

échanges

N°21 TRIMESTRIEL

la performance en revue

LE DOSSIER

QUAND COMPÉTITIVITÉ
RIME AVEC QUALITÉ

VU AILLEURS

LA SEMAINE DE LA
QUALITÉ AU MAROC



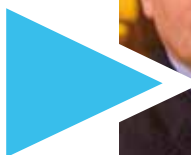
POINT DE VUE

MIEUX, VITE, MOINS CHER

L'ENTRETIEN

NICOLAS NADAU
ENTRAÎNEUR DE RUGBY





« Faites simple : préférez le bonheur »

Olivier Lockert

Chers adhérents, chers amis,

Dans cette période difficile et incertaine, nous entendons beaucoup de voix s'élever pour parler chômage, licenciements, efforts, rigueur etc. Permettez-moi dans cet éditorial d'oser vous parler de bonheur et de compétitivité.

Si je m'en tiens à une définition simple, le bonheur est un état durable de plénitude et de satisfaction. État que tout être humain cherche consciemment ou inconsciemment à atteindre et qui souvent est l'objectif affiché de bon nombre d'organisations en charge ou aspirant à la gouvernance des peuples.

Or souvent, nous entendons s'exprimer une opposition entre bonheur et compétitivité, certains considérant qu'il y a incompatibilité structurelle entre les deux concepts.

Je m'inscris en faux par rapport à cette affirmation. Au contraire, je suis convaincu qu'il ne peut y avoir de bonheur durable s'il n'y a pas capacité individuelle ou collective à se dépasser pour aboutir à l'accomplissement parfait d'une tâche, d'une mission, d'un objet, etc. Se dépasser, c'est toujours faire mieux que ce que l'on a fait précédemment ou que ce que d'autres peuvent faire à notre place, c'est être toujours plus performant.

Cette performance donne le bonheur immédiat de l'accomplissement mais donne aussi à plus long terme la reconnaissance des autres et enfin la capacité à retirer de nos activités une juste rétribution, soit matérielle soit d'estime et souvent des deux : c'est alors être plus compétitif.

C'est pourquoi, je souhaite aujourd'hui insister sur la parfaite adéquation qu'il y a, à mes yeux, entre la recherche du bonheur et celle d'une meilleure compétitivité qui ne peut s'obtenir que par la mise en place d'une vraie démarche qualité, vraie culture de management utilisant avec justesse des outils adaptés qui permettent de réconcilier bonheur et compétitivité. En effet, les acteurs comprenant la démarche proposée peuvent alors dépasser les contraintes, obstacles et difficultés, ce qui les valorise et leur procure le vrai bonheur de l'accomplissement consenti.

Bonne lecture,

Claude CHAM

échanges

Directeur de la publication : Claude Cham

Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Etienne Casal, Arnaud Derathe, Martial Godard, Pierre Gosset, Daniel Gruat, Lise Harribey, Olivier Hornberger, Céline Meunier, Brigitte Minette-Tiberghien

Éditée par : AFQP - 46 Avenue de la Grande Armée - CS 50071 - 75858 Paris Cedex 17

Email : contact@afqp.fr - Site web : www.qualiteperformance.org



► sommaire



10



14



9

4 LE DOSSIER

QUAND COMPÉTITIVITÉ RIME AVEC QUALITÉ

6 VISION

LA QUALITÉ LEVIER ULTIME DE LA COMPÉTITIVITÉ

8 POINT DE VUE

MIEUX, VITE, MOINS CHER



9 PARTICIPEZ AU PFQP

PRIX FRANCE QUALITE PERFORMANCE

10 EXPÉRIENCE

MANAGER LA SÉCURITÉ POUR AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ

12 LE LIVRE

EXCELLENCE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, LE CREUSET DE LA COMPÉTITIVITÉ

13 TÉMOIGNAGE

RESPONSABILITÉ, COMPÉTITIVITÉ ET CERTIFICATION : LE TRIO GAGNANT !

14 L'ENTRETIEN

NICOLAS NADAU, ENTRAÎNEUR DE RUGBY



20 L'agenda

17 EN ACTION

LES ENTREPRISES DE MIDI-PYRÉNÉES À L'HONNEUR

18 L'ENQUÊTE

LES ATTENTES DES ADHÉRENTS DE L'AFQP

19 VU AILLEURS

LA SEMAINE DE LA QUALITÉ AU MAROC

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

► le dossier

**QUAND COMPÉTITIVITÉ
RIME AVEC QUALITÉ**



La compétitivité

Par Pierre Jocou



La compétitivité est la capacité d'une entreprise ou d'un secteur économique à satisfaire, mieux et plus vite que ses concurrents, les attentes implicites et explicites d'une catégorie de clientèle ou d'un marché.

Ce qui précède sous-entend de :

- Connaître, comprendre et hiérarchiser les attentes du ou des marchés cibles. Connaître l'offre concurrente et les raisons de ses succès comme de ses échecs.
- Traduire les attentes en termes compréhensibles pour les développeurs : précision des spécifications techniques et hiérarchisation des priorités.
- Développer et valider puis produire et commercialiser à moindre coût les produits et services désirés, sans variation ni dispersion.
- Améliorer en permanence les produits et les services offerts et réduire en permanence leurs coûts de production et de commercialisation.
- Mesurer en permanence satisfaction et fidélisation des clients et les attentes nouvelles nées de l'évolution des marchés et de l'offre concurrente.

La compétitivité, c'est être capable de réaliser, de façon rentable pour l'entreprise, tout ce qui précède. Toucher les consommateurs, séduire les marchés, offrir ce qui est désiré ou attendu, au moment juste, au prix juste, puis, ne jamais cesser d'améliorer la qualité et la désirabilité de l'offre et ne jamais cesser d'en réduire le coût.

La compétitivité, c'est savoir et comprendre que le client est l'alfa et l'oméga de toute stratégie d'entreprise, que les processus n'existent que pour matérialiser cette stratégie et que les hommes et les femmes qui y travaillent sont les acteurs essentiels et intéressés de son succès.

La compétitivité, c'est être capable d'une grande flexibilité opérationnelle devant les aléas de la conjoncture, c'est être capable mieux que d'autres de créer les conditions d'une participation active de tous au destin de l'entreprise, d'une toujours plus grande efficacité économique, d'une meilleure économie des moyens, d'une toujours meilleure intégration des attentes clients et des résultats obtenus sur les marchés. C'est être capable, enfin d'investir dans le talent des hommes, d'éduquer, de former et d'informer loyalement.

bio express



Pierre Jocou a été Directeur Qualité du Groupe Renault de 1987 à 1995, groupe au sein duquel il a mis en œuvre la politique de «qualité totale». Ensuite président de Mack Trucks, la filiale américaine de Renault, il a également co-signé deux ouvrages aux Editions Dunod : «La logique de la valeur» et «Au cœur du changement, une autre démarche de management, la qualité totale».

►vision

La qualité, levier ultime de la compétitivité

Par Anne Bauguin et Laurence Kerleguer, Groupe La Poste

Depuis plusieurs années, les entreprises tentent de résorber tant bien que mal les conséquences dévastatrices de la crise économique.

Après la première crise financière, certaines entreprises ont vu immédiatement baisser leur chiffre d'affaires ou ont éprouvé des difficultés de financement. Puis, tel un jeu de dominos, les autres ont suivi et en subissent encore les impacts aujourd'hui en 2013.

Une baisse de chiffres d'affaire implique souvent dans les organisations une diminution des coûts, ceci afin de conserver un bon résultat d'exploitation.

Au sein du Groupe La Poste, au moment où une cellule interne de conseil en optimisation des coûts se réorganisait, nous avons cherché à comprendre comment les autres grandes entreprises réduisaient leurs coûts afin de proposer à nos dirigeants une autre organisation. Ce qui est exposé dans cet article révèle ce que nous avons constaté dans ces grands groupes qui ont fait l'objet de notre étude.

L'optimisation des coûts relève assez naturellement de la direction financière. Le contrôle de gestion affecte les ressources dans un premier temps et les contrôles dans un second temps.

La manière la plus naturelle de fonctionner, ou le premier réflexe des entreprises en situation difficile, est la mise en œuvre d'un **pilotage budgétaire atomisé**. Un grand groupe impose à chacune de ses directions opérationnelles d'arriver à un résultat d'exploitation fixé qui contribuera au résultat global. A leur tour, les départements vont mettre en place un pilotage des dépenses et des recettes qui sera démultiplié jusqu'au plus petit service.

Ce dispositif existe dans toutes les entreprises. Les seuls éléments qui vont les différencier sont la régularité du pilotage et le nombre d'indicateurs suivis. En temps de crise, cette régularité tend à s'intensifier et les indicateurs à se multiplier. Une fois ce dispositif mis en place, l'entreprise contrôle

ses finances : elle pense maîtriser le danger et ainsi être en mesure de mieux anticiper les événements futurs grâce à son pilotage budgétaire. Notez cependant que ce pilotage est souvent l'affaire uniquement des contrôleurs de gestion (ou des financiers) et de la ligne managériale (personnes clés de l'entreprise). Pour les autres collaborateurs, ce dispositif peut susciter quelques incompréhensions. Pourquoi tel choix budgétaire ? Quels sont nos contraintes / nos latitudes ? Le premier enseignement de notre analyse réside dans **la bonne communication avec le même langage entre les services**. Sans explication ni communication préalable, ces démarches peuvent être comprises comme un « énième fichier Excel à remplir pour la direction ».

Dans le cas où le chiffre d'affaires baisse, les dépenses doivent être diminuées dans l'ensemble des directions selon un ratio discuté et validé en haut lieu. Certaines entreprises ont fait le choix de nommer au sein des entités les plus opérationnelles des personnes chargées de réduire les coûts et objectivées personnellement sur les économies effectivement réalisées. On arrive ici à la limite du système, où la pression est mise par des financiers sur des opérationnels. Il est vrai que les économies sont réelles dans un premier temps mais limitées ensuite, voire nocives.

Lorsque cette limite est atteinte, on voit une pression mise à des opérationnels qui se retrouvent dans un étau et traduisent un stress négatif à leurs équipes et/ou sur eux-mêmes.

Enfin, outre les déviances que nous venons de citer, ce pilotage budgétaire au plus près des entités va trouver ses limites lorsque les gains et les coûts évidents et rapides auront été exploités.

Il faudra alors trouver des économies dans des actions localisées :

- **Utiliser le levier des achats** : La négociation à la baisse, la revisite des besoins initiaux, le conditionnement des produits délivrés, la limitation du stockage sont autant de pistes qui vont permettre de baisser les coûts directement (coûts d'achat) ou indirectement (baisse des surcoûts de stockage, de conditionnements, etc).

- **Optimiser l'immobilier** : Les locaux occupés ont souvent



besoin d'être optimisés (surface au plus juste sur des sites moins onéreux). On voit, par exemple, de nombreux sites déménager en périphérie de grandes villes, mutualiser les services supports : longtemps, les fonctions du support achat, contrôle de gestion, administratif RH, juridique, communication, comptabilité, étaient réparties dans les entités. Cela présentait le double inconvénient d'être cher et peu efficace. Aussi, des centres de supports partagés (CSP) ont fleuri pour chaque domaine et offrent un service aussi réactif avec un pôle de compétences d'un meilleur niveau.

- « **Le faire** » ou « **l'acheter** » (**make or buy**) : Sur l'ensemble des charges, la question de faire (versus être propriétaire) ou de sous-traiter va se poser à tous les niveaux. La contribution de l'activité à la stratégie de l'entreprise sera souvent le juge de paix : si c'est le cas, l'activité reste dans l'entreprise, sinon elle sera sous-traitée. Petit à petit, l'entreprise va concentrer ses efforts sur son cœur de métier.

- **Profiter de l'aubaine du papy-boom** : Les départs à la retraite massifs en cette période constituent une opportunité de productivité pour de nombreux grands groupes. Les collaborateurs n'étant pas remplacés, la charge de travail est redistribuée au mieux dans les services. Ce phénomène va être accentué par des dispositifs de départs très favorables. Des entités entières voient leur effectif diminuer de 10-20% en quelques mois et cela régulièrement. Aussi, il faut faire face à une activité quasi-identique avec beaucoup moins de personnes.

- **Tirer parti au maximum des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)** : L'outil informatique est désormais accessible et devient un vecteur de communication puissant. Pourquoi déplacer des collaborateurs quand un outil communicant peut donner toutes les informations et permet d'agir au mieux et à moindre coût ? L'agilité et l'efficacité du système d'information deviennent des relais de compétitivité majeurs pour les entreprises.

Cette liste des actions locales est loin d'être exhaustive, nous pourrions en citer bien d'autres. Ce qui est important à retenir est qu'à chaque action correspond une typologie d'acteurs assez limités (les acheteurs, l'immobilier...). De ce fait, les économies se limitent à ces périmètres, alors que les plus importants gaspillages se situent dans les dysfonctionnements entre les services.

C'est alors que **les entreprises, après avoir commencé à travailler sur ces gains rapides, ont alors éprouvé le besoin de revoir leurs processus et d'entreprendre des démarches qualité**, soit au terme des deux méthodes précitées (pilotage budgétaire atomisé et actions localisées), soit en parallèle. Ces démarches, que l'on trouve de plus en plus fréquemment sous l'appellation Lean Management, ont pour objectif de créer le maximum de valeur pour le client en minimisant les ressources internes. Tout cela ne peut être fait qu'avec le concours actif des collaborateurs. Là encore, la clef du succès de ces démarches réside dans **la bonne communication et l'appropriation des enjeux de l'entreprise par l'ensemble des collaborateurs et ce, à tous les niveaux de responsabilité**.



point de vue

Mieux, plus vite, moins cher !

Par Fabrice Bonnifet

Source : Les Echos du 13 avril 2012.

Il arrive que les problèmes complexes finissent par trouver des solutions simples, voire simplistes. Mais en les mettant en oeuvre, est-on certain de résoudre véritablement les problèmes ? La réponse est non. Prenons l'exemple de la compétitivité des entreprises françaises.

Réduire le coût du travail chez nous, harmoniser les taxes avec certains, augmenter les taxes avec d'autres et hop, nous voilà de nouveau compétitifs ! Certes, de telles mesures seraient de nature à faciliter la vie des entreprises. Mais ce ne serait pas suffisant. L'analyse méthodique des origines d'un problème révèle que nous confondons souvent symptômes et causes primaires. Il est bien sûr plus pratique et plus facile de traiter prioritairement les réalités évidentes, mais ce choix ne saurait garantir en rien la résolution des problèmes dans la durée.

Et si la principale faiblesse de nos entreprises était liée à un problème de système de management ? Impossible ! Le made in France n'est-il pas un gage de qualité et nos travailleurs ne sont-ils pas parmi les plus productifs au monde ? Peut-être, mais c'est là que le bien devient l'ennemi de l'excellence. En d'autres termes, si les clients sont satisfaits par les produits et services français, ils les comblent de moins en moins, car ces mêmes clients trouvent souvent mieux, plus vite et moins cher... ailleurs.

Comme la période est propice aux propositions diverses, les directeurs de la qualité du Club de l'Iris suggèrent de découvrir ou redécouvrir des principes qui ont permis à nombre d'entreprises en difficulté, voire au bord de la faillite, ou issues d'économies en ruine, de retrouver la voie du succès commercial.

Le premier principe repose sur la définition d'une vision comme première manifestation du leadership. L'environnement, l'économie sociale et solidaire, la sobriété énergétique, sont des thèmes autour desquels les entreprises ont

La perte de compétitivité des entreprises françaises est également une affaire de déficiences dans leur système de management.

grandement intérêt à structurer leur vision, car ils correspondent manifestement aux aspirations des jeunes et aux enjeux planétaires autour desquels se joueront les compétitions à venir.

Le second principe prône l'abandon du concept « zéro défaut », souvent exhorté comme slogan. La qualité ne se décrète pas, elle s'organise. La plupart des raisons invoquées pour avancer qu'une entreprise ne satisfait pas suffisamment aux attentes de ses clients paraissent davantage liées à des déficiences de ses systèmes ou de ses processus, plutôt qu'à des carences de ses collaborateurs ou à des distorsions fiscales.

Le made in France n'est-il pas un gage de qualité et nos travailleurs ne sont-ils pas parmi les plus productifs au monde ?

Le troisième principe est associé à la prise en considération de critères extra-financiers dans l'évaluation de la performance. Il est devenu urgent et important de requalifier les systèmes de récompense du management en y intégrant des critères extra-financiers comme ceux relatifs à la satisfaction des clients et des collaborateurs, les taux d'accidentologie du travail ou les

économies d'énergie. La réduction des coûts des achats, la gestion des risques bâclée et le profit à court terme ne peuvent plus être les uniques critères factuels à prendre en compte.

Le dernier principe repose sur la capacité à faire fructifier le capital immatériel de nos entreprises. A cette fin, elles ne pourront plus s'exonérer de se décroiser et de faire entrer le « dehors » à l'intérieur de leur organisation. Comme les transitions technologiques viennent souvent de l'extérieur, les entreprises françaises tireront-elles avantage à améliorer l'écoute attentive de leurs parties prenantes, à apprendre à nouer des partenariats et à incuber des start-up ?



Fabrice Bonnifet est directeur développement durable & QSE du groupe Bouygues et membre du Club de l'Iris.

Prix France Qualité Performance 2013

Soyez prêts
à progresser
et à briller



inscriptions jusqu'au 15 juin sur
www.qualiteperformance.org



dgcis
direction générale de la compétitivité
de l'industrie et des services



► expérience

Manager la sécurité pour améliorer la compétitivité

Par Michel Cam, AFQP

Tous les accidents
peuvent être
évités, la sécurité
fait progresser
l'entreprise

Quand les chiffres parlent...

En 2009, le coût socio-économique évalué par l'Organisation Internationale du Travail s'élevait à environ 1250 milliards de dollars, soit 2% du Produit Intérieur Brut.

En France, les charges financières au titre des accidents du travail représentaient 3,5 milliards de dollars en 2008. 46% de ces charges correspondaient à des indemnités journalières, 37% aux capitaux représentatifs (indemnités en capital et

rentes actualisées) et 16% aux dépenses de soins (frais médicaux, d'hospitalisation et de pharmacie).

En France le coût moyen d'un accident du travail avec arrêt s'élève environ à 2145 euros. Ce coût est de 3700 euros lorsque la victime a un taux d'incapacité permanente inférieure à 10% et de 78700 euros si elle est supérieure à 10%.

À la charge de l'employeur on peut distinguer les coûts directs (frais médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques, hospitalisation, indemnités journalières, frais de gestion) et les frais indirects (coût des arrêts de production, coût

de l'enquête administrative, coût de remplacement de la victime, coûts liés au maintien du salaire au-delà du plafond, coût de réparation éventuel des dégâts matériels). Ces coûts sont environ 3 à 5 fois plus élevés que les coûts directs.

Une législation omniprésente

Les accidents du travail sont préjudiciables : en priorité aux personnes qui en sont victimes, atteintes de blessures légères, graves, d'incapacité permanente, voire mortelle (2 décès par jour en France suite à un accident du travail).

L'article L 4121-1 du nouveau Code du travail, met à la charge de l'employeur l'obligation de veiller à la santé physique et mentale des salariés. Il reprend le point 1 de l'article L 230-2 et impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'informations et de formations et enfin la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Mais les accidents du travail sont aussi préjudiciables aux employeurs. D'une part, ces derniers doivent se passer pour un temps plus ou moins long de leurs salariés, ce qui peut entraîner une désorganisation de la production avec



d'éventuels retards de livraison et des clients mécontents. Ceci est surtout valable dans les petites sociétés du type PME ou TPE, la grande entreprise pouvant pallier à une absence plus ou moins prolongée de plusieurs salariés.

Ensuite, ils payent des cotisations, dont le montant est fonction du nombre d'accidents dans l'entreprise à la Caisse Assurance Retraite Santé au Travail (CARSAT, anciennement CRAM).

Pour les entreprises qui mettent en place un Système de Management Sécurité, cela présente de nombreux avantages qui concourent tous à la compétitivité :

Baisse du taux d'accident : assurer la protection des personnes, agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident, identifier les situations à risques. L'évaluation a priori des risques constitue un moyen essentiel de préserver la santé et la sécurité des salariés, sous la forme d'une analyse en amont, systématique et exhaustive, des facteurs de risques auxquels ils peuvent être exposés (décret 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création du document unique).

Amélioration de la gestion de la sécurité qui se manage comme toute autre fonction de l'entreprise avec des objectifs, des cibles et des indicateurs de suivi. Viser le zéro accident passe par un comportement responsable, le partage de bonnes pratiques, l'analyse des incidents et la recherche d'amélioration : voilà le quarté gagnant de la sécurité.

Favorisation des bonnes pratiques. Réfléchir avant d'agir et maintenir une attention permanente face aux risques permet d'éviter l'accident.

Amélioration de la motivation du personnel et des conditions de travail. Dans une entreprise où il y a de nombreux accidents, les salariés ne peuvent pas travailler sereinement ce qui peut avoir des conséquences sur la qualité des produits fabriqués.

Personnel sensibilisé, formé, qualifié, habilité. Une entreprise sûre est un lieu où chacun travaille son geste, accomplit son métier, tout en ayant à l'esprit les risques encourus. Chercher à rendre les postes de travail plus sûrs avec du personnel qualifié et habilité, c'est être dans une dynamique de progrès et devenir plus efficace.

Maîtrise des procédés d'exploitation : les modes opératoires d'exploitation sont connus, appliqués et les consignes sécurité sont respectées en toute circonstance.

Image positive : une image d'excellence technologique, de communication transparente, une bonne gestion permettent d'éviter l'exposition de la société à des dégâts médiatiques.

Accompagnement des évolutions normatives, anticipation d'une demande à venir des donneurs d'ordre.

Avantage concurrentiel : c'est un argument commercial positif, c'est un avantage stratégique. Les entreprises qui se démarquent ont des chances d'avoir des productions innovantes de pointe.

De bonnes relations avec l'administration chargée du contrôle régalién.

Pérennisation de la démarche, dans le temps par la certification tierce partie et les audits externes de suivi périodique.

Tous les accidents peuvent être évités, la sécurité fait progresser l'entreprise.



► le livre

Excellence et responsabilité sociétale, le creuset de la compétitivité

Par Antoine Bastin



ne le soit pas, et espère l'embellie d'une conjoncture macro-économique plus favorable. Rien n'empêche de rechercher aussi dans notre propre creuset les sources fondamentales de notre compétitivité. C'est à notre portée, et cela ne dépend que de nous.

L'Excellence managériale et la Responsabilité sociétale se combinent aujourd'hui pour être le sésame de cette quête intérieure, de ce travail sur nous-mêmes. C'est par là que passe la nécessaire cohérence entre les discours et les actes, entre les attentes, pourtant si différentes, des multiples parties prenantes, entre la vision, la stratégie, les projets et l'action quotidienne, entre les « hard factors » (gouvernance, reporting, allocations de ressources, optimisation du trio coûts-qualité-délais) et les « soft factors » (émotions, communication, partage, accomplissement de soi, diversité culturelle).

L'Excellence managériale et la Responsabilité sociétale tournent autour des quelques concepts et questions qui réunissent naturellement dirigeants et parties prenantes. Il faut peu de mots (et de moyens) pour s'entendre là-dessus : des résultats où toutes les parties prenantes trouvent leur compte,

A en croire le discours dominant, chacun se désole de n'être pas compétitif ou se désole que la tribu française

ne le soit pas, et espère l'embellie d'une

une gouvernance transparente et efficace, la primauté de la création de valeur dans l'intérêt des clients et bénéficiaires, la mobilisation des talents et le respect des collaborateurs, être manœuvrant et agile, contribuer à un avenir commun durable.

Tous ceux de mes clients qui pratiquent régulièrement des démarches d'Excellence et de Responsabilité sociétale font des progrès.

Point n'est besoin d'être un génie du management pour s'évaluer sur tout ceci, pour comprendre où sont les forces à préserver et les faiblesses/menaces à traiter en premier lieu, pour progresser

régulièrement. C'est affaire de bon sens, de lucidité, de ténacité, d'authenticité. Tous ceux de mes clients qui pratiquent régulièrement des démarches d'Excellence et de Responsabilité sociétale font des progrès. Je ne parle pas des résultats des évaluations (EFQM ou ISO26000), mais des résultats majeurs de l'Entreprise.

Les exemples édifiants ne manquent pas. Dans mon dernier livre¹, j'ai choisi de citer en détail Révillon chocolatier.

Depuis quelques semaines, l'actualité est plus éclatante encore : vient d'entrer au CAC40 l'entreprise Gemalto, dont une usine a gagné il y a peu d'années le Prix France Qualité Performance (et un diplôme EFQM de reconnaissance de l'Excellence 5 étoiles).
A chacun de prendre la suite !

¹ *Excellence managériale et responsabilité sociétale*, par Antoine Bastin et Marc Bazinet, Afnor éditions 2012



Responsabilité, compétitivité & certification : le trio gagnant !

Interview de Thierry Nerrembourg, dirigeant créateur de l'entreprise Formule Magique.
Propos recueillis par Daniel Diguët

Une petite entreprise bas-normande se distingue au plan national en étant la première à décrocher la certification ISO 20121. Une première nationale !

L'association AQM Basse-Normandie, dont l'entreprise Formule Magique est membre, a souhaité lui reconnaître ce mérite et inciter d'autres à rentrer dans cette démarche.

DD : Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre entreprise ?

TN : Créée en 1987, notre société Formule Magique est exclusivement spécialisée dans la conception et l'organisation d'événements professionnels (congrès, événements entreprises, chasse aux trésors...). Historiquement implantée à Caen, elle a déployé ses activités au-delà de la région et possède un bureau à Paris. À ce jour, quatre personnes font partie de l'équipe permanente.

DD : Qu'est-ce que l'ISO 20121 ?

TN : Cette norme s'adresse aux entreprises liées à l'événementiel (agences, centres de congrès en particulier). Parmi ceux qui ont contribué à son élaboration, figurent des membres de l'équipe chargée de la durabilité pour le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques de Londres. L'ISO 9001 y est très présente, mais aussi les ISO 14001 et 18001 voire 26000. L'ISO 20121 a été officialisée en juin 2012.

DD : Pourquoi vous êtes-vous lancé dans cette démarche ?

TN : Je suis personnellement très sensibilisé à ces problématiques d'écoresponsabilité de l'évènement. Dès 2005, avec l'aide de l'ADEME, j'en ai fait une volonté stratégique en établissant un tableau des enjeux.

Je considère que cette norme est un levier de performance, un point de différenciation pour mon entreprise.

DD : Avez-vous été aidé pour construire cette qualification ?



ISO 20121:2012

Systèmes de management responsable
appliqués à l'activité événementielle - Exigences
et recommandations de mise en œuvre

Cette norme contribue à faire en sorte que les événements -célébrations locales ou « méga événements » comme les Jeux Olympiques et paralympiques- laissent un « héritage » positif.

La norme est utile aux différents maillons de la chaîne d'approvisionnement : organisateurs, directeurs d'événements, constructeurs de stands, et prestataires de services logistiques et de restauration.

Les conférences, concerts, compétitions sportives, expositions et festivals peuvent tout à la fois générer d'importantes retombées bénéfiques et des impacts négatifs, au niveau social, environnemental et économique, par exemple en termes de déchets matériels, de consommation d'énergie ou de contraintes pour les collectivités locales.

L'ISO 20121 fournit un cadre permettant d'identifier, d'éliminer ou de réduire les effets négatifs potentiels des événements sur le plan social, économique et environnemental, et de mettre à profit des effets plus positifs grâce à l'amélioration de la planification et des processus.

Plus d'infos sur www.iso.org

TN : Je me suis fait aider par André Jeanbrun, de la société AFCE, et par Bureau VERITAS Certification, qui a certifié l'entreprise.

L'opération était ambitieuse car nous « essayions les plâtres ». Nous avons souvent construit ensemble des outils adaptés pour progresser.

DD : Avez-vous rencontré des difficultés ?

TN : Le projet était chronophage sur les six mois qu'a duré le processus. La norme avait des aspects abscons liés entre autres à la mauvaise traduction de l'anglais comme le mot « héritage ». Nous avons cherché à éviter « l'usine à gaz » en adaptant le système avec succès. Nous avons obtenu notre certificat le 28 février dernier.

DD : Quel(s) avantage(s) en avez-vous retiré ?

TN : Inévitablement, à terme, c'est l'image de l'entreprise qui en bénéficiera mais aussi l'efficacité de notre organisation.

Par exemple, nous avons mis en place une véritable traçabilité de nos événements. Nous avons aussi référencé nos partenaires et opéré une évaluation croisée.

Cette certification a aussi créé une dynamique interne et un sentiment de fierté d'appartenance.

Nous considérons que cette opération -qui nous a coûté temps et argent- est un véritable investissement sur le futur. Nous sommes très fiers et surpris d'avoir été les premiers en France à obtenir cette certification.

DD : Et le futur ?

TN : Nous allons communiquer sur cet événement le plus possible. Je serai amené à présenter ce projet lors de la conférence « La Qualité face à la crise » le 23 avril prochain à Paris.

► l'entretien

NICOLAS NADAU

ENTRAINEUR DE RUGBY



Nicolas Nadau, né le 9 mars 1975 à Fontenay-aux-Roses, est un ancien joueur de rugby à XV, évoluant au poste d'arrière, double finaliste du Top 14, vainqueur de la coupe de France et du challenge européen. Désormais entraîneur de rugby à XV de Tarbes depuis 3 saisons, il a accepté de nous livrer sa vision de la compétitivité. Partons à la découverte de cet univers où la performance collective cotoie la performance physique et où l'entraîneur est un véritable manager.



Propos recueillis par Michel Cam



A côté d'un important développement des connaissances en sciences du sport et malgré l'expérience croissante des entraîneurs, force est de constater la grande difficulté qui subsiste à comprendre les mécanismes de

production d'une performance. Cette maîtrise imparfaite tient-elle au fait que les modèles scientifiques des facteurs de la performance ont tendance à faire de l'homme « une machine-animal » ?

Or comme dit Françoise Labridy « la pratique sportive en compétition s'exerçant dans la rencontre humaine, provoque toujours une incertitude irréductible malgré la rigueur des préparations. C'est ce point d'inconnu, indépassable, c'est ce point d'infini dans le savoir que la pratique sportive convoque l'entraîneur et ses athlètes, à un point de franchissement moteur auquel ils se confrontent en commun, qui supporte leur rencontre et cimente leur relation, et qu'ils ne soutiennent pas de la même façon et jamais sans angoisse ». Autrement dit, l'entraîneur pourrait influencer les performances de l'athlète : d'abord par une intervention qualifiée de scientifique et de technique, valable pour tous et ensuite par son expérience particulière qui lui confère un style, une façon d'intervenir.

Performance sportive

Le seuil de performance est quantifiable. Il peut être défini par un temps, une distance, une puissance. Il est le produit de facteurs innés et acquis tels que la taille, le poids, les capacités physiologiques, psychologiques et les aptitudes cognitives. Un préalable nécessaire à l'accompagnement d'un athlète est de définir ce niveau de performance atteignable puis de proposer un projet sportif cohérent avec des objectifs clairs. Il s'agit de rencontrer l'athlète, le découvrir et l'évaluer.

Une réflexion s'installe alors pour trouver le point d'équilibre entre le niveau de performance atteignable, les objectifs de l'athlète et la quantité de travail nécessaire. Une planification de l'entraînement est ensuite proposée. Elle alterne des périodes de préparations, de compétitions et de récupérations.

Un effort important est consacré à la mise en place du matériel, des outils pédagogiques et des tests. Ces tests sont soigneusement choisis. Ils ne doivent pas être trop nombreux, mais sont nécessaires pour une évaluation

intermédiaire, pour conclure une tâche. Ce doit être un moment d'échange important avec l'athlète. En conclusion, cette approche scientifique me permet de structurer ma relation avec l'athlète.

L'homme en activité physique ou plus simplement en mouvement fait appel à de nombreuses disciplines scientifiques, telles que la physiologie, la neurophysiologie et la biomécanique. Nous parlons de durée, d'intensité, du caractère continu ou intermittent de l'exercice et des conséquences de ces derniers sur les différentes filières métaboliques et sur les grandes fonctions physiologiques. Nous appréhendons les différents groupements musculaires sollicités lors du mouvement, le caractère anisométrique ou isométrique de la contraction musculaire, l'influence du poids, de la taille, l'apprentissage des gestes moteurs. Des connaissances dans les sciences mécaniques sont également nécessaires pour comprendre pleinement le mouvement.

Les fondements de l'entraînement réellement scientifique restent actuellement insuffisants. Il est plus adapté de parler d'une approche scientifiquement argumentée et statistiquement vérifiée de l'entraînement sportif.

« La performance sportive exprime les possibilités maximales d'un individu dans une discipline à un moment donné de son développement ». Platonov

La performance d'une équipe de rugby résulte de la mise en œuvre d'un processus complexe impliquant un grand nombre de facteurs (facteurs individuels, facteurs collectifs, facteurs environnementaux...). La compétitivité de l'équipe de rugby dépend de la capacité de l'entraîneur à maîtriser les facteurs strictement sportifs mais également le « facteur humain » et sa dynamique

collective, c'est-à-dire tout ce qui relève d'un domaine d'action reconnu comme essentiel dans la recherche de l'excellence sportive : celui du management des joueurs.

La capacité de performance de l'équipe s'appuie notamment sur le sentiment d'efficacité collective définie comme une croyance partagée par les membres de l'équipe en leurs capacités

conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations et de performances en compétition.

La capacité de performance de l'équipe s'appuie notamment sur le sentiment d'efficacité collective



L'entraîneur de l'équipe de rugby est essentiellement un manager dont la fonction principale est d'optimiser les ressources humaines (les joueurs dont il a la charge, le staff avec lequel il travaille) et de favoriser par là même l'engagement de tous sur des objectifs de performance partagés. Son intervention se veut avant tout opérationnelle, tournée vers l'action et vers la recherche d'efficacité, dans la gestion quotidienne des joueurs et de l'équipe. Manager l'équipe implique de la part de l'entraîneur la maîtrise d'un style de leadership.

La manière dont une organisation est dirigée, résulte de la conviction et des valeurs de ses dirigeants. En effet derrière chaque décision de commandement ou d'action, derrière chaque modalité d'intervention, de communication de l'entraîneur... il y a des modèles implicites sur la nature humaine, le comportement des hommes en situation et les modalités les plus efficaces pour les conduire vers les objectifs qu'ils se sont donnés.

Au-delà de la compétence technique et tactique liée à la maîtrise du jeu et des techniques d'entraînement, compétence qui reste plus que jamais nécessaire, l'entraîneur/manager doit savoir faire preuve de compétences managériales.

« L'action collective est une chose compliquée. Elle fait intervenir un grand nombre d'acteurs avec leurs rationalités, leurs intérêts, lesquels s'articulent dans un ordre toujours différent de celui pensé par les décideurs. » E. Friedberg

En tant que « coach », l'entraîneur manager de l'équipe est convaincu de la perfectibilité des ressources des joueurs, à partir d'un entraînement régulier et méthodique de leurs potentiels, sous l'action de principes et de méthodes de management intégrés à une éthique professionnelle, et de techniques validées par l'expérience et s'appuyant sur des théories scientifiques.

La performance sportive est un système complexe multifactoriel. Elle peut s'exprimer sous forme d'un classement, d'une distance, d'un temps, d'un score ou d'un résultat en compétition. Elle est le résultat d'un entraînement complexe. Tous les facteurs déterminants de la performance doivent être connus et intégrés dans le processus d'entraînement pour que la performance soit maximale...

On distingue deux types de facteurs qui contribuent à la performance : directement et indirectement.

Les facteurs directs regroupent : les facteurs techniques liés au geste spécifique rugby, les facteurs tactiques liés à la capacité d'adaptation du joueur en match, les facteurs physiques et physiologiques (la force, la puissance, l'explosivité, la vitesse, l'endurance et la puissance aérobie, la souplesse) et les habiletés mentales.

Les facteurs indirects quant à eux, concernent l'environnement social et son aménagement, l'accompagnement médical, l'accompagnement psychologique, les facteurs météorologiques, l'environnement sportif et le staff.

Vers une gestion participative de l'entraînement

Trouver la bonne distance relationnelle avec un athlète, trouver cet équilibre susceptible de favoriser l'apprentissage, la performance, nécessite du temps. C'est une rencontre, une découverte de l'autre. C'est comprendre ses besoins, ses manques pour mieux appréhender les situations possibles dans lesquelles l'athlète va se retrouver lors de l'entraînement et des compétitions. C'est aussi se dévoiler.

Je suis une locomotive tirant des wagons : au début de ma carrière d'entraîneur, je dispensais un enseignement plutôt unilatéral du type maître vers élève. J'étais ce que l'on appelle un entraîneur de type « contrôlant » avec pour conséquences des interventions auprès des athlètes plutôt de l'ordre du modèle gestuel à reproduire, de règles d'actions à appliquer. Je perpétuais la tradition d'une pratique pédagogique solidement ancrée dans le système scolaire français. J'étais également un « meneur d'hommes ». J'avais une gestion intuitive plutôt développée des tensions inhérentes au groupe. Finalement, de ces années, je retiendrais surtout que je considérais que la réussite de mes athlètes dépendait essentiellement de moi.

La culture du dialogue

Cette société est fortement axée sur le développement personnel. Pour qu'un athlète travaille avec vous, il doit tout d'abord adhérer à votre projet. L'athlète et l'entraîneur se choisissent, ils déterminent les bases de leur collaboration.

La leçon du haut niveau

L'apprentissage ne passe plus uniquement par le gestuel à reproduire. Il faut écouter, bouleverser l'autre, ses certitudes, le questionner pour qu'il trouve en lui la solution, pour développer une nouvelle réponse motrice.

L'athlète avant tout

Atteindre son niveau optimal de performance reste une aventure, un investissement personnel. La motivation intrinsèque, le fait de s'engager librement dans une activité pour le seul plaisir que celle-ci procure est un facteur déterminant de la performance. Le développement des sentiments d'autodétermination, de contrôle et de compétences joue un rôle essentiel dans la performance. Ces derniers participent entre autres, à la mise en confiance de l'athlète. Je crois également que la persistance dans l'effort fait appel à la notion de plaisir ressenti par l'athlète. Il doit être prioritairement recherché par l'entraîneur lors des séances.

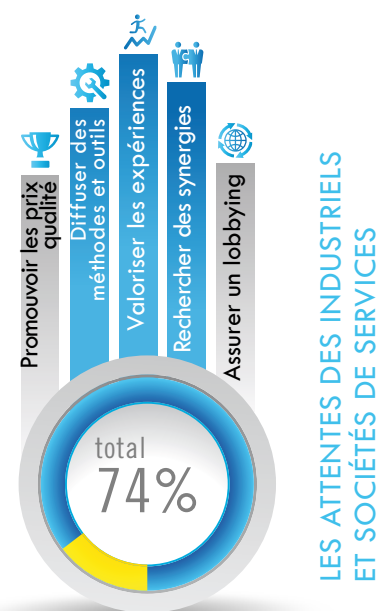
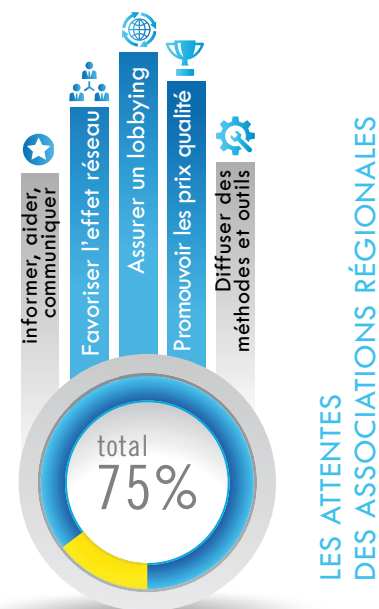
Maintenant, nous vous proposons de relire cet entretien en remplaçant les mots « entraîneur » par « manager » et « athlète » par « collaborateur » !

►enquête

Des attentes fortes des adhérents de l'AFQP

Par Michel Cam

Deux fois par an, l'AFQP organise des journées d'échanges dédiées à ses adhérents, baptisées « les Rencontres Speed Benchmarking ». Lors de la dernière session, le 6 décembre 2012, les adhérents ont été invités à exprimer leurs attentes et besoins vis-à-vis de leur association en construction : associations régionales, organismes publics, industriels, sociétés de services, consultants... Cette démarche a été complétée par une consultation en ligne permettant de hiérarchiser les réponses. Merci à tous les adhérents qui ont accepté de répondre à cette enquête dont voici une synthèse.



AUTRES ATTENTES

- Être une vitrine
- Fixer des objectifs
- Informé, aider, communiquer
- Moderniser, simplifier
- Former, éduquer
- Assurer une veille réglementaire
- Se positionner à l'international

L'AFQP s'engage à répondre à ces attentes dès 2013 par les moyens suivants :

- En apportant une contribution active au maintien et au développement du réseau des Associations Régionales
- En développant les Pôles Régionaux Qualité et Performance et en mobilisant les réseaux publics, consulaires et autres
- En organisant des actions de promotion en faveur de la Qualité en France
- En organisant des actions de sensibilisation et d'éducation à la qualité, en lien avec l'Education Nationale et les établissements de l'enseignement supérieur
- En organisant des groupes de travail sur des sujets choisis par ses membres
- En organisant et en soutenant les systèmes de reconnaissance destinés à mettre en valeur les acteurs exemplaires en matière de Qualité et de Performance : Prix France Qualité Performance, Prix des Bonnes Pratiques, Mois de la Qualité, Trophées EFQM...
- En organisant les rencontres speed-benchmarking ouvertes à tous les adhérents.

La Qualité fait progresser toutes les organisations :
soyons tous des acteurs de la Qualité !!



Les entreprises de Midi-Pyrénées à l'honneur

Par Sophie Grelier, présidente du MFQ Midi-Pyrénées

Mardi 29 janvier 2013, dans l'hémicycle de l'Hôtel de Région à Toulouse, en présence de Bernard REYNAUD vice-président du Conseil Régional Chargé du

Développement Economique et de l'Innovation et Président d'International Midi-Pyrénées, Sophie GRELIER Présidente du Mouvement Français pour la Qualité Midi-Pyrénées et Christian MOURGUES Co-Président, ont primé huit organismes pour leurs pratiques performantes en matière de qualité.

Depuis 1992, le Mouvement Français pour la Qualité attribue tous les ans des prix aux entreprises des secteurs publics, privés et de services pour récompenser leur engagement en matière de Management de la Qualité et de la Performance selon les critères d'évaluation du modèle d'Excellence de l'EFQM (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité).

Le Prix Régional de la Qualité et de la Performance a été décerné cette année à l'entreprise **MAEC, filiale du Groupe Cahors**, représentée par Arnaud DENIER, Responsable Qualité et Environnement, pour sa vision managériale de son approche qualité. L'entreprise MAEC a en effet su pousser sa démarche qualité, engagée depuis plus de vingt ans, bien au-delà des différentes certifications obtenues (ISO 9001 en 1992, ISO 14001 en 2008, OSHAS 18001 en 2011). Elle a su mettre en œuvre de façon opérationnelle le modèle d'Excellence de l'EFQM au point de pouvoir, si elle le souhaite, postuler à un Prix National de la Qualité et de la Performance en 2013.

Les Prix des Pratiques Performantes visent à récompenser les entreprises qui ont su améliorer leur performance en mettant en place des processus, une organisation, une politique ou de simples pratiques innovantes dans leur secteur.

Les Prix des Pratiques Performantes ont été attribués :

Au Domaine de LABARTHE – Secteur Produit du Terroir (Jean-Paul et Thibault ALBERT, Co-Dirigeants), pour leur initiative de passage de l'intensif au bio et au Développement Durable. Cette initiative, articulée autour de trois thèmes, que sont la préservation de la terre et de ses richesses, la fabrication d'un vin de grande qualité et la valorisation d'un produit sain, ont permis d'obtenir la certification BIO de leur récolte 2013.

A La Clinique du Château de VERNHES – Secteur Santé (Dr. Frédéric SANGUIGNOL, Directeur), pour le projet d'amélioration de l'efficacité de la prise en charge des patients en grande souffrance reposant sur l'amélioration du bien-être au travail du personnel de santé.

Au syndicat des Jeunes Agriculteurs du TARN – Secteur Agriculture (Cédric CARCENAC, Président du Syndicat des Jeunes Agriculteurs du Tarn), pour l'excellence de leur processus d'organisation du concours national de Labour. Le SJA81 a su mobiliser et manager pour cet événement plus de 1 200 bénévoles, accueillir 80 000 visiteurs sur une centaine de stands, et servir près de 30 000 repas sur 3 jours.

A BRENNTAG – Secteur Commerce (Dominique GUILLOU, Directeur) pour avoir mis le client et l'Homme au centre de leur processus de Management de la Qualité. Cette démarche, initiée par l'établissement de Midi-Pyrénées, est appelée à avoir une répercussion internationale au niveau de l'ensemble du Groupe. (<http://www.brenntag.fr>)

A EURIDIS – Secteur Industrie (Charles LONDEIX, Directeur) pour avoir su adapter les Bonnes Pratiques Qualité issues des grands groupes à leur structure de PME. Citons parmi ces pratiques : la mise en place de jalons Go/NoGo qui permettent de valider la viabilité d'un projet avant d'engager le processus souvent long et coûteux de réponse à un appel d'offre, ou encore la mise en place des Bilans de Projet qui permettent de tirer les enseignements positifs et négatifs des projets réalisés.

A La Mairie de MOISSAC – Secteur Développement Durable (Jean-Paul NUNZI, Maire), pour de nombreuses initiatives portant sur la globalité d'un projet de Développement Durable comme la promotion du co-voiturage (Rezo-Pouce) ou encore la labellisation Ecocert de leurs espaces verts, les actions d'économie d'énergie sur les bâtiments municipaux, ou leur démarche de prévention des risques d'inondation.

A la Mairie de BLAGNAC – Secteur Collectivités Territoriales (Bernard KELLER, Maire) pour avoir su transposer les meilleures pratiques d'achats du secteur privé dans le cadre contraignant du code des marchés publics. De nombreuses mairies cherchent à répliquer ces pratiques pour bénéficier des économies importantes que cette démarche innovante apporte.

Sophie GRELIER clôt la cérémonie en accordant Le Prix d'Honneur à Christian MOURGUES pour son implication depuis plus de 10 ans dans le développement du Mouvement Français pour la Qualité. Un cocktail dinatoire, offert par le Conseil Régional et le MFQ Midi-Pyrénées est partagé en donnant rendez-vous aux lauréats en 2013 pour franchir le pas du Prix Régional voire du Prix National et en rappelant qu'entreprises privées ou organismes publics peuvent déjà s'inscrire et participer aux «5 à 7» organisés par le MFQ en Midi-Pyrénées sur www.mfq-mipy.org.



La Semaine de la Qualité au Maroc

Par Pierre Gosset



الاتحاد المغربي للجودة

Union Marocaine pour la Qualité

L'AFQP, poursuivant la coopération engagée depuis bien des années par la FAR/MFQ, a participé activement, en novembre 2012, à la seizième édition de la Semaine Nationale de la Qualité au Maroc, organisée par l'UMAQ.

Une semaine historique

La Semaine Nationale de la Qualité est un événement national de communication autour de la qualité ayant pour but de sensibiliser le public à l'importance de la qualité, de valoriser les efforts des entreprises en la matière et de motiver les collaborateurs.

Cette semaine se déroule sur plusieurs villes du royaume et comprend des séminaires et tables rondes sur la qualité, des visites d'entreprises, des expositions et des stands ainsi que des témoignages de chefs d'entreprises. Les thèmes des trois dernières éditions étaient : "la Performance passe par la Qualité" (2009), "La Qualité c'est aussi... optimiser l'utilisation des ressources" (2010) et "L'engagement de tous, clé de la réussite" (2011). En 2012 le thème portait sur « Pas de Qualité sans Sécurité au Travail ».

L'AFQP aux premières loges

Abdala HARMA, Président de l'UMAQ, a invité Claude CHAM et des membres de l'AFQP, a participé à cette seizième édition, du 5 au 9 novembre 2012, placée sous la présidence de Mme HOUFAIDI. La préparation fut, comme les années précédentes, conduite par M. REHRHAYE en coopération avec Pierre GOSSET de l'AFQP.

Lors du forum de lancement, le 5 novembre à la Faculté des Sciences et Techniques de Mohammedia, le Président de l'AFQP, Claude CHAM, fut le premier à intervenir sur le thème « Qualité et Sécurité, un couple indissociable ».

Devant un public de plus de 300 participants, il a souligné que Qualité et Sécurité au travail sont au centre des attentions de l'AFQP, l'une conditionnant l'autre. Un véritable couple interactif ! Il a appuyé son exposé sur des données statistiques, issues entre autres des indicateurs de l'Union Routière de France (URF) dont il est président.

Plusieurs journées thématiques ont été organisées, dont certaines directement animées par des membres ou sympathisants de l'AFQP.

Pour un atelier de formation à la maîtrise des risques, Michel CAM, membre du Bureau de l'AFQP, alors indisponible, avait fait appel à une collaboratrice d'Air Liquide (groupe au sein duquel il a évolué de nombreuses années) : Eva KARBUM, Ingénieur de formation et titulaire d'un master en risques industriels, et depuis 2007 Responsable Sécurité Qualité Environnement et Maîtrise de Risques au sein du Groupe Air Liquide. Son atelier "Le Métier QSE – Maîtrise des Risques et audits intégrés (combinés)" s'est tenu à Casablanca le mardi 7 novembre. Il a été suivi avec un vif intérêt et elle en est revenue fort satisfaite, comme elle a bien voulu le rapporter dans une [interview à lire ICI sur le site de l'AFQP www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org).

Le mercredi 8 novembre était la Journée sur la Qualité et la Formation, organisée par l'OFPPT, avec l'intervention de Martial GODARD, membre actif de l'AFQP, sur le thème : « la Qualité, dans le domaine de la Formation Professionnelle : Normes et Bonnes Pratiques ».

Pour des raisons de calendrier, un séminaire a été organisé en décembre : les 18 et 19 décembre ont eu lieu à Casablanca deux journées de travail sur le thème « Développement Durable, Responsabilité Sociétale, démarches de management, et place du domaine santé sécurité ». Cette session a été animée par Dominique Vacher, Président du Club Institut Qualité du Management (IQM®) et a réuni quelques vingt responsables d'entreprises ou d'organismes au Maroc, dont Dominique se fait l'écho dans [un article à lire ICI sur www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org).

Un rayonnement au delà des mers

Les remerciements ont été nombreux tel celui du Président A HARMA : « Comme les années précédentes, les interventions des représentants de l'AFQP ont été grandement appréciées, interpellant comme d'habitude l'assistance sur différents aspects vécus ou en perspective de la Qualité. Nous les en remercions vivement. Cette année, en particulier, notre Forum de lancement a été rehaussé par la participation du Président Claude CHAM et son brillant discours aux participants. Nous lui en sommes reconnaissants. »

En 2013, une visite Benchmark de quelques membres de l'UMAQ est prévue ainsi qu'à nouveau la participation à la prochaine Semaine Nationale de la Qualité de l'UMAQ.

A noter également des coopérations temporaires, dans les années antérieures avec notamment Nicolas BEAUPERE qui a contribué à la mise en place d'un Prix National de la Qualité (PNQ) en Tunisie et Charles TONDEUR, en lien avec le SQUALPI, sur des actions Qualité en Algérie.

L'AFQP, comme le montre Claude CHAM, entend coopérer à la Promotion de la Qualité avec d'autres associations nationales, européennes (au sein de l'EOQ : cf Echanges n° 20) et méditerranéennes. Notre association entend ainsi promouvoir la « Qualité France ».





l'agenda

Toutes les dates à retenir...
jusqu'à cet été !

MERCREDI 3 AVRIL

- > Club Audits Internes Croisés (MFQ Nord-Pas-de-Calais)
- > Responsabilité sociétale : mettre en oeuvre votre démarche selon la norme ISO 26000 (Poitiers, AFNOR)

JEUDI 4 AVRIL

- > Visite de l'entreprise BODET « ISO 14001 par étapes : retour d'expérience » (MFQM Pays de la Loire)
- > Visite de l'entreprise EUROSIT « Responsabilité Sociétale : enjeux et opportunités » (AFQP Bourgogne)
- > Petit déjeuner spécial « Mobilité Durable » (AFQP 06)

LUNDI 8 AVRIL

- > Rencontre du Cercle des Certifiés (AFQP 06)

MARDI 9 AVRIL

- > Visite du MIN de Nantes « L'agriculture biologique, un nouvel enjeu pour le Développement Durable » (MFQM Pays de la Loire)
- > Dîner Débat « Politique de diversité et performance des organisations : une équation réussie » (MFQM Pays de la Loire)
- > Club Management : Et le social / sociétal dans nos entreprises ! (MFQ Nord-Pas-de-Calais)

JEUDI 11 AVRIL

- > Atelier « garanties financières » (AQP Auvergne)
- > Présentation Label Lucie (AFQP Bourgogne)

VENDREDI 12 AVRIL

- > Journée portes ouvertes de l'IEQT de Moulins-Vichy



JEUDI 18 AVRIL

- > Sensibilisation sur l'EFQM (AFQP06)
- > L'informatique de bureau : connaître ses empreintes, réduire ses coûts (MFQM Pays de la Loire)

MARDI 23 AVRIL

- > Lancement du Prix Visa 2013 des bonnes pratiques (AFQP 06)
- > Colloque « La Qualité face à la crise » (AFQP)
- > Assemblée Générale de l'AFQP (AFQP)

LUNDI 13 MAI

- > Rencontre du Cercle des Certifiés (AFQP 06)

MARDI 14 MAI

- > Formation Assesseurs EFQM (AFQP06)
- > Matinale : Comment structurer et valoriser sa démarche de développement durable (RSE) ? (MFQM Pays de la Loire)
- > Club Management : Système QSE DD ! (MFQ Nord-Pas-de-Calais)

MERCREDI 15 MAI

- > Lancement du Prix Visa 2013 des bonnes pratiques (AFQP 06)

MERCREDI 22 MAI

- > Club Excellence (MFQ Nord-Pas-de-Calais)
- > Sécurité des aliments et du consommateur en restauration collective : quelles réponses de l'ISO 22000 ? (AFNOR, Rouen)

JEUDI 23 MAI

- > Visite : Monts Fournil / La Mie Câline : Management visuel et gestion de projets (MFQM Pays de la Loire)

MARDI 28 MAI

- > Matinale : Etes-vous sûrs de bien écouter vos clients ? (MFQM Pays de la Loire)



JEUDI 30 MAI

- > Visite CLAAS : Amélioration continue et conditions de travail (MFQM Pays de la Loire)
- > Club Enseignement Supérieur (MFQ Aquitaine)
- > Réunion RSE sur le thème des bâtiments durables (AFQP Bourgogne)

- > Les enjeux de la norme ISO 26000 (Bureau Veritas Certification, 44)

VENDREDI 31 MAI

- > Visite de l'entreprise STORAENSO (MFQ Nord-Pas-de-Calais)

LUNDI 3 JUIN

- > Cercle des certifiés : ISO 9001 (AFQP06)
- > Sécurité des données informatiques (MFQ Midi-Pyrénées)

MARDI 4 JUIN

- > Club Qualité IAA PAQSE (MFQ Aquitaine)
- > Salon Environord, à Lille (4 au 6 juin)
- > Maîtrise de l'énergie : certification ISO 50001 (Lille, Bureau Veritas Certification)

JEUDI 6 JUIN

- > Speed Benchmarking (Paris, AFQP)

MARDI 11 JUIN

- > Visite de L'Ecole de design Nantes Atlantique (MFQM Pays de la Loire)

JEUDI 13 JUIN

- > Petit-déjeuner sur la gestion des compétences (AFQP 06)
- > Université 2013 du Club AIC (MFQ Franche-Comté)

VENDREDI 14 JUIN

- > EFQM et amélioration continue (AQP Auvergne)
- > Club Mesure et Performance (MFQ Aquitaine)

MARDI 18 JUIN

- > Manager de proximité : se positionner dans sa responsabilité, développer son leadership... (MFQM Pays de la Loire)
- > Club Ecoute pour l'Innovation & la Qualité de vie au travail (MFQ Aquitaine)