent être capables d'être demain confrontés à ces demandes de la part des entreprises et notamment des TPE qui se sentent parfois démunies devant une tâche si importante qu'une démarche de certification ».

CONCRÈTEMENT COMMENT ÇA SE PASSE ?

Une entreprise est en démarche de certification ISO 9001. Les étudiants en alternance 2ème année du BUT QLIO sont missionnés dans le cadre de leur cours qualité pour venir auditer à blanc l'entreprise sur toutes les exigences de la norme ISO 9001 en version 2015. Leur œil neuf est intéressant, des questions sont posées à l'organisation et les étudiants soulèvent des points d'amélioration et des écarts à combler pour permettre à l'entreprise de se situer. Un rapport d'audit et une présentation orale des points forts et points d'amélioration sont proposés à l'entreprise. Ce travail permet à l'entreprise de calibrer le travail qui lui reste à faire avant de demander sa certification externe.

C'est ce qu'ont fait les sociétés ASTI Industrie (société de sous-traitance industrielle) et ADDISHAPE (spécialiste des services d'impression numérique), pour qui les étudiants, assistés de leurs professeurs en qualité, ont su dégager des pistes de progrès.

Aujourd'hui ces deux entreprises de notre territoire sont certifiées ISO 9001.

L'objectif est de poursuivre ce projet concluant chaque année avec nos étudiants alternants de 2ème année ; et une nouvelle entreprise est déjà intéressée pour un audit à blanc ISO 9001 !

BUT AMÉLIORATION CONTINUE !

Le Département QLIO forme en trois ans avec son nouveau diplôme, le Bachelor Universitaire de Technologie (BUT), des spécialistes de la démarche d'amélioration continue capables d'exercer des métiers liés à la maîtrise des flux, au management de la qualité et à l'optimisation de l'organisation pour tous les secteurs d'activité (Aéronautique, Automobile, Électronique...), toutes les tailles d'organismes (TPE, PME-PMI...) et dans un contexte de digitalisation des entreprises et de leurs ateliers de production.

Les avantages ne sont plus à démontrer, les entreprises ont des besoins croissants en techniciens supérieurs spécialisés en logistique industrielle et en qualité, et les étudiants de QLIO savent les accompagner dans leurs démarches d'optimisation.

Ce n'est pas pour rien que le BUT QLIO confère une employabilité immédiate à ses étudiants !

La Qualité à l'export

Interview de Jean CHARLOIS, Gérant de l'entreprise Mobilitae, Conseiller du Commerce Extérieur (CCE) et Président de la commission « Attractivité du territoire et conseils aux pouvoirs publics »

Par Erick PERRUCHE, Administrateur de l'AFQP AuRA & CCE

Article initialement publié par l'AFQP AuRA

Erick PERRUCHE : Quelle est la vision de la Qualité et plus globalement de la RSE pour l'export ?

Jean CHARLOIS : Il faut bien comprendre que lorsque nous exportons des produits ou des services, c'est le client, le pays d'exportation voire le territoire, qui fixe les règles et exigences à respecter. Si, comme pour les pays nordiques, les engagements RSE constituent un plus pour les marchés, ce n'est pas la majorité des cas, notamment pour certains pays d'Amérique ou d'Asie, où le prix et la stricte conformité restent les éléments déterminants. De mon point de vue, la RSE à la lecture des critères de la réglementation française n'est pas un critère différenciant à l'export, car l'exportateur doit se positionner par rapport aux réglementations du pays d'exportation, réglementations qui seront appliquées par les concurrents des entreprises françaises. C'est pourquoi, pour chaque marché à l'export, l'entreprise française doit rester humble et réaliste pour proposer un niveau de qualité qui soit concurrentiel par rapport aux autres acteurs économiques et pas « trop ambitieux ».
A l'inverse, des entreprises étrangères, qui se développeront ou exporteront vers la France, devront respecter les réglementations françaises en matière de RSE.

E.P. : Alors comment faire pour promouvoir nos ambitions de Qualité Globale à l'Export ?

J.C. : Une des possibilités réside dans le fait que, quand une entreprise française s'implante à l'étranger, elle est tenue de respecter les exigences locales, que ces dernières soient plus restrictives ou plus souples que celles appliquées en France. Si l'actionnaire est français, alors il sera possible d'introduire des paramètres RSE supplémentaires et de contribuer ainsi aux 17 ODD (Objectifs de Développement Durable), établis par l'ONU, pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour la planète.

E.P. : Quelle est selon vous l'attractivité du territoire français pour les entreprises étrangères ?

J.C. : La France est, depuis plusieurs années, le principal pays d'investissement en matière d'IDE (Investissement Direct à l'Etranger) en Europe.
Aujourd'hui, la France est très attractive du fait des nombreuses réformes engagées pour améliorer la compétitivité de notre économie, la flexibilité du marché du travail ou la qualité et le coût de la main d'œuvre.
Ainsi, la France propose plusieurs arguments importants pour les porteurs d'IDE :

- Une localisation au centre de l'Europe et à l'intersection de tous les flux, a fortiori en région Auvergne-Rhône-Alpes ;
- Des régions dynamiques en charge du développement économique du territoire, qui

offrent des accompagnements aux porteurs d'IDE dans leur implantation et leur développement local, et qui sont à même d'accompagner les démarches RSE localement dans l'entreprise ;

- La capacité à proposer du personnel qualifié ;

- Une population moins sujette au vieillissement de la population que dans la plupart des pays concurrents de la France, en matière d'attractivité du territoire (Allemagne, Suisse, US, Canada, Japon...) ;

- Une qualité de vie des collaborateurs essentielle à l'orée de l'arrivée de jeunes générations de salariés, attachés à leur rythme vie autant qu'au coût de la vie, à leur environnement de vie et de travail (bruit, stress,...) et surtout à une proximité à la nature, pas présente dans tous les pays ou toutes les grandes métropoles.

Ne soyons pas angéliques, il reste du travail pour renforcer encore le pouvoir d'attractivité de notre territoire.
En effet, même si les régions prennent de plus en plus de place dans l'attractivité économique de notre territoire, le centralisme français peut être vécu comme un frein pour des investisseurs étrangers. C'est également le cas pour une législation et une règlementation françaises qui peuvent être plus contraignantes que celles de nos voisins européens (même lorsqu'il s'agit de réglementations communautaires transcrites dans le droit français !).
En matière de RSE, nous avons tendance à aller au-delà de la norme/règlementation européenne comme pour la transparence de la vie économique ou certains critères d'environnement.
Les porteurs de projet sont d'abord des investisseurs. Ils cartographient les pays afin d'identifier « où se trouvent mes clients », « où se trouvent mes fournisseurs » et « où mon investissement sera le plus rentable pour mon entreprise ». Plus la France sera à même de se réformer et de prouver au monde que son territoire d'innovation est un territoire proposant un environnement favorable à l'accueil des entreprises étrangères, plus les entreprises du monde viendront entreprendre en France, dans un pays où la RSE est importante, et proposer les emplois de nos futures générations.

E.P. : Quelles seraient vos recommandations pour les adhérents de l'AFQP AuRA ?

J.C.: Il est selon moi primordial que nos managers « QHSE - RSE » apportent une touche de pragmatisme positif au sein des entreprises, notamment pour les activités à l'export. Il est indispensable de nous adapter aux réalités du pays visé et de rester connecté avec « la vraie vie ».
Mes conseils seraient : savoir s'adapter à la culture du pays et des états (ex. US) et faire grandir par touche ses partenaires locaux et valoriser ainsi à petits pas les 17 ODD de l'ONU via l'intégration du Global Compact par exemple.
Cette démarche permettra aux partenaires des entreprises françaises de devenir pleinement concurrentiels dans l'environnement économique européen où la RSE est devenue incontournable.

ZOOM SUR

LES CCE - CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR

Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France sont des dirigeants, cadres d'entreprises et professions indépendantes qui possèdent une expérience professionnelle à l'international, et qui ont des responsabilités à l'import/export et contribuent au rayonnement international de la France.

Nous sommes nommés par décret du premier ministre et nous mettons bénévolement notre expérience au service du développement de la France à l'international. Nous exerçons au quotidien des actions concrètes en partenariat avec les acteurs publics et privés sur quatre champs : Conseil aux Pouvoirs Publics, Appui aux entreprises, Formation des jeunes, Promotion / Attractivité du territoire (4 300 CCE répartis dans 150 pays - 200 en AuRA).

Sites web : www.cnccef.org

LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

Les définitions du Lean Six Sigma

Extrait du Lexique de la Nouvelle Qualité, publié par France Qualité

LEAN MANAGEMENT

Lean signifie en anglais « maigre », « sans gras », « minceur ». Cette démarche de management tient son nom de chercheurs du MIT qui ont étudié le système de Toyota, le TPS – Toyota Production System, qui remonte aux années 1950. Elle repose sur 5 principes fondamentaux :

1. L'analyse de la valeur ajoutée : la valeur ajoutée est définie par le client final (produit, besoins, prix, moment, lieu).

2. La chaîne de valeur : la chaîne de valeur concerne l'ensemble des actions nécessaires pour délivrer le produit/service. L'analyse de la chaîne de valeur du produit/service permet de mettre en évidence des gaspillages.

3. L'obtention d'un flux : nous pensons le plus souvent en vision verticale (fonctions, services) et en silos, ce qui tend à regrouper les tâches similaires par liste. Il faut plutôt raisonner en mode transversal via des processus inscrits dans une vision globale. Nous devons organiser des flux transverses d'activités pour générer de la valeur.

4. Le passage du « pousser » au « tirer » : la production est organisée en fonction des prévisions de vente, par lots, selon les capacités locales de production (« pousser »). À l'inverse, le principe « tirer » signifie que personne en amont ne produit tant que le client en aval ne l'a pas demandé. Le Lean impose donc de passer d'un système de production basé sur les prévisions de vente à un système organisé selon les demandes réelles des clients.

5. La perfection : les quatre premiers principes impliquent des changements profonds dans l'entreprise et l'organisation du travail. Mais pour assurer une transformation durable, il est essentiel de mettre en place un système de management adéquat.

SIX SIGMA

Marque déposée de Motorola, c'est une méthode structurée de management visant à améliorer la qualité et l'efficacité des processus. Initialement appliquée à des processus industriels, la méthode a été élargie aux processus non opérationnels, tels que l'administratif, la logistique ou le commercial.

Elle permet de réduire la variabilité des processus et des produits (en statistiques, Sigma signifie l'écart type, assimilable à la dispersion d'un processus). Réduire les défauts et viser 6 Sigma, c'est atteindre 3.4 défauts par million.

La démarche Six Sigma se focalise sur l'amélioration de la performance avec :

- Une organisation en mode projet
- L'amélioration des processus
- La mesure systématique avec des faits et des données.

La méthode se base sur 5 étapes « DMAIC » : Define, Measure, Analyze, Improve, Control, soit Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Maîtriser.

RENDEZ-VOUS

25 OCTOBRE

COMITÉ DE CERTIFICATION LEAN SIX SIGMA

Le 25 octobre se tiendra la première séance du Comité de Certification Lean Six Sigma, désormais porté par France Qualité. Avec à la clé l'attribution de certificats de compétence Green et Black Belt.

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

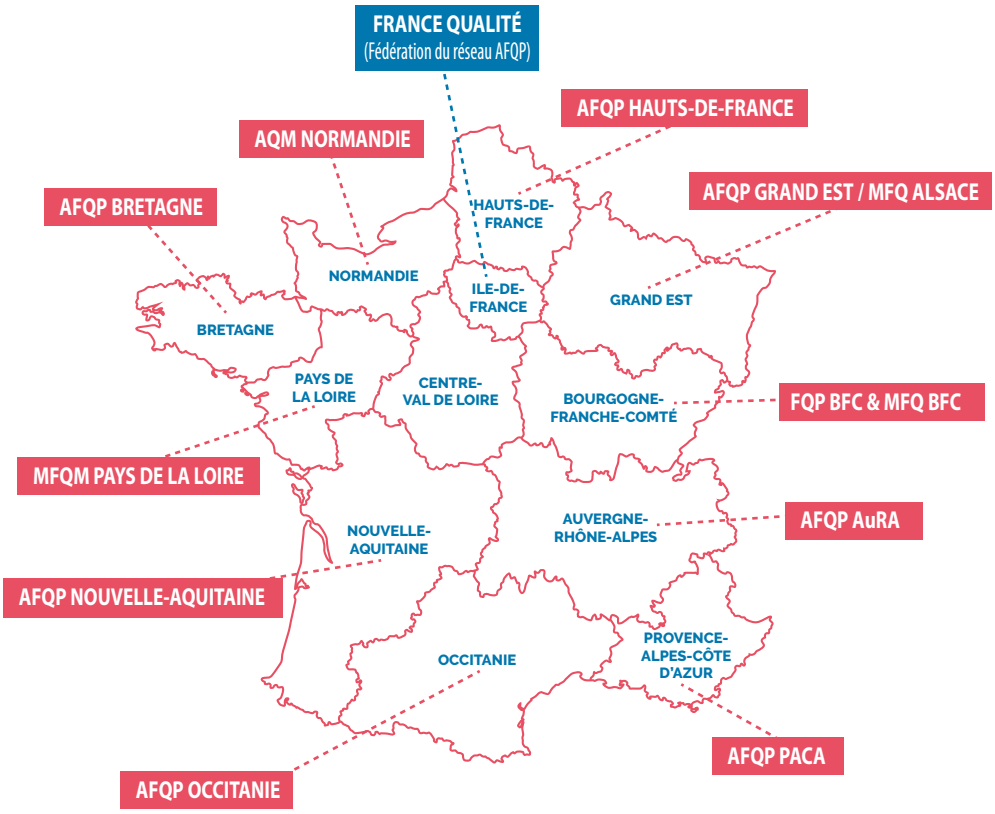
FRANCE QUALITÉ

Revue Echanges
Livres Blancs
Replays
...

A compter de 2022, seuls les adhérents 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