

Échanges

Le trimestriel d'informations entre la FAR/MFQ et les Associations de marque MFQ

N°9

2^{ème} trimestre 2008

édito

SOMMAIRE

DOSSIER 2 à 9 Europe, Qualité et Performance

- Les fondamentaux de la Qualité
- Comment actionner les leviers de la Performance ?
- La Qualité en Europe
- La formation Qualité

BRÈVES des RÉGIONS 10 - 11

METHODE FAR/DD 11

AGENDA 12



SPEED BENCHMARKING
DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES

le 10 octobre 2008 de 8h30 à 17h à Paris
Une carte d'excellence pour les gourmands de performance.
+ d'infos page 10.



Conception :
MFQ Aquitaine

Rédaction :
FAR/MFQ, MFQ Aquitaine

Echanges est édité par :
FAR/MFQ
39 Bd V. Hugo 92110 CLICHY
delfed2@gmail.com (provisoire)

L'Europe, la présidence française... et la Qualité ?

Dans quelques semaines, l'Europe, union des 27 pays de L'UE, va être sous présidence française : nous serons au cœur de l'Europe.

L'union des peuples européens est l'événement historique majeur des deux mille ans d'histoire de notre continent. Pour notre vieille Europe, si souvent déchirée par les guerres, enfin une Paix durable, depuis plus de 60 ans, mais pas vraiment dans les Balkans... Comment rassembler des peuples différents et aussi riches dans leur culture ?

Une des meilleures voies est de favoriser les jumelages, les rencontres, les échanges... universitaires, sportif, culturels, linguistiques (22 langues à Bruxelles !), ainsi dans le cadre des jumelages de ma ville nouvelle, avons-nous, avec des marathoniens, anglais, allemands et polonais, traversé d'ouest en est l'Europe (notamment en septembre 1989).

Pour réussir la construction européenne il convient de mettre en place des structures communautaires. Tel est le cas dans le domaine de la Qualité avec deux grands organismes : l'EFQM (European Foundation for Quality Management) et l'EOQ (European Organization for Quality). Ces deux instances européennes rassemblent des associations nationales de la Qualité et organisent des rencontres et des manifestations : l'EFQM organise le prestigieux Prix Européen de la Qualité (EAQ) et des congrès chaque année ; l'EOQ propose des congrès et des Summer Camp sur des thèmes qui favorisent les échanges et conduisent peu à peu à une vision partagée sur le management par la Qualité. Citons en plusieurs :

- Paris 1998 : "Excellence for the world market, Quality for people"
- La Hague 2003 : "Social Dimension of organizational Excellence"
- Moscou 2004 : "Quality and Innovations : the path to higher standard of living"
- Antalya 2005 : "Quality : The way to Sustainability" (la voie du Développement Durable)
- Vienne 2008 : "Quality is back, back to Quality. No Quality, no business"

A l'occasion de ces rencontres inter pays et régions, les contacts sont nombreux. Spontanément des représentants surtout des ex-pays de l'Est, dans un anglais scolaire proche du nôtre, viennent nous trouver pour savoir : Qui ? Comment ? Ils sont intéressés par notre organisation française : des associations

régionales autonomes, portant le même nom et unies au niveau de la nation au sein d'une fédération, c'est pour eux nouveau. Ils découvrent un mode de fonctionnement très différent du leur qui est uniquement central et directif (type ex MFQ). Nombre d'entre eux considèrent cette structure décentralisée comme plus efficace sur le terrain et comme une solution d'avenir. Ils sont très attentifs à notre vie en entreprise. N'oublions pas que nos amis de l'Est sortent de quelques décennies de système socialiste où les notions de qualité et de rentabilité n'étaient pas d'actualité ! Il n'y a qu'à se souvenir des voitures Trabant produites en Saxe et des BMW fabriquées en Bavière -à moins de 100 km à l'Ouest !- pour entrevoir les questions posées à un ex-chef d'entreprise, dans le secteur de la sous-traitance automobile. Ils veulent connaître :

- les outils utilisés en usine : 5S, courbes d'expérience... bref, la mise en application des basiques de la Qualité.
- Les Modes de Management pratiqués en Entreprise : motivation du personnel, mise en place d'un plan d'amélioration de la Qualité (PAQ). A leur actif, ils ne s'interrogent pas sur "Est-ce utile d'avoir la certification ISO ?". Eux ils foncent, ils savent que c'est vital, ce que 10 ans plutôt, et encore aujourd'hui, les constructeurs européens comme américains demandaient à leurs sous-traitants. Ainsi mon entreprise Picarde, fut une des quatre premières certifiées QS 9000 par l'AFAQ.

- Rencontrer des confrères de nos régions est un de leur souhait. Pourquoi pas une association régionale de Pays de Loire, de Normandie ou du Nord Pas de Calais (déjà en coopération avec la région Flamande) ?

Ainsi, pas à pas, "Step by Step", l'Europe par la Qualité se construit. "La Qualité = Q+E+S" prend toute sa dimension, et avec le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale (RS/DD), répond aux politiques sur le devenir de notre Planète.

Une occasion exceptionnelle s'offre à nous : l'EFQM organise en 2008 le "Congrès Européen de la Qualité", sous la présidence française, du lundi 27 au mercredi 29 octobre à Paris. Alors ne manquons pas l'événement, en liaison avec le NPO AFNOR (National Partner Organization), invitons nos adhérents et les membres de nos régions à cette grande manifestation.

OUI pour l'EUROPE : "La Qualité notre valeur durable".

Pierre GOSSET,
pierre-gosset2@wanadoo.fr



**Prix Français
de la Qualité et de la Performance**
Date limite de dépôt des candidatures : 15 juin 2008

Europe, Qualité et Performance

Nous pouvons le dire aujourd'hui : la Qualité est en passe de retrouver ses lettres de noblesse. La France dans le peloton de tête, grâce au CNQP, Comité National pour la Qualité et la Performance, présidé et animé par la FAR/MFQ. Certes le chemin à parcourir sur les voies de l'Excellence est encore long mais l'impulsion actuelle des pouvoirs publics va nous y aider. Les dirigeants prennent aussi pleinement conscience des opportunités offertes par la démarche Qualité, d'autant plus quand elle sert les enjeux du Développement Durable. Dans ce contexte de renouveau, il est de bon augure de rappeler les sources, les bases et de dresser un tableau de la place qu'occupe aujourd'hui la Qualité. Quels sont les fondamentaux de la Qualité ? Qu'est-ce que la Performance et quels en sont les leviers ? Et l'Europe dans tout ça : quelle place y occupe la Qualité et qui en est le porte-parole ? Autant de questions... auxquelles Echanges vous apporte aujourd'hui des éléments réponses.



Les fondamentaux de la Qualité

Cet article tente d'analyser la dérive inquiétante constatée actuellement sur la qualité des produits et services. Les auteurs avancent quelques causes probables permettant d'expliquer ce phénomène ainsi que des pistes d'action pour réagir. Notre seule ambition est d'ouvrir le débat parmi les lecteurs d'Echanges et pourquoi pas de susciter la création de groupes de travail du MFQ qui pourraient approfondir certains des thèmes évoqués.

L'actualité récente fourmille d'exemples de ce que l'on pourrait qualifier de façon impropre de "problèmes de qualité !" : rappels de véhicules, ouvrages qui s'effondrent, engagements commerciaux non tenus, retards chroniques, service après vente inefficace, etc.... Cette situation a été évoquée lors de la remise du Prix Français de la Qualité et de la Performance et a fait l'objet d'une déclaration d'Olivier PEYRAT, Directeur Général du Groupe AFNOR, dans le magazine Enjeux de novembre 2007. Même si nous ne possédons pas un indicateur objectif pour valider ce phénomène, notre contact permanent avec les entreprises et les nombreux échanges entre professionnels confirment cette inquiétante dérive.

Essayons de dégager quelques causes génériques sans que l'ordre de leur

présentation constitue une hiérarchisation.

Une évolution significative de la gouvernance et de la stratégie d'entreprise

L'évolution de la structure du capital des entreprises, la mondialisation amènent les dirigeants à privilégier des retours sur investissement rapides, à réaliser des "coups" au détriment d'une stratégie produite mûrie et d'une recherche de fidélisation à long terme du client. La restructuration par découpage des entreprises pour faciliter l'abandon de certaines activités, les délocalisations plus ou moins clandestines des sites de production contribuent à rompre la confiance et à éloigner le personnel de son entreprise. La valse des Directeurs Géné-

raux, chargés de mettre en œuvre cette politique de rentabilité immédiate, contribue à privilégier le court terme au détriment des investissements à long terme (infrastructures, équipements, capital humain, R&D...). Il faut signaler également que le choix délibéré de mécontenter le client est quelquefois pris pour des raisons économiques (ainsi telle compagnie aérienne qui prétend, de façon récurrente, un incident technique pour annuler un vol ayant un taux de remplissage trop faible).

Des produits plus complexes, des services moins lisibles

Le développement de produits High Tech de plus en plus complexes qui se démodent rapidement et comportent des fonctions

multitudes rarement utilisées contribuent à la diminution de la fiabilité. Cette tendance marketing ajoutée à la non "réparabilité" des produits induit l'idée qu'il est normal que les produits tombent en panne après seulement quelques mois d'utilisation. Certains services (téléphonie mobile, banques, assurances, accès à internet, ...) évoluent tellement rapidement et sont si complexes qu'il est pratiquement impossible de comprendre leur contenu et de les comparer facilement. De plus, l'éloignement, la dépersonnalisation et l'incompétence quasi généralisée des supports téléphoniques associés aux services, renforcent la perte de confiance du consommateur.

Un désintérêt pour les démarches qualité

L'histoire du développement des démarches qualité au lendemain de la seconde guerre mondiale est bien connue, ce formidable mouvement qui a connu son apogée dans les années 80 s'essouffle, car on a l'impression que l'on a fait le tour de la question et qu'il faut passer à autre chose. En France, la génération qui a découvert ces concepts et mis en œuvre les méthodes et outils associés arrive en fin de carrière et n'a peut-être pas transmis l'héritage de façon satisfaisante. On zappe rapidement d'une approche à une autre plus porteuse en matière de marketing (Lean, Six Sigma, EFQM ...). Ces approches sont toutes très performantes et il n'est pas question ici de remettre en cause leur efficacité. Cependant le résultat du diagnostic préalable, les indications et contre-indications doivent être soigneusement analysés avant d'administrer le remède. JURAN disait de façon prémonitrice « Quand on n'a qu'un marteau dans sa boîte à outils, tous les problèmes ont la forme d'un clou ! ».

Une disparition progressive des opérationnels de la qualité

Les différentes opérations de restructuration mises en œuvre par les entreprises ces dernières années ont eu raison des

opérationnels de la qualité (Quality Control, Quality Assurance, ...), que l'on a appelés de façon un peu péjorative des "qualitiens", dans la mesure où il a toujours été très difficile de démontrer leur efficacité, voire leur efficience. Les opérationnels de la qualité ont été les premières victimes de la "chasse aux improductifs". Il est plus facile de démontrer l'importance du rôle des pompiers dans le cadre de leurs interventions sur des sinistres que lorsqu'ils font de la prévention.

Un processus de certification qui s'essouffle

L'arrivée des référentiels ISO de la série 9000, puis du système de certification associé, ont permis aux entreprises de se poser de bonnes questions sur leur fonctionnement et d'apporter généralement de bonnes réponses. Cet apport a été majoritairement favorable. Aujourd'hui, le système s'enlise et ne progresse plus, l'approche processus a été souvent plaquée de façon artificielle sur le fonctionnement existant en ajoutant souvent des contraintes supplémentaires. Il existe une ambiguïté dans le comportement des entreprises qui se plaignent de ce que les audits "ne leur apportent plus rien !", mais qui sont très satisfaites à l'issue d'un audit qui n'a identifié aucune non-conformité ni remarque. Cela leur permet de conserver leur certificat sans trop d'effort jusqu'au prochain audit. De leur côté, les organismes certificateurs soumis à une rude concurrence ménagent leurs clients et essayent de développer de nouveaux produits en s'appuyant sur un corps d'auditeurs déroutés. En résumé, il s'est installé un consensus mou avec quelques franchissements de la ligne jaune éthique. Le client final n'est certainement pas le gagnant de l'affaire.

Après le survol de ces quelques causes qui nous ont paru significatives, nous allons maintenant ouvrir quelques pistes qui permettront peut-être d'infléchir cette tendance inquiétante.

Revenir aux sources de la Qualité

Force est de constater qu'aucun des concepts introduits par nos grands anciens (JURAN, DEMING, ...) n'est dépassé ni démodé. Ils ont simplement été quelquefois mal compris ou mal

mis en œuvre. Revenons aux sources en essayant de dégager des idées simples, robustes et intemporelles. Le concept même de Qualité en est un bon exemple. JURAN nous a appris dans les années 50 qu'une entreprise (on dirait aujourd'hui un organisme) ne peut exister et survivre que si elle a des clients et que si elle est, au moins, en mesure de les conserver. Pour atteindre cet objectif primaire de survie (mais certes non exclusif, les objectifs économiques, sociétaux, ... étant bien sur incontournables), l'entreprise doit être en mesure d'appréhender de la façon la plus complète possible les besoins et attentes de ses clients et mettre tout en œuvre pour pouvoir les satisfaire de façon durable. La

robustesse de ce concept simple a pu être démontrée dans la



mesure où il peut tout à fait être extrapolé à la notion, à la mode, de développement durable si on extrapole de la même façon la notion de "Client" à la notion de "Parties Prenantes" ou "Parties Intéressées".

Concevoir des Produits & Services simples et robustes

Il convient de sortir de l'idée que "plus égale mieux", de se recentrer sur les besoins réels du client pour développer un produit répondant au "juste nécessaire" en s'appuyant sur l'écoute active du client et sur l'Analyse de la Valeur.

La pénurie de matières premières et le coût croissant de l'énergie imposent de développer l'éco-conception et de prévoir la "réparabilité" des produits. Cette maintenance sera également de nature à générer des emplois de proximité à forte valeur ajoutée.

Connaître ses risques de non satisfaction client afin de les maîtriser.

Depuis l'origine des démarches qualité, on a pu analyser que les risques de ne pas satisfaire ses clients sont nombreux dans l'entreprise. C'est pour cela que toute démarche qualité ne peut pas éviter une identification de ces risques. Certains d'entre eux sont génériques et se



retrouvent dans les référentiels qualité génériques ou sectoriels (détermination des exigences client, conception et développement, achats, réalisation, ...) ; certains autres sont plus spécifiques aux activités mises en œuvre, aux organisations, aux clients ... Les risques étant identifiés, il faut être en mesure de les minimiser en mettant en place les parades préventives adaptées. C'était les fondements de l'Assurance de la Qualité dont l'appellation même a disparu du vocabulaire qualité à cause principalement de ses dérives "paperassières". Rappelons-nous, néanmoins, de sa définition qui reste d'une grande pertinence : ensemble de dispositions préétablies (en fonction des risques identifiés) et systématiques (procédure, automatisme, dispositif anti-erreur, ...) destinées à donner l'assurance de l'atteinte des résultats planifiés.

Éviter que le risque ne se transforme en dysfonctionnement par l'analyse des données

A une époque où le nombre des données accessibles sur le produit/le processus se multiplie, grâce aux saisies automatiques et à l'augmentation exponentielle des capacités mémoire, la valeur ajoutée apportée par le traitement de ces mêmes données n'augmente pas à la même vitesse. Il faut renforcer le raisonnement statistique de base et le diffuser à tous les niveaux. Il existe toujours un indice préalable factuel, accessible, qui aurait permis d'éviter la grosse catastrophe en clientèle. Seulement on le découvre après, trop tard...

Manager vraiment par les processus

L'approche processus, qui correspond au véritable mode de fonctionnement orienté client de l'entreprise, est le plus souvent mise en œuvre pour satisfaire "a minima" aux exigences des référentiels ISO. Il conviendrait d'aller jusqu'au bout de la démarche en termes d'organisation, de responsabilités, d'autorité et de budget, afin que le Pilote d'un processus ait la stature d'un véritable Chef de Projet et pilote réellement sa "petite entreprise" sans entrer en conflit avec l'organisation hiérarchique de l'entreprise.

Rechercher une meilleure maîtrise des risques par l'amélioration continue

L'amélioration continue, s'appuyant sur des outils simples et pragmatiques, préconisée par DEMING dans les années 50, reste un concept incontournable de toutes les démarches entreprises en matière de qualité, dans la mesure où la recherche de l'optimum de maîtrise

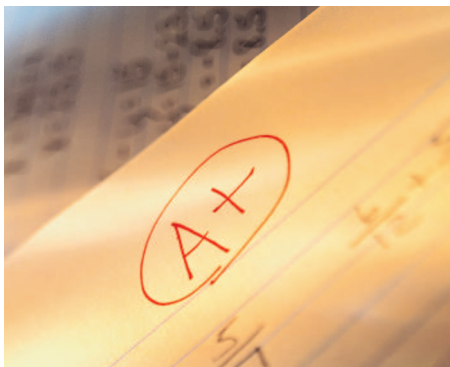
des risques de toute nature (vis-à-vis des clients et autres parties prenantes) restera un optimum qui ne sera jamais atteint. Seuls les efforts que l'on fait pour progresser sont importants (cf. démarches "zéro défaut" dans les années 80). N'oublions pas cependant de verrouiller complètement une étape avant de passer à la suivante (souvenez-vous de la cale qui empêche la roue de DEMING de dévaler la pente que nous venons de gravir avec difficulté). Il est vain d'entreprendre une démarche Six Sigma en partant de données non fiables. Il est vain de construire une carte de contrôle aux mesures si notre parc d'appareils de mesures n'est pas maîtrisé.

S'appuyer sur un système de reconnaissance externe comme outil de surveillance et de progrès

Les systèmes d'évaluation externes tels que certification tierce partie, scoring, ... présentent de nombreux avantages pour ceux qui sauront les utiliser sans tomber dans les travers énoncés précédemment :

- Les référentiels utilisés (ISO 9001 et référentiels sectoriels associés, modèle EFQM, ...) sont universellement reconnus comme pertinents, compte tenu de l'énergie en matière grise qu'il a fallu pour les élaborer et les faire vivre. Ils représentent pour ceux qui savent les interpréter une véritable check list de thèmes, de base indispensable au bon fonctionnement d'un organisme à condition, bien sur, de se concentrer, après les efforts d'interprétation nécessaires, sur les fondamentaux qui y sont exprimés : revue des exigences client, maîtrise des activités de réalisation (de la conception à l'expédition des produits fabriqués et/ou prestations réalisées), contrôle produits, ...

- Il est possible de trouver des auditeurs compétents et aptes à apporter une valeur ajoutée significative sans tomber dans les travers du conseil. C'est-à-dire des auditeurs qui sont en mesure de soulever les véritables problèmes de maîtrise et/ou de management



des organismes pour amener leurs dirigeants à trouver par eux-mêmes les solutions les mieux adaptées à leur environnement.

- Le processus de surveillance piloté par l'extérieur peut être un moyen de s'imposer une méthodologie plus rigoureuse que si il était piloté en interne.

En conclusion, les systèmes d'évaluation externes peuvent être des aides efficaces au management de la qualité (environnement, sécurité, ...) à condition d'en garder la maîtrise : choix de son référentiel (et de son interprétation), choix de l'organisme de contrôle et des auditeurs, ... et ne pas les subir.

Instaurer la transparence dans les comportements, assurer la fluidification de la communication

Tout le monde s'accorde sur le fait que le style de management influe de façon considérable sur le comportement vis-à-vis des défauts et, en particulier l'attitude des managers lors de la découverte d'un défaut. Nous faisons l'hypothèse (estimation non démontrable, basée sur notre propre expérience) que 80% des défauts ne franchiraient pas la porte de l'entreprise si la



transparence était instaurée car il y a presque toujours quelqu'un qui sait qu'un risque existe mais qui ne souhaite pas être le porteur de mauvaise nouvelle. Que d'énergie et de temps perdu dans la recherche des causes d'un dysfonctionnement avéré alors que le déclencheur était connu ou accessible avant que la catastrophe ne se produise !

Pour conclure, nous considérons qu'il est temps de réagir pour restaurer l'image du « made in France » et ne pas amplifier le mouvement de délocalisation des activités vers des pays à bas coûts qui font, par ailleurs, d'énormes progrès en matière de qualité. La situation de chaque entreprise est spécifique : il convient de prendre conscience de ce risque insidieux et de trouver rapidement les parades appropriées.



Comment actionner les leviers de la performance ?

Par Dominique Genelot, Président d'INSEP CONSULTING / Groupe Bernard Julhiet

Cette réflexion est le fruit d'une enquête conduite par INSEP CONSULTING de septembre à décembre 2007 par interviews directes d'une quarantaine de dirigeants de grandes entreprises. Une présentation de ces résultats a été faite par Dominique Genelot au cours de la cérémonie de clôture des Carrefours de la Performance, le 3 décembre 2007.



Qu'est-ce que la performance ?

Comme toutes les expressions trop souvent utilisées, le mot "performance" perd en signification ce qu'il gagne en fréquence. C'est devenu un "mot valise" : on exhibe la valise, mais sans très bien savoir ce qu'elle contient.

Une première clarification a consisté à demander aux dirigeants rencontrés ce qu'était pour eux la performance. Il en ressort un consensus sur trois points clés :

❶ La performance a toujours une dimension économique, essentielle et incontournable. Sans résultats économiques, on ne peut pas parler de performance. Mais dans le même temps, la performance n'est jamais réductible aux seuls résultats économiques.

La performance économique ne devient performance au sens large du terme que si elle répond en même temps à d'autres ambitions et à d'autres responsabilités de l'entreprise :

- la pérennité, c'est-à-dire le résultat dans la durée, ce qui suppose le développement continu,
- la création de richesse, la croissance, la poussée continue pour satisfaire les attentes du marché et des clients au rythme de leurs évolutions,
- l'innovation, l'anticipation, la découverte de nouvelles solutions aux besoins, même implicites, du marché et plus largement de la société,
- la création de ressources pour l'avenir, ressources technologiques ouvrant de nouvelles voies de progrès, ressources humaines (compétences, expertise, capacités managériales), et bien sûr

ressources financières pour se donner les moyens d'investir dans le développement, - la responsabilité sociétale, qui selon les secteurs économiques peut concerner la protection de l'environnement, la santé, l'éducation, etc.

Nous pourrions résumer cela en disant que la vraie performance consiste à produire des résultats immédiats pour se donner les moyens de construire l'avenir.

A noter que la performance d'une entreprise se mesure

toujours par comparaison avec les autres entreprises du secteur. Cela est déjà vrai pour la mesure de la performance économique. Il serait heureux que la comparaison s'étende à tous les points que nous venons d'évoquer.

❷ La performance, c'est réaliser son projet. La performance économique n'a pas de sens en soi. Elle prend son sens dans un projet. Une entreprise qui veut être performante doit commencer par savoir ce qu'elle veut être. L'affirmation semble évidente, presque un truisme ! Et pourtant, la chose n'est pas si simple. Chaque entreprise doit définir sa vision, ses ambitions, ses fondamentaux (valeurs, principes

d'action), sa stratégie. Mais elle doit aussi se donner des objectifs précis et une voie pour les atteindre. Pour cela, il lui faut tenir compte des contraintes du moment. Les critères de performance qu'elle va se donner pourront varier au fil du temps selon les contraintes extérieures, selon le degré de maturité interne, selon les intentions et les impératifs du détenteur majoritaire du capital (bourse, fonds d'investissement, famille, Etat, ...)

Au final, la définition de la performance est variable d'une entreprise à l'autre, variable selon les périodes et les impératifs que traverse l'entreprise, variable selon le stade de maturité, variable selon les intentions des détenteurs du capital.

La compréhension fine de cette variabilité par les dirigeants et managers de l'entreprise est l'un des facteurs de performance. Nous y reviendrons.

❸ La performance, c'est résister à la tyrannie du court terme.

La performance financière à court terme est parfois une nécessité absolue, mais ce n'est pas en soi une performance. Érigée en système de management exclusif, elle devient potentiellement dangereuse. La course aux résultats à court terme, lorsqu'elle devient un principe, peut conduire à casser des stratégies, à mettre en cause les critères de performance non financiers et à menacer la pérennité de l'entreprise. Par exemple, qu'advierait-il d'une société pharmaceutique qui réduirait sa R&D de 30% pour assurer son résultat d'exploitation ? Assurément, elle serait vite en panne de molécules nouvelles et rapidement engagée sur la pente glissante du déclin.



Les facteurs-clés de performance

La performance tient à la qualité de la stratégie, bien sûr, mais surtout à sa bonne exécution. Celle-ci repose sur deux pieds : la compétence et l'engagement des hommes, la pertinence et la cohérence de l'organisation.

C'est de la bonne synergie entre ces trois facteurs, la stratégie, les hommes, l'organisation, que découle la performance globale évoquée ci-dessus.

Facteur-clé de performance N°1 : la compétence et l'engagement des hommes

L'unanimité est totale sur ce point : l'engagement des hommes est le facteur premier et incontournable de la performance. Cette belle unanimité étant acquise, la question se pose de savoir comment générer motivation, engagement, ingéniosité, confiance, solidarité, etc. à toutes les strates de l'entreprise, dirigeants, cadres et collaborateurs.

Les points les plus fréquemment nommés par les dirigeants comme leviers pour mettre en action la performance des hommes sont les suivants :

Une vision claire et partagée du projet et des enjeux de l'entreprise

C'est une règle maintes fois constatée : pour s'engager, les hommes ont besoin de comprendre le pourquoi des choses. Au-delà de la compréhension, ils ont besoin de partager, dans leur champ de responsabilités, le sens et l'intérêt du projet. S'ils ne savent pas et ne comprennent pas pourquoi on leur demande de donner le meilleur d'eux-mêmes, non seulement ils ne veulent pas le donner, mais ils ne le peuvent pas.

Des objectifs opérationnels précis

Ayant compris le projet et ses enjeux, les managers et collaborateurs ont besoin d'objectifs précis. C'est encore une évidence ! En fait la difficulté sur ce point est la bonne traduction des objectifs stratégiques globaux en objectifs opérationnels et leur traduction en cascade à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les champs de responsabilités.

La compétence

La ressource humaine de qualité va devenir rare. La préoccupation majeure est de recruter, développer, fidéliser les talents pour disposer des bonnes compétences, au bon moment, au bon endroit. Une inquiétude partagée par les dirigeants est de maintenir la stabilité dans les compétences-métiers dans la durée. Cette inquiétude met le projecteur sur plusieurs

questions importantes : le développement des compétences collectives, la capitalisation des connaissances, la vigilance sur les plans de succession pour les postes-clés, etc.

Le leadership, l'exemplarité des équipes dirigeantes, la confiance

Une vision partagée du projet, des objectifs clairs, la compétence pour les atteindre, ces trois conditions de la performance ont besoin d'un facteur essentiel pour se mettre en action : le leadership des équipes dirigeantes. Le projet de l'entreprise, sa vision, son ambition, ses valeurs ont besoin d'être incarnées et portées par son dirigeant et par toute l'équipe dirigeante.

Notre étude, comme toutes les études sur la performance des entreprises, conduit à la conclusion que celle-ci est directement liée à la performance des équipes dirigeantes elles-mêmes. Les qualités attendues de ces équipes sont autant morales que techniques :

- compétence, engagement, solidarité,
- modestie, pragmatisme, simplicité, sérieux.

Plusieurs ingrédients sont nécessaires pour réussir la chimie complexe d'un véritable leadership :

- l'enthousiasme, la confiance communicative dans le projet que l'on porte,
- des règles du jeu claires, le respect des engagements, l'exemplarité, c'est-à-dire la mise en acte des valeurs proclamées, ("dire ce que l'on veut faire, faire ce que l'on a dit"). Ce sont les conditions de la confiance.
- la confiance réciproque : mériter la confiance des collaborateurs, mais aussi leur faire confiance,
- entendre et comprendre la réalité du terrain par une communication directe avec celui-ci.



La mise en autonomie et en responsabilité

Le portage de la stratégie, c'est-à-dire sa traduction en efficacité opérationnelle correctement alignée avec les objectifs stratégiques, est toujours difficile. La déclinaison stratégique connaît souvent dans les grandes entreprises une rupture vers le milieu de la pyramide hiérarchique. La mise en autonomie, subtile combinaison de compétence et de motivation pour tenir un poste donné, est bien sûr un moteur de performance. Cette mise en autonomie va de pair avec la responsabilité, la capacité de se porter garant de la bonne exécution de la tâche confiée.

La reconnaissance

La reconnaissance du travail bien fait, la valorisation des objectifs atteints, l'appréciation de l'engagement sont autant de générateurs d'énergie. La rétribution financière qui récompense le dépassement des objectifs est un premier degré de reconnaissance indispensable, c'est une question d'équité. Mais la véritable attente des collaborateurs va au-delà. Ce qui est en jeu au fond, c'est la reconnaissance sociale et identitaire. Ce qu'attend un homme qui donne le meilleur de lui-même pour le succès de son entreprise, c'est que son engagement soit reconnu, que son entreprise lui porte autant d'attention que lui-même en porte à l'entreprise.

La référence à des "fondamentaux", à des valeurs partagées qui constituent la culture de l'entreprise

Ce qui motive les gens aujourd'hui, c'est une vraie utilité sociale, des valeurs dans lesquelles ils peuvent se reconnaître, un projet pour lequel ils peuvent se passionner. Ce n'est pas l'organisation et la définition des processus qui génèrent l'intelligence collective, mais de savoir répondre à la question de la raison d'être de l'entreprise.

La culture est une sorte de code génétique de l'entreprise, que chacun acquiert et qui le conduit à faire le bon geste au bon moment.

Facteur-clé de performance N°2 : la pertinence et la cohérence de l'organisation

Les processus d'organisation sont nécessaires pour soutenir l'engagement des hommes. Ils sont en quelque sorte les "béquilles du comportement". Sans soutien organisationnel, les hommes peuvent donner pendant un temps toute leur énergie, mais se trouveront vite épuisés si de bons processus d'organisation ne

structurent pas les activités. On a aussi besoin de l'organisation pour assurer la stabilité des façons de faire, pour garder la mémoire des bonnes pratiques et éviter de les réinventer sans cesse.

La qualité attendue d'une organisation est d'être à la fois pertinente et cohérente :

- pertinente, en étant conçue pour être au service des orientations stratégiques, "alignée" avec les objectifs,
- cohérente, en coordonnant correctement les différentes activités et projets de l'entreprise pour les mettre en synergie les uns avec les autres.

Parmi les pratiques organisationnelles qui concourent à la performance, les plus souvent citées par les dirigeants sont les suivantes :

Une bonne déclinaison de la stratégie à tous les niveaux

Ce facteur de performance rejoint celui de la fixation d'objectifs clairs. En matière d'organisation, il s'agit de s'assurer que chacune des activités va bien dans le sens de la stratégie et contribue aux objectifs.

La lucidité, la rigueur, l'auto-évaluation des résultats et des processus

C'est un facteur de performance que connaissent bien les experts du développement de la qualité : pas de progrès sans évaluation continue.

Le pilotage à partir du client

Ce point aussi est une évidence pour les personnes qui travaillent depuis des années à l'amélioration de la qualité : la reconception des processus pour mettre en tension l'ensemble de l'entreprise sur la satisfaction du client, et ceci dans la durée. Force est de reconnaître que beaucoup d'entreprises perdent de vue cette évidence !

Des systèmes de management "robustes"

Les dirigeants sollicités pour notre étude, qui ont vu toutes les modes managériales défiler, insistent sur l'importance de revenir aux fondamentaux, à des systèmes de management simples, fiables et lisibles par tous.

Une organisation favorisant l'innovation

Deux conditions sont nécessaires pour développer l'innovation dans l'entreprise : la permettre et l'exploiter. Pour installer une culture de l'innovation il faut en premier lieu encourager l'expression et le croisement d'idées nouvelles, l'ouverture sur l'extérieur, les coopérations transversales. C'est un état d'esprit.

Mais il faut aussi recueillir et examiner ces suggestions, organiser le partage des bonnes pratiques, exploiter les meilleures idées, etc. C'est une question d'organisation.

Une conduite "professionnelle" des changements

Les changements deviennent de plus en plus fréquents. Un facteur important de performance face à ce phénomène dominant de notre temps est de considérer le changement comme permanent, et non plus comme exceptionnel, et de s'équiper en termes de management et d'organisation pour y faire face.

Les dirigeants mentionnent quelques précautions importantes :

- Annoncer les changements de manière claire, le plus en avance possible, en expliquant les raisons et les enjeux.
- Dire ce qui va changer et ce qui reste pérenne.
- Ne pas changer les "fondamentaux".
- Préparer et accompagner les gens dans le changement : formation, appui individualisé, ...
- Eviter les changements à répétition insuffisamment justifiés, car la reconstruction de points de repère consomme énormément d'énergie, aux dépens de ... la performance !

Les freins majeurs à la performance

Les freins à la performance sont bien sûr l'absence de mise en œuvre des facteurs de performance. Il est donc inutile de les développer à nouveau.

Contentons-nous de dresser la liste des freins les plus souvent cités par les dirigeants :

- L'absence de vision, le manque de clarté dans les objectifs.



- La mauvaise exécution de la stratégie.
- Le déni de la réalité, le refus du diagnostic, l'absence de véritable écoute.
- Le manque de jeu collectif au niveau des équipes de direction.
- La difficulté à travailler en équipe, en transversal, et en mode projet.
- Les changements à répétition, la perte des repères, l'instabilité.
- Un mauvais système de reconnaissance, la perte d'identité.
- La difficulté à trouver, générer, fidéliser les compétences clés.
- La conformité, la faible innovation.

Pour ma part j'ajoute à cette liste un frein d'une

autre nature : le manque de cohérence dans le pilotage des multiples facteurs de performance. Il faut dire que la mise en cohérence est une opération complexe, aux facettes multiples, qui suppose du sens, de l'intelligence, de la ténacité et de la durée.

A retenir

La performance :

- va bien au delà de la seule dimension économique et du court terme,
- prend son sens dans une vision, un projet partagé,
- a des composantes multiples : pérennité, innovation, création de ressources pour l'avenir, responsabilité sociale, ...

La performance est le résultat d'un pilotage cohérent de plusieurs facteurs :

- une bonne stratégie
- le leadership des équipes dirigeantes
- une vision et des valeurs partagées
- la qualité du management
- la compétence et l'engagement des hommes
- une culture de l'autonomie et de la responsabilité
- le pilotage à partir du client
- la qualité des processus d'organisation
- la lucidité et autoévaluation
- l'encouragement de l'innovation

La Qualité en Europe

Avec plus de 46% des certificats ISO 9001 détenus fin 2006 par les entreprises européennes, notre vieux continent n'a pas à rougir de ses performances.

Parce que le partage d'expériences et de bonnes pratiques est essentiel à une démarche qualité globale efficace et parce que la référence à un ou plusieurs modèles est la clé de la reconnaissance de la performance, plusieurs organismes fédérateurs œuvrent en Europe pour la compétitivité de nos organisations...

Ci-dessous quelques chiffres à fin 2006 et les principaux référents de la Qualité en Europe.

La certification ISO 9001 en Europe et dans le Monde

Total	2002	2003	2004	2005	2006
Europe Nb de certificats	76 572	242 455	320 748	377 196	415 169
Share in percent %	45,82	48,69	48,59	48,74	46,24
No. of countries/ economies Nb de pays	45	47	48	48	49

ISO 9001:2000 certifications

World results	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006
World total Total mondial	167 124	497 919	660 132	773 867	897 866
World growth Augmentation	122 736	330 795	162 213	113 735	123 999
Number of countries/economies Nb de pays	133	149	154	161	170

Tableaux extraits de "ISO Survey of Certifications 2006"16



L'European Foundation for Quality Management ou EFQM, (en français fondation européenne pour le management par la qualité) est une fondation européenne basée à Bruxelles.

Elle a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes, avec l'appui de la commission européenne. L'EFQM compte aujourd'hui plus de 800 membres. L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour permettre à ses membres d'évaluer leur niveau de qualité et de s'améliorer. Outre le Modèle d'Excellence dont elle a la propriété intellectuelle et le Prix européen de la Qualité qu'elle gère, l'EFQM offre aussi tout un éventail de services à ses membres. Le représentant officiel de l'EFQM en France est le Groupe AFNOR.

www.afnor.org/efqm/



L'Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ), est une association indépendante à but non lucratif, régie par la loi belge.

Organisation interdisciplinaire européenne, l'EOQ contribue au développement des organisations européennes et des entreprises à travers les concepts d'amélioration continue, de conduite du changement et de management par la qualité, au sein de son réseau de membres qu'elle coordonne et anime.

L'EOQ a été établie en 1956 et compte aujourd'hui 34 organismes européens, aussi bien des institutions, que des entreprises et des individuels, partout dans le monde.

www.eoq.org/



L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 157 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central, situé à Genève en Suisse, assure la coordination d'ensemble.

L'ISO est une organisation non gouvernementale qui jette un pont entre le secteur public et le secteur privé.

L'ISO permet ainsi d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société.

La collection des normes de l'ISO compte plus de 16 500 normes internationales et autres types de documents normatifs.

www.iso.org/iso/fr/



LAISSONS UNE
EMPREINTE DURABLE

27-29 octobre 2008

PARIS, FRANCE

www.efqmforum.org

FOCUS FOCUS FOCUS FOCUS

FOCUS FOCUS FOCUS FOCUS

La Qualité est avant tout une question de compétences. C'est pourquoi il nous ait apparu important d'aborder le sujet de la formation. Nous avons pour cela choisi de laisser la parole à Daniel KRZYZYK, pilote de la formation pour l'Espace Qualité du Lycée René Cassin de Noisiel (77), qu'il nous présente.

LA FORMATION QUALITÉ

« Ouverte en 1989 sous l'appellation F.C.I.L. (Formation Complémentaire d'Initiative Locale), la formation à la Qualité au niveau Bac + 3, qui est en place au Lycée René CASSIN de Noisiel (77), a su évoluer. En voici une présentation.

Une évolution qui s'est adaptée, en toute logique, aux dénominations nouvelles de ce niveau de compétences. Tour à tour D.U. (Diplôme Universitaire), puis D.N.T.S. (Diplôme National de Technicien Supérieur), c'est sous le titre de Licence Professionnelle que le diplôme est délivré, depuis 2001, par l'université de Marne la Vallée.

Le volume horaire global de 600 heures comprend 7 Unités d'Enseignement, dont 150 heures dédiées au projet tutoré et une soutenance finale, orale, d'activités en entreprise aux coefficients prépondérants.

Deux voies de formation sont proposées :

- par l'apprentissage, en partenariat avec le CFA Descartes avec des périodes d'alternance cours/entreprises de 15 jours/15 jours,
- l'autre voie, plus classique bien que rare en licence professionnelle, est celle des étudiants. A l'issue de la période de formation théorique, ils mettent en application la Qualité au sein des entreprises lors d'un stage de 16 semaines.

Les industriels, forts demandeurs de stagiaires, d'apprentis ou de diplômés, sont parties prenantes de la formation en se chargeant de certains cours et de l'évaluation finale lors des jurys de soutenance.

La liste serait longue s'il fallait citer les nombreux partenaires de la licence professionnelle Qualité. En presque 20 ans, des liens forts se sont noués, tant avec des grands groupes (Air France, Air Liquide, EDF, PSA, RATP, SNCF, etc...) qu'avec des TPE en passant par de nombreuses PME/PMI, qui nous épaulent et nous sollicitent. Il ne se passe pas une semaine sans qu'il n'y ait une demande de stagiaire, une offre d'emploi ou une demande de renseignements sur les différentes formations, notamment pour des "Qualiticiens" qui sont déjà dans le métier et souhaitent bénéficier d'une VAE/VAP (Validation des Acquis de l'Expérience/Professionnelle). Loin d'être local, ce partenariat s'étend à la France entière : cette année nous avons un apprenti à Brest et nous en accueillons un autre provenant de Strasbourg...

La deuxième évolution, non moins logique et qui a toujours été naturelle, tant à mes prédécesseurs qu'à moi même, est celle que nous renvoie la profession. En effet, si il y a 20 ans le besoin était fort de faire évoluer le contrôle vers les concepts et les normes qualité, de nouveaux champs parallèles à la gestion de la qualité se mettent en place dans les entreprises. Pour la rentrée 2007, la licence professionnelle s'appellera donc QUALITE, SECURITE, ENVIRONNEMENT. Bien sûr le socle de base sera toujours la Qualité, mais des enseignements complémentaires en Sécurité et Environnement, qui seront notamment pris en charge par des intervenants industriels, seront renforcés.

La formation Qualité est une indéniable possibilité d'ouverture vers d'autres secteurs d'activités, qui est offerte pour certains Bac + 2 un peu trop cloisonnés dans leur secteur d'origine. C'est également, pour les meilleurs, la possibilité de continuer vers un Master.

A l'heure où certains se posent des questions sur la disparition des "fondamentaux de la Qualité" ou du "concept Qualité", nous n'avons pas la prétention d'y pallier, mais les résultats que nous obtenons, les demandes de la profession et la confiance que nous accordent les professionnels de la Qualité nous confortent à continuer dans ce sens.

Que notre souhait le plus cher à l'heure actuelle, soit entendu par les instances supérieures ; la pérennisation de cette formation à la Qualité dans notre voie d'amélioration continue.



Daniel KRZYZYK

*pilote de la formation pour l'Espace Qualité du Lycée René Cassin
qualiticiens.noisiel@ac-creteil.fr - www.qualite-noisiel.net*

Lycée R. Cassin

*1 Av P. Mendès France Noisiel
Bp 14 - 77426 Mame la Vallée Cedex 2
Tél/fax : 01 60 37 56 57*

NDLA : A ce jour plus de 640 "Qualiticiens", tous diplômés confondus ont été formés à l'espace qualité de Noisiel.

Brèves des régions

Démarche d'amélioration utile : l'enquête de satisfaction des 5à7

Le MFQ Midi-Pyrénées a à cœur de proposer des conférences en réponse aux attentes de ses adhérents ou futurs adhérents. En ce sens, des fiches d'enquête de satisfaction sont distribuées à la fin de chacune d'entre elles...

Il n'y a rien de particulièrement original à cette démarche vous direz-vous. Certes, mais quand l'analyse de ces fiches est faite de façon très professionnelle par Karine TRANI, Responsable Qualité chez TELEPERFORMANCE, nous pouvons alors affirmer que nous sommes en mesure d'en tirer la "Substantifique Moelle" pour dresser un planning prévisionnel des conférences pour l'année à venir.

Le MFQ Midi-Pyrénées est constitué de diverses commissions, dont une dite des "5à7" et dont l'objectif est de proposer au minimum 10 conférences annuelles, portant sur des sujets aussi divers et variés que "Le Management des Fournisseurs distants", "La performance de l'audit Interne", ou encore "Une démarche de Qualification des Procédés NAD CAP". Ces 5à7 ont, entre autre, été programmés en cette saison

2007-2008. Quant à la saison prochaine, nous avons mis en évidence les tendances pour l'année à venir grâce à nos enquêtes faisant ressortir un net besoin dans les grands thèmes comme :

- La Satisfaction Client (sujet "inépuisable"...) ;
- Qualité : prestation de service et intellectuelle ; organisation ; produit ; carte stratégique/balanced score card ;
- la mise en place d'une démarche CMMi ;
- 6 sigma ;
- Outils lean, lean office + partage d'expérience (débat, cas concret)

Hormis le calcul du taux de satisfaction des participants à la conférence (près de 90% en 2007-2008), les enquêtes de satisfaction sont aussi un excellent retour pour le MFQ Midi-Pyrénées pour connaître le meilleur moyen de



communication. Il en ressort donc que les invitations par mails ont encore de beaux jours devant elles puisque pour près de 70% des personnes ayant répondu au questionnaire, c'est par l'invitation en *mailing list* qu'elles ont pris connaissance de la conférence et se sont inscrites.

LE SPEED BENCHMARKING DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES

La FAR/MFQ, au travers de son Groupe de travail Communication, propose le 10 Octobre 2008 une journée d'échanges pour les Associations Régionales MFQ. L'objectif de cette rencontre est de benchmarker, de valoriser les bonnes pratiques des régions sur le modèle du tutorat inter associations.

Après consultation des régions, 4 sujets ont été retenus :

- Comment séduire et fidéliser les adhérents ?
- Comment créer et faire vivre un journal interne ?
- Comment monter un dossier de subvention ?
- Maîtrise des risques : méthodologie de mise en place du document unique (pour transférer ensuite à nos adhérents entreprises)

Cette journée se tiendra dans les locaux du SQUALPI à Paris.

Chacun des sujets sera traité et illustré d'exemples, pendant 1 heure en moyenne, par une ou plusieurs régions qui le maîtrisent bien. Une session sera consacré aux actualités fédérales à partir des questions posées par les Régions.

Notez bien cette journée sur votre agenda... venez nombreux, les échanges n'en seront que plus riches. Soyez 2 personnes par région si vous le pouvez ! La journée commencera tôt, il est donc fortement recommandé de venir la veille : un repas sera organisé par la FAR/MQF la veille au soir, soit le 9 octobre.

Nous aurons l'occasion de vous informer plus en détail du déroulement de cette journée, notamment dans le prochain numéro d'Echanges et par mail.

Le Groupe Communication de la FAR/MFQ

SPEED
BENCHMARKING
DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES



le 10 octobre 2008

de 8h30 à 17h à Paris

**Une carte d'excellence
pour les gourmands de performance.**

AU MENU

**Velouté de bonnes pratiques
Duo d'expériences et d'expertises
Gratin de bonnes idées
Plateau d'échanges**



Le tout accompagné d'un grand cru bonne humeur.

*Menu concocté par et pour les associations régionales MFQ.
Réservation auprès de Michel Cam : michelcam@orange.fr*

Brèves des régions

Pays de Loire : une nouvelle activité

Le Mouvement Français Qualité & Management des Pays de la Loire, lance un nouveau groupe de travail sur le thème : « Le maintien des seniors dans l'emploi ». Ce groupe d'échange sera animé par Madame Béatrice Veillard, directrice de la SARL PLURIEL Développement, Société de formation, intervenant notamment dans le Management des Ressources Humaines. Les objectifs de ce groupe sont de vérifier l'évolution des pratiques dans les entreprises, repérer si l'objectif fixé par la Commission Européenne à l'horizon 2010 sera atteint et définir les opportunités de la mise en place d'une démarche spécifique pour maintenir les seniors dans l'emploi. La première rencontre est prévue le 28 mai.

Partenariat MFQ Haute-Normandie / Lycée Pablo Neruda

Suite à des relations anciennes, lors de la création de la licence professionnelle management de projet, le lycée Pablo Neruda et l'université de Rouen ont fait appel au MFQ Haute Normandie et à l'entreprise TOSHIBA pour intervenir sur les unités d'enseignement "management par la qualité".

Le démarrage de cette action a eu lieu en juin 2006, avec une mise en application dès septembre 2006.

Le MFQ assure les modules concernant les généralités, les référentiels, les audits et les outils. Le MFQ est présent dans le dispositif de recrutement et d'évaluation des jeunes.

A partir de juin 2008, cette collaboration va se développer, les étudiants seront parties prenantes dans le projet d'assistance aux PME / PMI mis en œuvre par le MFQ avec le soutien de la région.

Sur le plan pratique, les PME/PMI qui sont candidates au prix régional de la qualité et de la performance seront privilégiées pour accueillir des étudiants de cette licence. Le bénéfice attendu pour l'entreprise est l'apport d'une ressource humaine complémentaire durant quatre mois pour intervenir sur tous les axes du management (et finaliser le dossier). Pour l'étudiant, l'intérêt principal est d'effectuer son stage dans une entité dans laquelle la qualité est prise en compte, ce qui permet d'éviter l'écueil du stage non structuré.

Pour le MFQ, nous sommes dans notre rôle de rapprochement entre entreprise et étudiants pour faire progresser de façon concrète la qualité et conjointement accroître le nombre et la pertinence des candidats de

cette catégorie conformément aux souhaits de nos financeurs.

B. Chotard

Le MFQ : membre du jury pour les écotrophées de l'IFAG 2008

Le 3 avril dernier s'est déroulée la soutenance des dossiers des 9 groupes d'étudiants "IFAGIENS" dont l'organisation revenait cette année à la Région Toulousaine. Il s'agissait de la 3^{ème} édition du concours, visant à mettre en œuvre, après un diagnostic, des actions "Développement Durable" au sein d'une entreprise. En 2008, la finale se déroulant à Toulouse, le Directeur de l'IFAG, Eric DELFINO, a proposé à Sophie GRELIER, présidente du MFQ Midi-Pyrénées, d'être membre du Jury. C'est avec plaisir qu'elle s'est prêtée au jeu et elle a rapporté avoir été agréablement surprise par



le niveau de maturité des étudiants et la pertinence des actions engagées dans les différentes entreprises.

Ce concours contient 3 temps forts. Tout d'abord, une mission de consulting en entreprise est assurée par un groupe de 4 à 7 étudiants et ce, pendant plusieurs semaines. Puis, un dossier synthétique présente les méthodes utilisées et les actions engagées au sein de l'entreprise. Enfin, une soutenance et un spot vidéo sont présentés à un jury de professionnels.

Cette année, les lauréats sont les étudiants de la Région parisienne, avec leur longue liste d'actions concernant le Groupe Barrière et les hôtels du même nom. Ils ont su prouver, au travers de leurs idées, que le luxe n'était surtout pas incompatible avec le Développement Durable.

Il est à souligner que 4 dossiers, sur les 9 présentés, ont utilisé la méthode Alambic, développée par le MFQ Franche Comté, afin de réaliser leur diagnostic DD, au sein de l'établissement qui a accueilli les étudiants.

Méthode FAR/DD

Nouvelles modalités de diffusion

Nous enregistrons toujours de nouvelles applications de FAR/DD. Pas assez !

Pour l'instant, il est difficile de comptabiliser précisément le nombre d'applications réalisées par la demi-douzaine d'outils de prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale en France.

Pour plusieurs raisons. En particulier, la définition de ce qu'est une "application DD" varie beaucoup selon l'interlocuteur. Certains comptabilisent dans cette catégorie de simples (mais nécessaires) actions de sensibilisation collective, des pré diagnostics ou des diagnostics « pour voir » ; souvent sans suite concrète ou retombée durable ni plan d'actions à mettre en œuvre.

Si l'on considère comme "application", les seules démarches aboutissant à la mise au point et en œuvre d'un plan d'actions intégrable au plan d'exercice de l'organisme, le nombre d'applications en France reste très faible. Quelques (petites) centaines, au mieux ! Dangereux pour notre économie française.

Depuis début 2006, les applications de FAR/DD se développent dans diverses régions. Par approximation et recoupement, il semble bien que la centaine dépassée de ces applications récurrentes de FAR/DD classe la méthode parmi les 2 ou 3 outils les plus « appliqués ».

La conclusion que l'équipe de concepteurs/développeurs de FAR/DD (GT IQM/DD) a tirée de ces constats est qu'il fallait commencer par donner vie à l'énorme marché potentiel existant mais encore en sommeil. Et, pour y contribuer à notre échelle, rendre l'accès à FAR/DD encore plus aisé et économique que précédemment.

En consensus avec les principaux diffuseurs de FAR/DD (Associations Régionales MFQ, ACFCI et ses organismes consulaires, quelques établissements régionaux APAVE, consultants nationaux et régionaux,...), nous avons donc choisi de privilégier les mesures capables de démultiplier la diffusion de FAR/DD et d'aider à la concrétisation du marché potentiel existant.

De ce fait et à partir du 1^{er} juin 2008, la Méthode FAR/DD sera mise intégralement en accès libre et gratuit sur le web. L'équipe met la dernière main à la constitution du "KIT FAR/DD". En particulier, au document "Mode d'emploi pour le consultant" remplaçant le séminaire d'une journée réalisé pour la version 1. L'accroissement de maturité des consultants dans le domaine DD/RS le rend désormais possible.

Le KIT est conçu pour permettre à toute personne suffisamment compétente en management d'organisation (consultant en management ou responsable managérial) de se former à l'enseignement et à l'utilisation de FAR/DD. C'est-à-dire, de se mettre en condition d'aider tout dirigeant de PME/PMI ou d'organisme analogue à prendre en compte le concept de développement durable lors de l'élaboration de ses stratégies et objectifs et à rendre ainsi son organisme socialement responsable.

Le KIT sera en accès gratuit en particulier sur les sites de la FAR/MFQ et d'ACFCI. Il sera seulement demandé aux utilisateurs de contribuer avec nous à l'amélioration continue du produit. En effet, une des spécificités de FAR/DD depuis sa création (une de ses forces, peut être) est son mécanisme de capitalisation des expériences. Le travail demandé au consultant utilisateur est relativement simple : il s'agit seulement de nous informer de son intention d'utiliser FAR/DD puis de renvoyer électroniquement les diagnostics réalisés (feuilles EXCEL + 2 radars) après les avoir rendus anonymes. En ajoutant quelques informations complémentaires permettant de "classer" l'organisme lors des traitements suivants et quelques renseignements sur les actions DD/RS choisies par la direction. Les contributeurs seront premiers destinataires des conclusions tirées et des actions d'amélioration du produit.

Contact : joellegall@noos.fr

Agenda

L'actualité QSE et DD est très riche en ce milieu d'année 2008. Voici quelques unes des dates récoltées sur les sites internet des associations régionales MFQ...

26 mai : Club EFQM (MFQM Pays de la Loire)

27 mai : Atelier de Découverte du Développement Durable (MFQ Aquitaine)

27 mai : Conférence "Traitement informatique du flux des demandes de congés" (AQM Basse-Normandie)

27 mai : Club Management de la Qualité "Comment améliorer la cartographie avec l'ensemble des collaborateurs" (MFQ 5962)

28 mai : Nouveau Groupe de travail "Le maintien des seniors dans l'emploi" (MFQM Pays de la Loire)

29 Mai : Les matinales du pôle d'excellence "Comment intégrer les critères de Développement Durable dans les achats de votre organisme ?" (AQP Auvergne)

29 mai : Matinale "Les 5S appliqués dans les bureaux administratifs et techniques" (MFQM Pays de la Loire)

2 juin : Club Consultants Développement Durable (MFQ 5962)

3 juin : Gestion de projet dans un environnement économique moderne (AQM Basse-Normandie)

3 juin : Visite de l'entreprise THERMOPLASTIQUES COUSIN TESSIER (MFQM Pays de la Loire)

5 juin : Conférence "L'intégration du document unique dans un système de management intégré" (MFQ 5962)

5, 6, 16 et 17 juin : Formation Club des auditeurs du Limousin (MFQ Limousin)

6 juin : Groupe Implication du Personnel "Comment positiver le travail par l'objectif" (MFQM Pays de la Loire)

Du 9 au 27 juin : Quinzaine des Echanges (rencontre des groupes et clubs) : Clubs EFQM, En route pour la Qualité, Amélioration Continue, Développement Durable, Vin ; Groupes Métrologie, Ecoute et Satisfaction Clients (MFQ Aquitaine)

9 juin : Réunion de la PLAIA Plateforme des auditeurs Internes Croisés d'Aquitaine (MFQ Aquitaine)

10 juin : Mesurer la Performance (MFQ Bourgogne)

12 juin : Club Management de la Qualité "Carrefour

des développements durables, au delà de l'environnement, source d'innovation et créateur de richesses" (MFQM Pays de la Loire)

12 juin : Les matinales du pôle d'excellence "Le manager, sa personnalité et son savoir-faire au cœur de la réussite d'une politique de qualité durable" (AQP Auvergne)

17 juin : Conférence "Méthode d'observation des comportements à risques" (MFQ Bourgogne)

17 juin : Oser un autre regard sur l'emploi (AQM Basse-Normandie)

17 juin : Matinale "Animer les projets collaboratifs, les équipes de projets et groupes d'innovation" (MFQM Pays de la Loire)

18 juin : Conférence "Les presque accidents, comment les analyser" (AQP Auvergne)

19 juin : Visite de l'entreprise FAVI (MFQ 5962)

19 juin : Club des entreprises certifiées "Communication interne" (MFQ Limousin)

24 juin : Témoignages des 32 entreprises engagées dans le Développement Durable (AQM Basse-Normandie)

24 juin : Club Agroalimentaire "ISO 22000, de la fourche à la fourchette" (MFQ Limousin)

24 juin : Club Management de la Qualité "Gestion de projets" (MFQ 5962)

26 juin : Présentation norme ISO 17020 (MFQ Limousin)

26 juin : Séminaire de sensibilisation à la Métrologie (Action Collective - MFQ Aquitaine)

1^{er} juillet : Club Environnement "La veille réglementaire environnementale" (MFQ Limousin)

7 juillet : Club Consultants Développement Durable (MFQ 5962)

8 juillet : Communication interne autour de la démarche qualité (AQP Auvergne)

17 juillet : Conférence "La veille réglementaire" (MFQ Bourgogne)

1^{er} septembre : Club Consultants Développement Durable (MFQ 5962)

9 septembre : Démarche Qualité autour du Développement Durable (AQM Basse-Normandie)

9 septembre : Conférence "Manager vraiment par la Qualité" (MFQ Bourgogne)

16 septembre : Club Management de la Qualité "Détection des problèmes en sécurité" (MFQ 5962)

Pour paraître dans cette rubrique, adressez vos informations à l.harribey@mfq-aquitaine.org



52^{ème} Congrès EOQ
4 au 6 juin 2008
Vienne - Autriche

"Quality is back - Back to Quality. No Quality. No Business."



Congrès EFQM - 27 au 29 octobre 2008 à Paris
www.efqforum.org