

CONFIANCE, ECONOMIE ET ENVIRONNEMENT : DES GAINS POSSIBLES GRACE A L'EXEMPLARITE

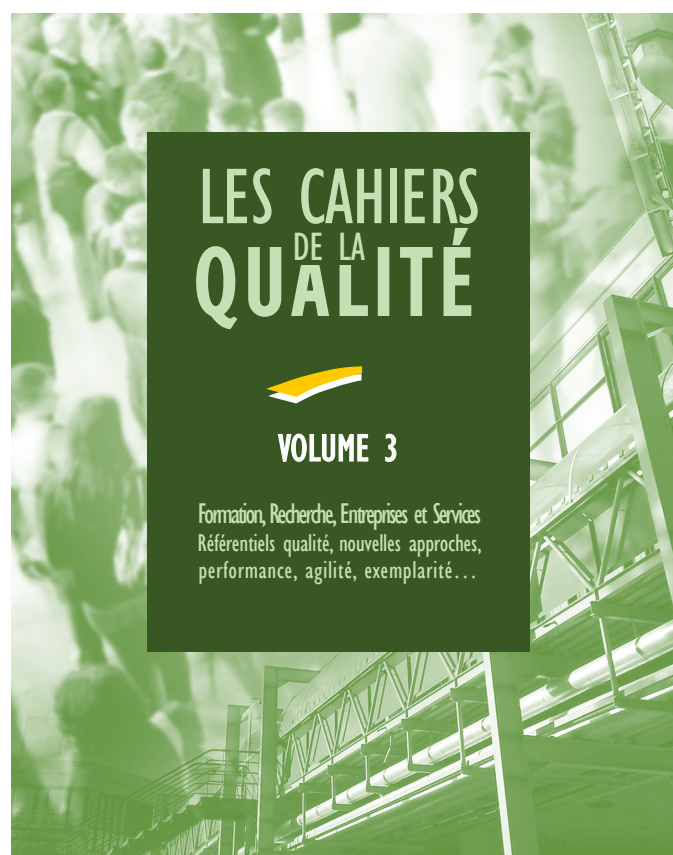
R. Karl^{2*}, I. Khedji¹, A. Lopez¹, M. Roldan¹, N. Roustide², A. Derathé², C. Bou³, G. Farges¹

¹Master Qualité et Performances dans les Organisations

²Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai, ³Inspiratrice du projet

Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

*correspondant : riadkari@icloud.com





Pour information

EDITORIAL

DES RESPONSABLES DE LA PUBLICATION

Cette troisième édition des **Cahiers de la Qualité** entérine un défi que l'UTC s'est lancé en 2013 avec l'édition du volume 1 : être capable d'éditer tous les deux à trois ans un ouvrage majeur sur les nouveautés en qualité. Après le volume 2 édité en 2015, voici le volume 3 avec **18 articles**.

La **notoriété** des Cahiers de la Qualité est maintenant reconnue dans le monde professionnel et de plus en plus d'acteurs n'hésitent plus à soumettre des propositions d'articles. Nous avons mis en place un processus de soutien et d'accompagnement à la rédaction d'articles qui simplifie grandement le travail à réaliser. Cher lecteur, si vous avez une idée d'article à proposer, alors n'hésitez pas à nous contacter !

Les Cahiers sont conçus pour une **lecture rapide et éclectique** sur les nouveautés en qualité. Les articles publiés sont donc courts, pragmatiques et systématiquement opérationnels. Il est toujours possible à tout lecteur de mettre en œuvre ce qu'il vient de lire !...

De nombreux articles sont également associés à des mémoires, posters et outils mis en ligne gratuitement sur internet. Cela fait partie intégrante de la mission de **diffusion des connaissances et savoir-faire** de l'UTC qui accueille sans a priori tous les travaux traitant de qualité, d'amélioration continue et de dynamique de progrès.

Nos **valeurs** sont de favoriser la curiosité interdisciplinaire afin de fertiliser toute approche professionnelle d'idées innovantes et originales provenant d'autres domaines. Le décloisonnement ne se décrète pas, il se réalise quotidiennement par l'initiative et le goût de chacun à observer, s'interroger et prendre ailleurs ce qui peut lui être utile.

Nous souhaitons que les Cahiers de la Qualité Volume 3 vous soient une **excellente source d'inspiration** pour améliorer vos situations au quotidien. Bonne lecture...

Les responsables de la publication « Les Cahiers de la Qualité »

Jean-Pierre CALISTE
jean-pierre.caliste@utc.fr



Amaud DERATHÉ
amaud.derathe@gmail.com



Gilbert FARGES
gilbert.farges@utc.fr





Pour information

SOMMAIRE

ÉDITORIAL 5

DU DIRECTEUR DE L'UTC 5

EDITORIAL 7

DES RESPONSABLES DE LA PUBLICATION 7

CHAPITRE I 9

APPROCHES QUALITÉ EN FORMATION, ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE 9

- Organismes de formation : Choix de la démarche de certification..... 11
- Vers l'Excellence pour les Établissements d'Enseignement Supérieur..... 17
- Mise en place de l'ISO 9001:2015 en enseignement supérieur : Etude sur un département d'ingénierie d'une université brésilienne..... 27
- Les issues collaboratives dans une situation conflictuelle : retour d'expérience 39
- La performance au sein d'une société de recherche contractuelle (SRC) filiale d'établissement d'enseignement supérieur..... 47
- THEDRE : Traceable Human Experiment Design REsearch, Méthode de conduite de la recherche..... 55

CHAPITRE 2 69

RÉFÉRENTIELS ET MÉTHODES QUALITÉ POUR L'ENTREPRISE 69

- De la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001 via une démarche de transition Efficace et Performante..... 71
- Plus de performance pour les petites entreprises ivoiriennes par l'implémentation facilitée de l'ISO 9001 81
- Méthodologie « JUMP » pour une transition réussie vers l'IATF 16949 : 2016 89
- La méthode « CARRS » pour de nouveaux arrivants plus rapidement performants dans l'entreprise..... 99
- « OBSERVER » : Mise en place efficace d'un Réseau Social d'Entreprise (RSE) 107
- Vali-Médic', une validation simple et performante des méthodes analytiques 115

CHAPITRE 3 123

BONNES PRATIQUES, AGILITÉ ET EXEMPLARITÉ POUR LES SERVICES 123

- Démarche de Bonnes Pratiques de Conseil en Management : une Méthode et des Outils..... 125
- STAR-GILE : Démarche d'aide au pilotage d'une startup..... 131
- Scrum, les clés pour démarrer avec l'Agilité.. 137
- Confiance, Economie et Environnement : des gains possibles grâce à l'Exemplarité 145
- L'ISO 20121, ou comment rendre un événement éco-responsable..... 151
- Qualité et services : une alliance prometteuse 159

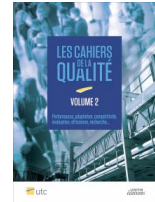


Pour information

Dans la même collection :

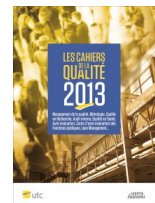
Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Volume 2

G. Farges, JP Caliste, A. Derathé (et collectif), Lexitis éditions, 2015, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-150-3



Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Volume 1

G. Farges, JP Caliste (et collectif), Lexitis éditions, 2013, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-097-1



Par le même auteur :

ADDENDA 2013 du Guide des bonnes pratiques de l'ingénierie biomédicale en établissement de santé

G. Farges (et collectif), Lexitis éditions, 2013, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-106-0



Guide des Bonnes Pratiques de l'Ingénierie Biomédicale en Etablissement de Santé,

G. Farges (et collectif), Lexitis éditions, novembre 2011, www.lexitiseditions.fr,
ISBN : 978-2-36233-027-8 - ISSN : 2114-1657



© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant

Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, faite par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les copies ou les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées sous réserve du respect des dispositions légales prévues (L 122-4 et L 122-5, L 122-10 à L 122-12).

UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr

CONFIANCE, ECONOMIE ET ENVIRONNEMENT : DES GAINS POSSIBLES GRACE A L'EXEMPLARITE

R. Kari^{2*}, I. Khedji¹, A. Lopez¹, M. Roldan¹, N. Roustide², A. Derathé², C. Bou³, G. Farges¹

¹Master Qualité et Performances dans les Organisations

²Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai,³Inspiratrice du projet

Université de Technologie de Compiègne - CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

*correspondant : riadkari@icloud.com

RESUME

L'économie globale est en changement permanent, les technologies évoluent sans cesse et les attentes de la société sont de plus en plus exigeantes.

Par conséquent, les organisations sont désormais très attentives à leurs images afin d'attirer les talents, assurer un profit, améliorer son attractivité clients et employeurs, de soigner son éthique, sa vision à long terme et l'innovation, c'est-à-dire rechercher l'exemplarité.

Faire face à la concurrence, être en adéquation avec les attentes des clients nécessitent une série de changements internes et requièrent une stratégie flexible, tout en continuant à mieux mener ses activités et à augmenter son niveau de qualité.

Dans ce contexte l'exemplarité sert donc aux organisations à pérenniser leur savoir-faire et leur savoir-être, en s'engageant au niveau interne comme externe vers l'évaluation et le progrès en permanence.

Pour aider les organisations à progresser en exemplarité, un référentiel ainsi qu'un outil d'autodiagnostic ont été créés pour faciliter l'évaluation et définir des axes de progrès.

MOTS-CLEFS : Exemplarité, Référentiel, Autodiagnostic, Performance

ABSTRACT:

TRUST, ECONOMY AND ENVIRONMENT: POSSIBLE PROFITS THROUGH EXEMPLARITY

The Global Economy is permanently changing, technologies change continually and expectations of society are increasing.

Therefore, Organizations are now very attentive to their image in order to attract talents, make profits, and improve their customers' and employers' appeal, by working on their ethics, long-term vision and innovation.

Naturally, exemplarity is the way to integrate all of those organizations' requests. To face competition, organizations must be in line with customers' expectations that require a series of internal changes and a flexible strategy, while continuing to better carry out their activities and increase their quality level.

Within this context, exemplarity enables organizations to sustain their knowledge and attitudes by committing themselves internally and externally for a constant progress.

To help organizations growing in exemplarity, a framework and a self-assessment tool were created to evaluate and define areas to be improved.

KEY WORDS: Exemplarity; Framework; self-assessment; Performance

I QU'EST-CE QUE L'EXEMPLARITE ?

L'humain possède des **capacités innées** qui sont, entre autres, d'après les travaux de David et Anne PREMACK célèbres éthologues [1] :

- **L'imitation** : la capacité d'apprendre des autres par l'exemple
- **L'inférence** : la capacité de se mettre à la place des autres
- **Le raisonnement causal** : la capacité à lier causes et conséquences
- **L'empathie** : la capacité de comprendre les sentiments et les émotions des autres
- **La pédagogie** : la capacité d'apprendre aux autres en donnant l'exemple
- **La valuation** : la capacité d'attribuer de la valeur aux actes et aux objets des autres

L'imitation et la pédagogie sont les bases de l'apprentissage et de l'intelligence qui participent à l'évolution humaine. Le terme "exemplarité" employé dans cet article repose sur ces deux capacités. Elles sont sollicitées

dans la vie quotidienne de chacun de façon spontanée et l'exemplarité suppose l'exploitation efficiente de ces capacités innées dans le but de satisfaire le besoin de toute partie prenante.

Une organisation dépend de ses parties prenantes : actionnaires, employés, clients et la société en général. Sur le long terme, leurs attentes doivent être traitées de façon appropriée, afin de les satisfaire et les fidéliser. Ceci pour anticiper le fait que chacune de ces parties peut contribuer à la dégradation de l'organisation en cas d'insatisfaction.

L'exemplarité est née en réponse à des enjeux sociétaux, sociaux, environnementaux et économiques tout en utilisant les capacités innées naturelles de l'être humain, entre autres l'imitation et la pédagogie.

Le but de ce projet est d'aider les organisations à accéder aux gains de confiance, économiques et environnementaux (Figure 1), grâce à la mise à disposition d'un référentiel de l'Exemplarité et d'un outil d'autodiagnostic.

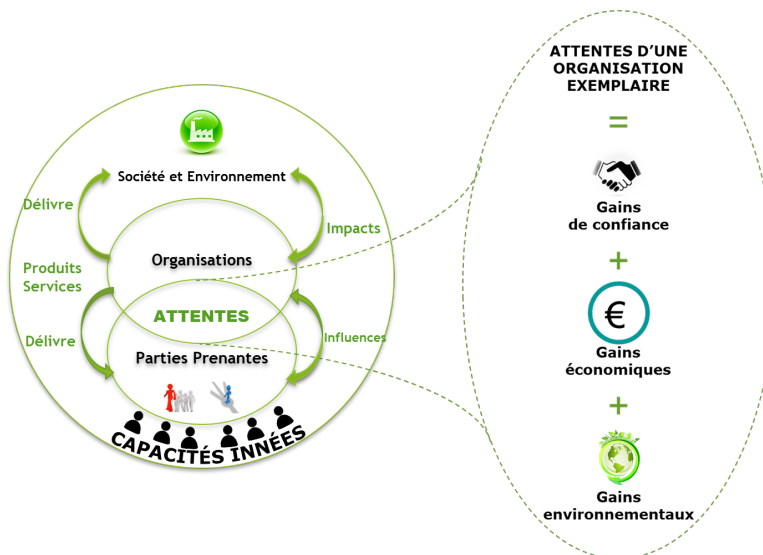


Figure 1 : Influence des capacités innées sur la société, ses interactions et ses enjeux [source : auteurs]

2 LE REFERENTIEL PROPOSE DE L'EXEMPLARITE

2.1 METHODE D'ÉLABORATION DU RÉFÉRENTIEL DE L'EXEMPLARITÉ

Partir du concept général de l'exemplarité et le concrétiser pour donner une vision claire est la ligne directrice du référentiel de l'Exemplarité. Les premières propositions de l'exemplarité sont les résultats de la réflexion de l'équipe projet et des recherches bibliographiques sur la responsabilité sociétale [2], le management des événements à travers l'aspect de l'environnement durable [3] et l'EFQM [4].

La figure 2 résume la démarche et les différentes étapes d'élaboration du référentiel. Afin de le rendre

applicable, la pertinence de chaque proposition a été validée en justifiant son « pourquoi » avant de trouver le moyen pour la mettre en œuvre. Le référentiel ainsi construit, repose sur une pyramide composée de 3 niveaux hiérarchiques :

Les principes : Ce sont les piliers conceptuels sur lesquels repose l'Exemplarité.

Les facteurs : Ce sont les éléments contributeurs à chaque principe, afin de mieux cerner ces derniers.

Les indicateurs : Ils servent à mesurer le niveau d'intégration de chaque facteur au sein de l'organisation.

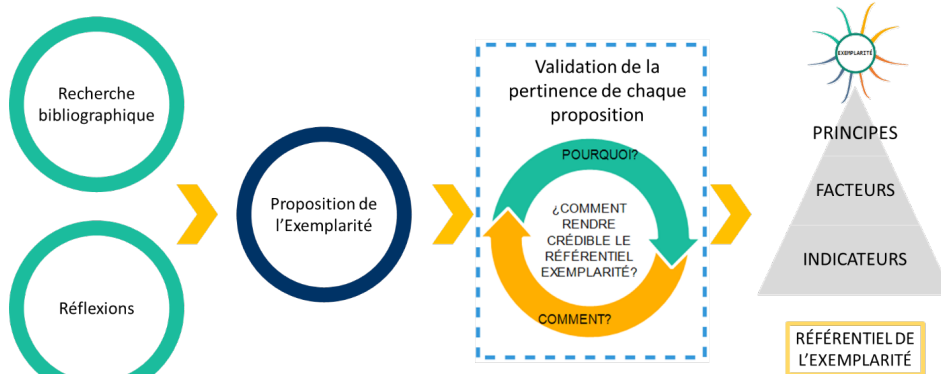


Figure 2 : Démarche d'élaboration du référentiel de l'Exemplarité [source : auteurs]

2.2 PRÉSENTATION DU RÉFÉRENTIEL DE L'EXEMPLARITÉ

Ce **référentiel de l'Exemplarité** offre un chemin pour développer des **liens de confiance** avec ses parties prenantes et dégager des **gains environnementaux et économiques** qui peuvent découler d'un « agir en exemple ».

Il est composé de **10 principes**, chacun est constitué de plusieurs facteurs qui le détaillent (Figure 3).

Chacun des principes de l'Exemplarité est élaboré en fonction d'une raison d'être bien précise :

1. **Standardisation** : Pour donner un sens collectif aux activités et maintenir un niveau de performance
2. **Valeur éthique et humanisme** : Pour créer une culture d'organisation centrée sur l'aspect humain (autour de la cohésion et de la motivation des collaborateurs)
3. **Transparence** : Pour établir la confiance et éviter les mauvaises interprétations
4. **Redevabilité** : Pour respecter ses engagements contractuels et moraux
5. **Leadership** : Pour répondre au mieux à la vision, valeurs, objectifs de l'organisation
6. **Crédibilité** : Pour renforcer l'image et la notoriété de l'organisation
7. **Vigilance et précaution** : Pour anticiper et réagir en temps opportun pour assurer son fonctionnement permanent
8. **Transmission du savoir** : Pour pérenniser le savoir
9. **Innovation** : Pour s'améliorer continuellement et favoriser la créativité
10. **Développement durable** : Pour répondre aux attentes des parties prenantes et renforcer son image

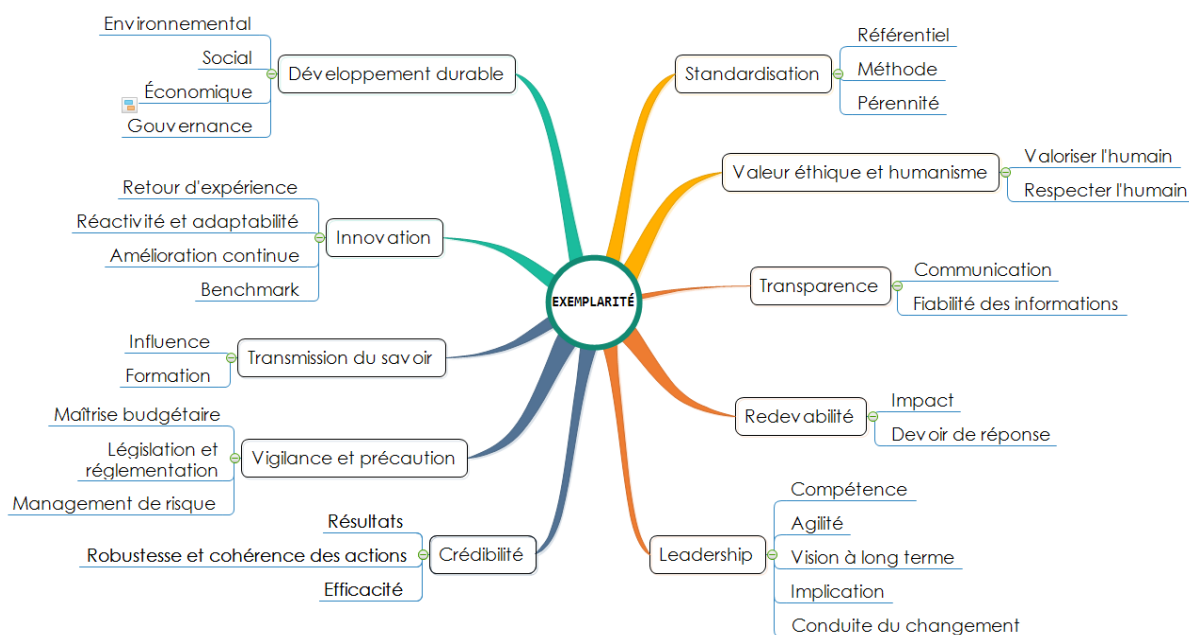


Figure 3 : Fleur regroupant 10 principes et 30 facteurs de l'Exemplarité [source : auteurs]

Les **30 facteurs** détaillent les différentes dimensions qui composent les 10 principes auxquels ils sont rattachés (Figure 3). Ils sont, comme les principes, le fruit de recherches bibliographiques et des réflexions de l'équipe en s'appuyant sur les deux questions clés : comment et pourquoi ce facteur contribue-t-il au principe auquel il est rattaché ?

Chaque facteur est décliné en **indicateurs** qui permettent une auto-évaluation simple de l'intégration des activités au sein des pratiques habituelles de l'organisation. Dans un souci de robustesse des travaux, pour qu'un indicateur soit validé, il doit respecter **5 critères** :

1. **Pertinence** : il faut que l'indicateur reflète ce qu'il est censé mesurer.
2. **Lisibilité et simplicité** : il faut que l'indicateur soit compréhensible de la même façon par tout le monde.
3. **Faisabilité** : il faut que les données nécessaires pour le calcul de l'indicateur soient disponibles.
4. **Caractère utilisable** : un indicateur doit être attaché à un objectif et renvoyer à des plans d'action.
5. **Fiabilité** : si deux personnes mesurent le même indicateur, elles doivent trouver le même résultat

3 EVALUER L'EXEMPLARITE EN QUELQUES CLICS

Pour aider les organisations à se rendre exemplaires et utiliser le référentiel proposé, un outil d'autodiagnostic a été créé. Il offre un moyen pour évaluer le déroulement des activités selon une approche globale et quantifiée pour se projeter vers un horizon d'exemplarité.

L'outil d'autodiagnostic permet : d'observer la situation actuelle, de définir les axes sur lesquels agir, de donner des pistes d'amélioration pour les traduire en plans d'action factuels et adéquats, de donner un support pour observer et de comparer les résultats des changements.

Il s'agit d'un outil basé sur un tableur Excel® automatisé, ergonomique et qui mène l'utilisateur vers les

différentes étapes de l'auto-évaluation grâce à sept onglets. Il est en accès libre sur internet [5].

{Mode d'emploi}

Avant de commencer l'autodiagnostic, une explication simplifiée de l'exemplarité est mise à disposition des utilisateurs ainsi qu'un résumé du contenu de chaque partie de l'outil.

Dans l'objectif de garantir la fluidité du déroulement de l'évaluation, le mode d'emploi détaillé est mis à disposition de tout utilisateur, lui présentant les fonctionnalités, et surtout un scénario optimisé, pour gagner du temps lors de l'utilisation.

Les différentes échelles d'évaluation utilisées pour le diagnostic sont également présentées. Elles sont au nombre de deux :

- **Échelle du niveau d'intégration des indicateurs d'exemplarité** : pas d'intégration (0%), partielle (30%), avancée (70%), systématique (100%).
- **Échelle du niveau d'exemplarité** : initiation (0 à 9%), engagement (10 à 49%), performant (50 à 89%), exemplaire (90 à 100%).

{Principes}

Pour assister l'utilisateur pendant tout le processus d'évaluation, cet onglet montre une représentation graphique de la fleur de l'Exemplarité. En cliquant, il accède au « Pourquoi » et à la définition de chaque principe.

{Diagnostic}

Cet onglet intègre d'une façon indexée, les 10 principes du référentiel de l'Exemplarité, ses 30 facteurs et ses 92 indicateurs. A chaque clic, l'utilisateur dispose d'une liste déroulante pour le choix du niveau d'intégration des indicateurs, ainsi qu'une case de saisie pour d'éventuels commentaires (Figure 4).

{Résultats Globaux}

Lorsque l'évaluation est réalisée, les résultats des niveaux d'exemplarité sont présentés sous forme d'un tableau de synthèse des résultats moyens et les facteurs de chaque principe sont présentés sous forme d'un diagramme radar (Figure 5).

Réf.	Principes	Évaluation	Libellés des évaluations	Commentaires
1 Standardisation				
1.1 Référentiel				
Id 1	Référentiel de travail documenté	Niveau d'intégration	Libellé du critère quand il sera choisi	
Id 2	Référentiel de travail actualisé	Niveau d'intégration	Libellé du critère quand il sera choisi	
Id 3	Référentiel de l'entreprise (Qualité, Financier)	Niveau d'intégration	Libellé du critère quand il sera choisi	
1.2 Méthode				
Id 4	Activités de l'organisation documentées	Niveau d'intégration	Libellé du critère quand il sera choisi	
Id 5	Responsabilités des collaborateurs documentées	Niveau d'intégration	Libellé du critère quand il sera choisi	
Id 6	Responsabilités des collaborateurs communiquées	Niveau d'intégration	Libellé du critère quand il sera choisi	

Figure 4 : Aperçu de l'onglet {diagnostic} de l'Exemplarité [5]

Les points A, B et C représentent des facteurs avec un taux d'exemplarité faible, il est judicieux d'agir en priorité sur ces points en mettant en place un plan d'action adéquat.

{Résultats par principe}

Dans cet onglet l'utilisateur a une vision détaillée de chaque principe sous forme de radar sur l'ensemble des 2 à 5 facteurs le constituant. Ceci aide à définir collectivement et de manière précise des plans d'action

prioritaires pour l'amélioration de chaque principe (Figure 6).

{Conseils de bonnes pratiques}

Pour accompagner l'utilisateur dans la mise en place des plans d'action, des conseils de bonnes pratiques sont mis à disposition. Ils ont été élaborés en collaboration avec des entreprises de différents secteurs économiques et se caractérisent par leur pragmatisme.

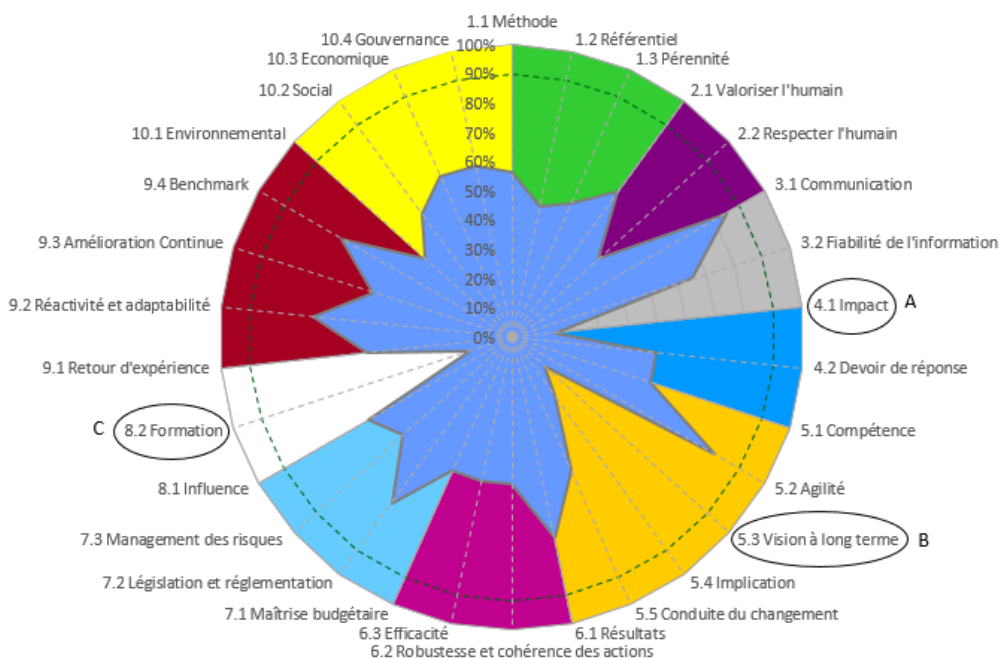


Figure 5 : Exemple du radar des résultats des taux d'exemplarité des 30 facteurs [5]

PRINCIPE 5. LEADERSHIP				
Niveau d'exemplarité	Taux d'exemplarité	Commentaires sur les résultats obtenus :		
Engagement	44%	Travailler d'avantage sur la vision à long terme de l'organisation et l'implication des collaborateurs		
Décisions: Plan d'actions prioritaires				
		QUOI	QUI	
		Objectifs à atteindre	En interne ou en externe	
		QUAND ET OU	Date et champ d'application	
<p>Figure 6 is a smaller radar chart for Principle 5 (Leadership) with five axes: 5.1 Compétence (100%), 5.2 Agilité (80%), 5.3 Vision à long terme (15%), 5.4 Implication (25%), and 5.5 Conduite du changement (50%).</p>		Plan n°1: Réaliser des réunions d'équipe pour sensibiliser les collaborateurs au travail en autonomie	Responsables d'équipe en collaboration avec la direction	Dans tous les processus
		Plan n°2: Responsabiliser le personnel sur leurs activités (approche risques, impact sur le reste des processus) pour les impliquer	Responsables d'équipe en collaboration avec la direction	Dans tous les processus
		Plan n°3: Établir des méthodes pour identifier les changements du contexte de l'organisation	Responsable qualité	Régulièrement (veille annuelle, semestrielle, ...)

Figure 6 : Aperçu d'une feuille des résultats par principe [5]

{Déclaration de Conformité}

Pour couronner les efforts d'intégration de l'exemplarité, chaque organisation qui atteint un niveau d'**exemplarité** supérieur ou égal à 90% pour tous les principes, peut s'auto-déclarer « Exemplaire » selon la norme ISO 17050, laquelle permet de déclarer la conformité d'un fournisseur, d'un produit, d'un service ou d'un système de management.

Cette approche est gratuite et rapide à exploiter, elle permet de valoriser les efforts accomplis et constitue un moyen de communication interne efficace.

Conclusion et perspectives

L'exploitation des capacités humaines innées telle que l'imitation et l'apprentissage sur lesquelles repose l'exemplarité, et la prise en compte des différentes interactions entre société, organisation et parties intéressées, permettent d'atteindre assez naturellement des gains de confiance, économiques et environnementaux.

Pour cela une analyse bibliographique, ainsi que des réflexions collectives ont abouti au **référentiel de l'Exemplarité**.

Ce dernier repose sur **10 principes conceptuels, 30 facteurs contributeurs et 92 indicateurs factuels** et mesurables.

Il permet de caractériser l'exemplarité dans tout type d'organisation.

Un **outil d'autodiagnostic de l'Exemplarité** est conçu à partir d'un tableur automatisé (Excel®) et est téléchargeable librement sur internet [5]. Il permet aux organisations d'évaluer leur situation initiale afin d'identifier les priorités d'amélioration.

Le référentiel de l'Exemplarité et les conseils de **bonnes pratiques** peuvent accompagner l'organisation dans la planification de leurs plans d'action, afin de progresser vers l'exemplarité.

Toute organisation possède une exemplarité en partie cachée (Figure 7.A) issue des talents innés naturels des hommes et femmes la constituent.

L'organisation peut choisir d'en profiter et obtenir les gains découlant de l'exemplarité : **"Agir en exemple"** est à la fois un défi et une opportunité d'amélioration commençant par l'utilisation de l'outil d'autodiagnostic et le référentiel de l'Exemplarité associé (Figure 7.B).

L'organisation, en exploitant son potentiel d'exemplarité, peut obtenir plus naturellement des gains économiques, environnementaux et de confiance (Figure 7.C).

Références bibliographiques

- [1] D. PREMACK et A. PREMACK, LE BÉBÉ, LE SINGE, ET L'HOMME, Editions Odile Jacob. 2003.
- [2] « NF ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. » Edition AFNOR, www.afnor.org, nov-2010.
- [3] « NF ISO 20121: Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle. » Edition AFNOR, www.afnor.org, août-2012.
- [4] Groupe EFQM, Le Modèle d'Excellence EFQM 2013. Ed EFQM Publications, www.efqm.org, 2012.
- [5] R. KARI, I. KHEDJI, A. LOPEZ, M. ROLDAN, et N. ROUSTIDE, « Exemplarité en Organisation », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°336, janv. 2016.

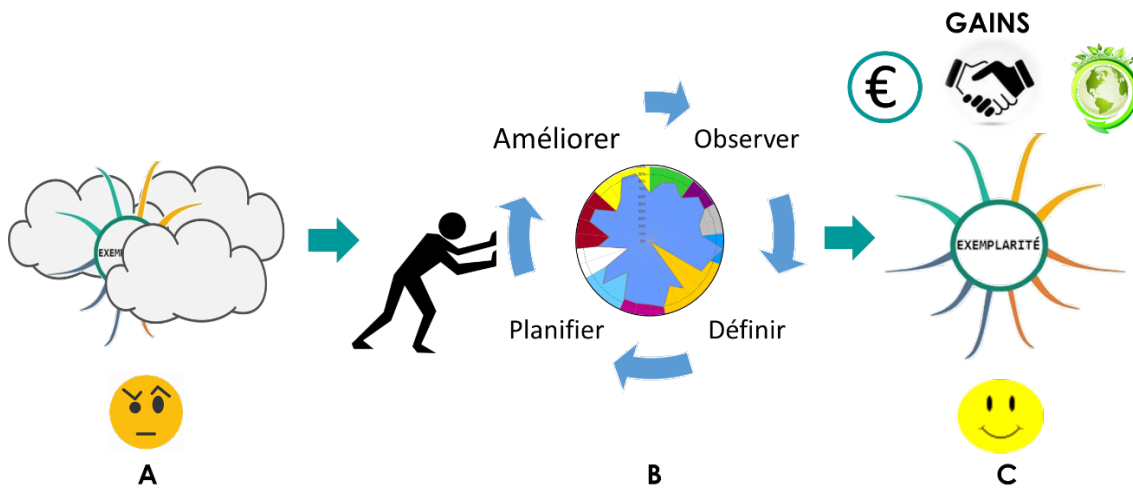
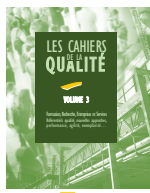


Figure 7 : Processus pour progresser vers l'exemplarité [source : auteurs]



LES CAHIERS DE LA QUALITÉ



VOLUME 3

Cette 3^{ème} édition des **Cahiers de la Qualité** produits par l'UTC démontre que la ténacité porte toujours ses fruits et que l'avenir se construit à partir des petites actions quotidiennes, tracées et capitalisées minutieusement, afin de progresser un peu chaque jour.

Si la qualité n'est donc pas une « révolution permanente », elle puise son efficacité dans la démarche scientifique car elle est basée avant tout sur les observations et les **questionnements intelligents**. Loin des solutions « toutes faites » et des exigences « à respecter », les démarches qualité proposées dans ces Cahiers ouvrent de larges horizons de **réflexions multiples** et d'innovations variées.

Ainsi le premier chapitre aborde la formation, **l'enseignement supérieur** et la recherche qui sont des clefs essentielles pour nos futurs civilisationnels. Pour ce secteur, les articles exposent comment maintenir la crédibilité d'une formation par la certification, développer son propre **référentiel d'excellence**, gérer et maîtriser les **interactions humaines** et les rapports conflictuels, démontrer la performance en valorisation et anticiper le rôle central de l'Homme dans les conceptions futures des produits et services.

Les **entreprises** trouveront dans le second chapitre, des éléments-clefs et des outils pour maintenir leur performance et leur **compétitivité** associées aux évolutions de leur secteur d'activité. Des outils libres d'accès sont proposés, que ce soit pour passer de la version 2008 à celle de 2015 de la norme ISO 9001, ou de sa mise en œuvre dans très petites entreprises, ou de « sauter » sur la nouvelle IATF 16949 du secteur automobile. De même, des approches pertinentes et opérationnelles sont présentées pour améliorer l'efficacité des nouveaux arrivants ou favoriser **les liens sociaux** professionnels dans les entreprises.

Le troisième chapitre vous convaincra que la qualité dans le secteur des **services** devrait être une « alliance prometteuse » en accord avec la synthèse des exposés d'AGORA Qualité 2017 (www.agoraqualite.fr). Les sociétés de **conseil** en management pourront utiliser l'outil mis à disposition pour développer leurs bonnes pratiques tirées de la norme ISO 20700. Les **startups** utiliseront avec un profit certain l'approche STAR-GILE où l'agilité et la qualité s'associe pour s'adapter aux besoins d'innovation, de réactivité, de souplesse dans les **relations clients-fournisseurs**.

Note des responsables de la publication : En accord avec nos valeurs éthiques et notre vocation de création et de diffusion des connaissances, aucun droit d'auteur n'est imputé sur cet ouvrage. Nous souhaitons ainsi favoriser l'accès du plus grand nombre de lecteurs aux innovations, méthodes et outils qualité.