

# Échanges

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

2<sup>ème</sup> trimestre 2009

N°12

édito

## SOMMAIRE

### ACTUS

ISO 26000 en vue	2
Prix Qualité Tunisie	3
De la Méthode FAR/DD à FAR/RS	4

### TEMOIGNAGE

Qualité et Certification, est-ce toujours compatible ?	5
--	---

### FOCUS

ECTI : le bénévolat en action	6
Les Tutoriales AIC du MFQ FC	7

### PRATIQUE

Mémo sur les liens entre Qualité, Processus, Lean et PFQP	8
Lean management ou 6 Sigma ?	9

### BRÈVES des RÉGIONS

10-11

### AGENDA

12

Bonnes vacances



#### Conception :

MFQ Aquitaine

Comité de Rédaction :  
FAR/MFQ

#### Echanges est édité par :

FAR/MFQ  
39 Bd Victor Hugo  
92110 CLICHY

## Un été difficile, un tournant crucial !

Pour la Fédération, c'est certain, La FAR est en mouvement !

Pour moi aussi ; mais à un autre niveau ! En équipe il faut savoir passer le relais.

Malgré le remarquable rétablissement que les Associations Régionales ont su réaliser en 2002 après la disparition du MFQ-2, il a à nouveau fallu réduire la voile cette année. En faisant le maximum pour ne pas mettre en péril la pérennité de notre Fédération.

Avec l'appui de quelques fervents et actifs défenseurs de la FAR/MFQ, en accord avec les Membres du Bureau, avec des ressources largement inférieures à celles prévues initialement et en l'absence de subsides des Pouvoirs Publics, j'ai du assumer des prises de décision dont je savais qu'elles n'étaient que des moindres maux. Et que ces décisions prêteraient à débats, voire à opposition.

La plus importante de ces décisions fut celle de s'associer plus étroitement avec le Groupe AFNOR en tant qu'acteurs solidaires de la Qualité et de la Performance pour créer l'association AMEO, dont les statuts ont été approuvés en AGE, à une très large majorité, le 1<sup>er</sup> mars dernier.

C'est avec l'aide morale et les conseils de dirigeants, de l'AFAQ et du Groupe AFNOR que nous avons pu en 2002 surmonter les conséquences de l'effondrement du MFQ et en liaison avec des membres du SQUALPI, fonder notre Fédération et préserver nos marques.

La mise en marche d'AMEO va redonner de l'élan à nos activités. Initialement, elle va surtout nous permettre de retrouver le minimum d'appui logistique national dont nous ne disposions plus depuis quelques années du fait de nos endémiques restrictions de ressources et d'espace de travail. Par la même occasion, nous rétablissons les échanges avec de grands groupes mondiaux et une représentation internationale digne de notre pays. Nous élargissons ainsi notre horizon et pouvons percevoir à temps les lourdes évolutions de l'économie mondiale. Des évolutions qu'il faut savoir anticiper pour ne pas les subir.

Pour ce qui est de l'autonomie du CNQP, voulue par le Ministère, seul l'avenir permettra de dire si c'était une bonne décision. Non pas pour FAR/MFQ en tant que telle, mais pour notre monde de la Qualité et de la Performance dont FAR/MFQ n'est qu'une composante. Même si elle est

fondamentale du fait de son pluralisme régional et de son impartialité congénitale.

L'important va être de mettre en place un niveau de coopération exemplaire entre les deux organismes. Je suis convaincu que le Président Pierre Gattaz œuvrera aussi dans ce sens et que CNQP-II et FAR/MFQ pourront ainsi, par la conjugaison national/régional des actions, répondre ensemble aux objectifs des pouvoirs publics et à la relance de l'économie française. Pour conclure, je souhaite encore souligner deux points :

- l'importance pour la FAR/MFQ et ses Associations Régionales d'être désignées depuis plus de 15 ans pour organiser le Prix Français de la Qualité et de la Performance. Nous devons continuer à porter toute notre attention à la préparation et à la solennité de cette cérémonie annuelle qui consacre la position unique de FAR/MFQ dans le domaine de la Qualité et de la Performance ;

- l'importance pour la FAR/MFQ et ses Associations Régionales de rester attentives à ce qui se passe au niveau national et mondial. Du fait de la mondialisation, nos organisations en général, nos entreprises en particulier, sont soumises à des acteurs et à des facteurs souvent très éloignés de nos régions et de notre pays. Un fournisseur, une nouvelle technologie à l'autre bout du monde peuvent du jour au lendemain mettre nos organisations en péril ! Soyons vigilants.

Nous avons la chance d'avoir l'aide totalement bénévole d'un certain nombre d'experts, dans le domaine de la Qualité, ayant des expériences de longues dates au niveau international. Ils sont à notre disposition pour assurer cette indispensable veille et organiser les activités nationales nécessaires à l'image de nos ARs et de notre Mouvement MFQ.

Notre Fédération vient de franchir de nouvelles étapes, je suis confiant dans les talents de la génération montante et dans la vitalité des ARs. Longue vie à nos Associations et à la FAR/MFQ.

La Qualité notre valeur durable

Pierre GOSSET  
Président de la FAR/MFQ  
pierre-gosset2@wanadoo.fr

## Iso 26000 en vue !

**A ce jour, tous les indicateurs permettent de penser que le Guide pour la Responsabilité Sociétale sera publiable par ISO au troisième trimestre 2010...**

### Des objectifs utopiques ?

Depuis trois ans, dans ECHANGES, j'ai attiré l'attention sur les fortes répercussions sur la vie et l'avenir de nos organisations, de nos entreprises en particulier que la parution de ce texte allait entraîner... dans le monde entier et pour plusieurs raisons.

C'est le premier guide expliquant dans une vision globale et de manière détaillée ce qu'implique pour tous les humains et leurs organisations, le respect du principe de développement durable. Au-delà du nouveau modèle économique "soutenable dans la durée" qu'il souhaite générer, c'est un nouveau modèle socioculturel mondial qu'il propose.

Nous devons tous devenir socialement responsables pour que la planète puisse espérer survivre !

Les retombées de la mise en œuvre de ce nouveau "projet de vie" à l'échelle planétaire se feront sentir dans tous les secteurs de nos organisations : des domaines stratégiques jusqu'à nos pratiques opérationnelles. Nous sommes à l'aube d'une ère nouvelle à bâtir sur le socle de cette nouvelle culture socio économique mondiale en remplacement de l'ère industrielle que nous venons de vivre. La mise en œuvre sera progressive ; sur des années probablement :

- de la culture actuelle, fondée sur la concurrence à forte déperdition de ressources et d'énergie du fait de modes de relations/négociations basés sur le conflit (principe "gagnant-perdant"),
- à une culture basée sur la solidarisation par groupes d'acteurs unissant leurs forces pour concevoir et produire des solutions les meilleures pour un plus grand nombre. En commençant par l'application du principe "donnant-donnant" pour évoluer (au fur et à mesure de l'accroissement de niveau de confiance réciproque) vers l'application du principe "gagnant-gagnant".

Une phénoménale évolution que seuls le volontarisme et la bonne foi de chaque acteur dans chaque catégorie d'intervenants peuvent permettre d'envisager et de réaliser.

Dans notre "Parcours Qualité", c'est le passage de l'étape actuelle à une démarche que l'on pourrait qualifier de "collectiviste", de plus en plus proche de l'objectif partagé de l'Humanité : la qualité de vie pour tous et durablement sur la planète. Utopique vont affirmer certains ! Mais sans utopie et passion, l'homme n'aurait guère d'avenir !

### Les premières concrétisations

A ce jour, face à un tel enjeu, elles paraissent fragiles !

### La révolutionnaire démarche ISO d'élaboration du guide

Du jamais vu ! 90 pays (dont 14 francophones) et 41 organisations d'ampleur mondiale; environ 3 ou 4000 experts internationaux mobilisés, dont des centaines physiquement présents à chaque plénière.

Quatre ou cinq ans de travail selon les pays.

Dans chaque délégation, une représentation "équitable" avec 6 catégories d'acteurs de "poids" égal dans les décisions (consommateurs, industriels/producteurs, représentants du personnel, gouvernements, ONG, autres intervenants concernés).

Six groupements linguistiques d'accompagnement et traduction : anglais, francophone, allemand, russe, arabe, espagnol.

Malgré la nouveauté du projet, la diversité (parfois les fortes oppositions) des intérêts, cultures et objectifs représentés, la volonté sans cesse renouvelée de parvenir à des compromis acceptables par la plus large majorité possible. Et la réussite dans une majorité de cas.

### Le résultat

Une extraordinaire "somme" sur le sujet traité proposant à toute l'humanité (et en prenant en compte les générations futures) les fondamentaux pour un modèle de vie collective et d'actions coordonnées pour tous les humains et leurs organisations ; afin que la planète garde ses chances de pérennité et sa capacité à héberger toutes ces "vies" le mieux (ou le moins mal) possible.

Sur un tel sujet, il était ambitieux, déraisonnable même, d'espérer mettre 90 pays d'accord sur des points aussi sensibles que, par exemple, la définition universelle de la responsabilité (sociétale) d'une organisation face à la société qui l'entoure. Ou de détailler ce que cette organisation, qu'elle soit chinoise, américaine ou française, se doit de faire pour y parvenir.

Il fallait aussi faire comprendre, par exemple, que la responsabilité sociétale implique des droits et des devoirs pour chaque organisation, partie prenante et chaque individu.

C'est presque fait ! Mais en une centaine de pages !

### La mise en œuvre

Même en sachant que cette mise en œuvre aura plus l'allure d'un marathon que d'une course de vitesse, cette centaine de pages ne sera pas directement utilisable par une majorité de nos organisations. Des "facilitateurs" d'application (experts et textes) sont indispensables; surtout pour les petites et moyennes organisations. Les centaines d'experts impliqués le savent. Ils s'organisent déjà pour concevoir ou former ces "facilitateurs" pendant l'année qui leur reste.

En France, la première réunion AFNOR spécifiquement consacrée à cette préparation du déploiement de l'ISO 26 000 a eu lieu fin mai.

### Les questions majeures qui se posent encore

Il est crucial d'y donner un maximum de réponses avant que la mise en œuvre ne débute. Ce serait laisser des causes possibles d'échec du déploiement. Et en France, tout échec serait probablement catastrophique pour la compétitivité de notre économie française, déjà handicapée face à la concurrence internationale.

Un autre groupe de travail AFNOR (Crédibilisation de l'ISO 26000) s'attaque depuis quelques mois à ce problème.

En particulier, avec les objectifs suivants :

- comment faire percevoir aux dirigeants l'ampleur des enjeux ;
- comment et par qui informer, sensibiliser et former pertinemment les organisations ;
- comment banaliser le vocabulaire et les recommandations principales ;
- comment proposer des parcours progressifs par étape ;
- comment mettre en route et développer le dialogue coopératif avec les parties prenantes ;
- comment communiquer pertinemment les intentions, actions en cours et résultats atteints ;
- comment fournir des preuves convaincantes préservant/accroissant le niveau de confiance des parties prenantes ;
- comment s'appuyer sur les démarches antérieures d'amélioration du management pour progresser plus aisément ;

### Développer la confiance réciproque

Dans la culture actuelle, les relations entre catégories sont en général gérées par conflit. Donc dans un climat de confiance réciproque assez faible. Un des buts majeurs va être de le développer vers l'objectif global : Qualité de vie sur terre. Seul le volontarisme de chacun vers cet objectif peut permettre son atteinte. C'est la raison pour laquelle la fourniture de preuve de conformité d'action par des processus de type "certification tierce partie" semble à rejeter. Le terme fondamental de la démarche, c'est "Responsabilité". La voie d'"auto déclaration" semble mieux adaptée. Quitte à ce qu'elle soit postérieurement vérifiée par tierce partie.

### Rien que l'ISO 26 000 ?

Certains laissent courir le bruit qu'il n'y a plus de besoin d'appliquer les recommandations actuelles (familles 9000,14000, 18000...ou similaires) ; la mise en œuvre de la 26000 suffirait dorénavant ! Absurdité complète ! Même si la 26000 traite globalement les domaines "gouvernance et management stratégique", elle ne cherche pas à répondre à l'immensité des sujets du management opérationnel et de la gestion courante !

Je reviendrai sur ces 2 sujets majeurs dans le prochain numéro d'ECHANGES !

Joël LE GALL  
joellegall@noos.fr

# Prix Qualité Tunisie

## 2<sup>ème</sup> Grand Prix du Président de la République pour la promotion de la Qualité en Tunisie

Pour la seconde année consécutive, l'édition 2008 du Grand Prix du Président de la République pour la promotion de la Qualité en Tunisie a été menée à bon terme sur des bases identiques à celles instituées par le Décret du 9 Octobre 2007.

Ce prix est destiné à récompenser les entreprises du secteur de l'industrie et des services liés à l'industrie pour leurs démarches de certification et de management par la qualité.

Financé par la Communauté Européenne dans le cadre du Plan de Modernisation de l'Industrie Tunisienne, le processus mis en place en 2007 par un groupe d'experts internationaux et locaux a été reconduit en 2008 à nouveau sous la responsabilité de Nicolas Beurpère.

Ce Grand Prix s'appuie :

- 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 toujours 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, qui a fait ses preuves, 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 (avec une formation d'une dizaine de nouveaux évaluateurs en 2008), faire appel à candidatures, monter les dossiers des entreprises, sélectionner et évaluer ces mêmes entreprises, faire les 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.

Un plan de communication a été également mis en place 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 avec l'appui des structures techniques nationales : conférence et communiqués de presse, sensibilisation TV, couverture des manifestations régionales de promotion dans le cadre de la Semaine de la Qualité et de la cérémonie de remise des Prix.

Le palmarès de ce deuxième Grand Prix a été le suivant :

**1<sup>er</sup> Prix :** la Société **SAGEM** Tunisie à Ben Arous (banlieue sud de Tunis), filiale du Groupe SAGEM, ayant pour activité la fabrication et le montage des éléments électriques et électroniques de divers matériels de communication, exportés à 100%, et qui emploie près de 3.500 salariés

**2<sup>ème</sup> Prix :** la Société **STBG** (Société de Tunisienne de Boissons Gazeuses), à Tunis, entreprise de fabrication et de distribution de cannettes de boissons, employant 329 salariés.

**3<sup>ème</sup> Prix :** la Société **JAL Group** à Menzen Bourguiba, près de Bizerte, entreprise filiale du Groupe JALATE France, entreprise de fabrication d'une gamme de chaussures de sécurité, employant 5.000 salariés

Comme chaque année désormais des manifestations se sont déroulées du 23 au 27 mars 2009 dans le cadre de la semaine de la Qualité à Tunis (en présence du Ministre de l'Industrie, de l'Energie et des PME), Sousse, Sfax, le Kef et Gafsa ( sous la présidence des Gouverneurs de Provinces et de Centres techniques nationaux).

Elles ont rassemblé plus de 1500 participants et responsables d'entreprises régionaux de tous secteurs industriels sur des thèmes tels que : le bilan et les perspectives du Programme National de Promotion de la Qualité en Tunisie développé depuis 2005, le référentiel du Grand Prix comme méthode de progrès continu et outil de

compétitivité, la formation universitaire dans le domaine de la Qualité, les avantages de la mise en place d'un système de management intégré, et aussi des témoignages d'entreprises régionales particulièrement performantes dans leur domaine d'activité.

Ces manifestations ont été l'occasion de lancer la troisième édition 2009 du Grand Prix Tunisien pour la promotion de la Qualité en Tunisie affirmant ainsi sa pérennité.

Nicolas BEURPERE  
nbeurpere@wanadoo.fr

[http://www.lapresse.tn/page\\_imprimable.php?news=90772](http://www.lapresse.tn/page_imprimable.php?news=90772)

**La Presse.tn**  
EDITION EN LIGNE DU PREMIER QUOTIDIEN DE TUNISIE

**Actualités nationales**  
Sur instructions du Président Ben Ali  
Remise du Prix du Président de la République pour la promotion de la qualité



\* Les récipiendaires se félicitent de l'environnement des affaires qui prévaut en Tunisie  
Sur instructions du Chef de l'Etat, M. Mohamed Ghannouchi, Premier ministre, a procédé hier, au palais du gouvernement à La Kasbah, à la remise du Prix du Président de la République pour la promotion de la qualité.  
Le premier prix a été décerné à Sagem Tunisie, entreprise spécialisée dans la communication. Cette société présente en Tunisie depuis 6 ans, emploie environ 3.500 personnes sur son site d'exploitation dans le gouvernorat de Ben Arous (banlieue sud de Tunis). Le prix a été remis à M. Enc Faubry, directeur industriel et logistique de la société.  
Le deuxième prix est revenu à la Société tunisienne de boissons gazeuses (Stbg), créée depuis 1949. Le prix a été remis au président-directeur général de la société, M. Fayçal Ben Mbarek.  
Quant au troisième prix, il a été attribué à «JAL Group», entreprise offshore de fabrication de chaussures de sécurité. Cette société, qui opère en Tunisie depuis 1994, emploie environ 5.000 personnes. Le prix a été remis à M. Karim Ben Hassen, directeur général de l'entreprise.  
Les lauréats ont exprimé leur honneur de recevoir des prix qui consacrent les démarches qualité entreprises dans le respect des valeurs de l'environnement et de l'éthique qui prévalent en Tunisie.  
La cérémonie s'est déroulée en présence du ministre de l'Industrie, de l'Energie et des PME.

Pour cette seconde édition 2008, l'appel à candidature a été à la hauteur des objectifs fixés : 32 entreprises, appartenant à 8 secteurs industriels, ont fait acte de candidature dans des délais impartis.

L'ensemble du processus, qui constitue l'élément essentiel de la crédibilité du Prix, a permis au final au Jury de désigner trois lauréats qui ont reçu le 24 avril 2008, par délégation du Président de la République, des mains du Premier Ministre leurs trophées et les récompenses financières associées.

## De la Méthode FAR/DD à la Méthode FAR/RS !

Au 1<sup>er</sup> juin, FAR/DD change de version et de nom sur tous ses sites (accès libre et gratuit).

Conçue et développée par l'Equipe "GT IQM/DD", la MÉTHODE FAR/DD est appliquée dans des organisations et entreprises depuis 2005.

Elle est conçue pour permettre à toute organisation (entreprise en particulier) de prendre en compte les exigences du marché en matière de développement durable dans sa vision, ses valeurs, ses principes de management, sa politique, ses stratégies, ses objectifs et son comportement.

En résumé, dans sa culture et toutes ses activités.

### Un nom plus compatible avec ses finalités

Tirant partie des enseignements collectivement capitalisés de ses dizaines d'applications annuelles, sa version v1 (2005) devient v2 en 2008 et maintenant v3 en mai 2009. Et elle en profite pour adapter son nom : la Méthode FAR/DD devient la Méthode FAR/RS.

C'est le nom que depuis sa naissance en 2005, notre Equipe GT IQM/DD lui promettait !

En 2005, le terme à la mode était "Développement Durable". Il mettait en avant les aspects "politiques" du concept et l'objectif politique et planétaire de l'Humanité.

Les aspects socio économiques, c'est-à-dire ceux qui concernent nos entreprises et la plupart de nos organisations s'expriment mieux par le terme "responsabilité sociétale".

Tous nos textes depuis l'origine de la méthode se réfèrent (en général en clair) à la responsabilité sociétale.

La prise en compte stratégique et opérationnelle par une organisation des objectifs du développement durable traduit son objectif de devenir elle-même socialement responsable.

### Le proche avènement du guide ISO pour la responsabilité sociétale (ISO 26000)

Sa publication est prévue pour le 3<sup>ème</sup> trimestre 2010. Mon appartenance au Groupe miroir AFNOR d'élaboration de ce Guide m'a permis de m'assurer en permanence de la conformité

de notre méthode aux recommandations à venir. D'où notre décision d'appeler un chat, un chat !

En soulignant que dans cette version v3 comme dans les précédentes, nos recommandations s'adressent particulièrement aux petites et moyennes organisations (PMO) et aux premières étapes de leur accession progressive à la Responsabilité Sociétale.

### Les nouveautés de la v3

D'abord, ... ce qui n'a pas changé !

Mais qui semble encore insuffisamment connu : comme dans sa version 2, la méthode est en accès libre et gratuit sur divers sites web (MFQ, ACFCI, bientôt CNAM, ...). Selon les principes "logiciel libre" des organisations du genre "Creative Commons" ou "Free Software Foundation". La convention d'utilisation incite seulement les utilisateurs à contribuer à l'amélioration continue du produit en retournant les résultats d'expérience (rendus comme toujours anonymes) à l'Equipe GT IQM/DD, concepteur-développeur de FAR/RS.

Pour faciliter l'accès de tous, nous continuons à utiliser Word, Power Point et Excel. Or, dans leurs versions actuelles, ces progiciels et les ordinateurs qui les hébergent ont largement amélioré leurs performances. Le travail des applicateurs, consultants ou organisations, est facilité et accéléré.

Nous avons aussi optimisé certains de nos sites d'accès. Le site MFQ en particulier. Vous y trouverez dorénavant le KIT FAR/RS en un unique pack d'environ 4 Mo.

Les outils d'application sont complétés et optimisés par :

- un chapitre nouveau de 20 questions. Ce chapitre nommé "évaluation des performances" permet le calibrage initial des performances de l'organisation (l'état zéro) puis l'estimation périodique (annuelle au moins) de ces performances ; donc celle des progrès réalisés sur la période donnée.

Les 20 questions couvrent les 3 domaines de la performance sociétale : social, environnemental et économique-financier. Un

"bilan annuel sociétal intégré" est ainsi réalisé.

- un troisième indicateur radar illustre les résultats obtenus pour ce nouveau groupe de questions ;

- pour les réponses aux 3 familles de questions (118 en tout), une facilité supplémentaire est proposée : les 5 niveaux de performances possibles pour chaque question ne s'appellent plus seulement A, B, C, D et E. Un clic à la ligne de chaque question permet au dirigeant (ou à l'expert évaluateur qui l'assiste), de choisir parmi cinq descriptions de niveau de performances possible, sous une forme spécifique à la question traitée.

- pour la capitalisation des résultats et leur envoi par l'applicateur au GT IQM/DD, l'opération est désormais automatisée par le logiciel ;

- enfin, nous avons mis au point une procédure permettant de faire varier le "poids" attribué à chaque question. Actuellement, toutes les questions sont considérées comme ayant la même importance dans l'obtention des performances de l'organisation. Il est clair que ce n'est pas vrai. Il est donc désormais possible de faire varier ce poids : dans l'application classique, il vaut 1. Dans l'application avancée, on peut remplacer ce poids unitaire par 2 ou par 0,5.

Dans le cartouche d'accès à la voie pondération, nous signalons toutefois que des précautions pour l'usage de cette déclinaison doivent être prises :

- il nous semble recommandable de ne l'utiliser que lorsque la Direction de l'organisation s'est bien appropriée la méthode sous sa forme classique (poids = 1) ;

- après deux ou trois applications successives, la Direction pourra utiliser cette déclinaison nouvelle. Mais elle seule ; l'expert (externe ou interne) ne connaît pas suffisamment toute l'organisation pour décider d'un poids différent ou même pour conseiller la direction en la matière.

Joël LE GALL  
joellegall@noos.fr



# Qualité & certification est-ce toujours compatible ?

« A cette question provocatrice que l'on entend parfois ici et là, je me permets de proposer une réponse. Réponse qui s'appuie sur mes activités d'auditeur tierce partie exercées depuis plus de vingt ans, en particulier dans le cadre d'AFNOR Certification (AFAQ) et portant sur plusieurs centaines d'audits réalisés dans tous les domaines d'activités : industries, commerces, services, administrations, ... Pour tenter de répondre à cette question je pense qu'il faut analyser la situation suivant trois axes :

- Pertinence du (des) référentiel(s).
- Pertinence des réponses aux exigences du (des) référentiel(s) apportées par les organismes.
- Pertinence des pratiques des organismes de certification.

## Le(s) référentiel(s)

Je me limiterai à l'analyse du référentiel ISO 9001. La norme ISO 9001 dans sa version actuelle (2008) est constituée d'un ensemble d'exigences fondamentales issu de plus de vingt ans de réflexions menées par des centaines d'experts actifs du monde économique regroupés au sein de l'organisation internationale de normalisation, l'ISO. Ces travaux de réflexion ont conduit depuis 1987, date de la première édition de la norme ISO 9001, à mener trois révisions dont la révision "2000" certainement la plus importante qui introduit l'approche "processus" dans les systèmes de management de la qualité. La robustesse de l'ISO 9001 n'est donc plus à démontrer.

Avec le recul, le référentiel ISO 9001 peut se synthétiser simplement en faisant ressortir les fondamentaux de la qualité tels que nous l'ont enseigné les précurseurs de la qualité et qui restent parfaitement d'actualité :

- Fondamental n°1 : Connaître impérativement et précisément les besoins et attentes du client.
- Fondamental n°2 : Identifier dans le fonctionnement des processus support et de réalisation mis en œuvre par les organismes, les risques de créer des "non satisfactions" des besoins et attentes du client
- Fondamental n°3 : Mettre en place les verrous pour éviter que ces événements surviennent, c'est le concept de maîtrise des processus
- Fondamental n°4 : Comme cette maîtrise n'est jamais parfaite, il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue qui permettra d'améliorer cette capacité à maîtriser les risques.
- Fondamental n°5 : Enfin, pour que tout cet ensemble (système) fonctionne de façon efficace, il est nécessaire que ces actions soient managées au plus haut niveau de responsabilité et d'autorité de l'organisme, c'est le management de la qualité.

La norme ISO 9001 ne dit pas autre chose. Bien sûr elle spécifie des exigences sur des thèmes plus précis (revue des exigences clients, maîtrise des achats, maîtrise des équipements de

surveillance et de mesure, contrôle du produit fini, revue de direction, ...), mais ce sont toujours des exigences spécifiques, qui ont été identifiées par nos pairs comme des thèmes universels, quelque soit le domaine d'activité concerné et qui permettent de répondre à un des cinq fondamentaux présentés précédemment.

En conclusion de ce chapitre, je dirai que le référentiel ISO 9001 est à ce jour l'état de réflexion le plus abouti du monde économique en matière de qualité et qu'il est fondamentalement pertinent pour celui qui sait l'interpréter sur un plan systémique en dépassant une lecture strictement analytique.

## Les réponses apportées des exigences du (des) référentiel(s)

Chacun sait depuis longtemps que la norme ISO 9001 se garde bien de préconiser le "COMMENT", néanmoins certains persistent à penser qu'il y a des méthodes et outils obligés pour répondre à ses exigences. Tant qu'on pensera qu'il y a des "figures imposées" pour être conforme aux exigences de l'ISO 9001 on pourra avoir des doutes sur la compatibilité entre Qualité et Certification et on se privera de la mise en œuvre de solutions "élégantes".

Tout au contraire si on se permet une réflexion sur l'identification des méthodes et outils les mieux adaptés à son métier permettant de satisfaire les cinq fondamentaux présentés précédemment on pourra obligatoirement satisfaire aux exigences de norme ISO 9001 de façon adéquate, pertinente et efficace.

C'est là que l'on peut se retourner utilement vers toutes les méthodes et outils qui nous sont proposés par les spécialistes des démarches qualité : MSP, Lean, BSC, Six Sigma, ... j'en passe et des meilleurs ils sont tous excellents, à vous de choisir les mieux adaptés à vos spécificités (métier, marché, contexte social, ...) et n'oubliez jamais ce que disait Joseph M. JURAN : « Quand on n'a qu'un marteau dans sa boîte à outils tous les problèmes ont la forme d'un clou ! ». Vous pouvez également créer vos propres méthodes et outils, je peux vous assurer qu'au cours de mes audits j'en ai vu des solutions fort pertinentes qui n'étaient pas toujours dans les ouvrages spécialisés. Malheureusement ces solutions originales ne sont pas valorisées par les processus de certification tierce partie, on peut être aussi bien certifié avec un système minimaliste qu'avec un système optimisé.

La plus grosse erreur, que l'on voit malheureusement régulièrement, est de mettre en œuvre une démarche qualité en parallèle à un système de management ISO 9001, le plus souvent pilotés par des personnes différentes d'ailleurs : « On a un système ISO 9001 pour avoir la certification et on a une démarche "machin" pour améliorer notre qualité ».

## Pratiques des organismes de certification

Ce dernier point est peut-être le plus critique pour répondre à la question posée. Le niveau de

prestation de l'organisme de certification dépend en fait énormément du comportement de l'organisme client. On critique parfois les auditeurs pour leur approche soit tatillonne soit laxiste mais beaucoup d'organismes sont encore dans une logique "certificat" ce qui n'incite guère les auditeurs à dépasser un rôle de simple inspecteur plus ou moins sévère. Il est clair que, soumis à une rude concurrence, les organismes de certification ménagent leurs clients et ont tendance à favoriser une prestation minimaliste. Comme déjà évoqué dans un précédent article (Echanges n°9), 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 mineure ou majeure. On constate même, maintenant, des entreprises qui discutent les points sensibles voire les pistes de progrès... Il est clair que dans ces conditions, s'il veut conserver son job l'auditeur sait ce qu'il lui reste à faire.

Devant ce constat un peu pessimiste il subsiste néanmoins des raisons d'espérer :

Les organismes de certification sont vos fournisseurs, ils sont à l'écoute de vos besoins et attentes (c'est la moindre des choses), n'hésitez pas à leur soumettre vos exigences en terme de prestation et non uniquement en terme de prix. Vous avez la main sur la nomination des auditeurs et comme déjà évoqué dans un précédent article (Echange n°9), 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 et amener ainsi les dirigeants des organismes audités à trouver par eux-mêmes les outils et méthodes les mieux adaptés à leurs spécificités.

## Conclusions

En conclusion je vais rester optimiste, en particulier parce que j'ai vécu le début de cette aventure et que j'y crois profondément : ma réponse est OUI la qualité et compatible avec la certification, je dirais même que la qualité en tant que résultat (performance de l'organisme par la satisfaction des ses clients) passe par la certification, mais bien sûr sous quelques conditions :

- Prendre le ou les référentiels comme un recueil de fondamentaux articulés et cohérents et non comme une succession de recettes obligées.
- Définir les réponses aux exigences du ou des référentiel(s) en utilisant les outils ou méthodes les mieux adaptées aux spécificités de votre organisme.
- Utiliser les organismes de certification en en gardant la maîtrise (objectifs des audits et sélection des auditeurs) et en ne les subissant pas.

Marcel CONTAMINE  
mj.contamine@wanadoo.fr

## Ecti : le bénévolat en action

3000 professionnels seniors bénévoles au service du développement en France et dans le monde

**Un peu d'histoire :** Créée en 1974 par d'anciens responsables d'entreprises : LAFARGE, RENAULT, AIR FRANCE entre autres, qui pensaient pouvoir se rendre encore utiles, Ecti s'est d'abord consacrée à des interventions dans les pays émergents, surtout de l'Afrique noire francophone. Beaucoup d'entre eux avaient des projets viables, mais qu'ils étaient incapables de mettre en œuvre faute de moyens humains et financiers : **un apport de conseillers extérieurs** pouvait leur permettre de démarrer.

Ces actions se sont vite étendues à d'autres pays : le Maghreb, l'Amérique Latine, le Moyen et l'Extrême Orient, la Chine, très demandeuse de technologies, les Pays de l'Est et l'ex-URSS lors de leur passage à l'économie de marché.

Parallèlement, avec la montée des difficultés en France, Ecti s'est orientée vers des tâches de soutien à l'économie : nos missions ont visé surtout les PME/PMI sous forme d'un **apport temporaire en savoir faire et en expérience**, pour aider entre autres à créer ou à développer des activités, soutenir des reconversions, adapter les structures, l'organisation, faciliter les mutations technologiques, mettre en œuvre des processus qualité ou productivité, appuyer un effort à l'international. Par ailleurs, Ecti s'est également engagé dans des missions de **soutien direct à l'emploi**, par le biais d'appuis au reclassement après des plans sociaux, ou au placement de jeunes, de parrainages, de stages de formation, d'aide au recrutement, à l'insertion ou la réinsertion.

Aujourd'hui, sur une moyenne d'environ 2000 missions par an, 65% sont réalisées en France et 35% à l'étranger.

**Qui sont les Ectiens ?** Il n'y a pas d'Ectien moyen : chacun d'eux a un profil et une carrière particuliers. Ce que l'on peut dire, c'est que, sur nos 3000 experts, il y a naturellement des spécialistes, parfois dans des domaines très pointus ou inattendus : il est très rare qu'on ne puisse répondre à une demande, mais aussi des généralistes ; au cours de leur vie professionnelle, la plupart d'entre eux ont exercé plusieurs métiers ou fonctions, connu divers pays, ce qui, face aux problèmes posés, accroît leurs capacités de jugement ou de diagnostic.

Nos compétences sont donc multiples et variées : Direction Générale, management, production, R&D, finances, ressources humaines commerce, marketing, et couvrent pratiquement tous les secteurs d'activité : de l'automobile aux télécoms, de la chimie au tourisme, de la banque et de l'assurance aux travaux publics.

**Qui sont nos "clients" ?** Ce sont tous ceux dont les besoins ne peuvent être entièrement satisfaits par les intervenants classiques de l'économie marchande ou qui ne peuvent recourir à leurs services :

- des PME/PMI, des TPE, des créateurs d'entreprise
- des organismes : CCI, Chambres des Métiers, Syndicats professionnels
- des administrations ou des collectivités territoriales
- le monde de l'enseignement
- des associations caritatives ou humanitaires
- des organismes internationaux : ONU, Banque Mondiale, BIRD, BERD

Les interventions d'Ecti ont tout naturellement des retombées positives, que l'on s'efforce de mesurer.

**Quelques exemples de nos champs d'intervention** En dehors de France, le registre des interventions d'Ecti est vaste et s'organise autour de quelques thèmes :

- l'aide à la création d'activités nouvelles ou la modernisation de secteurs traditionnels : introduction de nouvelles techniques dans l'agroalimentaire en Amérique Latine, "mise à niveau" d'entreprises au Maghreb. Ces interventions se déroulent souvent dans les domaines de compétence reconnus de la France : agroalimentaire, mode, cosmétique, mais aussi mécanique ou métallurgie
- l'appui à de grands projets : appui à la construction d'un nouvel hôpital en Extrême Orient, élaboration d'un projet d'université en Colombie
- la formation : mise en place d'un enseignement technique en Afrique Noire, organisation de travaux pratiques pour

des techniciens au Brésil

En France, les terrains sont tout aussi variés. Ils portent entre autres sur :

- l'assistance aux PME/PMI : développement de nouveaux produits, organisation d'unités de production, appui à la démarche commerciale ou marketing, remise en ordre des méthodes de gestion, réalisation de diagnostics, introduction de processus qualité (mise aux normes ISO). Ces opérations ont souvent permis le maintien d'activités menacées, la survie ou la création d'emplois.
- les aides à l'emploi, la formation : parrainage de jeunes en difficulté, réinsertion de détenus, information des jeunes sur l'entreprise, encadrement de stages industriels, participation à la gestion de grandes écoles ou d'universités. Les seniors se révèlent très aptes à ces tâches d'accompagnement
- l'appui aux collectivités locales : participation à des opérations de rénovation urbaine, analyse de projets, assistance à la rédaction du "Document unique".

La liste de nos interventions est longue et s'enrichit régulièrement d'expériences nouvelles.

**Comment fonctionne Ecti ?** Les conditions d'intervention d'Ecti impliquent le respect de règles de déontologie précises : volontariat non rémunéré, rôle exclusif de conseil sans ingérence dans le processus de décision, souci de ne pas remplacer un actif rémunéré, de ne pas concurrencer les sociétés de conseil, respect de la législation sur l'emploi, sauvegarde de la propriété industrielle des entreprises et de leur savoir faire confidentiel.

C'est le pragmatisme et le souci de l'efficacité qui guident nos experts lors de leurs interventions afin que le demandeur de la prestation puisse s'approprier une expérience, un savoir faire et des méthodes aussi simples que possible. Libre de leur temps, ils peuvent s'organiser en fonction des besoins du demandeur, approfondir les problèmes, multiplier les échanges de vue, ...

Une fois une mission acceptée par Ecti et l'expert choisi agréé par le client, celui-ci règle une cotisation ou participe aux frais généraux de l'association en fonction de ses moyens et de la tâche à accomplir. Une convention tripartite est signée entre lui, l'expert et Ecti : les frais de mission sont naturellement pris en charge par le client, à l'exclusion de toute rémunération.

Un point à souligner : l'expert est toujours libre d'accepter ou de refuser une mission. Mais une fois celle-ci acceptée, il doit se comporter en professionnel, c'est à dire se conformer le mieux possible aux demandes de son "client" et y répondre en terme de délais et de qualité.

**Qu'en est-il de l'expertise Ecti en matière de management de la qualité et de performance ?** Ecti offre l'assistance d'un pôle de compétence composé d'une centaine d'experts dans le domaine de la qualité dont plus d'un quart sont bilingues français-anglais. Ils entretiennent leur savoir faire à travers les interventions qu'ils réalisent, des formations et pour certains la participation à des groupes de réflexion ainsi qu'à des instances professionnelles ou de normalisation. Ecti est membre du « MFQ Club Francilien Progrès et performance » et plusieurs de ses experts sont évaluateurs du Prix Français pour la Qualité et la Performance.

Les experts ectiens dans le domaine de la qualité peuvent intervenir seuls ou en collaboration avec les consultants locaux pour :

réaliser un diagnostic ou un état des lieux ; définir un plan d'action et en suivre la réalisation ; animer des groupes de travail, des séminaires... ; participer à l'amélioration de la qualité d'un produit ; réaliser des formations.

Quelques exemples de missions réalisées dans le domaine de la qualité :

- En Lorraine, une PME de recyclage de batteries voyant ses parts de marché se réduire demande à ECTI d'accompagner un cabinet recommandé par la CCI locale pour mettre en place la norme ISO 9000 et réussir la

certification avec l'organisme officiel choisi.

- Un an après la mission de trois semaines de quatre experts qualité à Tabriz en Iran, le directeur a fait connaître par fax où en est son entreprise par rapport au plan d'actions qualité sur deux ans, laissé par les Ectiens. Des conseils sont alors expédiés par rapport au plan et un an plus tard, un nouveau fax informe du succès de la certification par un organisme tiers officiel. Cet Iranien voulait exporter ses machines outils dans les pays du Golfe.

- C'est aussi le témoignage d'une PME de la Seine & Marne qui est fière de nous annoncer sa certification "garantissant la qualité de ses processus grâce à l'analyse rigoureuse de notre système de management avec l'aide précieuse d'un Ectien ; ceci conforte nos relations de confiance avec nos clients et partenaires en les assurant de notre engagement au service de la qualité".

- En Bulgarie, un expert d'ECTI intervient pendant une semaine, avec des consultants locaux, dans une usine de fabrication de batteries de démarrage de moteurs, pour effectuer un diagnostic et la mise en place d'un plan d'actions pour la certification d'un système de management de la qualité, en vue de l'exportation de la production.

- C'est d'autre part, l'assistance à la mise en place d'un plan qualité dans le cadre de la démarche de progrès d'une maison de retraite ; et aussi, l'assistance à l'organisation qualité d'un CAT (centre d'aide par le travail) ...

- Ou encore un cycle de formation de consultants en Tunisie ; une expertise au Maroc, avec des consultants locaux, de la situation d'une centaine de PME / PMI en matière de management de la qualité.

Pour accomplir sa tâche, Ecti s'est dotée d'une organisation comportant :

1. Des représentations dans un grand nombre de pays émergents et en France des délégations couvrant la plupart des départements du territoire
2. Un siège en région parisienne chargé de diriger et d'animer l'association et de veiller à son bon fonctionnement.

**Comment Ecti est organisée ?** Pour se développer, Ecti a besoin de renouveler constamment le potentiel d'experts dont elle dispose : avis donc aux amateurs !

Les particularités de notre tâche sont liées à la nécessité d'une gestion "professionnelle" associée à l'absence de hiérarchie : d'où l'importance d'un esprit de service et d'une discipline librement consentie.

L'intérêt d'Ecti, c'est de faire se rencontrer des personnalités issues de milieux différents, d'entreprises différentes : c'est d'être confronté à des problèmes passionnants, auxquels il faut apporter des solutions pratiques et concrètes, qui font plus souvent appel à des qualités d'expérience et de bon sens qu'à des compétences techniques pointues.

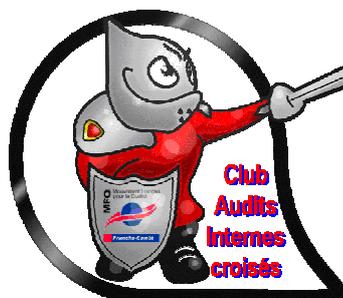
**Ecti**

101-109 rue Jean Jaurès  
92300 LEVALLOIS PERRET  
Tél. : 01 41 40 36 00 Fax : 01 41  
40 37 47  
E mail : [accueil@ecti-vsff.org](mailto:accueil@ecti-vsff.org)  
Site : [www.ecti.org](http://www.ecti.org)

Michel CATTAN  
[cattan@aol.com](mailto:cattan@aol.com)

# TUTORIALES AIC

Les tutoriales 2009 sont terminées, vive les tutoriales 2011 !



Les membres du club des AIC Frانس Comtois (Auditeurs Internes Croisés) se sont réunis pour deux journées de travail intenses dans le monastère du Val de Consolation dans le Haut Doubs. Ce site est bien connu des randonneurs et les "risque-tout" peuvent essayer la tyrolienne la plus longue d'Europe, 1500 mètres de long. L'austérité des lieux convenait fort bien à l'esprit qui anima ces deux journées de rencontre, à l'issue desquelles 25 bébés auditeurs furent adoués chevaliers croisés auditeurs.

Les tutoriales ont pour fonction de consolider les relations qui lient les membres du club de Franche Comté (une petite centaine de personnes issues de diverses typologies d'organismes). On y compte des représentants de TPE, d'entreprises de grandes tailles comme PSA, Solvay ou ALSTOM, de collectivités territoriales comme la Ville de Besançon, des conseils généraux, des communautés d'agglomération, des grandes administrations (La Poste) et des services de l'Etat (la DRIRE ou des Préfectures), etc. On y côtoie des métiers de l'agroalimentaire, de la chimie, de la métallurgie, de la micromécanique, des services, des biotechnologies, de la plasturgie, de la santé, etc. On y rencontre des

organismes certifiés QSE, d'autres en début de démarche qualité.

Les tutoriales ont également pour mission de travailler sur la création d'outils, d'approches, de méthodes de travail qui peuvent étendre le champ d'activités des auditeurs et les rendre toujours plus performants.

Les auditeurs internes du club Franc Comtois pratiquent les audits bienveillants et cherchent à utiliser ces comportements dans toutes les opérations d'analyse et d'évaluation, qu'elles soient de diagnostic ou d'audit.

Le programme était chargé puisque les participants, après une information sur l'amendement 2008 de la norme ISO 9001, devaient consacrer la première matinée à concevoir de nouveaux outils pour allier audits de gestion et audits qualité, pour convaincre les managers de l'intérêt des audits internes, pour pratiquer des diagnostics ou encore pour simplifier les outils QSEDD qu'ils utilisent depuis quelques années. L'après midi fut consacré à auditer la conception des outils et les groupes se scindèrent pour constituer des équipes d'auditeurs qui vinrent s'assurer que les pratiques de conception avaient mis en œuvre toutes les méthodes de logique et de bon sens préconisées par le référentiel ISO 9001.

La soirée fut occupée par une séance de créativité sur des thèmes internes au club.

Le lendemain, auditeurs et audités défendirent qui leurs rapports d'audits qui la conception de leurs nouveaux outils devant l'ensemble de leurs pairs. Ceux-ci leurs

adressaient critiques et encouragements sous la forme de lancers d'assiettes de couleurs, lesquelles pouvaient être monnayées ensuite pour constituer un trésor de guerre. A propos de guerre, j'ai oublié de vous narrer que le lieu se prêtait parfaitement à un jeu de rôle moyenâgeux. Les auditeurs croisés devenaient des croisés (auditeurs) et tout un chacun était affublé de casques, de cotes et d'épée.

Le début de l'après midi a été consacré au marché des audits croisés internes que l'on désigne élégamment en Franche Comté sous le vocable de « foire aux cochons », puis il y eut l'adoubement des vingt cinq nouveaux auditeurs croisés mentionnés un peu plus haut et enfin la remise des prix, médailles, distinctions et cadeaux divers.

Je vous conterai plus tard d'autres pages de ces tutoriales et vous donnerai régulièrement des nouvelles du club.

J'ai également oublié de signaler que nous avons eu l'insigne honneur d'accueillir des invités de marque avec la présence de représentantes du MFQ Aquitaine (la Plaia), du MFQ Alsace et du MFQ Rhône Alpes (MQRA), de l'animateur du MFQ Ile de France, ainsi que d'un représentant de la FAR/MFQ National (Fédération des Associations Régionales).

Quelques photos vous permettront de vous rendre compte de l'ambiance de travail qui a régné tout au long de ces deux journées.



Serge GUILLEMIN  
[serge.guillem@besancon.fr](mailto:serge.guillem@besancon.fr)

logiciel d'Echange et de Partage d'Information

EPI software  
**e-codev**



Pour partager des bonnes pratiques et des documents, pour piocher des modèles de diaporamas, discours...

En bref, pour optimiser nos actions en région, **pensons E-codev !**

Plateforme d'échanges collaboratifs, dédiée au partage et à l'échange de documents informatiques.

**Demandez votre mot de passe à Gérard Pointelin :**  
[gpointelin@franche-comte.cci.fr](mailto:gpointelin@franche-comte.cci.fr)

accès abonné

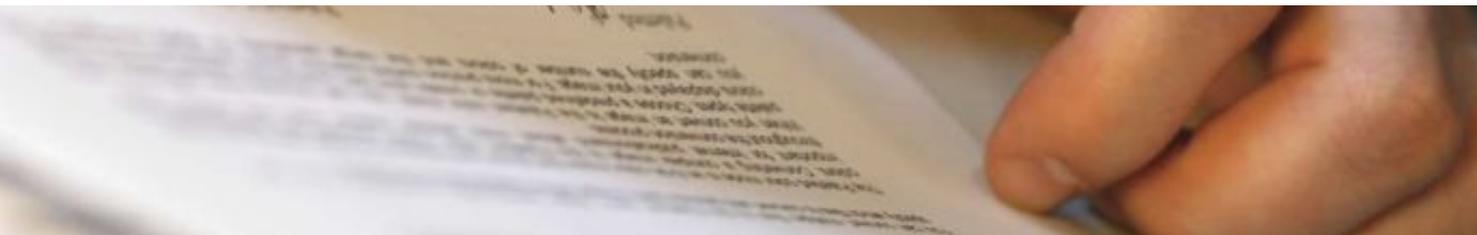
Forme du mode de connexion

Login :

Password :

se connecter

Partager  
**Collaborer**



## Mémo sur les liens entre Qualité, Processus, Lean et PFQP

### La qualité

Dès la définition des premiers principes de la qualité, les spécialistes, incités et poussés par les exigences du marché (attentes des clients, basculement du rapport offre/demande, évolution de plus en plus rapide des technologies, mondialisation), ont mis au point de multiples outils et méthodes pour analyser puis améliorer la qualité des produits et du fonctionnement de l'entreprise. Le moins que l'on puisse dire est que la boîte à outils est aujourd'hui bien remplie et que, parmi toutes les méthodes qui ont vu le jour, une sélection naturelle s'est opérée.

Le passage de l'assurance de la qualité au management de la qualité est un signe parmi d'autres que les outils et les méthodes ne permettent pas d'atteindre l'optimum sans un management approprié.

Le concept de qualité totale a quant à lui élargi le champ d'application de la qualité (intégration de toutes les fonctions et activités), ouvert quelques pistes concernant le management (leadership par exemple) et conduit à la définition de critères d'excellence. Il faut noter que tous les référentiels en matière de qualité totale inscrivent en bonne place dans la liste de leurs critères : les processus.

Nous constatons que le concept de qualité a profondément évolué, les systèmes QSE remplacent les systèmes de management de la qualité. Ils sont en passe de laisser à leur tour la place aux systèmes QSEDD. Il faut encore s'attendre à de nouvelles évolutions pour y associer, par exemple, le contrôle interne et l'éthique.

### L'approche processus

C'est en effet avec les premiers référentiels des prix qualité et surtout, de façon très opérationnelle, avec les principes du reengineering que s'est développée l'idée d'une maîtrise des processus pour assurer la qualité des produits (procédés) et mieux encore l'efficacité d'une entreprise. Mises à part quelques applications concrètes dans de grandes entreprises, cette notion de processus est cependant longtemps restée au niveau du

concept.

C'est vraiment avec la norme ISO 9001 version 2000, qui préconise clairement la mise en œuvre d'une approche processus, que de nombreux organismes ont pu mesurer les avantages qu'ils pouvaient tirer d'une telle approche.

Parallèlement à cette évolution du concept de Qualité et plus encore depuis la publication de la norme, l'analyse des processus constitue ou devrait constituer la colonne vertébrale de plusieurs autres disciplines ou méthodes. C'est le cas par exemple pour le contrôle interne, l'analyse de risque, la maîtrise des compétences, le 6 sigma, etc..

Bien qu'elle soit encore perfectible, cette approche est aujourd'hui arrivée à maturité. Il faut considérer que son déploiement est en cours et qu'il induira des améliorations qui seront probablement à la marge. Par contre l'expérience montre que la recherche de l'efficacité de chaque processus est insuffisante pour atteindre l'excellence. Elle doit être indissociable d'une approche systémique qui pour l'heure reste une exception.

Enfin il manque à l'approche processus une dimension managériale et fédératrice, même si dans la plupart des cas on a pris la "précaution" de désigner des pilotes ou propriétaires de processus dont on a du mal à définir le rôle, alors qu'ils devraient être investis d'une véritable autorité.

### Le volet managérial

C'est le Lean management qui apporte le chaînon manquant. Le Lean présente deux caractéristiques essentielles pour mettre un organisme sur la voie de la réussite et du progrès permanent :

- un véritable état d'esprit. Le Lean tend à faire évoluer la culture d'entreprise en associant chacun à l'amélioration de la productivité et des conditions de travail.
- une stratégie globale d'entreprise qui consiste à donner au moins autant d'importance au quotidien, et en particulier à la chasse aux gaspillages, qu'aux grands principes méthodologiques et stratégiques.

Pour que le Lean management puisse dégager

le maximum de valeur ajoutée au sein d'un organisme, il doit se déployer sur la base d'une approche processus, en mettant en œuvre les "bons" outils de la qualité adaptés à une situation donnée, à un instant donné.

"Outils qualité", "Approche processus" et "Lean management" sont les éléments essentiels et complémentaires d'un management moderne. Les opposer ou les considérer séparément ne peut qu'aller à l'encontre de la recherche de l'efficacité.

Promouvoir la Qualité et la Performance, et dans ce cadre promouvoir le Lean management, c'est contribuer à placer la pièce manquante (ou une des pièces manquantes ?) du puzzle qui doit permettre d'atteindre une efficacité optimale, après avoir placé celles des outils et de l'approche processus pour créer un lien solide entre Qualité et Performance.

### Le PFQP

Difficile d'imaginer une amélioration de la Qualité comme de la Performance sans mesure, voire comparaison aux meilleurs.

Dans ce contexte, le PFQP, qui a su faire évoluer son référentiel pour prendre en compte et parfois précéder l'apparition de nouveaux concepts, outils et méthodes, se trouve être en France le moyen le mieux adapté pour mesurer la performance des organismes en termes de qualité et de performance. Il complète en tant qu'outil d'auto-évaluation les moyens dont disposent les organismes pour aller vers l'excellence.

Le fait qu'il soit porté par la FAR/MFQ et les Associations Régionales du MFQ permet, avec le support du Secrétariat d'Etat à l'Industrie et à la Consommation, d'en faire la promotion sur l'ensemble du territoire et ainsi, de le mettre à disposition des organismes quelles que soient leur nature et leur taille.

Le PFQP s'inscrit donc parfaitement dans une campagne de promotion de la Qualité et de la Performance. Il est le complément essentiel des approches Qualité, Processus et Lean.

Michel CATTAN  
cattanm@aol.com

# Lean Management OU Six Sigma ?

Nous avons vu dans des précédents d'Echanges ce qu'étaient le Lean management (Cf Echanges n°10) et le Six Sigma (Cf Echanges n°2). Mais laquelle de ces deux méthodes choisir lorsque l'une et l'autre prônent des performances économiques extraordinaires ?

## Rappelons brièvement ce qu'elles sont :

Le Lean management va consister à faire la chasse aux différents gaspillages qui sont soit carnivores de temps et de productivité, soit producteur de non valeur ajoutée.

Le Six Sigma quant à lui va consister à traquer les défauts et les variations dans les processus, afin d'approcher d'un niveau de qualité proche du zéro défaut.

Mais pourquoi opposer deux approches pertinentes l'une et l'autre et ne pas plutôt les rapprocher pour tirer de l'une et de l'autre le meilleur d'elles mêmes. Certains parleront alors de "pensée lean" et de six sigma comme un outil complémentaire aux autres outils traditionnels du Lean management.

Pour ma part, je préfère parler de stratégie d'amélioration continue, où l'on privilégiera soit les outils du Lean management soit les outils du Six Sigma selon les situations à traiter. Néanmoins, certains outils ou méthodes redécouverts grâce au Six Sigma, notamment le *diagramme de Kano*\*, est jusqu'à présent absent ou à de rares exceptions, du Lean management. Le diagramme de Kano permettant de connaître, de hiérarchiser des fonctions attendues par les clients. N'est-ce pas là le premier principe du Lean management : « déterminer la valeur qu'attend le client » !

De même, empruntons à Six Sigma le cycle *DMAIC*\* pour structurer la mise en place d'un chantier *Kaizen*\*, d'un chantier *5S*\* ou pour résoudre un problème.

## Les 10 fondements traditionnels pour Lean & Six Sigma

Les 10 fondements du Lean	Les 10 fondements du Six Sigma
1. Eliminer systématiquement les gaspillages	1. Regarder la performance du point de vue client
2. Réduire au maximum les stocks	2. Comprendre les processus
3. Optimiser les flux produits ou services	3. Prendre les décisions sur des mesures et leurs analyses
4. Tirer la production selon la demande des clients	4. Se focaliser sur les livrables les plus importants
5. Ecouter les exigences des clients	5. Utiliser l'analyse statistique
6. Faire bien dès la première fois	6. Surveiller les variations des processus
7. Donner de l'autonomie aux employés	7. Pratiquer une méthodologie standardisée
8. Concevoir pour des changements agiles	8. Choisir les projets sur leurs impacts financiers
9. Passer de fournisseurs à partenaires	9. Inclure Six Sigma dans la gouvernance
10. Mettre en place une culture d'amélioration continue	10. Confier la mise en œuvre à des cadres dirigeants

On voit bien à la lumière de ce tableau, que "mixer ou rapprocher" les deux colonnes, donne le "comment faire" de l'amélioration continue.

La question n'est donc pas « quelle méthode choisir entre Le Lean management ou le Six Sigma ? », mais bien « quel est le problème ou situation à améliorer et quelle est l'approche la plus appropriée ? ».

En conclusion, face à la crise ou plutôt face à cette nouvelle ère dans laquelle nous sommes rentrés et dont on n'imagine absolument pas ce qu'elle sera dans les années à venir, apprenons d'une part à voir les problèmes comme des bienfaits inépuisables d'amélioration et non comme des sources d'ennuis et d'autre part à ne pas se focaliser sur une méthode ou sur des outils plus ou moins performants, mais à considérer les femmes et les hommes de nos entreprises comme les véritables acteurs de la qualité, du progrès et de l'innovation.



\***Diagramme de Kano** : conçu par le qualisticien japonais Noriaki Kano en 1984, cette méthode vise à permettre de comprendre les composantes de la satisfaction d'un client sur la /les fonction(s) d'un produit ou service.

\***Kaizen** : mot japonais signifiant une « amélioration graduelle continue ».

\***5S** : méthode de rangement, d'organisation et de management structurées en 5 phases.

\***DMAIC** : Définir, Mesurer, Analyser, Innover/Améliorer, Contrôler.

Patrice MARVANNE  
[www.plmconseil.fr](http://www.plmconseil.fr)

## Colloque régional « Management de la performance et compétitivité »

En cette période de crise mondiale où la tentative de repli sur soi s'avère naturelle et peut être forte, la Délégation Midi-Pyrénées du Groupe AFNOR et le MFQ Midi-Pyrénées ont invité, le 8 juillet dernier, les acteurs économiques à mobiliser leurs potentiels de productivité pour rebondir et rétablir la confiance que ce soient celles des clients régionaux, nationaux voire internationaux mais aussi celles des acteurs eux-mêmes.

Le MFQ Midi-Pyrénées, représenté par sa présidente Sophie GRELIER et son past-président Jean Pierre DELCASSO étaient parties prenantes dans l'organisation de ce colloque puis dans les interventions de la table ronde où étaient présents des dirigeants de PME-PMI, le Conseil Régional, la DRIRE et l'AFNOR.

[contact@mfq-mipy.org](mailto:contact@mfq-mipy.org)

## Poker Management

Compte tenu du côté novateur et de la pédagogie dont avait fait preuve Bruno Bolle Reddat, lors d'une séance « Poker management », durant le Mois de la Qualité 2008 en Franche Comté, l'expérience vient d'être renouvelée avec les 16 participants (maximum) pour décortiquer le processus de décision et découvrir le potentiel de chacun en matière de performance.

**Pour en savoir plus : 03 81 47 42 10**  
[ou.gpointelin@franche-comte.cci.fr](mailto:ou.gpointelin@franche-comte.cci.fr)

## Programme Développement Durable 2009 – 2010

Sur proposition du groupe des Alambiens, un nouveau programme d'actions Développement Durable vient d'être présenté aux partenaires financiers du MFQ Franche-Comté que sont l'Ademe et la Drire. Ce programme d'actions collectives s'articule autour des axes suivants :

- Recherche et séance du groupe de travail des Alambiens sur la mise au point de fiches Développement Durable dans les fonctions marketing, conception, achats...
- Diffusion et mise à disposition des travaux du groupe au plus grand nombre
- Promotion générale du Développement Durable manifestations et conférences
- Organisation du prix Développement Durable 2009 – 2010

**Pour en savoir plus : 03 81 47 42 10**  
[ou.gpointelin@franche-comte.cci.fr](mailto:ou.gpointelin@franche-comte.cci.fr)

## Projet d'actions collectives Lean Management en Franche-Comté

Sous l'impulsion du Club Lean créé en janvier dernier et avec la participation très active d'un pool de consultants régionaux, un programme ambitieux de promotion de la méthode Lean production est en gestation...

[gpointelin@franche-comte.cci.fr](mailto:gpointelin@franche-comte.cci.fr)

## GREEN IS GREEN...

**Innovation, Croissance Verte et Vision Stratégique**

C'est le thème du séminaire californien, organisé par le MFQM Pays de La Loire, dont les dates ont été déplacées en octobre, du 27 octobre au 1<sup>er</sup> novembre. Cinq jours pour accélérer la capacité d'innovation de votre organisation en comprenant pourquoi l'innovation verte et le Green Business sont intégrés dans le développement des meilleures entreprises en Silicon Valley. L'organisation de ce séminaire a obtenu le soutien de la Région des Pays de la Loire – cela se traduit par un coût de participation très attractif pour les entreprises de ce territoire.

[mfq@mfq-pays-de-loire.com](mailto:mfq@mfq-pays-de-loire.com)

## Du nouveau au MFQ Ile de France

Tout d'abord, le nom évolue pour devenir « MFQ Club Francilien Progrès & Performance » et la mission est précisée : « Agir durablement pour contribuer à l'amélioration de la performance et de la compétitivité des organisations, par la promotion de démarches de progrès. »

D'autre part, suite à l'AG de septembre 2008, le bureau est composé des membres suivants :

- Président : Patrick MONGILLON  
*AQM Conseil : [president@mfq-iledefrance.org](mailto:president@mfq-iledefrance.org)*
- Vice-président : Eric HUDEBINE  
*LA POSTE : [audits@mfq-iledefrance.org](mailto:audits@mfq-iledefrance.org) BBQM*
- Vice-président : Brigitte BAILHE
- Secrétaire : Martine ROUTHIER  
*D2T : [secretariat@mfq-iledefrance.org](mailto:secretariat@mfq-iledefrance.org) ou [contact@mfq-iledefrance.org](mailto:contact@mfq-iledefrance.org)*
- Secrétaire adjoint : Daniel COUCKE *ECTI*
- Trésorier : Martial GODARD  
*CERGI : [tresorier@mfq-iledefrance.org](mailto:tresorier@mfq-iledefrance.org)*
- Trésorier adjoint : Christian LE DIJOURON  
*Groupe AFNOR*

Pour 2009, nous avons en cours des candidatures pour le PRQP. A ce titre, nous avons organisé des petits déjeuners de présentation en mars et avril. Actuellement, les inscriptions sont terminées, nous sommes dans la phase des visites.

La personne qui est particulièrement en charge de projet, est Brigitte BAILHE, assistée de notre président.

Nous organisons régulièrement (de façon mensuelle, sauf en période estivale) des matinées bonnes pratiques.

A partir de thème choisis lors de nos réunions de bureau et sur proposition de nos adhérents, une matinée est organisée. Elle se déroule en deux temps :

- Présentation théorique du thème, de la méthode, de l'outil
- Témoignage d'entreprise ayant appliqué/déployé la méthode, l'outil

Nos prochaines dates figurent dans l'Agenda.

Enfin, nous organisons également des rencontres « un livre – un auteur » et la prochaine rencontre est programmée le Lundi 21 septembre 2009 - "La performance, soyez tranquille, je la surveille de près" par Yvon Mougou. Ces rencontres sont des moments privilégiés pour questionner un auteur sur ses positions, découvrir des solutions qui ont fait leur preuve, échanger avec les autres participants, ...

Au-delà de ces animations, nous avons un « club des auditeurs » dont la finalité est d'offrir aux adhérents la possibilité de faire des audits internes entre eux, sur la base d'un échange d'auditeur et/ou de sessions d'audit.

Pour tout contact : [audits@mfq-iledefrance.org](mailto:audits@mfq-iledefrance.org)

[secretariat@mfq-iledefrance.org](mailto:secretariat@mfq-iledefrance.org)

## Entreprises : valorisez vos bonnes pratiques !

L'Association Qualité et Management de Basse-Normandie (AQM Basse-Normandie) organise comme chaque année le concours régional des bonnes pratiques. Cette année, une véritable démarche d'accompagnement est mise en place.

L'AQM accompagne les PME/PMI dans la réalisation de leurs dossiers. Celui-ci comporte une description de l'entreprise ainsi qu'une synthèse décrivant la pratique exercée. Un modèle est disponible sur le site internet de l'AQM ou sur demande. Ce dossier doit parvenir avant le 1<sup>er</sup> septembre 2009.

La remise des prix se déroule lors de la Journée Régionale de l'Excellence, qui aura lieu le 22 octobre 2009, au Centre des Congrès de Caen.

Les entreprises récompensées et accompagnées par l'AQM bénéficieront d'une promotion particulière qui mettra en valeur leur performance : réalisation de films promotionnels, relais dans les médias locaux, valorisation lors de la Journée Régionale de l'Excellence...

Bonne chance à tous !

**Plus d'infos : [www.aqm-bn.asso.fr](http://www.aqm-bn.asso.fr)**  
**(rubrique Bonnes Pratiques)**

## Succès pour la soirée de l'EIC : Le Développement Durable en toute simplicité

70 personnes étaient présents à la soirée thématique organisée le 15 juin dernier par l'Ecole d'Ingénieurs de Cherbourg.

Plusieurs intervenants se sont succédés pour expliquer aux TPE et PME présentes quels bénéfices elles ont à entrer dans une démarche de Développement Durable.

Dominique KERVADEC, Directeur de l'EIC explique que l'école a organisé cette soirée de façon très naturelle car sa vocation est de former de futurs ingénieurs de production qui seront amenés à suivre les démarches Développement Durable de leurs entreprises.



Yves MEHEUST, responsable de la commission Education de l'AQM a présenté un outil créé par ECTI, association de seniors bénévoles - partenaire de l'AQM, pour développer durablement les TPE/PME. Cet outil est simple et permet de définir son organisation par rapport aux piliers du développement durable : économique, environnemental et sociétal.

L'entreprise La Biscuiterie de l'Abbaye, représentée par Laurent MURATET, est engagée depuis 2004 dans cette démarche. Créée en 1964 par 2 artisans, l'entreprise témoigne pour présenter les bénéfices du développement durable. "On faisait beaucoup de choses mais on a mis un nom dessus".

Jean-Luc SIMON, Chargé de mission Environnement à la Communauté Urbaine de Cherbourg, a présenté des exemples mis en place par la collectivité territoriale : plan de déplacement administration, plan climat, soutien aux projets d'écotourisme...

François SALATKO, responsable de la commission développement durable de l'AQM, est venu parler des expériences et des actions menées par l'AQM : 40 entreprises engagées, engagement des grands donneurs d'ordre régionaux,



appui des pouvoirs publics ...

L'AQM recense les besoins des entreprises, fournit des informations pratiques, reconnaît les entreprises... Le logiciel d'auto évaluation est en libre accès sur demande à l'AQM.

Stéphane BOUYEURE, président de l'AQM a clôturé la manifestation en remerciant les intervenants pour leur professionnalisme et la richesse des présentations.

[contact@aqm-bn.asso.fr](mailto:contact@aqm-bn.asso.fr)

## Opération "Accompagnement vers la Performance" : les premiers rendez-vous

L'opération est concrètement démarrée car les 15 entreprises se sont retrouvées pour leur première réunion de groupe le 9 juin dernier à la Région. La dynamique est lancée, elles seront accompagnées pendant un an par des consultants avec le référentiel du Prix Français de la Qualité et de la Performance.

Les évaluateurs ont également été formés au référentiel le 30 juin dernier par Jean-Luc CHASTRE et Pierre JAMES, nos évaluateurs



Nationaux.

Ces derniers ont d'ailleurs suivi la semaine dernière une formation à l'EFQM, référentiel du Prix National 2009 et ils sont désormais assesseurs EFQM. L'AQM en profite pour les féliciter.

[contact@aqm-bn.asso.fr](mailto:contact@aqm-bn.asso.fr)

## Une nouvelle e-lettre pour le MFQ Aquitaine

En juin dernier, le MFQ Aquitaine a lancé sa nouvelle e-lettre mensuelle. A destination de ses adhérents, elle vise à remplacer la revue "Regard Aquitain", 4 pages trimestrielles, envoyées par mail en version pdf. Nous souhaitons ainsi dynamiser l'information que nous adressons à nos adhérents, être plus réactifs et les aider au quotidien dans leurs actions et décisions.

Ce nouvel outil s'appelle "PDCA, Publication Dédicée aux Créateurs d'Amélioration".

Il se découpe en 4 parties qui suivent le PDCA !  
- PLAN : rubrique consacrée à l'actualité QSE et

DD. Ces informations ont vocation à aider les lecteurs dans vos choix et décisions

- DO : rubrique consacrée aux outils et bonnes pratiques disponibles, nouveaux ou en évolution

- CHECK : rubrique qui revient sur les événements, articles et actualités QSE et DD qui ont animé notre territoire ces dernières semaines

- ACT : rubrique consacrée aux actions de nos adhérents et à la vie du MFQ Aquitaine

La rubrique « Vue sur le monde » propose des informations QSE/DD notoires de portée internationale : bonnes pratiques, événements...

Une partie « compétences » est consacrée à l'emploi et à la circulation des compétences à



l'intérieur du réseau aquitain MFQ : offres et demandes d'emploi.

Pour finir, les différentes sources d'information utilisées ainsi que les sites utiles pour optimiser la veille QSE/DD sont énumérés dans la partie « ressources documentaires ».

Bien évidemment, les événements MFQ à venir sont annoncés dans la partie à droite Agenda.

[contact@mfq-aquitaine.org](mailto:contact@mfq-aquitaine.org)

## Succès pour la Quinzaine des Echanges

La Quinzaine des Echanges, organisée par le MFQ Aquitaine



du 12 au 30 juin montre des résultats encourageants : plus de 170 participants sur l'ensemble des 9 manifestations, soit 115 personnes,

représentant 90 entreprises et organismes.

Ce succès, nous le devons à nos experts bénévoles, qui s'impliquent depuis de nombreuses années, ainsi qu'aux entreprises qui ont ouvert leurs portes pour nous permettre de nous réunir.

La Quinzaine des Echanges a pour vocation d'ouvrir les clubs et groupes de travail du MFQ aux non adhérents. Grâce à un programme complet, regroupé sur une période courte, nous pouvons ainsi mettre en place une communication globale.

[contact@mfq-aquitaine.org](mailto:contact@mfq-aquitaine.org)

# Agenda

9 octobre :

## Journée Speed-Benchmarking des Ars à Paris

*Voir encadré*

### MFQ Aquitaine

- 3 sept. Clôture de l'Action Métrologie : remise des diplômes "Métrologues Qualificiens" de l'ENSAM
- 15 sept. Le MFQ partenaire de la Table Ronde "Les outils de la Qualité au service de l'Amélioration Continue" organisée par le CESI Sud-Ouest
- 18 sept. Réunion d'intégration Club EFQM
- 24 sept. Groupe Ecoute et Satisfaction Clients
- 25 sept. Vivexpo : animation d'une conférence sur le DD
- 2 oct. Club EFQM
- Du 5 octobre au 3 décembre : Les Carrefours de la Performance

### AQP Auvergne Qualité Performance

- 8 sept. Matinale "Les achats responsables"
- 8 sept. Introduction, Principes et Préambule de l'HACCP
- 17 sept. Matinale "Traiter vos problèmes organisationnels par la créativité"
- 29 sept. Réduction de la variabilité des processus

### AQM Basse-Normandie

- 22 oct. Journée Régionale de l'Excellence "La performance, moteur de compétitivité"

### MFQ Bourgogne

- 3 sept. Gestion des processus externalisés
- 1<sup>er</sup> oct. Passer d'un management intégré QSE à une démarche développement durable
- 8 oct. Les TMS (Troubles Musculo Squelettiques)

### MFQ Franche-Comté

Du 1<sup>er</sup> octobre au 9 décembre : Mois de la Qualité 2009  
**1er temps fort** : Ouverture du Mois le 1<sup>er</sup> octobre à Besançon - journée technique de la SIA - Société des Ingénieurs de l'Automobile  
Cette année encore le MFQ vous propose un programme d'action décentralisé, sous forme de rendez-vous qualité, d'ateliers « Matinales » ou « Aprem's », de Tutoriales, de visites sur site, de temps forts... Voici le calendrier :  
Semaine N°1 : du lundi 5 au vendredi 9 octobre  
Semaine N°2 : du lundi 19 au vendredi 23 octobre  
Semaine N°3 : du lundi 23 au vendredi 27 novembre  
**2ème temps fort** : conférence sur le salon Innovia à Dole le vendredi 6 novembre  
**3ème temps fort** : journée forum et clôture du Mois de la Qualité 2009 le mercredi 9 décembre à la CCI du Territoire de Belfort

### MFQ Club Francilien Progrès & Performance

- 9 sept. Matinée Bonnes Pratiques sur le Déploiement Stratégique
- 21 sept. Un livre-un auteur : "La performance, soyez tranquille, je la surveille de près" par Yvon Mougin
- 7 oct. Matinée Bonnes Pratiques - Le modèle EFQM accélérateur de performance

### MFQ Midi-Pyrénées

- Septembre Atelier Lean
- Octobre 5à7 "retours d'expériences sur l'Iso 9001:2008"

### MFQ Nord Pas de Calais

- 2 sept. Rendez-vous de la performance durable : "Comment recréer de la valeur ajoutée en période de crise grâce au marketing durable ?"
- 7 sept. Club des consultants Développement Durable : "La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences"
- 8 sept. Club Management QSE DD : "Les indicateurs d'efficacité et d'efficience, outil de management pertinent"
- 14 sept. Club Santé
- 15 sept. Club des Audits Internes Croisés : Bourse aux audits

- 17 sept. Groupe de travail Métrologie
- 22 sept. Club des évaluateurs PRQP
- 25 sept. Visite d'entreprises thématiques : BASF AGRICULTURE "Plans de prévention : création d'un outil informatique afin d'en faciliter la gestion"
- 30 sept. Cycle Qualité : "Une organisation orientée client"

### MFQM Pays de la Loire

- 15 sept. Matinale : "Sécurité en entreprise : obligation, réglementation et système de management intégré"
- 17 sept. Visite de l'entreprise NOUVELLE GRANDY sur le thème "Communication avec les parties prenantes externes"
- 24 sept. Visite de l'entreprise TRIOPLAST SMS sur le thème "La mise en place des 5S"
- 8 oct. Matinale "Dynamique humaine dans l'entreprise : constat, finalités, organisation"
- 13 oct. Visite de l'entreprise SOGEVAL
- 15 oct. Grand diner débat "Gestion de la croissance - ajuster son management pour poursuivre sa progression et pérenniser son activité"

### MQRA

- 7 sept. Club Consultants
- 15 sept. Club DD et QSE
- 16 sept. Club audit

**RESPEED**  
**BENCHMARKING**  
DES ASSOCIATIONS REGIONALES

**le 9 octobre 2009**  
de 8h30 à 17h (ACFCI à Paris)

Une nouvelle carte d'excellence pour les gourmands de performance !

**contact : michel-cam@orange.fr**

**PFQP 2009**

**Rendez-vous à Paris**

**le 7 décembre**

**pour célébrer les lauréats**

### A NOTER

**Nouveau Président à la FAR/MFQ :**  
Charles TONDEUR succède à Pierre GOSSET pour un an. Plus d'infos dans la prochain numéro...

**Nouveau contact au MQRA :**  
Sophie MEUNIER

**Nouveau nom pour le MFQ Ile de France :**  
MFQ Club Francilien Progrès & Performance

Pensez à adresser vos informations à [l.harribey@mfq-aquitaine.org](mailto:l.harribey@mfq-aquitaine.org)