

CAP Performances *Globales*

N°11

PRINTEMPS 2024

La passion pour s'engager

LE LABORATOIRE 5G D'ACOME

**LE RÔLE DU
TEAM LEADER**

NORMANDIE

**BONNES
PRATIQUES**

**LES LAUREATS
2023 DU PRIX DES
BONNES PRATIQUES**

**CLUB QUALITÉ
N°5 CHEZ
RENAULT TRUCKS**

UNE PUBLICATION TRIMESTRIELLE DE L'AQM NORMANDIE



Membre de l'Association France Qualité Performance
8, rue Germaine TILLION - 14000 CAEN
mail : aqm.normandie@gmail.com - web : www.aqm-normandie.fr



Nos Magazines sont téléchargeables sur notre site internet

| | |
|--|----|
| INITIATIVES NORMANDES | 4 |
| RENAULT TRUCKS CREE SON RESPECTOMETRE | |
| EVENEMENTS AQM | 5 |
| LES LAUREATS NORMANDS DU PRIX DES BONNES PRATIQUES 2023 | |
| L'AQM EN ACTIONS..... | 7 |
| 3EME CERCLE IATF | |
| L'AQM PARTICIPERA AU PRIX ÉTUDIANT 2025 DE FRANCE QUALITÉ | |
| 5EME CLUB QUALITÉ CHEZ RENAULT TRUCKS | |
| VEILLE & PROSPECTIVES | 9 |
| LE RECRUTEMENT DANS L'OEIL DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE | |
| ENQUETES - EXPERTISES -OUTILS..... | 11 |
| MANAGEMENT TERRAIN, LE RÔLE DU TEAM LEADER | |
| LES ENTREPRISES EN PARLENT | 13 |
| L'IA UNE MENACE POUR L'EMPLOI DEMAIN | |
| ECHO DE NOS PARTENAIRES | 15 |
| NORMANDIE FORÊVER - COMMENT ÊTRE SOLIDAIRE DE LA FORÊT NORMANDE | |
| INTERVIEW REPORTAGE | 16 |
| LE LABORATOIRE 5G D'ACOME, AU COEUR DE L'INNOVATION | |
| ILS FONT L'AQM..... | 18 |
| AUTO PORTRAIT D'UN BÉNÉVOLE : CHRISTIAN VAN PUYVELDE | |
| UN PEU D'HISTOIRE | 19 |
| LE PIÈGE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE | |
| LEXIQUE..... | 21 |
| VICA-VOLATILITÉ INCERTITUDE COMPLEXITÉ AMBIGUÏTÉ | |
| CHIFFRES DU TRIMESTRE..... | 21 |
| TABLEAU DE BORD CONJONCTURE INSEE AU 03/03/2024 | |
| ON A SÉLECTIONNÉ..... | 22 |
| 2 LIVRES POUR LES NOUVEAUX LEADERS | |
| NOUS AVONS REPÉRÉ SUR INTERNET | |

AGENDA

Lorsque l'on regarde dans la bonne direction, il ne suffit plus que d'avancer

EDITO

Christian VanPuyvelde
Vice Président de l'AQM

Pour le onzième numéro de son magazine, l'AQM présente deux articles relatifs à l'IA (Intelligence artificielle) qui expriment bien les interrogations que suscite cette technologie en développement rapide.

Quels impacts aura-t-elle sur la société, les salariés ?

Les composantes de l'IA se développent en fait depuis des années. Comme le souligne Courrier International dans un dossier récent sur les implications de cette technologie, « ce qui est nouveau c'est sa puissance et le fait que l'on puisse dialoguer avec elle dans un langage naturel. L'IA n'est ni sensée ni sensible (pas encore du moins !). Ses réponses sont statistiques, elle calcule et propose la plus probable, non la plus intelligente. Et si conscience il y a, c'est à celle de ses développeurs et promoteurs qu'il faut s'intéresser ». Comme toute grande innovation, technologique ou managériale, l'IA inspire des espérances et des inquiétudes.



Que veut-on en faire ? Avec quelle vision de la société ?

Soyons lucides, l'IA se développera sans vision particulière, portée par la dynamique scientifique, les forces du marché, la recherche d'efficacité, la recherche de réduction des coûts humains, mais aussi par la volonté de contrôle et de manipulation (notamment multiplication des fake news) des pouvoirs en place. L'IA inquiète parce qu'elle brouille la frontière entre l'authenticité et ses contre façons. Elle parodie également l'être humain et le concurrence.

Que voulons-nous ? Qui décidera et quoi ?

Pour être pratique à notre niveau individuel et local, parler avec d'autres de nos questionnements et de nos expériences est essentiel concernant tous les «challenges», des plus petits aux plus importants, de notre vie. Il en est de même des dirigeants d'entreprises qui portent, souvent seuls, la lourde responsabilité de réussir. A cet égard, les échanges d'expérience, de BP, qu'anime l'AQM présentés dans ce magazine, sont l'occasion privilégiée de dégager des voies de bonne utilisation des innovations technologiques ou managériales.

Aussi, nous vous invitons à rejoindre nos actions et mieux encore, à les soutenir ! Bonne lecture à toutes et à tous !

3 au 6 avril : Le Havre carré des docks - Le grand défi écologique

4 avril : St Etienne du Rouvray centre essai développement des motorisations FEV - Journée Porte Ouverte

4 avril : Lisieux - 4ème édition des rencontres interfilières

6 et 11 avril : Caen et Rouen Aract Normandie - Le maintien des seniors dans l'emploi

11 et 12 avril : Caen CCI Normandie - Festival des entrepreneurs

13 et 20 juin : Nextmove Cleon / Le Vaudreuil - Découverte de l'industrie du futur

17 au 21 juin : semaine de la QVCT



Retrouvez les détails de ces manifestations dans notre agenda sur notre site ou les sites des organisateurs

www.aqm-normandie.fr
(QR Code en page de garde)

INITIATIVES NORMANDES

RENAULT TRUCKS CREE SON RESPECTOMETRE

J'ai découvert cet outil lors d'une conférence* faite par le personnel de l'usine Renault-Trucks de Blainville sur le thème de la puissance des réseaux de salariés pour la diversité et l'inclusion, et je souhaite vous le partager.

Interview de Céline GREUZARD
Directrice de la marque employeur

Comment est partie cette idée ?

Volvo France a fait le choix de l'inclusion pour encourager et faire briller la différence et dans ce cadre un groupe de travail a réfléchi sur ces sujets de discussion qui sont souvent tabous et qui touchent à des choses très personnelles. Et comme cela peut aussi arriver au travail, la nécessité d'un outil de mesure s'est rapidement fait sentir.

Quel outil a été créé ?

Il fallait un outil simple, visuel et objectif qui permettrait de faire évoluer les consciences en s'appuyant sur des verbatims réels. Il devait être utilisable en auto-évaluation et surtout générer le dialogue. Cet outil permet de libérer et de faciliter la discussion sur des sujets qui créent de la souffrance.

Comment a-t-il été déployé ?

Il a été d'abord présenté à la communauté des RH de l'entreprise, puis aux comités de direction des entités de l'entreprise et la décision a été prise d'en faire la promotion auprès de tout l'encadrement en laissant, à celui-ci libre choix de l'adopter et de le partager avec leurs personnels. Il se met donc en place de manière progressive sans contrainte dans des entretiens personnels et améliore notablement le dialogue social. Il n'y a pas de mesure des résultats, le souhait est qu'il se diffuse le plus largement possible par « mimétisme » et conviction.

*Cette conférence et des informations sur d'autres éléments sur la diversité et l'inclusion sont disponibles sur le site de Renault-Trucks



GRANDIR

AVEC LE

RESPECTOMETRE

CET ENVIRONNEMENT EST SAIN

Vous entretenez des relations épanouissantes, basées sur l'équité, le respect et la confiance

même s'il vous arrive d'être en désaccord

Pouvoir **EXPRIMER** un **AVIS**, **DES CRITIQUES** en toute confiance

PROGRESSER de manière équitable dans sa **CARRIERE** professionnelle

Se sentir **ECOUTÉ.E** quand on s'exprime en public

Recevoir de l'**AIDE** quand on en ressent le **BESOIN**

TRAVAILLER en **CONFIANCE** et **AUTONOMIE**

Pouvoir **REFUSER** une relation extrapro sans crainte

CET ENVIRONNEMENT EST HOSTILE

Répété à plusieurs reprises, il peut atteindre la dignité et l'estime de soi

Cette situation peut changer, et vous pouvez vous faire aider Voir le dernier encadré pour les contacts

Recevoir des **COMMENTAIRES** sur son **APPARENCE**

Ne pas avoir de **REACTION** quand on a besoin d'**AIDE**

Avoir la parole **COUPEE** en réunion

Subir des **REGARDS** ou des **IMAGES** **INAPPROPRIES**

Entendre des **BLAGUES** dégradantes

Etre **EXCLU.E** de certains **EVENEMENTS**

ETRE EXCLU.E de **CONVERSATIONS**

CET ENVIRONNEMENT EST TOXIQUE

Ce qu'il se passe n'est pas normal, et vous n'avez pas à le supporter

Cette situation peut changer, et vous pouvez vous faire aider (Voir le dernier encadré pour les contacts)

Etre **CRITIQUE.E** et **JUGE.E** en permanence

Etre la cible de **MOQUERIES**, **SURNOMS**, **INSULTES**, **RUMEURS**

Subir des **GESTES** **INAPPROPRIES**

Recevoir des demandes **INSISTANTES**

Recevoir de l'**HOSTILITE** suite à un refus à caractère privé

Recevoir des **MENACES**, être la cible de **CHANTAGE**

ENTENDRE des propos **HOMOPHOBES**, **RACISTES**, **SEXISTES** etc

CONTACTS CLES :

Se référer aux affichages obligatoires et liste de contacts associés à votre entité (HRBP, managers, médecins du travail, référente sexisme au travail, psychologues du travail, organisations syndicales...)

LES RESEAUX SONT AUSSI LA POUR VOUS AIDER, EN TOUTE CONFIDENTIALITE :

WIN FRANCE : Women Inclusion Network : un réseau actif qui promeut les femmes et la diversité de genre au sein du Groupe Volvo
Contact : WIN.France@volvo.com

V-EAGLE FRANCE : Un réseau de membres et allié.e.s qui vise à soutenir la communauté LGBT+ dans leur développement professionnel
Contact : V-EAGLE@volvo.com



EVENEMENTS AQM

LES LAUREATS NORMANDS DU PRIX DES BONNES PRATIQUES 2023

Sur les 12 dossiers de Bonnes Pratiques reçus en 2023, le jury normand a sélectionné 5 lauréats et a attribué une mention d'encouragement à une sixième entreprise. Compte tenu de la qualité de l'ensemble des dossiers présentés, seule une appréciation quantifiée du jury a permis de départager les lauréats.

L'exercice de recherche, de description et de présentation de la Bonne Pratique a été reconnu comme un apport intéressant pour chacun des candidats et le fait de participer a été aussi un élément de motivation des personnes à l'origine de ces idées. « L'important c'est de participer - Pierre de Coubertin »

La sélection a été faite de manière collégiale sur les 6 critères suivants :

- ▶ Qualité du dossier et simplicité de la Bonne Pratique
- ▶ Description du dossier & intégration des parties prenantes
- ▶ Localisation, reproduction
- ▶ Mise en Œuvre de la Bonne Pratique
- ▶ Finalités de la Bonne Pratique
- ▶ Résultats de la Bonne Pratique
- ▶ Originalité et exemplarité

Et a donc permis d'aboutir aux premiers de la liste suivants :

LAUREATS NORMANDIE 2023 et Proposés au PRIX NATIONAL 2024



BUILDERS Ecole d'ingénieurs : Une école d'ingénieurs privée dans le BTP à Caen

Afin d'aider ses primo-entrants à aborder sereinement leur intégration dans l'enseignement supérieur, Builders a conçu un dispositif d'accompagnement spécifique qui s'inscrit dans la stratégie DDRS (Développement Durable et Responsabilité Sociétale) de l'école. Au-delà de l'intégration, il vise à faire découvrir le secteur de la construction, ses métiers et ses enjeux, à développer une culture apprenante et à favoriser les valeurs de citoyenneté. Afin de provoquer l'intérêt et susciter l'adhésion des élèves, l'approche pédagogique choisie est résolument active, voire disruptive dans le format des actions choisies, leur ordonnancement et leur rythme.



Atelier Contact APAJH 14 : Un atelier de sous traitance industrielle et de prestations utilisant des personnes en situation de handicap

Les cadres de l'entreprise se sont mobilisés pour organiser sa direction sous une forme collégiale où chaque membre du comité de direction devient partie prenante et acteur des destinées de l'entreprise. Cette équipe paritaire de 8 personnes partage ainsi l'ensemble des problématiques de l'entreprise au delà de celles de son service et co-décide des actions à réaliser. Cette façon de travailler nécessite une plus grande écoute et développe l'apprentissage global de l'entreprise. Cette forme d'organisation a des retombées positives sur l'ensemble du management par une plus grande délégation et sur le personnel par un travail plus collaboratif.

par Christian Schaeffer

LAUREATS NORMANDIE 2023**ACOME : Une entreprise du sud Manche qui produit des câbles de hautes technicités pour l'automobile, les télécoms et le bâtiment**

Il s'agit de la mise en place d'un logiciel de résolution de problème plus efficient, mais capable de conserver et de valoriser le travail des personnes des groupes participants. Cet outil développé avec un prestataire permet de conserver la dynamique d'animation d'équipe, de centraliser l'ensemble des éléments recensés, de supprimer les recopies de papiers vers du numérique en intégrant la reconnaissance d'image, tout en conservant l'accompagnement dans le respect des méthodes 8D et QRQC. Les gains en temps de gestion administrative et en animation hebdomadaire sont notables sur une première zone équipée et ouvre des perspectives importantes après déploiement de l'outil.

**ISOROL : Une petite entreprise de Seine maritime, de production de menuiseries PVC et ALU pour les artisans**

Chaque début d'année, après un séminaire avec l'ensemble du personnel, chaque secteur propose de mettre en œuvre dans l'année 5 à 6 actions concrètes qui vont concourir aux progrès de l'entreprise et qui prennent en compte les orientations données par la direction. Ces actions se situent dans les différents domaines de la RSE et sont planifiées et quantifiées avec les équipes de chaque secteur. Les managers s'appuient sur leurs connaissances des outils du Lean Manufacturing (déployé depuis 4 ans) pour mettre en œuvre ces plans d'actions. Chaque secteur pilote les actions décidées au quotidien et des rituels de suivi assurent la trajectoire prévue.

**HIPPODROME DE CLAIREFONTAINE : Un hippodrome privé de Deauville qui assure des saisons de courses locales et nationales.**

Forte de son expérience dans le bien-être animal, l'entreprise a décidé d'en tirer les bénéfices pour améliorer aussi les conditions de vie au travail de son personnel. Grâce à une écoute très attentive des attentes des personnes et à des échanges constants sur leurs problématiques, la direction a pu mettre en place une organisation flexible du travail, adaptée aux contextes de tous les instants. De nombreux entretiens entre encadrement et personnel aboutissent alors à des plannings de travail réactifs et partagés. Les résultats en terme de motivation se traduisent par un absentéisme réduit, un turnover quasi inexistant, et un fort attrait de l'entreprise pour de nouveaux candidats.

MENTION d'ENCOURAGEMENT NORMANDIE 2023**GROUPE ATI : Une PME, fabricant de machines spéciales de la région de Caen**

Le groupe a mis en place une démarche RSE participative, intégrant le bien-être au travail et de nombreuses initiatives environnementales. Des investissements significatifs ont été réalisés et un changement culturel a été amorcé, permettant déjà des gains appréciables et un engagement plus fort des personnes.

FÉLICITATIONS AUX LAURÉATS ET REMERCIEMENTS À TOUS LES CANDIDATS !

L'AQM EN ACTIONS

3EME CERCLE IATF

Le cercle IATF s'agrandit de jour en jour, il compte désormais 29 membres et ce sont 17 participants qui ont suivi et échangé lors de ce webinaire de 2 heures le 9 février dernier.

Un des éléments importants du plan d'urgence (6.1.2.3) demandé par l'IATF concerne les risques de cybersécurité, et c'est d'autant plus vrai aujourd'hui dans des entreprises hyper connectées, non seulement sur la gestion des données administratives mais aussi sur la partie informatique industrielle. TISAX¹ est donc un mécanisme d'évaluation et d'échange relatif à la sécurité de l'information qui permet aux entreprises de « s'assurer » contre ces risques (au sens assurance qualité)

Une présentation détaillée de TISAX nous a été faite par Thomas Sanjullian, chef de produit chez AFNOR Certification et a permis a chacun de mieux comprendre pourquoi et comment faire cette évaluation TISAX. Un document d'une vingtaine de pages comportant de nombreuses références a été diffusé a l'ensemble des 29 membres du cercles.

A l'heure où les informations quotidiennes relatent des piratages qui mettent en difficulté des sites, et des entreprises (arrêt d'hôpitaux, d'usines, de prestations, espionnage ...) et bien souvent d'autres personnes en relations avec elles (clients, prestataires), la Cybersécurité devient à la fois un risque et un enjeu de performance.

Le cercle a été aussi l'occasion d'échanges sur les préoccupations actuelles des entreprises concernées par l'IATF , avec un apport de réponses fait par Pascal Thomas, responsable du technocentre AFNOR.



*En Partenariat avec le
groupe AFNOR*

1 Trusted Information Security Assessment Exchange - Échange fiable concernant l'évaluation de la sécurité de l'information

L'AQM PARTICIPERA AU PRIX ÉTUDIANT 2025 DE FRANCE QUALITÉ

Le Prix Étudiant Qualité Performance vise à rechercher et récompenser les meilleurs travaux, dans le domaine de la «Qualité Globale» réalisés par des étudiants dans le cadre de leurs activités, au sein d'organismes.

Trois catégories sont désormais ouvertes pour ce prix : Bac+3 (Licence, Licence Pro), Bac+5 (Master, Ingénieur) et pour la première fois en 2020 Bac+6 (Mastère). Les étudiants d'aujourd'hui sont les managers de demain, l'enjeu est donc important. Ce prix souhaite les motiver, il permet de concourir aux côtés de grandes entreprises et organisations.

Pour concourir : L'établissement inscrit ses étudiants candidats au Prix. Les étudiants ne peuvent pas en effet s'inscrire de façon autonome. Puis, dans le même temps, les étudiants adressent leur dossier de candidature. Le dossier comporte 12 pages maximum (sans annexe). Le dossier ne doit être ni une compilation des diverses activités menées par le candidat, ni un rapport d'observations, de réflexions ou d'activités menées par le service d'un organisme. Le candidat doit mettre en évidence les activités qu'il a personnellement conduites. Sa rédaction est laissée à l'initiative des candidats afin de laisser libre cours à leur imagination et de permettre d'évaluer leur esprit de synthèse.

Informations détaillées sur le site de France Qualité



Établissements supérieurs de Normandie contactez nous !

par Christian Schaeffer

5EME CLUB QUALITÉ CHEZ RENAULT TRUCKS



Ce jeudi 15 février, ce sont 40 personnes qui ont participé au Club Qualité QHSE de l'AQM sur le site de Renault Trucks à Blainville, pour une longue visite d'atelier sur le thème du management de terrain. Trois groupes sont donc allés à la tôlerie des cabines haut de gamme, au garnissage de ces mêmes cabines et au montage des châssis gamme intermédiaires pour rencontrer des managers d'UEP¹, des Team leaders et des opérateurs, afin de mieux comprendre leurs activités.

Au-delà de la visite qui a permis de voir des installations modernes et des équipements avec un concept ergonomique important, les membres du club ont pu aussi poser beaucoup de questions sur le fonctionnement de cette organisation courte et efficiente. Des tableaux de pilotage, des affichages dynamiques ont montré comment était faite l'animation permanente et la gestion des équipes.

Les Managers d'UEP ont expliqué leurs missions d'encadrement avec toutes les activités de coaching qui leur incombent. Les Team leaders qui n'ont pas de rôle hiérarchique facilitent, organisent, pilotent l'amélioration continue avec des équipes de 9 à 15 personnes qu'ils animent au quotidien. Quant aux opérateurs leur rôle ne se cantonne pas au montage de pièces ou aux chargements de machines, ils ont aussi des missions parallèles qu'ils assurent régulièrement : l'observation des risques sécurité, la gestion de l'environnement de leur secteur, les audits de port des EPI², les audits qualité, le suivi des suggestions du personnel, etc ..

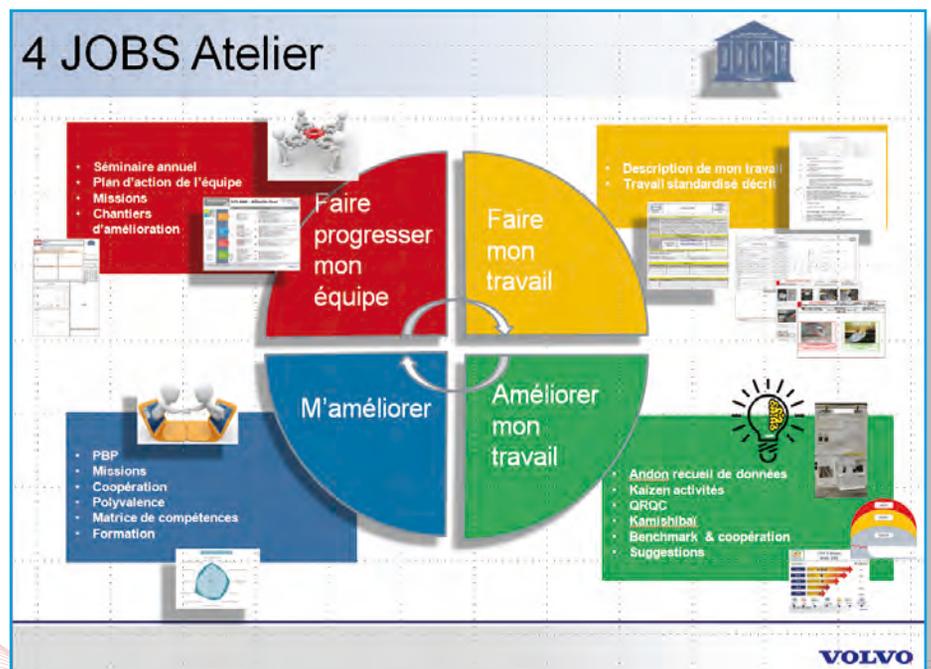
Un des grands concepts de management est le 4 JOBS qui part du principe qu'une personne a 4 missions :

- ▶ Faire son travail (celui de la définition de poste, du contrat de travail)
- ▶ Améliorer son travail (pour une meilleure sécurité, efficacité, qualité, etc..)
- ▶ S'améliorer soi-même (en apprenant de ses expériences, en faisant des suggestions, etc..)
- ▶ Faire progresser l'équipe (en contribuant à l'amélioration de son fonctionnement et de ses résultats, par sa participation active)

La mise en place progressive d'un système de production depuis 2004 a été le fil conducteur des progrès réalisés par l'usine et de ses résultats. Un chiffre pour terminer, **33000**, c'est le nombre de suggestions déposées et traitées par les 2200 personnes de l'usine en 2023, lesquelles ont permis un gain de 1.5 M€

1 - Unité élémentaire de production

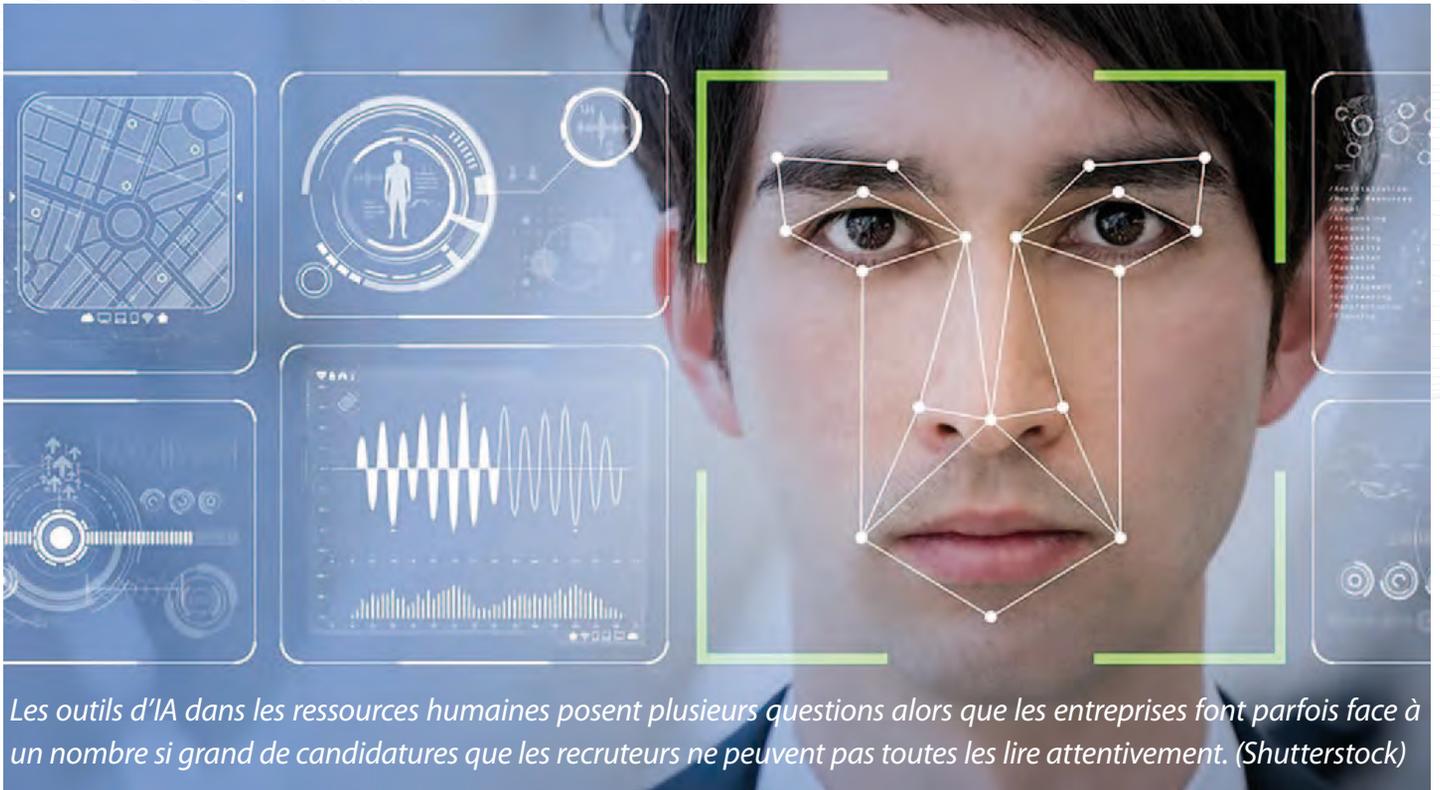
2 - Équipements de protection individuelle



VEILLE & PROSPECTIVES

LE RECRUTEMENT DANS L'OEIL DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Que ce soit pour le tri des CV ou pour classer des vidéos de candidats, les outils d'intelligence artificielle envahissent le monde des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire.



Les outils d'IA dans les ressources humaines posent plusieurs questions alors que les entreprises font parfois face à un nombre si grand de candidatures que les recruteurs ne peuvent pas toutes les lire attentivement. (Shutterstock)

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle (IA) lit déjà nos CV. Selon une étude de l'Apec, 27 % des entreprises de plus de 50 salariés sont équipées de « progiciels » capables de scanner les candidatures. Il s'agit souvent de « bonne vieille intelligence artificielle » (Good Old Fashion AI), celle qui se base sur des règles logiques : si tels mots-clés apparaissent, alors ce candidat mérite d'être retenu.

Des outils plus récents, comme celui de la start-up chinoise Seedlink, utilisent eux des réseaux de neurones artificiels pour analyser des réponses écrites des candidats. Il est utilisé depuis janvier par L'Oréal : « Ce sont des questions ouvertes qui permettent d'évaluer l'adéquation du candidat avec la culture de l'entreprise », explique Eva Azoulay, directrice d'acquisition des talents chez L'Oréal. Exemple de question : « Décrivez une situation où vous avez dû gérer un problème hors de votre zone de confort et pour lequel vous avez réussi à trouver une solution créative. » L'outil attribue un score qui informe le recruteur, ce dernier décide ensuite d'inviter ou non le candidat à un entretien physique.

Pour entraîner l'algorithme, 80 collaborateurs ont d'abord entré eux-mêmes des réponses. Puis le système continue à apprendre avec celles des candidats. Il est utilisé notamment pour traiter les demandes de stages - L'Oréal en reçoit entre 25.000 et 30.000 par an en France. « L'outil nous permet d'avoir une plus grande diversité académique, puisqu'il permet d'évaluer les candidatures au-delà du CV » assure Eva Azoulay. Sinon, face à de gros volumes de candidatures, un recruteur risque d'aller à la facilité et ne retenir que les étudiants de quelques écoles. Ce sont dans ces situations que les biais les plus importants apparaissent. »

On a passé la phase où on a tous cru que l'IA allait être parfaitement objective.

Pourtant, les systèmes de traitement automatique des candidatures sont souvent pointés du doigt, justement parce qu'ils peuvent reproduire des biais non désirés. Ce fut le cas avec un logiciel d'Amazon qui discriminait les femmes. Le sexe n'était pas pris en compte, mais les ingénieurs ont notamment découvert que les hommes avaient davantage tendance à utiliser le mot « exécuter » que les femmes, ce qui a fini par constituer un avantage pour eux. Les données d'entraînement étaient biaisées. « On a passé la phase où on a tous cru que l'IA allait

par Christian Schaeffer

être parfaitement objective, indique Eva Azoulay. On met en place des garde-fous ; au moment du lancement de l'outil pour chaque pays, les recruteurs vont systématiquement évaluer les candidatures ayant les scores les plus élevés et les moins élevés pour s'assurer de la pertinence de la prédiction. »

L'Oréal avait l'année dernière essayé brièvement les services de l'agent virtuel Vera de l'entreprise russe Stafory : l'IA était censée faire passer des entretiens téléphoniques ou Skype aux candidats, analyser leurs réponses et émotions, puis les écarter ou les retenir. Renvoyé deux mois après l'annonce - avec les robots, on ne fait pas de sentiments. « Vera n'était pas en ligne avec notre approche : la décision doit rester humaine », insiste Eva Azoulay.

La reconnaissance faciale interroge

L'entreprise française EasyRecrue, elle, a choisi de développer un système d'IA pour vidéo intitulé Smart Ranking. L'outil attribue une note aux personnes qui postulent en fonction de leur prestation devant la caméra - les vidéos étant enregistrées en différé, c'est-à-dire à des moments différents par le recruteur et le candidat.

Le Crédit Agricole Normandie utilise les entretiens vidéo depuis deux ans environ et Smart Ranking en teste depuis près de quatre mois. Les candidats ont six questions orales, deux minutes pour chacune, et trois questions écrites. Deux cents entretiens ont ainsi été analysés par l'IA. « C'est une aide à la décision, nous ne nous y fions pas à 100 % », explique Pascale Ropert, responsable gestion prévisionnelle des emplois de la banque.

« On essaie de voir ce qui est valorisé par le recruteur », explique Mickaël Cabrol, PDG d'EasyRecrue. Smart Ranking fonctionne avec plusieurs algorithmes d'IA : « Il s'agit d'extraire des descripteurs en fonction des thèmes

« Il s'agit d'extraire des descripteurs en fonction des thèmes abordés, du débit de la parole, des variations au niveau de la voix. »

abordés, du débit de la parole, des variations au niveau de la voix, précise Léo Hemamou, doctorant en IA chez EasyRecrue. L'activation des muscles faciaux est également analysée avec un autre modèle. « L'ordinateur prend en compte ce que le candidat dit, mais aussi son comportement : « Notre intuition était qu'il y avait de fortes corrélations entre les contenus verbaux et non-verbaux », continue Léo Hemamou.

EasyRecrue a demandé à 600 recruteurs d'évaluer plus de 7.000 candidats afin que les algorithmes se paramètrent automatiquement en fonction de ces informations. L'entreprise affirme atteindre un accord d'environ 70 % entre les recruteurs, et la machine quand les humains entre eux n'ont le même avis que dans 80 % des cas. Un article scientifique a été publié fin janvier à l'occasion de la conférence de l'AAAI (Association for the Advancement of Artificial Intelligence).

L'initiative est cependant loin de convaincre. « Je vois plus de problèmes que d'intérêts, estime Anna Choury, fondatrice de Maathics, un service d'audit des algorithmes. Par exemple, la qualité de la vidéo varie d'un ordinateur à un autre. » EasyRecrue répond qu'il est indiqué sur la vidéo du candidat lorsque des paramètres techniques n'étaient pas de bonne qualité. Anna Choury, qui n'a pas eu l'occasion d'essayer l'outil, souligne un autre souci potentiel : « La reconnaissance faciale fonctionne généralement mal avec les femmes noires. » Selon l'étude de Joy Buolamwini, du MIT, publiée l'année dernière, le taux d'erreur des systèmes conçus par Microsoft, IBM and Face ++, équivaut pour les hommes blancs à 1 %, tandis qu'il est de 35 % pour les femmes à la peau foncée.

Gonzague Lefebvre, cofondateur de CleverConnect (MeteoJob, VisioTalent, HRMatch), s'oppose, lui, à l'utilisation de l'IA dans ses vidéos d'entretien différé : « Il y a actuellement trop de limites ou de biais. Utiliser l'IA pour interpréter des vidéos, pour nous, c'est dangereux et non fiable. On a essayé la technologie avec de grands acteurs, et on a réussi facilement à duper l'outil en tenant des propos négatifs avec un grand sourire. »

Article de Rémy Demichelis Publié le 19 févr. 2019 Les Echos

L'avis des 2 parties

39 % des recruteurs aimeraient utiliser l'intelligence artificielle pour la recherche de candidats, mais seulement 14 % le font, selon une étude de Robert Walters.

62 % des candidats pensent que l'IA dans le recrutement présente un risque de déshumanisation ou de manque de personnalisation.

ENQUETES - EXPERTISES - OUTILS

MANAGEMENT TERRAIN, LE RÔLE DU TEAM LEADER

Pour parler de ce sujet, je reprendrai un extrait du livre «Toyota Economics System » de Olivier Larue, un Français émigré aux États Unis il y a 40 ans et qui a travaillé chez Toyota, dans différentes fonctions.

Son livre présente une analyse approfondie du Système de Production Toyota (TPS), en le comparant aux systèmes de production antérieurs et en soulignant son impact potentiel sur l'avenir de la production industrielle. Le TPS est décrit comme une innovation majeure qui intègre les avantages de l'artisanat et de la production de masse pour répondre aux besoins contemporains de diversification et de personnalisation tout en préservant l'environnement.

Le texte souligne que, contrairement à la production de masse, le TPS permet à la fois de maximiser les profits et de maintenir la fluidité des flux de trésorerie sans dépendre uniquement des économies d'échelle.



Lors du Club Qualité chez Renault Trucks le 15/2, une Team Leader présente ses actions au quotidien

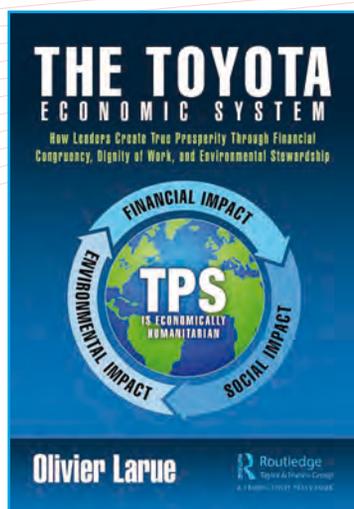
Le rôle du Team-Leader dans le système de production Toyota (TPS) est multifacette et essentiel à la mise en œuvre efficace de la philosophie TPS. Voici les principales missions et responsabilités du Team-Leader :

1. Développement des Compétences de l'Équipe : le Team-Leader est chargé de développer les compétences de chaque membre de son équipe. Cela implique de s'assurer que les tâches sont exécutées conformément aux standards établis et de travailler à leur amélioration continue en appliquant la pensée TPS.

par Richard KAMINSKI

2. Enseignement et Mentorat : le Team-Leader doit enseigner explicitement les objectifs des outils TPS et servir de mentor. Il doit posséder une compréhension profonde de la philosophie TPS et être capable de rendre le travail possible et facile à exécuter pour son équipe.
3. Résolution de Problèmes : il est attendu du Team-Leader qu'il guide les opérateurs dans la résolution de problèmes là où et quand ils surviennent, en suivant le principe de résolution immédiate des problèmes pour éviter les contournements inefficaces.
4. Maintien des Standards : les Team-Leaders veillent à ce que toutes les tâches soient définies, standardisées et supervisées. Ils doivent être hautement qualifiés, capables de démontrer et d'améliorer le travail de manière cohérente avec la pensée TPS.
5. Apprentissage Continu : ils doivent également être ouverts à l'apprentissage de leurs équipes, en particulier dans des situations complexes où l'expertise en TPS doit être complétée par de nouvelles connaissances.
6. Gestion de la Capacité : le Team-Leader doit gérer efficacement son temps de mentorat, en maintenant un ratio optimal entre le nombre d'employés qu'il encadre et le temps consacré à leur développement, pour ne pas compromettre les principes du juste-à-temps.
7. Facilitation de la Communication : ils encouragent les employés à expliquer en détail, souvent avec des supports visuels, l'état actuel des processus et à présenter une vision de l'état cible, tout en aidant à combler l'écart entre les deux.
8. Amélioration Continue : le Team-Leader doit promouvoir l'amélioration continue en encourageant les employés à réaliser des progrès par petites étapes, en se concentrant sur des améliorations incrémentielles plutôt que sur des gains à court terme.
9. Exemplarité : les Team-Leaders doivent être capables d'effectuer le travail de ceux qu'ils supervisent, démontrant ainsi leur compétence et leur crédibilité.
10. Contribution à l'Organisation : ils jouent un rôle clé dans l'enseignement des méthodes TPS, contribuant ainsi à l'amélioration continue du produit, du processus et de la méthode de travail.

En résumé, le Team-Leader dans le TPS est un enseignant, un mentor, un facilitateur de la résolution de problèmes, un gardien des standards, et un modèle pour l'apprentissage et l'amélioration continue. Il est un pilier central pour le développement des compétences au sein de l'équipe et pour la perpétuation de la culture d'amélioration continue de Toyota.



LEXIQUE DU LEAN

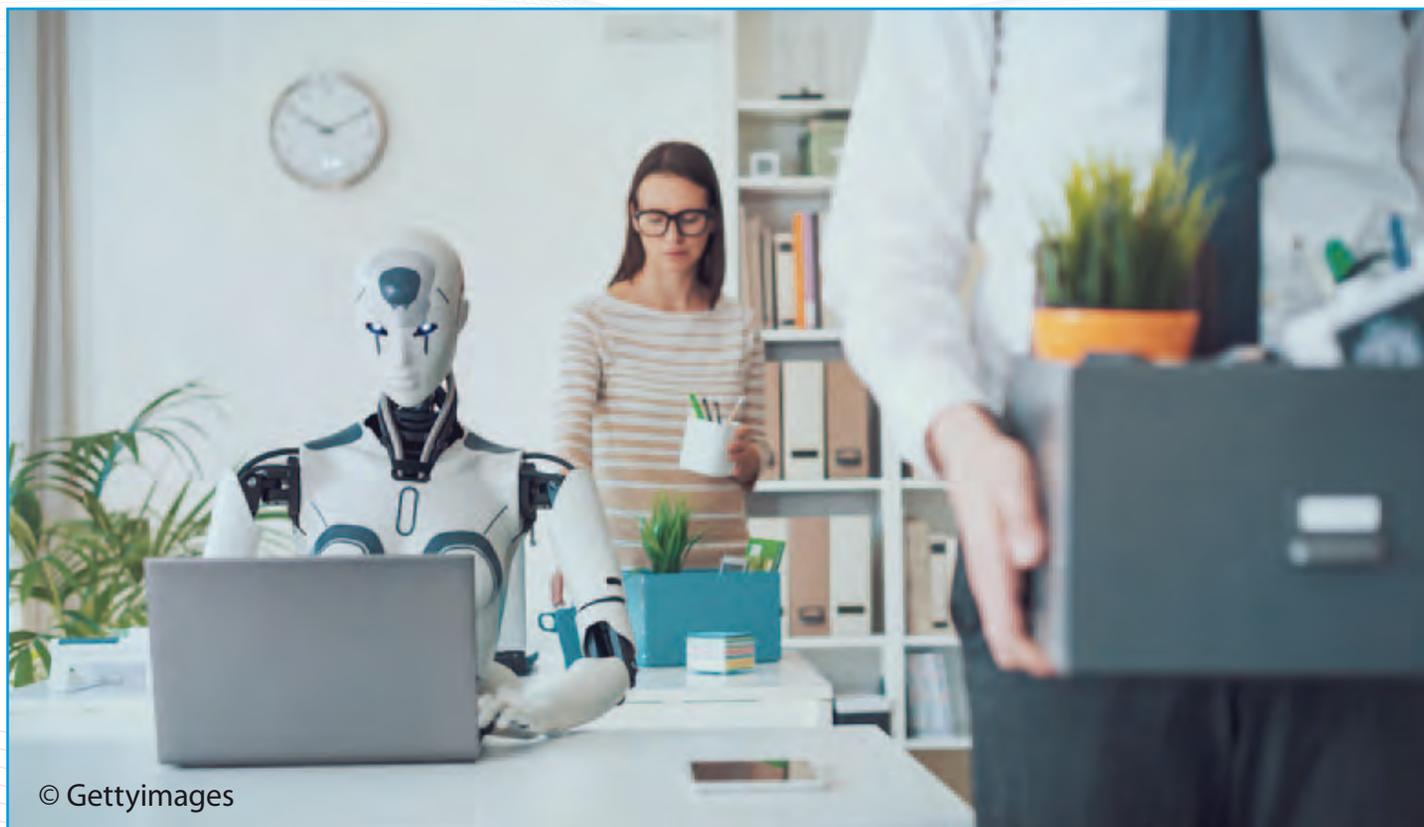


Richard Kaminski, est le Directeur de la Collection Lean de l'Institut France chez l'Editeur l'Harmattan. Cette collection comprend à ce jour une quinzaine de titres. Il prépare actuellement la publication de cet ouvrage avec sa traduction et celui-ci sera bientôt disponible sur le site de l'Institut Lean France

LES ENTREPRISES EN PARLENT

L'IA UNE MENACE POUR L'EMPLOI DEMAIN

Une révolution en marche qui provoque un «vertige» : l'intelligence artificielle (IA), notamment l'IA générative capable de produire des contenus, se déploie en France comme partout ailleurs, générant des inquiétudes pour l'emploi, même si «tout le monde tâtonne».



© Gettyimages

Bientôt tous remplacés par des machines ? Depuis l'arrivée de ChatGPT qui a rendu l'IA générative visible de tous, l'inquiétude grandit. Selon un sondage Ipsos de décembre, pas moins de 64 % des personnes interrogées en France jugent probable que l'IA détruise des emplois.

Déjà, des initiatives dans divers secteurs suscitent des grincements : une application présentée comme un «conseiller virtuel» juridique (I.Avocat), un quotidien — l'Est Républicain —, qui teste l'IA pour traiter la copie de certains correspondants locaux ou encore une entreprise de veille médiatique qui a défrayé la chronique en étant un temps soupçonnée de vouloir remplacer des salariés par des robots... «On est à l'orée d'une révolution, comme lors de l'arrivée de la photographie au XIXe siècle. On ne sait pas encore tout ce qui va émerger», constate Guillaume Chevillon, professeur à l'Essec et codirecteur du Metalab.

Si certains économistes y voient une occasion de croissance de l'emploi, d'autres sont alarmistes. Le cabinet de conseil Roland Berger a étudié l'impact de l'IA générative sur l'emploi en France, analysant le potentiel d'automatisation de quelques 3 000 tâches au sein de 436 métiers. Il en ressort qu'«un tiers de l'activité professionnelle» est exposé à l'IA générative, selon cette étude publiée en novembre. Quelques 800 000 emplois sont soumis à «un risque élevé d'automatisation» (avec une majeure partie des tâches automatisées) et 1,4 million d'emplois seraient plutôt «augmentés» (avec une partie mineure des tâches automatisées, libérant du temps pour les autres).

par Christian Schaeffer

Parmi les métiers plus exposés, le directeur général du cabinet Laurent Benarousse cite les métiers administratifs (secrétariat, recherche documentaire ou juridique, comptabilité...), relevant aussi «une dichotomie cols blancs/cols bleus», les métiers manuels (plombier, agriculteur...) étant «potentiellement très peu impactés».

«Ouvrir le capot»

Guillaume Chevillon reste optimiste : «il y a beaucoup de gens qui vont être impactés un petit peu, c'est ce que montrent toutes les études, mais très peu de gens qui vont l'être beaucoup», sauf dans certains secteurs comme les «métiers créatifs» (auteurs, designers, journalistes...)

L'IA est arrivée «très rapidement et est accessible par tous, ce qui provoque une sorte de vertige», mais la technologie n'est «pas encore complètement mature», dit-il. Et «dans un avenir proche, il y aura toujours besoin de supervision humaine».

Pour Laurent Benarousse aussi, «la destruction d'emploi est loin d'être inéluctable», mais «cela nécessite d'anticiper», observe-t-il, soulignant notamment les enjeux de formation pour les postes exposés.

Pour les métiers «augmentés», tout l'enjeu sera de savoir ce qui sera fait du «gisement de productivité» et «sa répartition entre l'entreprise et le salarié, qui pourrait voir son confort au travail s'accroître, le cas échéant par une réduction de son temps de travail».

Pascal Fabre, délégué syndical national adjoint du SNB CFE-CGC au sein de BNP Paribas, rapporte pour sa part «une certaine inquiétude» des salariés depuis cet automne. Les grandes entreprises, à l'image du groupe bancaire, «ne peuvent pas faire sans» mais il a le sentiment que «tout le monde tâtonne». La banque a été un secteur précurseur : BNP Paribas a déjà «700 applications» d'IA et en envisage 1 000, dit ce responsable syndical. Sans craindre des suppressions d'emplois à court terme, il observe que leur utilisation pourrait avoir un impact sur les conseillers immobiliers, le «back-office» ou les juristes.

Les représentants du personnel veulent «être associés» à ces sujets, qui entrent dans leurs prérogatives, dit-il, pour «ouvrir le capot de cette boîte noire» : quel coût ? Quels effets sur l'emploi à court et moyen terme ? Quelles formations mises en œuvre ?

Plus que l'emploi, la sociologue Dominique Méda identifiait dans une récente chronique dans Le Monde un autre écueil : le développement d'un management «algorithmique» avec des outils d'IA capables de surveiller et analyser les déplacements, la vitesse de frappe...

(Source AFP) article publié dans Liaisons sociales de Janvier 2024

Les métiers qui pourraient être remplacés par l'Intelligence Artificielle :

- ▶ Développeurs informatiques (logiciels, web, data scientist, ...)
- ▶ Journalistes, rédacteurs de documents, de scènes, graphistes, secrétaires, écrivain
- ▶ Assistants: juridiques, sociaux, commerciaux, de service client, , juristes
- ▶ Analystes de marché, financiers, de données, comptables
- ▶ Enseignants, formateurs, ingénieurs, médecins
- ▶ Traders, mathématiciens, chercheurs (analystes)

le bigdata.fr



Éléments tirés de l'article le bigdata.fr : ChatGPT - voici les métiers les plus menacés d'un grand remplacement par l'IA

ECHO DE NOS PARTENAIRES

NORMANDIE FORÊVER - COMMENT ÊTRE SOLIDAIRE DE LA FORÊT NORMANDE

Normandie Forêver a été créée en 2014 par l'ADEME, BIOMASSE Normandie et le CNPF (Centre National de la Propriété Forestière, établissement du Ministère de l'Agriculture) sur les bases du Protocole de Kyoto. Aujourd'hui Normandie Forêver est hébergée dans les locaux de Fibois Normandie, interprofession de la filière Forêt Bois en Normandie.

Le respect de ce protocole permet aux structures qui souhaitent compenser volontairement le carbone de le faire dans le cadre du développement de la substitution, par exemple l'utilisation du bois à la place de matières plastiques, selon 3 principes :

- ▶ **Le concept d'additionnalité** : stocker plus que ce qui serait fait naturellement ;
- ▶ **Ne pas faire l'objet d'un double comptage** : une garantie suivie par le ministère de la transition écologique ;
- ▶ **Une obligation de permanence** : la surface doit rester plantée.

Ce cadre doit se conformer :

- ▶ Pour les entreprises, à respecter le **principe ERC (Eviter, Réduire, Compenser)**, et ne viser ainsi que la compensation des émissions résiduelles.
- ▶ Pour le projet forestier, à démontrer que le projet de plantation stockera à terme un supplément de biomasse par rapport à ce qu'aurait produit le peuplement existant sur le terrain: l'additionnalité.

Comment Normandie Forêver répond ?

- ▶ Pour les structures, elles s'engagent.
- ▶ Pour la production additionnelle de bois, c'est le CNPF qui calcule à partir de tables officielles de références pour la Normandie, la production de biomasse du nouveau peuplement et du peuplement initial ; si la production à terme est positive ce nombre correspond au stockage potentiel additionnel de carbone ; une quantité, alors, disponible pour une structure désirant compenser sa quantité résiduelle de carbone.
- ▶ Actuellement ce mécanisme se valorise sur la **base de 25 € la tonne de CO². Il faut 100 tonnes pour financer 50% d'un hectare de plantation** correspondant au coût moyen incluant les indispensables protections des plants contre la prédation des chevreuils.
- ▶ Normandie Forêver a contribué à la compensation de **plus de 1 600 tonnes de CO² en 2023** grâce à des structures installées en Normandie. A partir de 2024 les surfaces à replanter vont être en forte augmentation pour remettre en état plusieurs centaines d'hectares détruits par la tempête Ciaran, nos forêts auront besoin de soutien. Merci.



Votre structure effectue un bilan carbone, vous souhaitez aider la forêt normande à se renouveler, L'association NORMANDIE FORÊVER apporte une réponse ! En compensant vos émissions résiduelles de carbone.

Contact

Jean-François Jacquet :

tél : 06 07 15 96 47

email : jf.jacquet@wanadoo.fr



par Jean-François Jacquet

INTERVIEW REPORTAGE

LE LABORATOIRE 5G D'ACOME, AU COEUR DE L'INNOVATION

Le 21 septembre 2023, ACOME inaugurait son Lab 5G autour de 5 cas d'usage en partenariat avec l'intégrateur Alsatis.

Jean-Noël BARROT, Ministre en charge de la transition numérique et des télécommunications s'est exprimé sur le sujet en rappelant que 21 plateformes 5G se sont développées en France avec le soutien de l'Etat à hauteur de 1 M€, « La 5G est la colonne vertébrale de l'industrie du futur et un multiplicateur de gains de productivité. Pour être compétitifs à l'échelle mondiale il est essentiel que nous emprunions cette technologie. » a-t-il conclu.

A cette occasion des tables rondes étaient organisées autour de 3 thèmes :

Pourquoi la 5G privée est-elle nécessaire à l'industrie ?

Les participants : Christophe BEJINA (Alcatel Submarine Network), Aurélien BERGONZO (ACOME), Hacène LAHRECHE (SNCF), Grégoire DE LANGAUTIER (MGA Technologie)

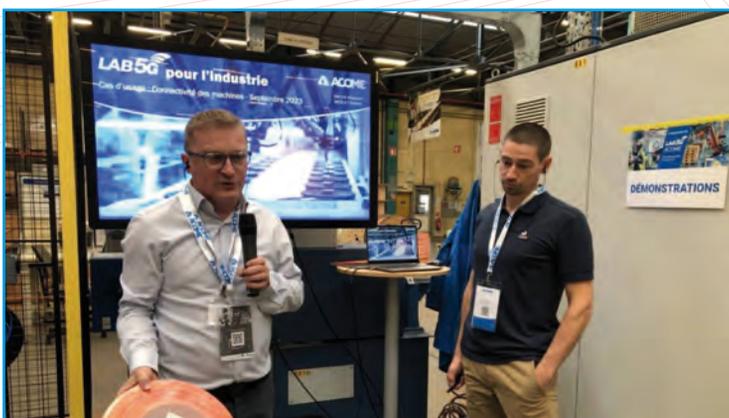
Tout d'abord l'effet bénéfique de la 5G privée est d'unifier la connectivité mobile en évitant tout un patchwork de technologie (Sigfox, Lora, LTE700, 4G privée, Wifi etc.) Elle permet de déployer de façon rapide et simple un réseau connecté. Il est ainsi plus facile de procéder aux déplacements des moyens tels des capteurs, apportant une flexibilité et une mobilité des outils de production.

La 5G privée offre une connectivité plus rapide et plus fiable que les générations précédentes de réseaux sans fil. Son avantage technique est sa qualité de service permettant une utilisation pour la sécurité des personnes et notamment les personnes isolées.

Les cas d'usages mis en place à ACOME ont permis de mettre en évidence des gains énergétiques, une information rapide et fiable et une occupation des personnes concentrée sur des tâches essentielles, confiant les tâches annexes à de la robotique.

Comment la 5G privée accélère-t-elle la transition vers l'industrie 4.0 ?

Les participants : Hamed AZOUAOU (SNEF Lab), Romain BAUDE (APREX Solutions), Thomas WAENDENDRIES (AMA XpertEye), Maurice ZEMBRA (Vertical M2M)



La 5G offre des perspectives nouvelles et permet de dépasser certaines problématiques sur le terrain.

Sur une ligne de production, on demande à l'ensemble des capteurs de remonter de plus en plus de données. Ce n'est pas toujours simple d'avoir une connexion fiable dans les usines, dans les milieux fermés et notamment les cages de Faraday. On observe ainsi une stabilité des réseaux, un débit important et homogène.

La 5G va permettre un saut en avant pour les industriels, qui peu ou mal équipés de connexions internet, vont s'affranchir des problématiques liées aux bornes Wifi.



Dans le domaine des AMR (robots mobiles autonomes) l'utilisation de drones et robotique se trouve facilitée par la rapidité des échanges sans crainte de la saturation des réseaux. Les AMR n'ont plus besoin d'une intelligence embarquée de plus en plus importante et cela réduit les coûts. La 5G va permettre de déporter toute la partie IA vers le cloud.

Cette technologie va conduire à modifier la façon de construire les usines de demain.

Le conseil à donner à quelqu'un qui veut se lancer dans la 5G : Lire le livre blanc sur la 5G, un ouvrage réputé excellent et accessible aux débutants.

Quelles infrastructures nécessaires à la 5G privée ?

Les participants : Florence ERPELDING (AXIOME), Boris MADELEINE (IRT b<>com), Charles Henri MORIN (Orange), Régis PICARD (Nokia), Jean Baptiste LACOURTE (Nokia), Antoine ROUSSEL (Alsatis)

Ce sont les cas d'usage à apprécier qui déclenchent un projet, car il doit s'intégrer dans l'existant. Cela demande donc un échange avec tous les acteurs métier pour identifier les cas d'usage à apprécier. Il revient donc ensuite à l'intégrateur de convertir ces cas en spécifications techniques pour dimensionner sur mesure l'infrastructure.

La 5G c'est une architecture qui fonctionne sur des serveurs banalisés. Elle permet donc contrairement à la 4G une flexibilité d'emploi et de déploiement

Avec l'hybride, la 5G privée n'est pas nécessairement synonyme d'infrastructure privée. Il y a une infrastructure extérieure sur laquelle on peut capitaliser. Il est donc possible de dédier certains éléments du réseau à des entreprises. Une partie de la couverture du réseau est mutualisée mais la partie essentielle garantit la maîtrise par l'entreprise. Ses flux de data critiques sont dédiés et déployés sur site, ils doivent rester disponibles confidentiels et intègres.

La 5G bénéficie d'un écosystème mondial de cybersécurité, protégeant ainsi les données sensibles et les opérations critiques contre les cybermenaces, ce qui est essentiel dans un environnement industriel connecté.

La norme 5G garantit que les réseaux constitués sont réversibles. Les solutions sont la propriété des clients qui les commandent. Le client peut donc les faire évoluer en interne ou par l'opérateur de son choix.

L'intégration d'une telle technologie demande une montée en compétence de la structure. Cette compétence peut être acquise en s'appuyant sur un acteur compétent (opérateur ou intégrateur) ou on prévoit cette montée en compétence en interne en lien avec l'acteur compétent.



ILS FONT L'AQM

AUTO PORTRAIT D'UN BÉNÉVOLE : CHRISTIAN VAN PUYVELDE



Je suis atypique. Les bénévoles de l'AQM ont tous fait carrière dans des entreprises privées. Moi, j'ai un lourd passé au Ministère Industrie (d'abord à Paris, puis à Metz en Lorraine, enfin en 1993, à Caen pour la Basse-Normandie) Je fini alors par diriger le service développement économique (15 personnes , la plupart ingénieurs ou équivalent). J'ai toujours voulu être dans des services impliquant des relations directes avec le monde de l'entreprise, ce qui m'a permis de visiter de très nombreuses entreprises grandes ou petites dans tous les domaines d'activités. Par-delà les subventions, l'essentiel en fait était le brainstorming bienveillant et désintéressé (et non le conseil ce que nous n'étions pas) avec les dirigeants à partir du capital de bonnes pratiques ainsi accumulé.

J'ai également participé à la mise en place et au soutien des associations régionales de filières (automobile, nucléaire, IAA, aéronautique, électronique, nautisme...) et des pôles de compétitivité. Jusqu'en 2005, le monde économique était incapable, en Normandie, en France, de savoir qui travaillait pour quelle filière. Il a donc fallu les inciter à s'organiser, à se faire connaître, à réfléchir à des stratégies communes, à agir de concert vers des objectifs communs.

En plus de mes fonctions, je suis désigné en 2010 Médiateur des entreprises de Basse-Normandie. La Médiation des entreprises a été créée en 2010 pour apporter une solution de règlement à l'amiable, confidentielle et gratuite aux différends entre entreprises ou avec des administrations. Elle est accessible à tous les acteurs économiques. Son ambition est de traiter les conflits tout en préservant les relations commerciales.

Comme le rappelait le gouvernement lors de la création de la Médiation :

La clé de la compétitivité, ce n'est pas la réduction des coûts, pour laquelle les pays émergents seront toujours mieux placés que nous. La clé de la compétitivité, c'est notre capacité à innover et surtout, c'est notre capacité à unir nos forces pour peser davantage dans la mondialisation. Trop souvent, vous le savez, nos entreprises sont prisonnières d'une logique de court terme dans laquelle le résultat des uns passe par une dégradation de la marge des autres. C'est à cette logique délétère pour notre tissu industriel que nous devons nous attaquer.» Propos pertinents malheureusement bien oubliés...

J'ai aussi participé activement à partir de 1998 à la démarche de certification ISO 9000 de ma direction et de mon service (la DRIRE BN qui était alors en France une administration pionnière).

Enfin, j'ai fait la promotion auprès des entreprises, souvent en partenariat avec l'AQM, de la performance globale : stratégie, qualité et, à partir de 2004, Développement durable/ RSE. A ce titre, j'ai donné des formations (je donne encore des cours auprès d'une école d'ingénieurs à Caen) et j'ai suivi pendant 10 ans des entreprises en démarches RSE avec l'AQM.

De là un engagement en faveur des «belles» entreprises alliant performance et valeurs sociales, sociétales et environnementales.

Retraité, j'ai rejoint naturellement l'AQM en 2015 pour continuer à promouvoir cet engagement dans le cadre d'une association bien connue pour ses actions concrètes (colloques, animations de groupes d'échanges de bonnes pratiques, magazine, etc)



par Christian Van Puyvelde

UN PEU D'HISTOIRE

LE PIÈGE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

Voici une nouvelle série d'histoires et réflexions de Daniel Diguët sur le thème du «*Changement*»

Au-delà de la routine de tout manager Qualité (audits de renouvellement, revues de direction, réunions « corporate » ...), je me suis intéressé à un aspect du management par la qualité dont j'ai parlé à plusieurs reprises, le processus du changement.

Depuis une vingtaine d'années, nous étions baignés au sein de l'entreprise dans le concept de l'amélioration continue, cher à DEMING et Dieu sait que cette démarche fut largement profitable. Mais, on y reste dans un environnement stable, relativement sécurisant, à l'innovation mesurée, selon la sacro-sainte roue de Deming. Le risque énorme est de s'endormir sur les lauriers du PDCA et de ne pas voir arriver la rupture, en l'occurrence une innovation forte, rupture technologique pouvant vous voir disparaître du marché concerné.

Je ne résiste pas à évoquer plusieurs exemples :

Le plus ancien pour ce qui me concerne représente les tubes électroniques et les transistors.

J'ai eu le privilège (?) d'assister à ce passage de témoin fort douloureux ...pour les tubes, ma formation d'ingénieur portant d'ailleurs plus sur les tubes que sur les transistors, âge oblige. Je rappelle que l'un de mes professeurs de l'école d'ingénieur en 1966... ne croyait pas aux transistors, il a emporté dans sa tombe cette énorme erreur de jugement, sa société ayant d'ailleurs coulé évidemment. Il avait en fait tort et raison, raison car certainement son entreprise avait développé le tube électronique le plus performant du monde et que ses ingénieurs avaient encore plein d'idées pour faire rouler la roue de DEMING dans le bon sens. Mais, le transistor apportait trop d'avantages – surtout sa miniaturisation, pensons aux ordinateurs à tubes- pour gagner le combat et voir disparaître le tube électronique. Pour la petite histoire, le tube électronique reste compétitif pour tout ce qui concerne la Hi-Fi car il génère moins de bruit électronique, donc moins de souffle pour l'auditeur éclairé. Une grande partie de la production est basée en République tchèque mais aussi ...en Russie.



Edwin Herbert Land (1909-1991)

Autre exemple, le POLAROID, qui a régné plusieurs décennies sur la photo instantanée, la société ayant un quasi-monopole sur ce marché.

C'est en 1948 que cette société crée l'évènement en mettant sur le marché un appareil photographique capable de produire instantanément une photo sur papier. On doit cette innovation à Edwin LAND (photo), débordant d'idées, qui mettra au point le premier prototype en noir et blanc. Sous l'impulsion du génial créateur, l'entreprise va se développer, proposer un appareil « couleurs », gagner son combat juridique contre KODAK qui abandonnera la technique. Puis, à la fin des années 90, le ciel s'assombrit avec l'apparition de l'appareil photo numérique, la société qui fabriquait certainement le meilleur appareil à développement instantané du monde se restructure dès 2001 et arrête toute production en 2009. Plus de 65 ans après, l'histoire du polaroid intéresse toujours les nostalgiques. Ils utilisent toujours les appareils mythiques des années 70 grâce à des films-packs commercialisés par des passionnés.

Troisième et dernier exemple, l'éclairage.

Depuis la lampe à filament (ou à incandescence) inventée par EDISON, industrialisée par les frères PHILIPS au début du siècle dernier, que de progrès ont été réalisés avec une succession de rupture technologiques, l'apparition du tube fluorescent, communément appelé « néon », puis des lampes halogènes. Rupture technologiques certes, mais avec le même handicap : des émissions lumineuses sous vide. La grande rupture va apparaître dans les années 2010 avec la mise au point de diodes



par Daniel Diguët

électroluminescentes à l'état solide au rendement exceptionnel, les fameuses LEDs, qui vont sonner le glas de presque tout le reste. Peu de nostalgiques à ce sujet tant les LEDs sont performantes et écologiques.

Il ne faut pas oublier la mort du tube cathodique de télévision au profit de l'écran plat dans les années 90. Et pourtant, les fabricants du tubes cathodiques ont développé des trésors de créativité pour résister, en particulier, le tube à coins carrés qui n'a cependant fait que retarder l'échéance.

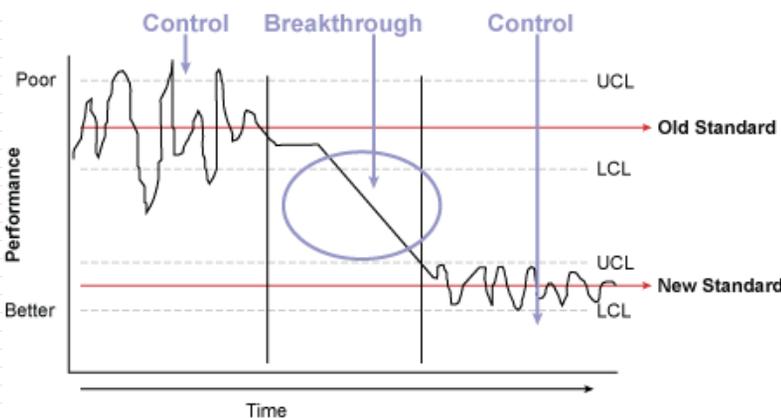
Pour terminer cette courte liste d'exemples, je ne résiste pas aussi à vous donner une des expériences que j'ai vécues dans ce domaine.

Dans les années 1980/1990, nous avions en production (fabrication de circuits intégrés) un procédé très compétitif mais difficile à maîtriser, certaines de ses étapes utilisant la gravure par voie humide ayant un Cpk inférieur à un, induisant inévitablement des rendements « ligne » de l'ordre de 80% (objectif minimal 90%) et les pertes financières qui allaient avec. Pendant presque une décennie, les équipes techniques vont s'user à tenter d'améliorer ces étapes sensibles. Toutes les méthodes d'analyse et de résolution de problèmes y passèrent: cercle qualité, groupe de travail, boîte à idées, appel à des compétences extérieures, etc. Cela porta peu ses fruits, le rendement ne gagnant qu'un à deux points, une démotivation devant les efforts fournis devenant fatalité.

Puis, le miracle se produisit lorsque l'idée germa d'utiliser une autre technologie de gravure, celle par plasma. Certes, ce n'était pas dans la « tradition », donc une rupture particulièrement bénéfique puisque, assez rapidement, le rendement dépassa les 90% et ce casse-tête ne fut qu'un lointain souvenir.

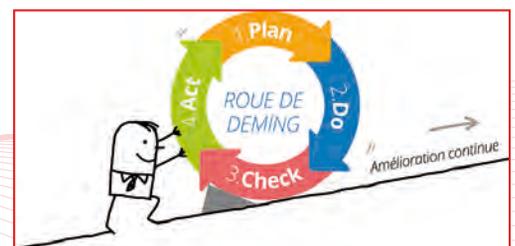
En conclusion « méfions-nous des pratiques et visions rigides parce que trop assurées, de l'amélioration continue « pépère » qui nous endort » Derrière elle, se cache peut-être un prédateur implacable. Ceci appelle à d'autres méthodes pour « gérer le changement », la veille économique en amont bien sûr, mais aussi ce que l'on qualifie en anglais de « Breakthrough management, en bon français « management de la percée »

Chaque projet est un changement dont il ne faut jamais sous-estimer l'impact au plan humain



à suivre ...

RUPTURE



**MORALE DE
L'HISTOIRE**



**UN BON COUREUR CYCLISTE
REGARDE LA ROUTE, PAS LE
GUIDON !**

LEXIQUE

VICA-VOLATILITÉ INCERTITUDE COMPLEXITÉ AMBIGUÏTÉ

VICA = Volatilité Incertitude Complexité Ambiguïté ou VUCA = Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity

Il s'agit d'un acronyme formulé il y a plus de 30 ans par l'armée américaine pour décrire les situations internationales ; elle est remise au goût du jour par les consultants pour décrire le monde actuel « normal » des entreprises. La **volatilité** correspond au changement rapide des situations. L'**incertitude** se manifeste par la difficulté à faire des prévisions. La **complexité** correspond aux interactions et aux interdépendances multiples. L'**ambiguïté** exprime la difficulté d'interpréter les informations et de distinguer les composantes d'une situation. Le concept fondamental est celui de complexité approfondi en France par Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne ou Dominique Genelot... La complexité s'impose à nous de plusieurs façons :

- ▶ L'incertitude, l'imprévisibilité, les évolutions par fluctuation ; des situations dans lesquelles l'action correcte est inconnue et où il faut décider dans le flou et l'immédiateté ;
- ▶ L'enchevêtrement des interactions qui rendent les phénomènes difficilement compréhensibles et que l'on peut appréhender avec la modélisation systémique ;
- ▶ La coexistence de logiques antagonistes qui peuvent être à la fois concurrentes et complémentaires.

Quelques pistes pour manager dans la complexité :

- ▶ Prendre du recul par rapport à nos représentations ; comprendre comment nous les forgeons et par quels présupposés culturels nous sommes pré-formatés.
- ▶ Rompre avec la logique mécaniste et prévisionniste ; nos systèmes de pilotage sont encore très marqués par la prévision et la planification. Intégrer l'incertitude dans les processus de pilotage. Piloter par des finalités partagées en donnant du sens.
- ▶ Reconnaître et conjuguer les logiques différentes. Relier au lieu d'exclure.
- ▶ Cultiver l'esprit de reliance, attitude éthique qui reconnaît que notre existence n'est possible que parce que nous sommes « reliés » aux autres, à une communauté, à la société.

CHIFFRES DU TRIMESTRE

TABLEAU DE BORD CONJONCTURE INSEE AU 03/03/2024

Nous avons extrait 4 indicateurs qui nous paraissent pertinents des tableaux diffusés par L'INSEE, vous retrouverez le détail sur le site de L'INSEE (lien en cliquant sur le QR code)



| EMPLOI CREATIONS | Création Emplois (en milliers) | | | Variation (en %) | | EMPLOI DEMANDES | Demandeurs d'emploi | | | Variation (en %) | |
|----------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|------------------|-------|--------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------|---------------|
| | 3em trim. 2022 | 2em trim. 2023 | 3em trim. 2023 | trimestre | année | | 4em trim. 2022 | 3em trim. 2023 | 4em trim. 2023 | trimestre | année |
| Normandie | 1 230.3 | 1233.5 | 1234.0 | +0.0 | +0.3 | Normandie | 243380 | 242120 | 244560 | +1.0 | +0.5 |
| dont intérim | 44.2 | 42.0 | 41.2 | -2.1 | -5.0 | France | 5389500 | 5352000 | 5406000 | +1.0 | +0.3 |
| France | 26831.6 | 27002.0 | 27038.7 | +0.1 | +0.8 | | | | | | |
| ENTREPRISES CREATIONS | Nombre de créations | | | Variation (en %) | | ENTREPRISES DEFAILLANCES | Nombre de défaillances sur un an | | | Glissement du cumul annuel (en %) | |
| | 4em trim. 2022 | 3em trim. 2023 | 4em trim. 2023 | trimestre | année | | 4em trim. 2022 | 3em trim. 2023 | 4em trim. 2023 | sur un trimestre | sur une année |
| Normandie Hors Micro Entreprises | 3380 | 3170 | 3450 | +8.8 | +1.9 | Normandie | 1590 | 1930 | 2110 | +9.4 | +32.6 |
| France Hors Micro Entreprises | 103130 | 96230 | 98840 | -1.1 | +0.1 | France | 41280 | 51570 | 56000 | +8.3 | +35.6 |

ON A SÉLECTIONNÉ

2 LIVRES POUR LES NOUVEAUX LEADERS

De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader

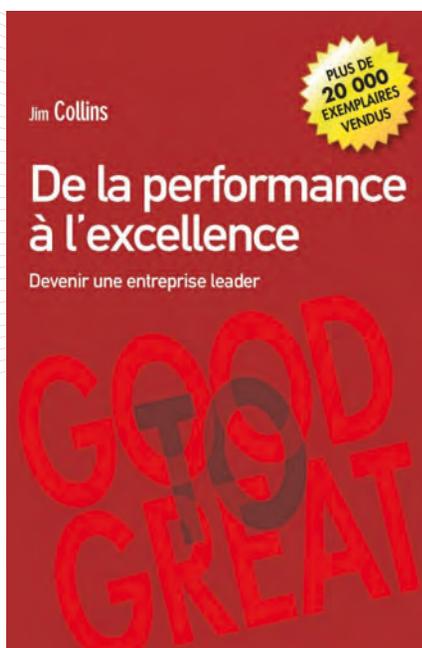
de Jim Collins - Edition DUNOD

Pourquoi certaines entreprises affichant des performances plutôt moyennes décollent-elles soudain pour rejoindre le peloton de tête ? Qu'est-ce qui les différencie de leurs concurrentes ? Et peut-on étendre à d'autres les principes dont elles se sont inspirées ?

Pendant cinq ans, Jim Collins et son équipe de chercheurs se sont attelés à cette vaste question pour débusquer le secret de la conversion à l'excellence. Onze entreprises, retenues pour leurs performances boursières très supérieures à celles de leur secteur, ont été comparées à leurs concurrentes. Les conclusions qui en ressortent sont étonnantes : loin des stratégies flamboyantes, menées à grand renfort de communication, la transition vers l'excellence s'est faite discrètement, sans stratégie préalable, sous l'impulsion de leaders au profil modeste. Plutôt que d'imposer leur vision, ces derniers ont cherché les meilleurs collaborateurs. Puis, ils ont encouragé un débat intense et permanent au sein de l'entreprise. Ce qui a payé ? Le choix d'un concept simple guidant l'activité de l'entreprise, la détermination sans faille des dirigeants à le mettre en oeuvre, une discipline de fer d'abord appliquée au sommet de la hiérarchie.

Dérangeant ? Certes, mais bienvenu dans un contexte où certains dirigeants semblent avoir perdu la tête...

« Ce qui fait la différence, c'est la somme de travail que s'impose Collins pour parvenir à ses conclusions qui sont d'autant plus fondées à produire des résultats si inattendus. »
Financial Times



Le Leader Collectif : Un nouvel art du pouvoir

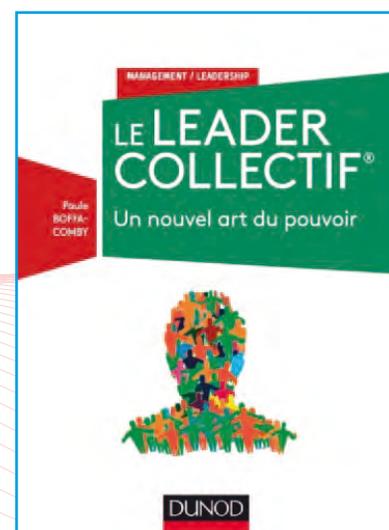
de Paule Boffa-Comby

- ▶ Comment développer un leadership basé sur le sens et la confiance ?
- ▶ Comment s'adapter efficacement à un environnement complexe en conjuguant performance économique et humaine ?
- ▶ Comment renouer avec la réussite collective et mieux mobiliser vos collaborateurs ?

Quelles attitudes favorisent l'esprit d'initiative, l'envie de s'engager, l'innovation et le plaisir au sein des équipes ? Dans ce livre, l'auteur présente :

- ▶ 10 règles d'or pour trouver votre posture personnelle de Leader Collectif® ;
- ▶ Des cas d'entreprises et des témoignages de dirigeants ;
- ▶ Des fiches pratiques pour vous guider dans votre parcours.

Vous êtes dirigeant, manager, vous avez la conviction qu'une bonne dynamique collective peut stimuler la performance de votre entité ?



Ni théorique, ni utopique, cet ouvrage vous offrira les clés concrètes pour faire évoluer votre posture de leader, maximiser l'intelligence collective, gérer l'incertitude, transformer les échecs en apprentissages et les crises en opportunités.

par Christian Schaeffer

NOUS AVONS REPÉRÉ SUR INTERNET

Quelques articles qui pourraient vous intéresser

Cliquez ou scanner
le QR Code



POURQUOI DIRIGER UNE ÉQUIPE
Ne fait plus rêver ?



HAUSSES DE SALAIRE
Benchmark sur 420 accords de
NAO



TÉLÉTRAVAIL
Préparer efficacement votre
négociation et sa mise en oeuvre



IKIGAI
Faites votre test de personnalité



L'INDUSTRIE Recrute
Le 1er Hub de l'emploi et des
métiers



LE DIRECTEUR DE LA RSE
Ce salarié qui est désormais aussi
important que le patron



IA AU TRAVAIL
63 % des cols-blancs « plus
productifs », contre 48 % pour
les cols-bleus





65th edition
EOQ
CONGRESS 2024

November 14-15 / Reims / France

Quality as a catalyst for an olympic performance

The 65th European Quality Congress will be held in France, in the prestigious city of Reims, with the support of France Qualité. The motto is "Quality as a catalyst for an olympic performance".

MASTER OF CEREMONY :
MARK ANTOINE



PROGRAM

Reims Congress Center
Pommery Cellar
Reims, France



DAY 1 - NOVEMBER 14TH 2024

Faster and higher

- OPENING SESSIONS
- PLENARY SESSION 1 : **CELINE VAN TILL, WORLD CHAMPION**
- PLENARY SESSION 2 : POLITICAL PERSONALITY
- PARALLEL SESSIONS 1 : FASTER
Transformation
Improvement and lean
Agility
Time management
- PARALLEL SESSIONS 2 : HIGHER
Culture
Changes in Quality function
Quality manager skills
Human touch
- PARALLEL SESSIONS 3 : HIGHER
Regulation
Artificial intelligence
CSR and quality
Risk management
- PLENARY SESSION 3 : KEY MESSAGES OF THE DAY
- GALA DINNER IN POMMERY CELLAR

DAY 2 - NOVEMBER 15TH 2024

Stronger and together

- PLENARY SESSION 4 : STRONGER
- PARALLEL SESSIONS 4 : STRONGER
Performance
Innovation
People engagement
Leadership
- PARALLEL SESSIONS 5 & 6 : TOGETHER
Round tables discussion with EOQ, CAQ, ASQ, IAQ, CQI, JUSE representatives.
-Vision of the Quality Manager of the future
-Interaction with stakeholders and government authorities.
- PLENARY SESSION 5 : EUROPEAN QUALITY LEADER AWARD
- PLENARY SESSION 6 : CONFERENCE VIP

*Early Bird
until May 31st 2024*



Want to share your knowledge ? Become speaker !

Find out more at: <https://www.eoqcongress2024.com>

©Photo Celine van Till : Gabriel Monnet

| | | |
|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <p>ORGANIZERS</p> | <p>GOLD SPONSORS</p> | |
| | <p>SILVER SPONSOR</p> | <p>BRONZE SPONSORS</p> |

Les Ateliers **RSE** Performance

Ajustez la démarche RSE de votre entreprise :
état des lieux, feuille de route, attestation d'engagement

**3 mois pour poser les jalons d'une concrétisation efficace de la RSE ,
3 demi-journées en atelier inter-entreprises + un accompagnement individualisé.**

950€ HT par entreprise*



ENTRETIEN initial

Écoute personnalisée des besoins de départ. Identification des acquis et des progrès souhaités.



TRAVAIL en ATELIER

Pour 4-5 entreprises ayant des attentes similaires. Familiarisation avec les principes d'une démarche RSE performance. Dynamique d'échanges et de créativité.



Apport de COMPÉTENCES

Au sein de l'atelier, acquisition de méthodes et recommandations de mise en pratique basées sur des exemples concrets et des témoignages.



ACCOMPAGNEMENT individualisé

Un diagnostic RSE-Performance selon 10 thèmes. Des priorités et un plan d'actions. Une identification des conditions spécifiques de réussite.



PARTAGE

et mise en valeur des bonnes pratiques et des performances de chaque entreprise participante au fil de l'avancement du projet : Internet, réseaux sociaux, manifestations régionales.



RECONNAISSANCE

Délivrance d'une attestation nationale d'engagement RSE et possibilités de labellisation. Participation au concours régional de bonnes pratiques et témoignages lors de webinaires RSE.

ENTREPRISES
SOCIETALE DES
RESPONSABILITÉ



ENJEUX MULTIPLES

Préservation de l'environnement, décarbonation, qualité de vie au travail, attractivité de l'entreprise, inclusion sociale, rentabilité, évolutions technologiques, ...

Quelles opportunités ? Quelles innovations ? Quels risques ? Quelles priorités pour l'entreprise ? Quelle mise en valeur (rapports RSE, labellisation) ?

PERFORMANCE GLOBALE

Pour assurer un développement équilibré et une pérennité durable de l'entreprise. En conciliant ses intérêts économiques, sociaux, environnementaux et ceux de ses parties prenantes.

APPROCHE INCLUSIVE & PROGRESSIVE

Intégration progressive à la stratégie de l'entreprise, à son organisation, à ses pratiques de management et de communication.

Dialogue et création de valeur partagée avec ses clients et parties prenantes. A l'échelle d'un territoire, d'une zone d'activités, d'une filière, d'un pôle de compétitivité.

APPROCHE RESPONSABLE

Liberté, éthique et responsabilité de décisions, d'engagements et d'actions.

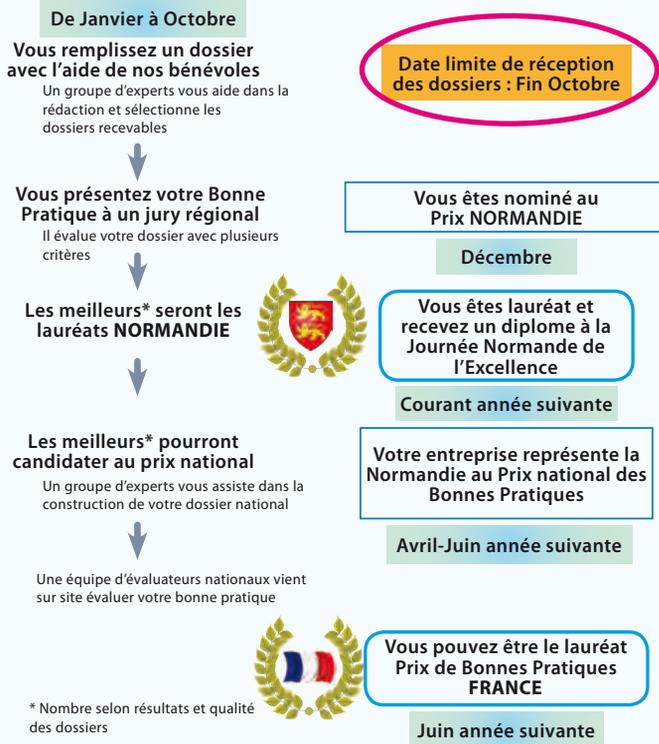
Pour en savoir plus et apprécier l'opportunité de participer à un atelier ou de promouvoir sa mise en place

Tel : 06 88 09 78 79
aqm.normandie@gmail.com

* sous condition d'éligibilité aux aides mobilisables

Cliquez sur cette page pour nous contacter par mail

LE PROCESSUS POUR PARTICIPER



Qui contacter ?

Allez sur le site : <http://www.aqm-normandie.fr>
Page Bonnes Pratiques, téléchargez et remplissez le dossier, enregistrez-le et renvoyez-le à : aqm.normandie@gmail.com
nous collectons les dossiers chaque jour, jusqu'à la date limite de dépôt.



IMPORTANT Dossier à envoyer avant le 30 octobre

Prix Annuel des Bonnes Pratiques

Une marque d'excellence Régionale et un tremplin vers le Prix National des Bonnes Pratiques



- Sommaire**
- Qu'est-ce qu'une Bonne pratique ?
 - Qui peut participer ?
 - Pourquoi ?
 - Comment et Quand ?
 - Qui contacter ?



Prix des Bonnes Pratiques AQM Normandie

Une bonne Pratique est une action structurée d'un groupe de personnes, apte à être reproduite, qui a fait ses preuves et qui, par son efficacité, contribue de manière significative à la performance globale de l'organisation



Quelques exemples de bonnes pratiques

| | |
|---|---------------------------|
| Mise en place d'un plan stratégique qualité quinquenal | Performance Globale |
| Recyclage de palettes bois | RSE |
| Accrochage ergonomique des pièces en atelier de traitement de surface | Qualité de vie au travail |
| Reconfiguration d'un secteur de fabrication pour améliorer la capacité et la sécurité | Performance Globale |
| Digitalisation du management de l'entreprise par la création d'un logiciel de gestion globale | Management et Qualité |

En 2023 deux participants ont été lauréats du Prix Français des Bonnes Pratiques

MANUPLAST (61 La Ferté Macé) & NUTRISET (76 Malaunay)

Qui peut participer à ce concours ?

Les organismes de toutes tailles et de tous secteurs, publics ou privés de Normandie

Pourquoi participer ?

Vous êtes engagés dans une démarche participative d'amélioration continue et vous avez mis en place des pratiques qui vous ont permis de faire des progrès significatifs dans différents domaines.

- Un nouveau défi qui vous donnera la possibilité d'être reconnue comme une entreprise d'Excellence de Normandie.
- Un tremplin possible, pour les lauréats, vers le Prix National des Bonnes Pratiques avec un accompagnement gratuit dans la préparation complète de leur dossier.
- L'occasion de créer une véritable émulation de vos équipes autour de leurs savoir-faire.
- Un diagnostic gratuit de vos pratiques et de nouvelles pistes d'amélioration
- La valorisation de votre entreprise et votre personnel lors de la Journée Normande de l'Excellence.
- Une « exposition » de votre entreprise, de vos activités et de vos bonnes pratiques à cette manifestation d'envergure.
- Enfin parce qu'il vous suffit de peu de temps pour écrire votre dossier, et nous vous accompagnons dans la rédaction de celui-ci.







QHSE
RSE
LEAN

LEAN
QUALITE
HYGIENE
SECURITE
SURETE
ENVIRONNEMENT
DEVELOPPEMENT DURABLE
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
ORGANISATION
MANAGEMENT
ETHIQUE

Une équipe de bénévoles expérimentés est à votre service



LA RAISON d'ETRE de notre ASSOCIATION :

Etre au service des entreprises et organismes publics ou privés de Normandie qui souhaitent améliorer leur performance globale :

- En vous informant des méthodologies et de témoignages vécus
- En facilitant le partage des bonnes pratiques et des savoir-faire
- En vous accompagnant dans vos projets d'amélioration
- En valorisant vos actions, vos équipes et votre entreprise



Magazine trimestriel
Site Internet

DECOUVRIR



Club Qualité QHSE
Club RSE
Cercle Audits croisés
Cercle IATF
Académie Lean
Formations
Forum internet

ECHANGER
PRATIQUER
APPRENDRE



Labels RSE
Prix des Bonnes Pratiques
Journée Normande des
Entreprises Engagées

VALORISER



Webinaires
Conférences
Tables rondes

COMPRENDRE



Rexcelys



Diagnostics de performance
Accompagnements ISO
Formations sur catalogue
Ateliers RSE

MAITRISER
SE PERFECTIONNER

Un réseau actif de partenaires : filières, territoires, associations, écoles ...

ADHESION

| T | Taille de l'organisme | Tarif /an HT | Tarif /an TTC |
|---|-----------------------------|--------------|---------------|
| A | Moins de 10 salariés | 100€ | 120€ |
| B | 11 à 50 salariés | 200€ | 240€ |
| C | 51 à 250 salariés | 300€ | 360€ |
| D | 251 à 1000 salariés | 500€ | 600€ |
| E | Plus de 1000 salariés | 1000€ | 1200€ |
| F | Partenaires institutionnels | 350€ | 420€ |
| G | Retraité Etudiant Bénévole | | 50€ |

Nom _____
Prénom _____
Fonction _____
Société _____
Adresse _____
C Postal _____
Ville _____
Tél _____
Email _____
Internet _____

Taille de votre organisme (de A à G)

Page à photocopier et à nous envoyer par mail ou courrier.

L'adhésion est valable pour l'année. Une facture vous sera envoyé à réception de votre adhésion ou de votre paiement (virement à l'adresse ci dessous)

CREDIT MUTUEL Douvres-la-Délivrande
IBAN : FR76 1027 8021 3000 0183 1374 578
BIC : CMCIFR2A QXBAN

Art. 34 de la loi Informatique et Libertés : «Les personnes ayant documenté ce formulaire en fournissant les informations à notre association consentent à ce dernier l'intégralité des droits transférables relatifs à cette information et l'autorise à en faire l'usage qui lui plaira. Il dispose cependant d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données qui le concernent. Pour l'exercer, adressez-vous à nous»

POURQUOI ADHÉRER ?

J'AI LA VOLONTÉ D'AMÉLIORER LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE MON ENTREPRISE

GAINS DE COMPÉTENCES

- Je bénéficie de l'expertise des animateurs au sein des ateliers
- J'approfondis mes connaissances en étant accompagné
- Je reste en veille quant à l'actualité QHSE, RSE et LEAN

ÉCHANGE ET AMÉLIORATION CONTINUE

- J'améliore mes processus grâce à des échanges croisés
- Je m'inspire des bonnes pratiques lors des visites d'entreprises
- J'apporte des solutions à la collectivité des participants

VALORISATION DE MON ORGANISATION

- Je témoigne lors des clubs, webinaires, tables rondes
- Je participe au prix régional ou national des bonnes pratiques
- Je mets en valeur mes équipes et mon entreprise
- J'obtiens une labellisation RSE

EFFET RÉSEAU

- Je bénéficie de l'expertise des réseaux de l'association
- J'enrichi mon carnet d'adresses
- Je profite d'opportunités d'embauches et de coopérations

LEADERSHIP RÉGIONAL / NATIONAL

- J'affirme l'engagement de mon entreprise en QHSE, RSE, et LEAN
- Je suis un acteur du développement régional
- J'intègre le réseau national France Qualité

INNOVATION

- Je teste de nouvelles méthodes de management
- Je bénéficie de l'expertise de professionnels expérimentés
- Je suis accompagné dans mes démarches

ESPRIT de L'ASSOCIATION

- Je participe à la dynamique associative
- Je sais que le partage et l'échange sont des valeurs sûres
- Je peux contacter l'association pour me renseigner

Mise à Jour en août 2023



Accélérateur de la performance globale



*Accompagner
Apprendre
Échanger
Partager
Valoriser*

8, rue Germaine Tillion - 14000 CAEN

✉ : aqm.normandie@gmail.com
🌐 : www.aqm-normandie.fr
☎ : 06-88-09-78-79



Membre de l'Association France Qualité 

Ce Magazine vous est gracieusement offert par AQM Normandie pour vous permettre une documentation rapide et efficace de sujets d'actualité concernant la Performance Globale des Entreprises.

Il est réalisé par une équipe de bénévoles qui donnent de leurs temps pour transmettre leurs savoirs et leurs observations de l'actualité.

Il est accessible à tous, et n'hésitez pas à le diffuser autour de vous. Toutefois notre association a aussi besoin de renforcer ses moyens pour continuer à vous informer et vous accompagner en :

- * diffusant de l'information, par ce magazine ou nos webinaires,
- * formant des personnes à des outils,
- * réalisant des diagnostics pour vous permettre de vous améliorer,
- * vous accompagnant dans la mise en place de vos plans d'actions,
- * vous valorisant par nos manifestations annuelles,
- * soutenant le tissu d'entreprises normandes.

Si la mission de promotion de la performance globale de l'AQM et si ce magazine vous intéresse, si vous aussi, vous souhaitez vous faire connaître à travers la promotion de l'excellence et pour cela, vous souhaitez nous encourager à poursuivre notre action, vous pouvez le faire en :

- * adhérant à notre association,
- * utilisant nos formations (tarifs préférentiels aux adhérents),
- * étant conseillés et accompagnés par nos experts,
- * diffusant un article dans notre magazine vous permettant la promotion de votre entreprise,
- * intégrant notre association dans un de ses groupes de travail.

*Renseignez-vous sur notre site: www.aqm-normandie.com
et contactez nous : aqm.normandie@gmail.com*

CONTRIBUTIONS RÉCIPROQUES

Directeur de publication

- François Salatko

Equipe de rédaction

- Christian Schaeffer
- Christian Van Puyvelde
- Daniel Diguët
- Gérard Picquenot
- Richard Kaminski
- et les aimables contributeurs aux articles