Échanges

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

N°10

3ème trimestre 2008

SOMMAIRE

DOSSIER 3 sujets dans l'air du temps 2 à 9
- Le retour du Lean Management 2-3
- DD, par où commencer ? 4-5
- Le capital client, concept moderne 6-7

QUI À LA FAR/MFQ 7

DANS LE MONDE 8
- Le Prix Qualité Tunisie

ACTUS 9

BRÈVES des RÉGIONS 10 - 11

AGENDA 12

MESSAGE DE M. LUC CHATEL 12
à l'occasion des Carrefours de la Performance

MFQ Mouvement Français pour la Qualité
FAR
Fédération des Associations Régionales

Conception :
MFQ Aquitaine

Rédaction :
FAR/MFQ, MFQ Aquitaine

Echanges est édité par :
FAR/MFQ
39 Bd Victor Hugo
92110 CLICHY

édito

Menaces sur l'Economie et Opportunités ?
Un semestre dense pour la Qualité

Sur l'Europe, sur la France, la rentrée s'effectue sous un ciel orageux. L'horizon économique est sombre, les menaces s'accumulent : déficit de la balance commerciale française, crise financière américaine, PME aux fins de mois difficiles, délocalisation, menace sur l'emploi… Serions-nous à la veille d'un Tchernobyl économique ?

Face aux menaces de récession économique, à une concurrence agressive :

l'Innovation, La Qualité, … deviennent des opportunités à développer.

Les Pouvoirs Publics en sont conscients et préparent un Plan de relance de la Qualité (Cf l'édito de M. Luc CHATEL paru dans la Plaquette des Carrefours 2008, en page 12 de ce numéro).

Sur ce deuxième semestre 2008 , plusieurs interventions et manifestations sont engagées et nous mobiliseront :

❶ Le groupe Qualité du CNQP (comprenant des membres de Grandes Entreprises, du Ministère, et de la FAR) avec un noyau de Présidents d'AR, membres du Bureau, préparent des recommandations et des propositions pour dégager les grandes lignes d'actions du Plan Qualité, à mettre en œuvre par les Pouvoirs Publics. Ces propositions vont prochainement être remises au Directeur du Cabinet de M. Luc CHATEL, Secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation.

❷ Dans le cadre des Carrefours de la Performance 2008 (issus des mois de la Qualité), les ARs du MFQ, au service des entreprises, et particulièrement des PME/PMI, organisent en leurs régions, en liaison avec leurs partenaires, CRCI, DRIRE, … de nombreuses manifestations à même de favoriser les échanges d'expériences, d'offrir des outils de Bonnes Pratiques, incluant le DD avec la Méthode FAR/DD. Elles animent des conférences débats à l'intention des entrepreneurs, sur le Management intégré (Q+S+E + DD/RS), à même de valoriser et d'impliquer les Hommes au coté du Chef d'Entreprise (PME).

❸ Au niveau national, la FAR organise le Prix Français de la Qualité et de la Performance (PFQP) en coordonnant les Prix régionaux (PRQP) suivant le référentiel EFQM explicité par les guides de compréhension. Par ces Prix, sous le patronage du Secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Concurrence, la Fédération MFQ valorise les entreprises performantes. A noter, cette année pour la première fois, que le concours est ouvert à la catégorie Grandes Entreprises (>500 personnes) en bonne coopération avec AFNOR.

❹ Voulant favoriser le redéploiement des Actions Qualité, en régions, des Pôles Régionaux de la Qualité vont être mis en place animés par les AR du MFQ, dont c'est la mission : "promouvoir la Qualité". En sont les précurseurs : les MFQ Auvergne (AQP), Aquitaine et Franche Comté. Y participeront les DRIRE, les Chambres de Commerce, de Métiers, les MEDEF et les CGPME régionaux, …

Retenons, pour ce deuxième semestre 2008, les principales dates :
- **Vendredi 10 Octobre :** la Journée "SPEED BENCHMARKING" des AR. Urgent pour les retardataires de prendre les dernières places !
- **Du Lundi 27 au mercredi 29 Octobre :** le Congrès Européen de la Qualité, sous "Présidence Française", organisé par l'EFQM et l'AFNOR.
- **De la mi-octobre à début décembre :** les Carrefours de la Performance. De très nombreuses manifestations organisées en plusieurs régions. On se reportera à la plaquette réalisée avec le concours d'Air France et du SQUALPI, et on ira sur le site internet : www.carrefours-performance.org, mis à disposition par AFNOR.
- **Le mercredi 3 décembre :** la cérémonie du PFQP, dont le Président est M. Jean-Paul BAILLY, Président de La Poste et en présence de Luc CHATEL, Secrétaire d' Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation.

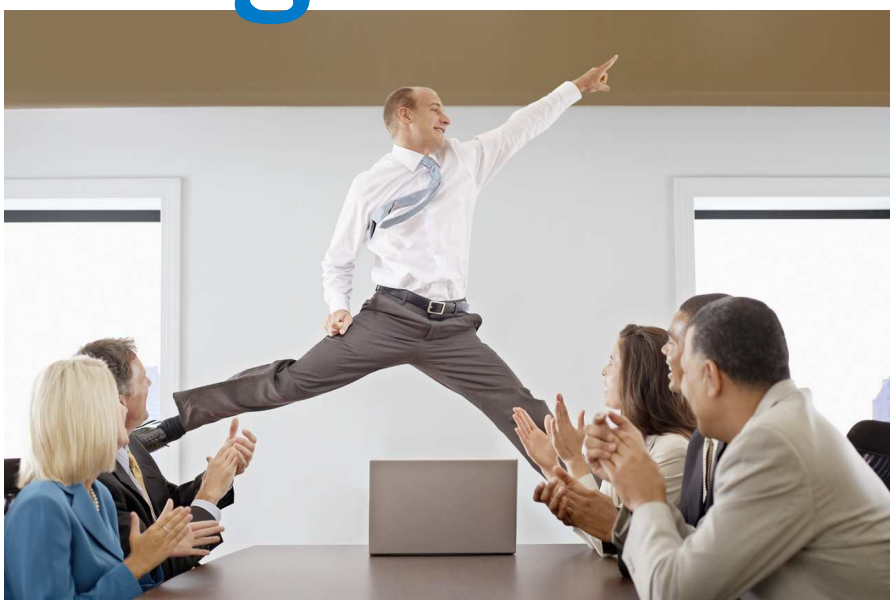
Nous vous invitons chaleureusement à y participer et avec les membres du Bureau restons à votre disposition.

OUI, "La Qualité est notre valeur durable".

Pierre GOSSET
pierre-gosset2@wanadoo.fr

Le retour du Lean Management !

Certains jeunes découvrent aujourd'hui les pantalons "pattes d'éph", certaines entreprises découvrent quant à elles le "Lean management "»



Le "Lean Management" n'est pas une invention d'origine japonaise, mais c'est l'élargissement progressif de l'idée "juste à temps" née au japon dans les années 60, puis reprise par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans les années 80.
Ce sont James Womack et Daniel Jones qui firent découvrirent, par leur ouvrage "Système qui va changer le monde" (Dunod 1994) le concept d'entreprise au plus juste ou d'entreprise Lean.
En 2008 il est normal de penser que c'est la firme Toyota qui a amené le Lean à un niveau de performance des plus accomplis de ce que l'on connaît des méthodes de management de la performance opérationnelle.

« Tout ce que nous faisons, c'est de surveiller le temps qui s'écoule, depuis le moment où le client nous passe commande, jusqu'à celui où nous encaissons l'argent. Et nous réduisons ce temps en éliminant tout ce qui est gaspillage et n'apporte pas de valeur ajoutée. »
Taiichi Ohno (1912-1990) le père du juste à temps, vice président de Toyota.

Jusqu'à présent le Lean management n'était réellement pratiqué que par un cercle restreint de quelques initiés bien que d'autres s'enorgueillaient de faire du Lean management parce qu'ils faisaient quelques chantiers 5S ou Kaizen.

Aujourd'hui, très probablement du aux résultats exceptionnels de Toyota d'une part, et d'autre part dû à la situation économique qui vient obscurcir le monde des PME-PMI, de plus en plus de dirigeants se (re)mettent au Lean management pour l'inclure dans leur culture d'amélioration. Voilà une innovation bien réelle en matière d'organisation et de management.

Peut être est-il venu le temps où les approches de type Lean ne sont plus vues de manières négatives par certaines organisations syndicales mais plutôt comme source de santé inhérente à toute organisation vivante, car seul l'embonpoint est néfaste à la santé tant des hommes que des entreprises privées ou publiques.
Notons que l'Administration Française dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), via la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME), et soutenue par Monsieur le Secrétaire d'Etat Luc CHATEL, vient d'adopter l'approche LEAN avec pour effets d'impliquer les agents eux-mêmes dans l'amélioration de leurs méthodes de travail existantes et d'améliorer le service et l'accueil aux usagers. Des chantiers pilotés par plusieurs DRIRE commencent déjà à porter leurs fruits. Saluons là une innovation remarquable de la part de l'Administration Française.
Néanmoins, afin de ne pas crisper quelques groupes de pression réfractaires de type dinosaure, l'approche s'appelle Leviers d'Efficacité pour une Administration Nouvelle (LEAN).
De même, quelques Associations Régionales MFQ, ont déjà entrepris de déposer des dossiers de projet Lean Management afin de proposer aux entreprises de leurs régions des actions collectives pour ultérieurement mutualiser un savoir faire naissant.

En quoi consiste le Lean management ?

Une philosophie, deux principes et des outils.

Une philosophie.

C'est avant tout une philosophie d'entreprise qui pourrait se voir apparentée au concept de "développement durable" par l'utilisation économe, prévoyante et minutieuse de toutes les ressources de l'entreprise.
Cette philosophie s'appuie sur le management de l'amélioration continue en mettant en œuvre une chasse aux gaspillages (Cf. Fiche outil "7 gaspillages"). Gaspillages qui représentent une part importante des coûts des entreprises.

Deux principes.

Le premier principe consiste à produire un produit ou un service en définissant la "*juste valeur*" du point de vue du client : c'est entre autres l'approche pratiquée par les entreprises "low-cost", et à ne le produire qu'à la demande de ce même client : c'est ce que l'on appelle le juste à temps.
Le second principe, quant à lui, va consister à "standardiser" les processus une fois devenus Lean, puis à les améliorer à nouveau.

> ***Lean***
> **mot anglais qui signifie "maigre, agile"**

Cette notion de standardisation, contrairement à certaines idées bien ancrées, laisse une place importante à l'innovation et à la créativité, notamment dans les services.

Des outils

Au-delà de principes managériaux qui consistent à prévoir, anticiper et se projeter au lieu de constater, le Lean est un ensemble d'outils qui vont tous servir à supprimer les gaspillages, et faire disparaître tout ce qui ne produit pas de valeur ajoutée.

Parmi les principaux outils, on peut citer :

- les "7 gaspillages" :
Analyse qui consiste à repérer au sein d'un processus, les gaspillages, puis estimer leurs couts et à les supprimer dans l'ordre des plus importants.
Ces 7 gaspillages sont détaillés dans la "Fiche Outil" ci-contre.
Très souvent un 8ème gaspillage est rajouté, c'est l'inexploitation de la créativité.

- Le "5S" :

Méthode de rangement et d'organisation permettant d'être plus rapide dans l'exécution des tâches.
Ce sont 5 mots d'origine japonaise commençant tous par un S et qui se traduisent par : Débarrasser, Ranger, Nettoyer, Appliquer (à soi-même), Normaliser.

- La "carte des flux de valeurs" :
A partir de la cartographie des processus, notamment exigée par ISO 9001, la technique simplifiée va consister à définir ce que le client attend, puis à analyser de manière structurée les différentes étapes du processus et les flux transportés. A chacune des étapes on se posera les questions :
- "le client serait-il prêt à payer cette étape si on le lui demandait ?"
- "si l'on supprimait cette étape, la satisfaction du client en compatirait-elle ?"
- "cette étape est-elle obligatoire vis-à-vis de la réglementation ou législation en vigueur ?"

D'autres outils existent, dont certains sont plus particulièrement utilisés dans l'approche Six Sigma.

Principalement utilisés dans les milieux industrialisés : "Lean manufacturing", le Lean se transpose avec une efficacité remarquable dans les secteurs tertiaires où les enjeux sont considérables : la place des services représentant 74,5% dans l'économie française (sources Insee, comptes nationaux). Le Lean est également utilisé pour améliorer les processus transverses des entreprises quelque soit leur secteur.

En conclusion, si le Lean Management s'avère être un formidable levier d'innovation ; paraphrasant Archimède, le point fixe pour non pas soulever le monde mais la Qualité en France, doit être une véritable culture de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle.

Patrice MARVANNE
Directeur de PLM CONSEIL
Membre du MFQ Ile-de-France et de la FAR/MFQ
patricemarvanne@plmconseil.com
www.plmconseil.com

FICHE OUTIL

« Les 7 gaspillages appliqués aux services »

QU'EST-CE QUE C'EST ?

C'est un outil, mis au point par Taiichi Ohno (1912-1990) ingénieur puis vice président de Toyota considéré comme le père du système de production de Toyota qui a identifié 7 sortes de gaspillages dans les tous les types de processus ; qu'ils soient, de fabrication, opérationnels, administratifs ou de services.
Il est utilisé dans la démarche Lean management industrielle et maintenant dans la démarche Lean appliquée aux secteurs du tertiaire : banques, assurances, distribution, etc...
Ce sont :

1- surproduction d'actions inutiles, de pièces, de documents, etc...
2- attente qu'un dossier arrive, qu'une décision soit prise, etc...
3- transport ou manutention inutile de dossiers, relivraison d'un oubli, etc...
4- opérations inutiles, signatures de dossiers, logiciel inutile, etc.
5- stock important, trop de matière première, encours clients, etc.
6- gestes et déplacements inutiles, aller retour vers une photocopieuse unique, etc.
7- fabrication de défauts, dossier erroné, erreur de livraison, retard de date de remise, etc.
Très souvent un 8ème gaspillage est rajouté, c'est l'inexploitation de la créativité.

A QUOI SERT-IL ?

L'élimination systématique de ces 7 + 1 gaspillages, va permettre d'une part, d'économiser des coûts substantiels engendrés par les gaspillages et d'autre part de réduire le temps qui s'écoule entre le moment où le client passe sa commande et le moment où l'entreprise va encaisser l'argent.
Entre d'autres termes c'est rendre plus efficients les divers processus qu'ils soient de management, de production et/ou de service et de supports.

COMMENT FAIT-ON ?

Le principe est de différencier ce qui est « *gaspillages* » de ce qui est « *valeur ajoutée* » à chacune des étapes du processus.
Le mieux est de représenter physiquement sur un tableau de papier le processus à analyser et de se poser les questions sur la raison d'être de chacune des taches et quelle en est leur véritable valeur ajoutée puis de supprimer toutes les taches qui apparaissent en tant que gaspillage.
Afin de rendre plus motivant ce travail, les gaspillages doivent être chiffrés en euro sur douze mois : les résultats sont surprenants.
Les gaspillages les plus coûteux doivent faire l'objet d'un groupe de travail en résolution de problème.
Ce travail sera d'autant plus efficace qu'il se fera en équipe.

LES FREINS LES PLUS FRÉQUEMMENT RENCONTRÉS...

Cela peut être :
- des problèmes de management …
- le fait de perturber les habitudes et les prérogatives de certaines personnes…
- l'entreprise est plus occupée à trouver de nouveaux clients, mais pas à satisfaire les anciens,…
- la réduction des coûts est du domaine de la validation des achats par le DG…
- les résultats économiques de l'entreprise étant satisfaisants, la réduction des coûts n'est pas une préoccupation immédiate.

Bien souvent le changement d'habitude peut être un frein puissant :
- « *on a toujours fait comme ça, pourquoi changer !* »
- « *on ne peut pas mesurer la productivité et la valeur ajoutée dans des bureaux d'étude !*»
- « *et moi, qu'est ce que j'y gagne ?* »

Pour tout renseignement sur ces outils ou demande de formation spécifique pour vos équipes : www.plmconseil.com

Développement Durable : par où commencer ?

Telle est l'interrogation de l'article de Dominique MICHALON qui souligne avec raison qu'il s'agit d'une démarche volontaire. "Commencer" ? par où ? jusqu'où ? Dès la création de la Fédération FAR/MFQ, en juin 2003, les Présidents d' AR (majoritairement Chef d'Entreprise et Responsable Qualité), se sont posés la question sur l'étendue de la Mission du MFQ "Promouvoir la Qualité dans son acception la plus large". En Assemblée Générale le 08 Octobre 2003 fut adopté que la Qualité intégrait l'Environnement, la Sécurité soit le QSE et allait jusqu'au Développement Durable soit le DD/RS. Le Groupe de Travail IQM-DD, piloté par Joël Le GALL, développa, en ce temps un "outil" d'application du Guide SD 21000 dit méthode "FAR/DD" particulièrement adaptée pour les PME. Nombre d'entreprises l'utilisent avec de bons résultats (Cf les articles dans Echanges dont le n°06). Nombre d'AR aujourd'hui ont mis en place des Clubs DD/RS et recommandent aux entreprises, leurs adhérents, l'usage de ces outils tels, également, l'Alambic, élaboré par le MFQ Franche Comté et la méthode FAR/DD, adoptée également par des écoles et instituts de Management.
L'article de Mme MICHALON favorise le débat ; Nous vous en souhaitons lecture et éclairage "DD : Par où commencer ?".

Extrait de l'article de Dominique MICHALON, Conseil en stratégie développement durable, www.alticentre.fr.

La décision étant prise d'engager plus activement son entreprise dans le développement durable, se pose alors la grande question de la première étape ; elle laisse plus d'un chef d'entreprise motivé… perplexe. Vu l'ampleur du sujet, la décision n'est en effet pas évidente : faut-il raisonner le parcours de façon globale en optant pour une réflexion stratégique préalable… que l'on craint longue et coûteuse ? Faut-il faire adhérer le personnel, acculturer la clientèle et démontrer l'intérêt par des premières actions visibles ?
Face à ces interrogations bien légitimes et cruciales, il serait dommage de baisser les bras en attendant, sur la ligne de départ, le starter des contraintes.

Transformer la prise de conscience en engagement justifié puis raisonné

Si elle a pu ponctuellement faire croire à un effet de mode, l'hypermédiatisation du développement durable, par sa durée et ses raisons mêmes, a eu comme principale conséquence positive de susciter la curiosité de nombreux chefs d'entreprise. Les multiples conférences organisées partout en France ces dernières années n'ont manqué ni de public ni d'adhésion, la kyrielle d'articles parus sur le sujet non plus.
Une fois informés, les décideurs ont généralement relevé l'intérêt du concept pour un avenir harmonieux de la planète et… de leur entreprise. Si les "génétiquement engagés" ont reconnu dans le développement durable leur éthique et leurs pratiques usuelles, la majorité des "intéressés" voire des "hésitants" ont rapidement perçu intuitivement à l'horizon quelques enjeux non négligeables pour leur entreprise. [...]

Pourquoi, pour quoi y aller… ou pas ?

Dans sa grande sagesse, la démarche SD21000 insiste très fortement sur la nécessité de se poser au préalable quelques questions essentielles parmi lesquelles :

- quelles sont les raisons qui exigent dorénavant de prendre en compte des acteurs et des facteurs nouveaux ?
- quels peuvent être les influences, positives ou négatives, sur les performances de l'entreprise, aujourd'hui et demain ? Quels risques ?
- quelles ressources puis-je mobiliser ?
- comment prolonger et infléchir les programmes existants ?

Quelle que soit la taille et l'activité de l'entreprise, cette étape s'avère aussi indispensable que bénéfique. En effet, on ne s'engage pas dans le développement durable "pour y être" et le faire savoir, par effet d'entraînement ou simplement pour prendre une longueur d'avance. Le sujet est trop sérieux, trop impliquant et trop complexe pour qu'un déclenchement non étayé ne conduise pas à l'échec. Mieux vaut renoncer et œuvrer pour réunir des raisons et des conditions favorables que partir dans le brouillard et, dans ce cas-là, seul. Quand s'engager ? Lorsque l'on sait sincèrement pour quoi et, globalement, comment !

Comment y aller ?

Puisque, nous l'avons vu, une démarche développement durable ne se construit pas "ex nihilo", il est donc nécessaire de caractériser le point de départ de la démarche volontaire avant de définir et hiérarchiser les enjeux et objectifs. C'est un point de repère indispensable.
Les méthodes généralistes ou sectorielles de prise en compte du développement durable ou d'évaluation ne manquent pas ! Citons, parmi les plus connues : FAR/DD, SD21000, AFAQ 1000NR, LUCIE, performance globale, grille RST… Là encore, le décideur -qui porte bien son nom et son rôle- a le choix, pour rechercher la méthode la plus adaptée. […]

Entrer par la stratégie… ou par l'opérationnel ?

La question même peut sembler incongrue à tout stratège qui se respecte, tant il est vrai que la "logique" linéaire prône la réflexion globale avant l'action partielle. Mais il est aussi vrai que les petits ruisseaux font les grandes rivières… s'ils convergent. Alors pourquoi, surtout lorsqu'on est une TPE peu habituée aux envolées conceptuelles, ne pas commencer par de petites démarches démonstratives qui auraient le mérite de faire avancer simultanément l'entreprise et les esprits dans cette voie du développement durable ? La question reste entière.

Par la stratégie

On vous l'a dit et répété depuis longtemps (et pas seulement à propos du développement

durable) : *"Think global(ly), act local(ly)"*. Ce bon vieux slogan[10] nous rappelle l'intérêt d'une approche globale cohérente qui sera déclinée et adaptée selon les conditions du terrain.
Lorsque la culture de l'entreprise le permet, c'est en effet la voie la plus juste ; le SD21000 s'inspire d'ailleurs très largement de la stratégie classique.
A contrario, sauf énorme volonté partagée ou rupture annoncée, il peut s'avérer périlleux de cumuler les difficultés en introduisant simultanément une démarche stratégique et une démarche développement durable dans une TPE pilotée à l'intuition ou le nez dans le guidon, voire l'œil focalisé sur le rétroviseur (données comptables de l'an dernier, données commerciales du dernier trimestre). Un tel bouleversement culturel risquerait de cataloguer le développement durable dans la catégorie des exercices intellectuels et ne favoriserait pas une véritable appropriation par tous.

Donc, si les circonstances sont favorables, si l'on a su apporter une réponse la plus unanime possible aux questions préalables, la démarche stratégique classique constitue un excellent support pour penser le développement durable de son entreprise. Elle permet, en effet de mettre en évidence la voie développement durable de cette entreprise […], de la partager avec ses parties intéressées internes et externes pour susciter leur adhésion, […], de mettre en place un système de pilotage, d'évaluation et d'amélioration continue qui prévoit des boucles de rétroaction[…].

Par l'opérationnel

Que faire lorsque une démarche stratégique complète ne paraît pas pertinente, voire réalisable ?
Tout d'abord, connaître les raisons de ces réticences ; le plus souvent, il s'agit de blocages culturels dépassant la très universelle résistance au changement. Une entreprise, pourtant intéressée par le développement durable mais ayant l'habitude de fonctionner sur la seule visibilité à court terme ou subissant des contraintes particulièrement fortes pour privilégier les résultats immédiats, aura du mal à s'engager et à se retrouver dans une approche d'emblée globale.
Elle préférera réaliser un bout d'essai, un "think local, act local" pour (se) prouver l'intérêt d'un tel engagement avant de passer au "glocal". Elle pourra aussi, à l'instar de ce que pratiquent les collectivités, faire un pas vers l'intégration véritable en assortissant ses décisions économiques d'une clause d'éco-socio-conditionnalité.

Lorsqu'elle choisira un terrain d'essai, ce dernier sera très généralement fortement lié à l'environnement.

Bilan Carbone : vers un passage "obligé" ?

En effet, compte-tenu de la situation relative de nos pays développés concernant l'empreinte écologique et l'indicateur de développement humain, il est clair que c'est sur les aspects fortement liés à l'environnement que nous devons faire le plus d'effort. Le thème du réchauffement/dérèglement climatique fait partie des problématiques phares du développement durable. […]
C'est pourquoi, l'outil Bilan Carbone™ - développé depuis quelques années par l'ADEME - mérite tout l'intérêt qu'il suscite auprès des entreprises, des collectivités et des ministères.
Certes, cet engouement bénéficie de l'effet "booster" des déclarations incitatives de Jean-Louis Borloo suite au Grenelle de l'Environnement.[…]
Si, conformément à sa vocation, il reste "mono-critère" (il ne concerne que les émissions de gaz à effet de serre), le Bilan Carbone™ a l'énorme avantage d'offrir une porte d'entrée souvent pertinente et très concrète dans la prise en compte du développement durable. Outil de diagnostic partagé et transparent, il fait avancer simultanément l'entreprise sur les 3 piliers (économique, social et environnemental) ; il favorise le repérage des fortes sources d'émissions mais aussi des marges de progression.
Sa très grande modularité permet la définition de périmètres d'études adaptés aux besoins de chaque entreprise, l'intégration de données spécifiques au contexte mais aussi la simulation sur des projets ou des scenarii prospectifs type "taxe carbone" ou hypothèses d'évolution du prix du pétrole.
Là encore, pour l'avoir expérimenté, nous considérons que le Bilan Carbone, tel qu'il est conçu par l'ADEME -c'est à dire sur un mode très participatif et pédagogique et avec la définition d'une "stratégie Carbone"- offre aux entreprises, collectivités et territoires un nouveau support de co-construction de leur démarche développement durable. Il peut être utilement précédé ou complété par un calcul d'empreinte écologique, remarquable outil de sensibilisation.
De la stratégie carbone à la stratégie développement durable à la stratégie générale : il y a un chemin alternatif qu'empruntent avec bonheur et bénéfices des entreprises responsables et pragmatiques. Elles ont compris tout l'intérêt de construire leur tableau de bord en y intégrant d'emblée des indicateurs de leurs émissions de gaz à effet de serre.
Peut être feront-elles figure de pionnières lorsque ce Bilan Carbone, tout comme les diagnostics de performance énergétique pour les maisons individuelles, sera demandé par les repreneurs d'entreprise, voire obligatoire ?
En attendant, le Bilan Carbone représente un bon exemple, parmi d'autres, d'entrée possible par l'opérationnel.

Pour un développement durable choisi et non subi

Conjonction de coordination par excellence, le développement durable réunit le plus harmonieusement possible court, moyen et long termes en dépassant les contradictions apparentes par la prise de recul (de hauteur) et par l'innovation. Cet effet "booster" et les avantages motivationnels et concurrentiels qu'il procure ne concernent, bien sûr, que les entreprises qui auront pris le train à temps, en choisissant leur place et leur rôle.
Les "suiveurs" sont désormais prêts au départ, même s'ils attendent parfois un signal déclencheur ; les "dépassés" (qu'ils se l'avouent ou non) et les "loosers" attendent sur le quai… Mais qu'attendent-ils ? Les contraintes ? Les outils ?… Dans tous les cas, piètres seront les bénéfices laissés aux retardataires. Dommage pour eux ! Certains diront qu'on ne peut pas faire leur bonheur malgré eux… mais on peut peut-être les aider dans leur conscientisation, pour eux, leur personnel ou leurs sous-traitants.
Car les contraintes arrivent, c'est assez net sur les plans réglementaire et commercial. Les outils spécifiques ne sont pas encore "normalisés" mais ils existent et la stratégie regorge de méthodes, dont l'approche systémique, tout à fait pertinentes et — lorsqu'elles sont bien comprises— utilement adaptables au développement durable. La norme ISO26000, qui n'a pas vocation à certification, sera certainement un plus mais il n'est nul besoin de l'attendre pour s'engager dans cette voie.

Place au volontariat !

Il est donc urgent de faire le point et de s'engager, en ne confondant pas vitesse et précipitation/ désorganisation, ce qui siérait mal au développement durable.
Comment ? Avec les moyens du bord les plus adaptés, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels. Le développement durable étant d'abord affaire de développement, c'est à dire de recherche de valeur ajoutée multiforme pour l'organisme et ses parties intéressées, c'est bien évidemment à chaque entreprise de trouver et d'apporter sa contribution sur-mesure au développement durable.
En conséquence, les voies pour y parvenir sont aussi multiples que les combinaisons d'enjeux et d'objectifs possibles. L'important est de choisir celle qui permettra effectivement une véritable intégration du développement durable dans toutes les décisions et actions de l'entreprise.

Dans notre contexte de diminution de l'horizon de lisibilité économique lié, entre autres, à la mondialisation, le développement durable offre une assurance de quête de sens dont il serait aberrant de négliger les effets bénéfiques. [...]

Si certains passages obligés apparaissent déjà dans le parcours développement durable de toute entreprise, les figures libres restent celles sur lesquelles se fait la différence, celles qui assoient une communication non cosmétique et réellement valorisante. Alors, pourquoi attendre qu'elles deviennent imposées ? L'avenir appartient aux décideurs qui veulent durablement se lever libres… de décider !

Pour obtenir l'intégralité de l'article : mngorse@moulins-vichy.cci.fr

Le capital client, un concept moderne

Par Denis DAUCHY, Professeur de stratégie EDHEC, denis.dauchy@edhec.edu

L'entreprise est gérée pour le client et par le profit. Cette formule va-t-elle de soi ? L'actualité financière et les messages de la vie des affaires semblent souvent centrés sur une gestion pour le profit et par le client. Au-delà de la pirouette sur la formule, il est bon de rappeler qu'en créant de la valeur, de l'utilité pour les clients, ces derniers incarnent en retour la valeur de l'entreprise. C'est la notion même de fonds de commerce. En positionnant le raisonnement sur le thème de la valeur, la boucle est positive entre les clients, les actionnaires et les collaborateurs.

Loin d'être un seul rappel classique, le caractère central du capital client est un message pleinement porteur de modernité. Nous vivons un nouveau contexte marqué par la globalisation, par la fragmentation des marchés, par de nouvelles technologies de relation entre les entreprises et leurs clients. Ce nouveau contexte demande de nouvelles stratégies moins centrées sur la seule recherche des effets de volume. Il demande également de nouveaux comportements en phase avec une économie de service et d'informations.

Des territoires clients et des modes de relation multiples

Les entreprises sont aujourd'hui dans un environnement d'extrême compétition. La globalisation et ses 3 milliards de nouveaux « capitalistes » des pays B.R.I.C. (Brésil, Russie, Inde et Chine) nous amène une formidable ouverture mais aussi une confrontation directe à de nouvelles manières de mener les affaires. Un parallèle apparaît clairement entre la nouveauté des horizons géographiques et la diversité croissante des business models.

La construction de positions au sein de marchés de masse a légitimement constitué une perspective dominante pour les entreprises occidentales. La réalité des marchés est aujourd'hui tout autre. Dans de nombreuses industries a émergée une structure « en sablier » avec des tendances favorables aux extrêmes : des modèles discount, low costs, commodité, simplicité…, d'une part ; des positionnements premium, solution globale, service, proximité… d'autre part. Plus qu'à la seule forme de sablier, c'est à une fragmentation des territoires de valeur à laquelle nous assistons.

La granularité des marchés a évolué. Il s'agit aujourd'hui d'être plus fin, de concilier les avantages d'échelle avec une capacité d'intimité client. Il s'agit également d'être plus agile. Les territoires bougent très vite. Le client ne se laisse plus « segmenter ». Il est multiple voire contradictoire dans ses besoins. La rencontre sur des situations de création réciproque de valeur est de plus en plus exigeante.

Les canaux pour aller à cette rencontre sont en revanche de plus en plus nombreux. Des nouveaux supports, des nouvelles technologies et des nouveaux savoir faire sont apparus dans l'accès aux marchés et la relation client. Il n'est pas rare qu'une entreprise même de petite ou moyenne taille doive gérer 4 ou 5 canaux tel qu'une force commerciale directe, des agences, un catalogue, un centre d'appel, un site internet, etc. Le multi-canal voire le cross-canal (pour marquer la nécessaire interdépendance entre les canaux) est devenu un sujet central de performance… et de préoccupation.

Des stratégies privilégiant le focus client, la cohérence et l'agilité

Face à ce contexte, certaines entreprises ont compris qu'il était possible de se réinventer. Les deux clefs sont la consistance du focus client et l'alignement de l'ensemble des leviers opérationnels. Cette perspective suppose une capacité à clarifier des choix de territoires clients ou, si la taille de l'entreprise le permet, à accepter une diversité de propositions de valeur, donc de modèles et d'organisations au sein de la même

institution. Elle suppose également une exigence de vitesse, donc de préparation des ressources en fonction des évolutions d'ordre sociologique, technologique… Pour paraphraser un stratège militaire, la force d'une armée est le produit de sa masse par sa vitesse. L'agilité plus que le volume devient l'alpha de la stratégie d'entreprise.

La capacité à déterminer la proposition de valeur aux clients n'est pas chose aisée. Rester simple est difficile. Plus que d'entreprendre des ciblages et des positionnements complexes, il s'agit de forger une promesse simple aux clients. La notion de promesse est moins technique mais est plus engageante pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Une promesse doit répondre aux critères de clarté (facilement repérable par les clients et les collaborateurs), de singularité (le couple utilité – rareté est à la base de toute création de valeur) et de crédibilité (les ressources et capacités de l'entreprise sont en adéquation). Face à la profusion de l'information et à la diversité des propositions, une approche solide et authentique est incontournable.

Différentes entreprises actuellement connues pour leur performance s'inscrivent assez facilement dans cette grille : la fiabilité automobile pour Toyota, les bénéfices santé liés à l'alimentation pour Danone, l'aménagement discount et ingénieux pour Ikéa, le transport aérien simple et low cost chez Easyjet, l'appartenance à une communauté pour Harley Davidson, la mode renouvelée chez Zara, etc. Il s'agit surtout d'illustrer l'existence chez ces entreprises d'un focus, d'une ligne consistante qui ne s'oppose pas en soi au dynamisme et à la diversité, à l'exemple de Prius, Lexus, Scion chez Toyota ou des différentes enseignes chez Inditex / Zara.

A l'image du thème de la qualité, un focus client constitue un levier incomparable de cohérence des prises de décision et de construction de cohésion au sein de l'entreprise. L'alignement constitue le second volet de la performance. Il ne doit pas être limité aux variables commerciales et marketing : mix produits, niveau de service, modalités prix, mix des canaux de la relation client, communication, etc. Il concerne l'ensemble des éléments et processus du modèle opérationnel : chaîne de valeur, supply chain, système d'information, organisation, culture d'entreprise, profils humains, système de management, formation, etc.

Là aussi, l'approche ne peut être que transversale et globale. Elle renforce le besoin de suppression des silos fonctionnels au profit d'une organisation privilégiant une orientation « business ». Les entreprises connaîtront un accroissement de leur nombre d'unités opérationnelles, chacune de ces unités permettant une orientation de l'énergie vers le bon sens, c'est-à-dire vers le client.

Un pilotage par les comportements

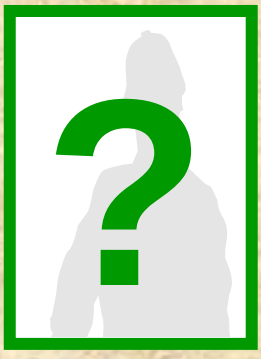
L'intelligence répartie et l'orientation de l'énergie sont précisément au cœur d'une approche « capital client ». Les nouvelles technologies de l'information ne demandent pas moins d'engagement humain. En lien avec une économie centrée sur les services, elles en exigent plus. Les clients sont mieux informés. Les différents outils doivent conduire à une relation plus transparente, à une interaction souvent plus directe entre clients et collaborateurs. Le parallèle entre les formes de relation clients et les formes de management est de plus en plus évident. Il est difficile dans une entreprise cloisonnée de promettre l'apport d'une solution globale aux clients. La proximité managériale est le premier levier d'une proximité client solide et authentique. Ces exemples montrent que la promesse client doit trouver sa « contre partie » dans la relation managériale.

L'évolution sociologique et les nouvelles technologies de l'information permettent aux clients d'être plus partie prenante du processus de production, de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le partage sur des forums, les possibilités du web 2.0, les nouveaux concepts commerciaux centrés sur l'expérience et la participation illustrent le phénomène. Là aussi, le parallèle est clair avec le management. Il est incontournable de construire des organisations permettant une participation, une appropriation du sens et du modèle, une aisance face au changement. Les logiques strictement « top – down » seront de moins en moins de mise. Pour suivre la formule d'un gourou du management, passons au management 2.0. Certaines entreprises en sont proches. D'autres en sont incroyablement éloignés.

Les modes de pilotage de la performance doivent évoluer dans cette perspective. Dans des stratégies centrées sur le volume ou la différenciation de masse, un pilotage assez exclusif par le reporting des résultats commerciaux et la gestion budgétaire ont pu être la norme. Dans une économie de diversité et des stratégies privilégiant des focus client et l'agilité, des philosophies plus complètes du pilotage doivent être explorées.

Il s'agit notamment de construire des indicateurs plus spécifiques à la stratégie et aux territoires de valeur ciblés. Plus que de se limiter à un constat de la performance et à une analyse ex-post des écarts, la logique est également de modéliser la construction de la performance, d'être pourvoyeur de l'apprentissage nécessaire à l'équation économique de l'entreprise. Des indicateurs simples et en nombre limité doivent être pensés dans leur capacité à orienter les décisions, l'engagement humain et les comportements vers le respect de la promesse et du capital client.

Clarté de l'orientation client, mise en cohérence des actions et des processus, valorisation de l'intelligence et des comportements, chacun aura reconnu le parallèle avec l'approche qualité.



QUI À LA FAR ?

Le Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée générale du 24 juin dernier, les membres de la FAR/MFQ ont procédé à l'élection des membres du Conseil d'Administration, soit 1 représentant par Association Régionale :

Philippe REIGNIER (pour Alsace)
Brigitte BOUDIER BOURY (pour Aquitaine)
Jean MASLARD (pour Auvergne)
Guy MUET (pour Bourgogne)
Jacques LAROCHE (pour Champagne Ardennes)
Stéphane BOUYEURE (pour Haute Normandie)
Patrick MONGILLON (pour Ile de France)
Jean-Pierre DELCASSO (pour Midi-Pyrénées)
François BOURGEOIS (pour Nord Pas de Calais)
Joël SCHOLTES (pour PACA)
Roger FORTUN (pour Pays de la Loire)
Gérôme DECHELETTE (pour Rhône-Alpes)
Pierre GOSSET (au titre de membre associé)

Le Bureau

Après l'élection de ses membres à l'unanimité des présents, le Bureau s'est réuni le 16 septembre dernier, en séance plénière, pour procéder à la répartition des postes prévus par les Statuts,

Président et secrétaire
Pierre GOSSET, *Membre Associé*

Vice-présidents
Christian CUYL, *Président MFQ Franche-Comté*
Patrick MONGILLON, *Président MFQ Ile de France*

Trésorier
Guy MUET, *Vice-président MFQ Bourgogne*

Membres délégués
Stéphane BOUYEURE, *Pdt AQM Basse Normandie*
Jean MASLARD, *Conseiller du Pd AQP Auvergne*
Charles TONDEUR, *Vice-pdt MFQ-Nord Pas de Calais*
Jean-Pierre DELCASSO, *Vice-pdt MFQ Midi-Pyr.*

Membre
Jérôme DECHELETTE, *Pdt MFQ Rhône-Alpes*

Les délégations seront précisées au prochain Bureau le 09 Octobre 2008 et des précisions seront apportées aux membres de la Fédération, lors de la Journée des Associations Régionales du 10 Octobre 2008.

1er Grand Prix du Président de la République pour la promotion de la Qualité en Tunisie

Suite à une décision prise en Conseil Interministériel de la République de Tunisie en Mars 2007, il a été décidé d'instituer un Grand Prix du Président de la République pour la promotion de la Qualité en Tunisie.

Ce Prix a pour objectif d'encourager les entreprises qui ont adopté des démarches Qualité et ont obtenu des certifications.

Un décret a été promulgué le 9 Octobre 2007 instituant ce Grand Prix du Président de la République pour la promotion de la Qualité et en a fixé le champ d'application (secteur de l'industrie et des services liés à l'industrie), les conditions de recevabilité des dossiers des entreprises en matière de Qualité, la nomination des membres du Jury, le nombre de lauréats et les conditions financières associées .

Financé par la Communauté Européenne dans le cadre du Plan de Modernisation de l'Industrie Tunisienne, l'ensemble de la mise en œuvre du processus global du Prix (du choix du référentiel, à la cérémonie finale de remise des prix), a été confiée à un groupe d'experts internationaux et locaux conduit par notre collègue Nicolas Beaurpère.

Ce Prix s'appuie naturellement:

- sur un référentiel tunisien élaboré sur la modèle européen EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité) avec ajout d'un critère supplémentaire et une pondération des chapitres qui privilégie, pour cette première expérience, les moyens par rapport aux résultats ainsi qu'un système de cotation basé sur les principes d'amélioration continue (PDCA).
- sur un processus spécifique complet par étapes successives : former des consultants de l'Unité de Gestion du Programme Qualité pour faire réaliser des auto-évaluations en entreprises, faire appel à candidature des entreprises, sélectionner et former les évaluateurs du Prix parmi les auditeurs tierce partie, faire appel à candidatures, monter les dossiers des entreprises, sélectionner et évaluer ces mêmes entreprises, faire des visites sur site, sélectionner à nouveau les entreprises qui vont être présentées à un Jury qui se prononcera sur le choix des lauréats et arriver à l'organisation de la cérémonie de remise des Prix.

Pour susciter l'intérêt de toutes les parties prenantes de la Qualité et les impliquer dans le déploiement du processus d'intégration de la Qualité, un plan de communication a été également mis en place : colloque, séminaires régionaux de promotion du GPTQ avec l'appui des structures techniques nationales, communiqués de presse et sensibilisation TV.

Pour cette première édition 2007, l'appel à candidature a dépassé les estimations premières : 33 entreprises ont fait acte de candidature dans des délais relativement courts, ce qui démontre la volonté de participation.

Plusieurs manifestations, qui se sont déroulées à Tunis (en présence du Ministre de l'Industrie, de l'Energie et des PME), Sousse, Sfax, Bejà et Gabès (sous la présidence des Gouverneurs de Provinces et de Centres techniques nationaux), ont été organisées dans le cadre de la semaine de la Qualité. Elles ont rassemblé plus de 1500 personnes sur des sujets variés tels que les résultats et les perspectives du Programme Qualité lancé en Tunisie depuis plus de trois ans, l'auto-évaluation comme méthode de progrès continu et tremplin vers le Prix, la sensibilisation à la responsabilité environnementale et sociétale, et aussi sur des témoignages d'entreprises régionales particulièrement performantes dans leur domaine d'activité.

Ces manifestations ont été l'occasion de lancer l'édition n°2 du Grand Prix Tunisien pour la promotion du la Qualité en Tunisie.

Nicolas BEAURPERE
nbeaurpere@wanadoo.fr

Palmarès

Tout le processus, garant de la crédibilité du Prix, aura permis au final au Jury de désigner 3 lauréats qui ont reçu le 27 avril 2008, au palais présidentiel, des mains du Président de la République leurs trophées et récompense financière.

1er Prix

Société **TPR** (Tunisie Profilés Aluminium), à Tunis ; entreprise tunisienne à 100 % de transformation industrielle et de fabrication d'articles en profilés d'aluminium pour le bâtiment, employant 350 salariés.

2ème Prix

Société **LTN**, à SFAX, filiale du groupe allemand LEONI AG, entreprise de fabrication de faisceaux de câbles pour l'industrie automobile (100 % exportatrice), employant 4285 salariés.

3ème Prix

Société **ALMES** Division végétale, à Tunis, entreprise tunisienne à 100 % du secteur agro-alimentaire, fabricant et commercialisant des produits à base de margarine et de graisses végétales employant 500 salariés.

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

AB Association Benchmark

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

QUALITA 2009 BESANÇON

Après Tanger, Bordeaux, Nancy, Annecy, le 8ème Congrès International QUALITA est organisé en Franche-Comté avec le partenariat du MFQ régional

La 8ème Edition du Congrès International QUALITA aura lieu les 18, 19 et 20 mars 2009 à Besançon

Ce rendez-vous offrira des opportunités d'échanges efficaces :

- entre cadres et dirigeants soucieux de management par l'excellence dans les entreprises et dans les administrations publiques,
- avec les spécialistes du management intégré, les spécialistes qualité, sécurité, environnement (QSE),
- avec les enseignants et chercheurs de ces disciplines en provenance d'une vingtaine de pays d'Europe, d'Amérique du nord et d'Afrique du nord.

Pour tous renseignements, rendez-vous sur le site internet Qualita 2009.

Le Forum EFQM 2008

revêt, en cette année du premier anniversaire du Grenelle de l'Environnement, une importance particulière.

Le thème central -Leaving a Lasting Footprint- est une occasion, pour les dirigeants d'élargir le concept de performance, de reconsidérer la pérennité de leur engagement et de leurs activités, au delà du cadre actuel, et dans une vision délibérément tournée vers les générations futures.

Cet engagement -Leaving a Lasting Footprint- est le résultat d'une vision. La vision d'un leader, d'une organisation, d'une équipe de femmes et d'hommes qui se sentent porteur d'une volonté de créer la différence. Si le rapport à l'environnement est évident et opportun, cet engagement va bien au-delà, car le legs qu'une société et un individu peuvent faire aux générations futures est directement corrélé à son caractère durable !

Ce caractère durable a une dimension économique, mais aussi -et surtout devrait on dire- une dimension humaine : Comment une société peut-elle progresser si elle obère la dimension humaine ? Si elle ne s'engage pas dans une posture permanente d'innovation, et ce, avec un regard délibérément tournée vers les générations futures ?
Cette manifestation est une extraordinaire opportunité pour les managers français, de rencontrer, d'échanger, de confronter, de partager leurs visions et leurs pratiques du management avec leurs Les interventions du J Attali, du Professeur J Picard, de P Gadoneix, Président de la Conférence Mondiale de l'Énergie et de plus de 40 experts et managers européens, devraient aider les dirigeants participants à mettre en perspective l'efficience managériale que confère l'approche EFQM et le Développement Durable, avec pour résultat une vision de l'héritage que nous laisserons aux générations futures.

Ce Forum Européen de l'Excellence, qui fait partie des quelques manifestations labellisées dans le cadre de la << Présidence Française de l'Union Européenne>> devrait rassembler plus de 600 dirigeants venant de plus de 35 pays. Il sera un lieu privilégié de rencontre et de partage d'expériences et de réflexions pour plus ces dirigeants.

Philippe BIANCHI
philippe.bianchi@afnor.org

27 au 29 octobre 2008 à Paris
www.efqmforum.org

Brèves des régions

Innover pour continuer à réussir

Par le MFQM Pays de Loire

Dans la continuité du Séminaire Itinérant en Californie, les participants se sont retrouvés pour lister les 10 meilleures pratiques de l'innovation identifiées en Sillicon Valley. Nous sommes heureux de les partager avec vous.

L'organisation de ce séminaire a dopé l'effet de réseau cher à notre mouvement. Le Groupe Innovation qui s'est constitué, poursuit l'échange de pratiques innovantes.

Le 25 janvier 2008 c'est Patrick Gruau PDG du Groupe du même nom, qui accueillait l'équipe Innovation pour présenter son «Management Innovant ».

La deuxième journée, le 4 juin, a commencé par la rencontre des «animateurs» de l'innovation sur l'usine de Cargill St Nazaire, suivie par un atelier interactif animé par Christian Forthomme, notre consultant californien, et s'est achevée par la rencontre des entreprises californiennes, présentes à La Baule pour la 6ème édition de la World Investment Conference.

Enfin le 17 septembre, tout le groupe se retrouvera dans les locaux du Technocentre Renault de Guyancourt pour une présentation exceptionnelle de l'application du management de l'innovation produit .

Les 10 meilleures pratiques innovantes de la Silicon-Valley

1. L'audace et l'esprit de conquête
- «Les idées intéressantes se découvrent à la limite»
- «Il faut du courage pour détruire ses peurs»
- «Pour voler il faut accepter de se jeter dans le vide»
- «Pour innover il faut savoir regarder haut, large et en profondeur»

2. Le plaisir dans l'action : «Just have fun !»
- «Réfléchir, ressentir, dire et faire !»

3. L'esprit positif
- L'optimisme est un carburant puissant de la motivation.
- Le droit à l'échec permet l'initiative et la prise de risque.

4. La force du travail
- Les innovations, même les plus inattendues, sont toujours le fruit d'un engagement professionnel hors norme.

5. Le multiculturalisme
- Les différences, quand elles sont cultivées, sont bien souvent sources d'idées nouvelles.

6. La valeur ajoutée éthique dans le business
- «Les Hommes, le profit, la planète»

7. Utiliser au maximum le potentiel de la nouvelle économie dématérialisée
- Le travail en réseaux communautaires sur le Web crée de la valeur.
- Réactivité et capacité d'adaptation font souvent la différence.

8. Le marketing au cœur de l'innovation
- Une innovation ne vaut que si elle répond à une attente vendable.
- La réalisation de produits et services innovants trouve tout son sens dans la simplification de la vie des utilisateurs.
- «Le concurrence n'est pas entre les produits mais entre les business modèles»

9. La fluidité des capitaux
- Où comment les capitaux risqueurs ne veulent pas manquer l'opportunité d'un succès...

10. L'émergence des « greentech »
- Enjeu majeur de la décade, l'environnement et le développement durable deviennent de vrais sujets de businesses innovants.

San Francisco, octobre 2007

Nouvel ouvrage sur les audits internes de management QSEDD

Par le MFQ Franche-Comté

Les Editions AFNOR, qui publient essentiellement pour les entreprises et les organisations publiques ou privées, proposent dans leur catalogue de juin 2008 un ouvrage d'un auteur franc-comtois, Yvon MOUGIN, copilote du Club Audits Internes Croisés du MFQ Franche-Comté et Directeur de Cap Entreprise.

Cet ouvrage intitulé « **Les nouvelles pratiques des audits internes de management QSEDD** » est le dixième livre de l'auteur.

Les audits QSEDD concernent les organismes qui ont intégrés dans leur mode de fonctionnement des principes de management de la qualité, de management environnemental, de management de la santé et de la sécurité des salariés, de développement durable et de recherche de l'excellence des organisations.

Les audits internes sont des activités qui permettent, avec une approche bienveillante, d'évaluer les performances des entreprises et de leurs capacités à s'adapter en permanence aux évolutions de notre société.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations en France pratiquent cet outil de management avec cette méthodologie.

L'ouvrage a été écrit avec la participation du MFQ de Franche Comté (Mouvement Français de la Qualité) et celle de la ville de Besançon qui a été la première à mettre en œuvre cette nouvelle approche de l'audit interne.

Par le passé (en 2003, 2005 et 2007), trois ouvrages d'Yvon MOUGIN ont été récompensés par des mentions aux prix du « Livre Qualité et Performance » délivrés par un jury composé de membres de la Poste, d'Air France, d'EDF et de CSP.

Prix Français de la Qualité et de la Performance

Cérémonie de remise des trophées : le 3 décembre

Carrefour des développements durables

Par le MFQM Pays de Loire

Encore un beau succès pour le deuxième «Carrefour des développements durables» qui s'est tenu le 12 juin dernier dans les locaux de l'Hôtel de Région des Pays de la Loire.

Pour cette deuxième édition, l'accent était mis sur l'innovation avec en sous titre ;

« Au-delà de l'environnement, le développement durable source d'innovation et créateur de richesses »

Plus de 250 personnes se sont retrouvées tout au long de la journée pour échanger d'abord sur les pratiques innovantes et ensuite sur les outils spécifiques, susceptibles de faciliter l'aboutissement et la réussite de ces innovations.

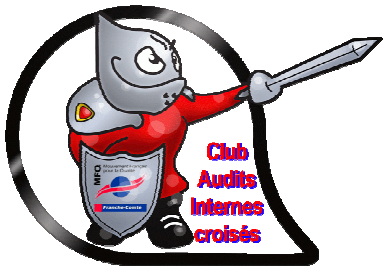
Les grands thèmes des ateliers :

Transports, Investissements: Responsabilité Sociétale des Entreprises, Territoire, Formation, Marketing, Santé et sécurité au travail.

Pour ouvrir la journée, Philippe Macq, directeur de TDV Industries et président du MFQM des Pays de la Loire, Jean-Marie Pelt, président de l'Observatoire Européen d'Ecologie et Konrad Eckenschwiller, Délégué Général et représentant permanent du Pacte Mondial «(Global Compact) sont intervenus en plénière, pour exprimer trois sensibilités et trois approches du développement durable.

Point positif en comparaison de l'édition 2005 : une plus grande participation des entreprises du secteur marchand.

Rendez-vous est pris pour 2010, en attendant le Club Développement Durable reprend ses activités dès le 25 septembre et regroupera tous ceux qui veulent s'impliquer et progresser dans ce domaine.



La performance des membres du Club Audits Internes Croisés

Par le MFQ Franche Comté

Afnor Compétences a construit des parcours de formation qui allient la richesse des modules « présentiels » et la souplesse du e-learning (modules à distance). Ces parcours permettent aux participants d'acquérir à leur rythme les connaissances nécessaires à la réalisation de leurs missions. Ils couvrent tous les aspects de la lecture de la norme à la pratique de l'audit et donnent les clés pour réussir.

17 membres du Club Audits Internes Croisés du MFQ Franche-Comté ont préparé entre eux l'examen "Auditeur Qualité Interne : Savoir auditer un système de management de la qualité" d'Afaq Compétences et l'ont passé en juin 2008 à Besançon. Pour la première fois, Afnor a décentralisé ce type d'examen. 70% d'entre eux ont été reçus. Un coefficient de succès jamais enregistré lors des précédents examens Afnor Compétences.

Une remise des diplômes "Afaq Compétence" par Nathalie NERON et Vincent GILLET, Directeur général adjoint de l'Afnor aura lieu lors de la Clôture du Mois de la Qualité le jeudi 4 décembre prochain.

Les différentes formations d'Afaq Compétences :

- Parcours auditeur qualité interne : savoir auditer un système de management de la qualité
- Parcours auditeur environnement interne : savoir auditer un système de management Iso 14001
- Parcours auditeur sécurité interne : savoir auditer un système de management OHSAS 18001
- Parcours auditeur QSE interne : savoir auditer un système intégré qualité sécurité environnement

Les points forts de ces formations :

- Alternance de formations en présentiel et de formation (e-learning) permettant une progression individuelle.
- Selon le parcours, réalisation d'un audit sur un véritable SMQ, ou SME, ou SMS, ou système intégré QSE.
- Certification de validation d'acquis des connaissances.
- Souplesse et diversité dans le choix des dates des sessions.

Journée régionale de l'Excellence : l'AQM transforme l'essai

Par l'AQM Basse-Normandie

Une ambition conservée

Forte du succès rencontré lors de la première journée en novembre 2007 consacrée au Développement Durable, l'AQM a reconduit cette opération en 2008, soutenue en cela par l'Europe (FEDER), l'Etat (DRIRE) et la Région.
Ainsi, le 20 novembre, cette seconde journée se tiendra au Centre de congrès de Caen et sera consacrée à la problématique « des compétences ».

Millésime 2008

Le matin deux tables rondes lanceront le débat respectivement sur la gestion des compétences et le travail en équipe.
L'après-midi, la séquence «Témoins de l'excellence» accueillera institutions partenaires et entreprises qui viendront exposer leurs contributions à … l' Excellence
La reconnaissance ne sera pas absente de cette journée puisque l'occasion sera donnée de remettre les diplômes du «Concours des bonnes pratiques » mis en place par l'association depuis plusieurs années (photo) (voir article).

Sport et entreprise

Comme de coutume, la journée se terminera par une conférence illustrant le thème retenu. Cette année, c'est un sportif qui viendra témoigner sur les vertus de l'«équipe», du travail collectif
C'est un entraîneur de haut niveau Daniel Costantini, artisan des premières victoires internationales de l'équipe de France de handball masculin, qui aura la lourde mission de montrer les fortes similitudes du monde sportif et celui de l'entreprise.
Fort du succès olympique de l'équipe de France, son témoignage n'en prendra que plus de valeur.

L'AQM, en ouvrant cette manifestation (gratuite) à tout public a l'ambition de porter un message de la performance et de l'excellence à tous les niveaux de la société bas-normande.
« Cette plate forme de l'excellence régionale doit devenir un rendez vous incontournable » poursuit Christian Schaeffer, pilote du projet
Une initiative qui, à n'en pas douter, sera un tremplin pour développer un prosélytisme auprès de toutes les entreprises, grandes mais surtout petites, une modeste contribution à renforcer la compétitivité économique de la région.

Agenda

L'actualité QSE et DD est très riche en cette rentrée 2008. Voici quelques unes des dates récoltées sur les sites internet des associations régionales MFQ…

6/10 : Club QSE "Actions préventives / Actions correctives" *(MFQ Bourgogne)*

7/10 : Rencontres QSE "Processus RH" *(MFQ Bourgogne)*

7/10 : Club EFQM "Intégration des 8 principes de l'EFQM avec le développement durable" *(MFQM Pays de la Loire)*

7/10 : Matinale "Métrologie, les bons outils pour les bonnes mesures" *(MFQM Pays de la Loire)*

9/10 : Club Sécurité/Environnement "Le bruit dans l'industrie" *(MFQ Limousin)*

16/10 : Conférence "Système de management intégré QSE" *(AQM Basse-Normandie)*

16/10 : Club Sécurité/Environnement "Le bruit dans l'industrie" *(MFQ Limousin)*

21/10 : Séminaire Métrologie "Les nouvelles mesures liées à l'environnement et au développement durable" *(MFQ Aquitaine)*

21/10 : Conférence "Tableaux de bord et Gestion des Indicateurs" *(MFQ Midi-Pyrénées)*

21/10 : Club Management de la Qualité "Couts de non qualité : les identifier, les mesurer pour les réduire" *(MFQ Nord Pas-de-Calais)*

23/10 : Matinales de Qualidev "Comment résoudre un problème par la méthode CPS (Creative Problem Solving)" *(AQP Auvergne)*

23/10 : Matinale "Gestion du stress : nouvelles voies" *(MFQM Pays de la Loire)*

30/10 : Les bonnes pratiques, de l'idée à la réalisation *(AQP Auvergne)*

6/11 : Matinales de Qualidev "Comment mener votre démarche d'innovation ? Utilisation de l'outil ASIT (Advanced Systematic Inventive Thinking)" *(AQP Auvergne)*

13/11 : Séminaire "Optimisez la métrologie de votre entreprise" *(MFQ Aquitaine)*

13/11 : Club Audits Croisés "Bilan semestriel de l'activité et projets 2009" *(MFQM Pays de la Loire)*

18/11 : Innovation : de l'idée à la mise sur le marché *(AQP Auvergne)*

18/11 : Visite d'entreprise : Ateliers de la SNCF *(MFQ Nord Pas-de-Calais)*

21/11 : Club Amélioration Continue "Les évolutions de l'ISO 9001" *(MFQ Aquitaine)*

25/11 : Club Management de la Qualité "Méthodes et outils d'analyse des risques" *(MFQ Nord Pas-de-Calais)*

28/11 : Journée d'Approfondissement "La technique d'écoute clients" *(MFQ Aquitaine)*

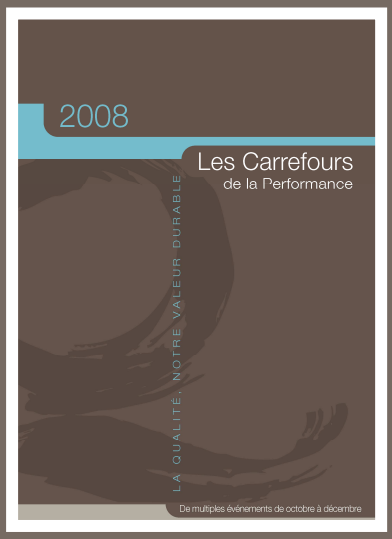
2/12 : Conférence "La sécurité routière est un véritable enjeu pour les citoyens" *(AQM Basse-Normandie)*

8/12 : Rencontre de la PLAIA "Plateforme des Auditeurs Internes croisés d'Aquitaine" *(MFQ Aquitaine)*

Prix Français de la Qualité et de la Performance

Cérémonie de remise des trophées : le 3 décembre

Pensez à adresser vos informations à l.harribey@mfq-aquitaine.org



Le mot du Secrétaire d'état chargé de l'industrie et de la consommation Porte-parole du Gouvernement

"L'environnement concurrentiel de nos entreprises s'est considérablement renforcé en quelques années : désormais, nos sites de production, de recherche & développement et même de service sont quotidiennement mis en concurrence avec leurs homologues européens ou asiatiques. Jamais les moyens de production n'ont été aussi mobiles.

L'avenir de nos entreprises passe désormais par leur capacité à proposer, dans des délais de plus en plus courts, des produits innovants, compétitifs, et d'une qualité irréprochable. Les investissements et la croissance vont à ceux qui savent innover vite, mais surtout qui savent intégrer l'innovation sans heurt.

C'est pourquoi la mise en œuvre de démarches visant à améliorer la qualité des produits et des processus est devenue incontournable. Nos entreprises qui gagnent sont ainsi celles qui ont ancré les notions d'amélioration continue et d'excellence opérationnelle dans la culture de leur entreprise. Ce sont des entreprises dont les dirigeants valorisent fortement le savoir-faire et la valeur du retour d'expérience du «terrain». Ce sont enfin des entreprises où l'on travaille mieux, car la valorisation de l'initiative des salariés est indispensable pour pérenniser ces démarches.

En tant que secrétaire d'État à l'industrie, je suis convaincu que la diffusion de ces notions auprès de nos dirigeants de PME/PMI et de nos étudiants ingénieurs est un levier essentiel pour assurer l'avenir de notre industrie. Nous devons nous y engager avec détermination.

C'est pourquoi je me réjouis d'apporter mon soutien aux «Carrefours 2008 de la Performance», qui fédèrent les initiatives des acteurs publics et privés de la qualité sous une bannière commune afin de favoriser les échanges d'expérience et de valoriser les démarches les plus performantes."

Luc Chatel