

Echanges

Le bulletin d'information de la Fédération des Associations MFQ



N°15 | 2^{ème} semestre 2010

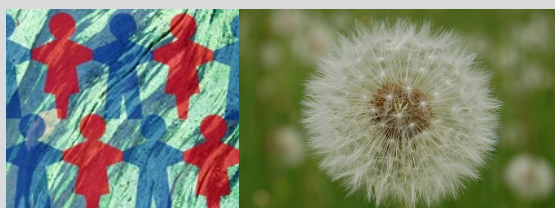
LE DOSSIER :

ISO 26000 la norme hors norme

Il y a quelques mois encore, la publication d'ISO 26000 ne paraissait possible que début décembre.

Le vote mondial positif très majoritaire du 10 septembre sur le projet de texte final a incité l'ISO à accélérer la démarche. Le texte final sera à disposition le premier novembre.

... suite page 2



AU SOMMAIRE

- Dossier : ISO 26000
- Vers un renouveau de la culture qualité ?
- Questions à Bernard Bousaada
- Les rencontres Speed Benchmarking
- Le PFQP 2011
- Brèves
- Agenda



www.farmfq.com

Directeur de la publication : Charles Tondeur. Coordinateur : Michel Cam.

Comité de rédaction/lecture : Bureau de la FAR/MFQ et membres du Groupe de travail Communication de la FAR/MFQ, avec l'aide de rédacteurs MFQ et partenaires.

Dossier ISO 26000 la norme hors norme

par Joël Le Gall (joellegall@noos.fr)

Il y a quelques mois encore, la publication d'ISO 26000 ne paraissait possible que début décembre.

Le vote mondial positif très majoritaire du 10 septembre sur le projet de texte final a incité l'ISO à accélérer la démarche. Le texte final sera à disposition le premier novembre.

Une "norme" pas comme les autres !

A première vue, ISO 26000 est un ensemble de conseils en matière de direction et d'orientations stratégiques, proposant à tout dirigeant d'organisation un assez classique cours de gouvernance. Mais si un dirigeant attentif se rappelle les précautions à prendre pour rédiger un tel texte et ménager la chèvre et le chou au niveau mondial, peut-être y perçoit-il une nouvelle approche du monde des affaires. Une approche l'incitant à appliquer ces conseils dans une vision

dynamique et innovante en terme de valeurs, d'état d'esprit, de philosophie et de comportements humains. L'ébauche d'un système de gouvernance « orienté RS ».

Une approche lui permettant de se fixer des voies efficaces pour contribuer à résoudre les actuels problèmes cruciaux de l'humanité et de la planète : les exigences de l'objectif de développement durable qu'ISO 26000 s'est donné comme but principal de nous aider à satisfaire¹. Presqu'unaniment désormais, l'humanité considère ces exigences incontournables du fait de l'inadaptation croissante du modèle de développement économique en vigueur. Sous un délai « fini », ce modèle mène « droit dans le mur » notre planète et la vie qu'elle héberge.

Sans le clamer trop fort, ISO 26000 nous trace les contours du nouveau modèle mondial de développement éco-socio-économique devant remplacer progressivement le modèle actuel.

Un nouveau modèle capable, en particulier, de maintenir ou redonner :

- des conditions de vie sur terre satisfaisantes pour l'humanité et les autres espèces vivantes,
- des niveaux de consommation de ressources naturelles durablement soutenables par la planète.

Grâce au choix de nouvelles valeurs, de nouveaux comportements écologiques, sociaux et commerciaux, de nouveaux principes d'échanges et de communication entre les divers acteurs (à l'occasion du dialogue avec les parties prenantes). Une nouvelle culture résultant d'une migration progressive de nos actuels principes de gouvernance largement fondés sur la devise « Chacun pour soi et Dieu pour tous » à des principes

plus humanistes et coopératifs exprimables par une autre devise : « Un pour tous et tous pour un ». Celle de nos mousquetaires² !!

Une ambition universelle et humaniste

ISO 26000 propose à chaque dirigeant de redéfinir ses valeurs pour concevoir et mettre en œuvre des principes de décisions, actions et comportements lui permettant de rendre son organisation « socialement, écologiquement et économiquement RESPONSABLE » tant vis-à-vis de sa propre finalité (les intérêts particuliers de l'organisation) que de l'intérêt général de l'humanité et de la planète.

Cette contribution équilibrée aux deux familles d'intérêts est une démarche et un objectif nouveaux d'ambition humaniste et universelle jamais encore affichée par une norme.

La remarquable légitimité universelle d'ISO 26000

Dans un domaine à ce jour peu abordé par l'ISO, l'ambition d'ISO 26000 se positionne à un niveau à la hauteur de celle des textes universels des organisations dirigées par l'ONU (OIT, OCDE, PNUE, ...). Organisations ayant d'ailleurs majoritairement accompagné le processus d'élaboration d'ISO 26000.

Parallèlement à cette mondiale légitimité "morale", ISO 26000 bénéficie d'une légitimité industrielle, opérationnelle et citoyenne sans égale. Durant cinq ans, plus de 300 experts et acteurs publics et privés, socio économiques et associatifs de près de 100 pays (équitablement répartis en 6 catégories en fonction de leurs enjeux





spécifiques), ont consciencieusement et consensuellement conçu et formalisé ce texte.

Et pour éviter que ces nouveautés d'élaboration se transforment en fragilité dans le temps, l'ISO a décidé de réviser la norme sous trois ans, lui conférant ainsi un statut de texte expérimental.

Engager nos organisations sur LA nouvelle route RS

Depuis quelques décennies, l'humanité use la chandelle par les deux bouts ! Elle gaspille sans vergogne le capital "ressources naturelles" de la planète. Avec des conséquences écologiques et sociales désastreuses pour des communautés fragiles ou "muettes" ; y compris nos descendants³.

Sous un délai fini, nos pratiques et rythmes actuels de développement économique, issus de la frénésie de l'ère industrielle, conduisent la planète à sa stérilisation !

Le monde en est d'accord. Il n'y a plus de divergences que sur le délai !

Vite, il nous faut donc mettre en œuvre ce nouveau modèle mondial de développement éco-socio-économique durablement SOUTENABLE par la planète et supportable par la vie qu'elle héberge.

Une simple amélioration continue de nos pratiques opératoires dans le cadre du modèle actuel de développement n'a plus aucune chance de compenser la vitesse de la dégradation.

Seule une démarche en rupture, remettant en cause certaines de nos valeurs, nos actuels principes de gouvernance, nos comportements et modes de relationnement et d'échanges, peut éviter le désastre.

Tout retard rendrait la migration de plus en plus coûteuse et risquée ; puis, impossible.

La voie envisagée par certains d'une phase de décroissance socio économique n'est pas pensable : l'homme a un penchant génétique pour le progrès et admet peu ou pas le retour en arrière.

Deux étapes à coordonner de manière efficiente

1) L'efficience maximum de la démarche de migration orientée RS sera obtenue grâce à une coordination dans le temps des deux phases par une antécédence donnée à la première sur la seconde. Tant que le nouveau système de gouvernance n'est pas en vigueur, bien difficile de savoir ses exactes répercussions sur le système de management opérationnel. Concevoir le nouveau système de Gouvernance à partir des conseils ISO 26000 qui s'adressent au dirigeant d'organisation (productrice ou partie prenante). Le décideur et stratège, après les avoir parcourus, s'approprie les conseils ISO 26000 qui le concernent afin de les traduire en ses nouvelles "règles" de gouvernance (valeurs, principes et comportements) : son nouveau système de gouvernance. Cette

phase initiale impose des ruptures qui déclencheront des évolutions culturelle et comportementale dans toute l'organisation.

2) Adapter le système de management opérationnel (la somme des systèmes classiques de management, Q,E,S, ...) aux nouvelles orientations de gouvernance, une fois celles-ci mises en route.

Cette fois, sans besoin de rupture. Des adaptations en amélioration continue suffisent. Basés sur des logiques et techniques en général, universelles et flexibles, ces systèmes opérationnels s'adapteront aisément au nouveau système de gouvernance. Ils ont déjà répondu aux besoins de systèmes de gouvernance de diverses « familles d'organisation », industrielles, religieuses ou même ... criminelles !!

Quelques enseignements à tirer

En 2002, la France possédait une certaine avance sur d'autres nations dans ses réflexions sur ce sujet. Avance concrétisée en 2003 par le SD 21000. En nombre, durée (environ 2 ans) et légitimité, notre task force d'élaboration fut évidemment sans comparaison possible avec celle de l'ISO 26000⁴ !

A partir de 2003, des applications expérimentales (actions collectives subventionnées par les Pouvoirs Publics ou initiatives privées) furent réalisées. Avec diverses "méthodes", AFNOR ou privées (FAR/DD - RS, par exemple) en filiation directe avec le SD 21000. Sans s'attarder sur le très faible nombre d'applications (Deux ou trois mille en plus de 6 ans !) à

EN ROUTE POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS



Il était une fois une petite région économique française nommée Franche-Comté, qui voulait conforter son leadership reconnu au sein

du réseau du Mouvement Français pour la Qualité comme aux yeux de ses clients "PME-PMI-TPE-Organisations privées et publiques".

A l'image de sa forte implication "Développement Durable" dès 2003, avec par exemple la création par ses adhérents les plus proactifs, d'outils opérationnels et des actions de transfert vers le plus grand nombre de structures, cette association régionale MFQ a décidé de poursuivre en anticipant l'arrivée de la nouvelle norme de management ISO 26000.

L'intelligence collective étant l'une de ses valeurs affichées, le MFQ Franche-Comté a vite saisi l'opportunité de s'appuyer sur les brillants travaux d'experts nationaux rassemblés au sein de la FAR MFQ. En effet, « pourquoi réinventer l'eau tiède, quand on a déjà l'eau chaude » à portée de la main ? C'est le bon sens paysan, dit-on ici.

La préparation à cette norme "Responsabilité Sociétale des Organisations" a guidé ses réflexions, ses tests auprès des leaders régionaux, et ses premières actions de sensibilisation vers ses partenaires et les organisations qui constituent le tissu économique franc-comtois.

L'organisation le 22 mars dernier, par la FAR MFQ, d'une table ronde RSE/RSO a constitué pour la Franche-Comté un tremplin exceptionnel pour mieux comprendre les enjeux, pour capter les complémentarités avec l'existant, pour ajuster les actions en cours, pour imaginer de nouveaux messages, pour nourrir des travaux en cours, et pour se projeter dans l'avenir avec un temps d'avance.

Merci à vous, messieurs les experts réunis au sein de notre fédération FAR MFQ.

Merci à Joël LE GALL pour cette initiative prometteuse d'avenir.

Votre travail porte déjà ses fruits et ce ne sont que les prémices d'une orientation majeure pour tous : pour nos clients, pour nos partenaires, pour notre société, mais aussi pour notre raison d'être, notre mission et nos engagements futurs.

Mais qu'est-ce qu'a bien pu faire cette région de Franche-Comté depuis le 22 mars dernier ?

Elle a « préparé le terrain » de la façon suivante :

comparer à l'énorme besoin potentiel de centaines de milliers d'organisations concernées, que reste-t-il de « durable » de cette première démarche de sensibilisation/application à la prise en compte des exigences du DD dans les stratégies de nos acteurs économiques ? Beaucoup d'insatisfactions mais peut-être quand même un « souffle RS » qui peut nous aider à mieux faire cette fois.

Parmi les raisons d'insatisfaction, trois me paraissent majeures et il faudrait les éviter cette fois :

- comme ISO 26000, le SD 21000 interpellait en premier lieu les dirigeants. Pour les inciter à remettre en cause leurs modalités et stratégies actuelles de développement socio-économique et concevoir un nouveau système de gouvernance (valeurs, principes et comportements) tenant compte des conseils SD 21000. Or, à plus de 90%, les dirigeants n'ont pas pris la démarche à leur compte. Les applications furent conçues, décidées et mises en œuvre par leurs managers opérationnels ; certes en général par délégation, mais sans autorité sur le système de gouvernance. Ces managers ont agi dans leur seul domaine de compétence : le management opérationnel matérialisé par les « systèmes de management », QSE en particulier. Les adaptations se sont réduites à quelques prises en compte d'acteurs et facteurs nouveaux et à des améliorations de pratiques, surtout en matière écologique.

Tous principes et comportements de gouvernance restant égaux par ailleurs. Des acteurs externes peu conciliants ont appelé cela, pas toujours à tort, du simple greenwashing.

- la majorité des « projets SD 21000 » a été conduite par ces managers opérationnels sous forme de projet « additif », traité en séparé ou en parallèle du projet annuel global de l'organisation. Ce dernier étant conçu par la direction générale. Cela a parfois conduit à des incohérences entre les deux projets. En général, le « projet DD » n'a pas été budgété. Il est resté sans objectif d'intégration au projet général de l'organisation, ni prévision de suivi et de récurrence annuelle.

- du fait de leurs règles d'attribution, une majorité des actions collectives a consisté en des opérations « one shot », sans prolongement programmé ou application récurrente après intégration dans le système global. Sans adaptation de valeurs, principes et comportements de gouvernance.

Pour éviter une réplication lors du déploiement de l'ISO 26000, il faut rapidement tirer les enseignements de cette expérience SD 21000.

En se rappelant que nous ne sommes plus dans le contexte d'une démarche avancée et franco-française mais d'une démarche internationale dans une compétition mondiale !

Ce que pourrait être cette fois le déroulement d'une démarche orientée RS

1) En premier, mettre en route (le dirigeant !) l'intervention sur le SYSTEME de GOUVERNANCE. Planning possible :

> pour les dirigeants qui ne l'ont pas fait à ce jour (une majorité ?), s'écrire (succinctement et en général, pour soi-même) ses principales valeurs et "règles" actuelles de gouvernance, son « guide personnel de gouvernance » (Tableau I et



...Suite page 17

figure 1 de la 26000 peuvent aider en tant que check list) ;

> parcourir la 26000 (plus simple à lire et comprendre que le nombre de pages ne le laisse croire) ;

> identifier les différences entre le "guide actuel" (valeurs principes et comportements) et ISO 26000 ;

> apprécier ces différences en termes de risques/opportunités, priorité, budget, ... ;

> planifier les migrations à réaliser et estimer leurs impacts (y compris financiers) ;

> écrire son nouveau "guide de gouvernance orienté RS" ;

> en déduire un «projet complet de migration RS» ;

> appliquer, accompagner personnellement et passer en revue (au moins) annuellement.

2) Avec le décalage pertinent, mettre en route (les managers opérationnels) l'intervention sur le MANAGEMENT OPERATIONNEL et ses systèmes de management.

En cohérence avec les premières évolutions de système de gouvernance et avec leurs conséquences opérationnelles, commencer à concevoir et réaliser les adaptations des pratiques managériales formalisées (ou à formaliser) dans les systèmes de management Q, S, E, ...

Les opérationnels perçoivent vite que ces pratiques restent en majorité pertinentes et efficaces.

Les conséquences au niveau opérationnel sont essentiellement culturelles et comportementales.

Ce qui ne les rend pas pour autant plus aisées à communiquer et faire appliquer ! Loin de là !

Des premières interventions inquiétantes !

Sans avoir, semble-t-il, porté préalablement grande attention au niveau du système de gouvernance (celui visé prioritairement par ISO 26000), plusieurs consultants et intervenants concernés entament déjà une course effrénée afin d'être les premiers à proposer des adaptations du niveau opérationnel (systèmes et pratiques managériales qu'ISO 26000 a dit ne pas vouloir aborder !).

Certains étudient les voies pour « certifier RS » ce management opérationnel, malgré le veto ISO !

Comment savoir en quoi adapter les systèmes de management tant que les nouvelles valeurs, les nouveaux principes et comportements de gouvernance ne sont ni choisis ni en début d'application ?

Le gros risque en vue : ces démarches prématurées vont à nouveau...

- laisser entendre aux gouvernants qu'ils peuvent « déléguer » la stratégie de migration RS

- et les démobiliser sur ce sujet clé.

Tant que le dirigeant n'a pas conçu, décidé et communiqué la direction et l'ampleur du coup de volant stratégique et culturel qui doit contribuer à sauver la planète, on ne peut que faire quelques recommandations d'ordre général au niveau du management opérationnel.

Ce coup de volant qui changera la « trajectoire » de l'organisation et la fera passer de la route « Chacun pour soi ... » à celle « Un pour tous... » est le préalable évident aux adaptations opérationnelles.



Quelques scénarios pouvant favoriser la décision pour « le coup de volant »

Ne rêvons pas ! Aucun dirigeant ne prendra la décision (et tous les risques qu'elle peut comporter) si au-delà de la satisfaction pour lui de contribuer au bien-être pérenne de l'humanité, il ne perçoit pas d'abord l'intérêt à plus ou moins long terme de sa propre organisation.

Ma formule lapidaire (« Un pour tous, ... ») n'a aucune chance de suffire à le mobiliser !!

Quelques exemples de voies à défricher pour accroître l'intérêt des dirigeants ?

- Les voies nouvelles d'échanges entre acteurs que laissent imaginer les premières applications du « dialogue avec les parties prenantes » s'ouvrent sur un énorme champ de création et d'innovation dans lequel nous commençons à peine à mettre un pied.

- Les avancées culturelles humaines que l'on peut en espérer (solidarité, confiance réciproque, coopération, ...) permettent de penser que l'humanité est là, devant un des plus grands réservoirs de valeur ajoutée et d'innovation encore à sa disposition.

- L'actuelle économie de marché en libre échange est très satisfaisante ... tant que



l'on se trouve dans le camp gagnant. Le camp perdant (> 50%) n'en pense déjà pas autant. Le coupable est le principe de mise en concurrence. Il semble être le garant d'une parfaite égalité des chances (que le meilleur gagne ! Mais pas toujours !) et être de ce fait incontournable. Or ces mises en concurrence coûtent des fortunes et des emplois à ceux qui perdent ; et des ressources à la planète. Un gâchis dont le coût n'a jamais été évalué ou pris en considération.

Dans l'intérêt de la planète (et des organisations perdantes !), on peut, par exemple, imaginer réaliser plus de processus productifs s'appuyant

- sur le principe "gagnant-gagnant" (les "relations mutuellement bénéfiques") ;
- ou, de coopération équitable entre producteurs (en acceptant des marges positives moins fortes pour chacun mais avec des risques moins lourds pour tous) ;
- en remplacement (total ou partiel) de

concurrences, destructrices de ressources et d'emploi ?

- ou d'élargissement de champ d'intervention d'une organisation productrice en l'incitant à associer temporairement ou durablement des parties prenantes externes apportant leurs conseils (nouveaux services pouvant être fournis par le produit, orientation vers des besoins nouveaux évitant invendus, retours de produits, ...).

- ...

Diverses enquêtes récentes indiquent que les destructions d'emploi résultant d'erreurs de gouvernance (stratégies erronées, comportements de gouvernance inadaptés, ...) peuvent atteindre des niveaux comparables aux destructions d'emploi dues à de mauvaises gestions opérationnelles.

Le cours de gouvernance que propose ISO 26000 permettrait peut être d'en éviter diverses.

ISO 26000 est vraiment une norme ISO « hors norme » que l'on ne jugera à sa juste valeur que dans quelques années ou décennies. A condition que toutes les organisations humaines veuillent bien contribuer à sa mise en application. Acteurs politiques mondiaux et pouvoirs publics en tête.



Les 7 questions centrales de responsabilité sociale

¹Définition ISO 26000 de la RS (responsabilité sociétale) : responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

²Formule caricaturale par laquelle je résume la mutation à réaliser dans le texte adressé en septembre (Réponses aux 119 questions du dirigeant de PME).

³Voir Rapport « Planète vivante » (WWF-13/10/2010) sur l'empreinte écologique de l'humanité. Voir le rapport

⁴A signaler quand même que nos Amis Québécois mettent actuellement au point la norme canadienne Développement Durable en adaptant (officiellement) notre « référentiel » SD 21000 ! Par souci, au moins « tactique », il aurait peut-être été judicieux de ne pas rayer purement et simplement le SD 21000 des listes AFNOR comme nous l'avons fait !



un livre
un auteur



L'auteur

Bernard Froman

Ingénieur Centrale Lille, ancien responsable assurance qualité à la direction générale du groupe COGEMA et ancien président du sous-groupe ISO TC 176/SC1 « Management et assurance de la qualité : concepts et terminologie » (1986-1993). Auteur du présent ouvrage (2001 et 2010) et coauteur de Dictionnaire de la qualité – AFNOR 2003, de Construire un système de management intégré – AFNOR 2002 et 2007, et de 100 questions pour comprendre et agir – Management intégré – AFNOR 2005.

Du manuel qualité au manuel de management L'outil stratégique

AFNOR 2010 - Nouvelle édition
entièrement révisée

7



Commentaires de l'auteur...

Autour des années 1980-1990, en matière de qualité, on distinguait deux "chapelles" d'experts :
- ceux de l'assurance de la qualité, orientés sur le développement des normes ISO 9000 et de la certification du système de management,
- ceux du management par la qualité, à la recherche de l'excellence, orientés sur le TQM et les Prix EFQM.
Ces deux chapelles étaient peu enclines d'œcuménisme !
L'évolution progressive vers le management intégrant la qualité, la sécurité, l'environnement, et aussi l'éthique, les ressources humaines et d'autres domaines encore, a maintenant ouvert la voie d'un management global visant l'obtention de performances durables au profit de toutes les parties intéressées de l'organisme.
Les « dogmes » de ces deux chapelles ont maintenant de nombreux points communs, par exemple en ce qui concerne le « management des processus », la recherche et l'évaluation de la performance. De plus en plus d'entreprises recherchent la certification de système complétée par un Prix qualité.
Le présent ouvrage vise à faire comprendre cette évolution en profondeur, avec des exemples vécus de mise en application.

Vers un renouveau de la Culture Qualité ?

8

Pour répondre à cette question, il faut d'abord essayer de cerner ce que signifie le concept de "culture qualité". Il est difficile de donner un éclairage précis et consensuel sur ce concept.

Je me souviens que, dans le passé, lorsque j'organisais des séminaires qui s'adressaient aux responsables des services qualité, la question qui générait le plus de débats et de réponses diverses et variées, était : « pour vous que signifie le terme qualité ? ».

Le problème se complexifie encore, dans le cas présent, en ajoutant le mot « culture ». Le but de cet article n'est pas d'aborder cette problématique sous un angle scientifique, ou sémantique. Cette approche fera sans doute l'objet d'autres réflexions linguistiques, ou philosophiques.

Mon expérience m'incite à penser qu'un acteur de l'entreprise possède une « culture qualité » lorsqu'il aime bien travailler, qu'il recherche du plaisir par son travail, qu'il sait qu'il peut se servir de son travail « bien fait » pour être reconnu par son environnement, et qu'il tire partie de cette reconnaissance pour capter des ressources pour satisfaire ses autres besoins.

Si je propose ces signes de reconnaissance d'une "culture qualité" c'est parce que c'est sous cet angle de vue que je l'ai perçu, lorsque j'ai côtoyé les acteurs (managers, ou ouvriers) qui contribuaient le plus à la production de la qualité dans les entreprises. Lorsque je rencontre par exemple des « Meilleurs Ouvriers de France », je constate que tous les descripteurs que je viens d'énumérer pour caractériser le concept de "culture qualité" sont présents dans leurs comportements et dans leurs attitudes. "Bien travailler", ou "le travail bien fait", est un jugement réflexif de l'acteur de l'entreprise. Il repose sur des critères qui tiennent compte de sa contribution aux finalités de l'entreprise, et de la reconnaissance de ce travail bien fait, qu'il recherche auprès des managers, et de certaines

parties prenantes de l'entreprise.

Mon expérience m'incite à penser que le meilleur indice d'efficacité d'une démarche qualité dans une entreprise, est la manière dont on perçoit cette "culture qualité", lorsqu'on observe les comportements des acteurs des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ou lorsqu'on dialogue avec eux. On constate que dans les entreprises les plus performantes en qualité, c'est-à-dire celles qui possèdent un "potentiel" de production de la qualité exceptionnel, et qui savent l'exploiter en le positionnant au cœur de leurs facteurs de compétitivité, on retrouve ces attitudes et ces comportements au niveau de l'ensemble de leur corps social. Malheureusement le nombre des entreprises qui ont su enraciner cette culture qualité dans leur corps social est encore trop faible en France. Ce n'est pas la faute des dirigeants, comme on l'entend souvent. Les pressions technocratiques et financières, qui se sont exercées sur les entreprises, depuis plus de trente ans, sont à l'origine de cette situation. Ce sont les entreprises qui ont su résister à ces pressions, en sachant utiliser les apports positifs de ces courants pour enrichir leur culture qualité et en rejetant leurs excès pour éviter de la détruire, qui aujourd'hui sont les principaux "leaders" dans leurs secteurs d'activités.

Cette "culture qualité" est une richesse très volatile de l'entreprise qu'il faut sans cesse maintenir et renforcer. C'est cette volatilité qui explique en partie pourquoi les dirigeants préfèrent à recourir à d'autres moyens pour développer leur entreprise. Je les comprends, mais je crois, qu'à terme, ils ont tort.

La crise que nous traversons est salutaire. Elle a provoqué une dégradation de la culture qualité dans nos entreprises, mais elle fait naître, paradoxalement, une volonté dans un nombre important d'entre elles, de rebondir, de reconstruire cette culture qualité, et de l'inscrire dans la durée. Une crise oblige toujours à se poser

la question de la solidité de l'entreprise. Les observations macro économiques que nous pouvons tous faire actuellement nous incitent à penser que le corps social de nos entreprises possède encore les "germes culturels" qui peuvent donner naissance rapidement à un renouveau de la culture qualité. Une grande partie de la population est à la recherche de cette culture qui a permis à notre pays dans un passé encore récent de rayonner au niveau international.

La question peut alors se poser de la manière suivante : « Comment utiliser cette réserve d'énergie pour reconstruire une culture qualité ? »

Je crois qu'il faut tout d'abord que chaque acteur du système de management de l'entreprise prenne conscience qu'une des principales richesses de l'entreprise est cette forme de culture.

Il faut ensuite que ces acteurs montrent aux autres : qu'ils possèdent cette culture, qu'ils mettent la culture qualité de chacun au service des finalités de l'entreprise, qu'ils favorisent et valorisent le rayonnement culturel "qualité" des acteurs placés sous leur responsabilité.

Ensuite il faut, à partir de l'exploitation de nos retours d'expériences, identifier, d'une part les leviers qui peuvent redonner du sens à cette culture, et d'autre part les freins qui actuellement donnent l'impression aux acteurs de l'entreprise que ce projet est une utopie.

Ensuite il faut imaginer des pistes possibles d'actions pour exploiter ces leviers et pour affaiblir l'effet de ces freins. Cette démarche doit d'abord être propre à chaque entreprise. Elle doit puiser dans son histoire, mais aussi réaliser des "benchmarking" avec d'autres entreprises. Mais attention, J'ai personnellement vécu des expériences de "benchmarking" malheureux en matière de culture qualité. Les cadres dirigeants qui participaient à ces échanges avec d'autres entreprises avaient tendance à ne percevoir que la partie visible de "l'iceberg de la culture qualité" de l'entreprise qu'ils côtoyaient,

et à demander à leur responsable qualité d'introduire le plus rapidement possible une culture analogue sans prendre conscience du temps qui avait été nécessaire pour atteindre ce résultat.

La complexité de la question impose de conduire en parallèle une réflexion plus collective et plus générale sur les vecteurs possibles qui permettent de créer ou recréer cette culture dans les entreprises françaises en tenant compte des influences possibles de notre environnement socio économique actuel.

Il faut arrêter de créer de nouvelles méthodes qui asservissent l'être humain pour réduire l'entropie de l'entreprise. L'être humain n'est pas le principal handicap aux gains de l'entreprise. Il est le seul moyen de permettre à l'entreprise de survivre et de se développer dans un environnement complexe en perpétuelle évolution.

Le système de management de l'entreprise ne doit pas mettre en place une organisation destinée uniquement : à réduire la variabilité des actions produites par les acteurs de l'entreprise et à protéger l'entreprise contre tout risque de dysfonctionnements préjudiciable à son capital confiance, ou susceptible de l'exposer à un conflit avec ses parties prenantes. Il doit se mettre au service des acteurs qui produisent la valeur ajoutée de l'entreprise, et canaliser cette production dans les directions les plus profitables à l'entreprise, et à l'ensemble de ses parties prenantes.

Arrêtons de demander aux entreprises de se conformer à des modèles, mais reconnaissons, et valorisons la personnalité de chaque entreprise en utilisant des modèles.

Les principes d'actions que nous venons d'exposer sont connus de la plupart des "managers". Pourquoi sommes-nous alors incapables, en général, de les mettre en œuvre systématiquement et simplement ? Pourquoi des conflits d'intérêts personnels viennent détruire les nombreuses tentatives d'instauration de cette "culture qualité" ?

L'intérêt personnel ne peut-il pas s'inscrire naturellement dans cette dynamique de développement d'une culture qualité collective ?

Est-ce que notre Société de consommation, que les entreprises ont besoin d'amplifier pour s'ouvrir les marchés, ne serait pas le frein principal du développement de la culture qualité dont l'entreprise aura de plus en plus besoin pour continuer à créer et produire la valeur ajoutée qui lui permettra de survivre ?

Les acteurs économiques cherchent aujourd'hui à gagner le plus rapidement possible le maximum de ressources financières en sacrifiant leur culture qualité et celle des autres. Je me souviens d'une rencontre avec une vieille dame qui tenait un commerce de chaussures. Elle était passionnée par son travail. Sa grande culture qualité lui avait permis de développer un commerce de chaussures, qui lui rapportait beaucoup d'argent, dans une ville située à proximité de Romans, capitale de l'industrie de la chaussure, qui possède de nombreux magasins d'usines qui vendent de bonnes chaussures à des prix imbattables.

Cette dame me disait que les commerces autour d'elle « ne tenaient pas longtemps » car les commerçants voulaient gagner trop vite beaucoup d'argent.

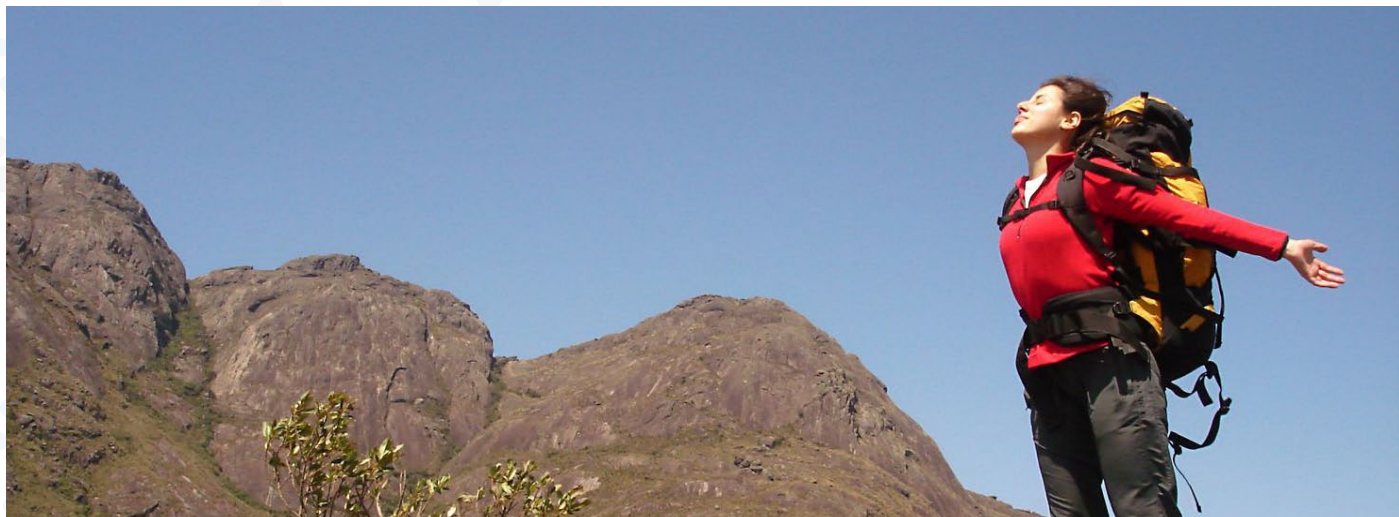
Si la Société de consommation dégrade la culture qualité qui est à la base des moyens qui permettent à l'entreprise de bénéficier de ce courant sociétal, on est entré dans un cercle vicieux. Comment rompre ce cercle ?

On dit toujours que c'est en posant les bonnes questions qu'on trouve les solutions. Je ne sais pas si ce sont les bonnes questions, mais je crois qu'elles valent la peine d'être posées.

Pierre Maillard
Consultant.

**Ancien Directeur général de l'Institut de
Recherche et de développement de la
Qualité.**

MFQ Franche-Comté



questions à

Bernard BOUSAADA, Président du MFQ Bourgogne

10



Nouveau président, nouveau Bureau, l'antenne bourguignonne du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) fait peau neuve.

Depuis mars, Bernard Bousaada, ancien dirigeant du management et de l'amélioration continue des matériaux spéciaux chez Arcelor, a pris les rênes de cette association qui vise à soutenir les entreprises dans leur démarche de qualité et de performance. Créée en 1993, elle est soutenue par le ministère de l'Industrie et le Conseil régional.

Quelles sont les prérogatives du MFQ et le rôle qui lui incombe ?

« Nous sommes une association de 65 adhérents qui missionne des consultants au sein des entreprises pour expertiser l'environnement de travail, l'hygiène, la sécurité et le fonctionnement. Puis ensuite réaliser des diagnostics qui leur permettront de pérenniser leur activité. Nous intervenons dans une démarche de qualité pour favoriser leur compétitivité et nous assurer de leur engagement au regard des responsabilités sociétales. La plus value apportée par nos actions est quantifiable car nous tentons d'être formés aux nouvelles normes et lois. En effet, une entreprise doit vivre de l'amélioration continue. »

Comment voyez-vous l'évolution de l'association ?

« Nous soutenons 1 200 entreprises issues du milieu de la sidérurgie pour la plupart. Bénévolement, des techniciens et des ingénieurs se déplacent à l'usine

et organisent des petits-déjeuners ou des soirées thématiques sur une question précise déterminée à l'avance par l'entreprise. Ils mettent en place ce que l'on appelle des « plans progrès », qui accompagnent l'entreprise vers une performance accrue. Les efforts doivent se faire tant au niveau du fonctionnement que de la gestion du personnel. L'économie et le social sont intimement liés. De plus, nous développons des audits croisés pour que les entreprises aient un avis extérieur sur leurs activités. C'est très bénéfique. Sur le long terme, nous espérons augmenter notre nombre d'adhérents, nouer des liens forts avec les étudiants du Master Quesi à l'Université de Bourgogne et surtout introduire la notion de performance durable. »

A la suite de l'assemblée générale extraordinaire qui a eu lieu en février, vers quels axes le MFQ s'est-il tourné ?

« Cette idée de développement durable doit intégrer l'esprit des structures. Il faut innover dans la conception de nouveaux produits, c'est-à-dire dans l'éco-conception. Nous mettons vraiment l'accent là-dessus car faire des produits écologiques ne signifient pas perdre du chiffre d'affaires. Le travail de modernisation doit se faire en amont. C'est toute la chaîne de montage qui est à revoir et cela va prendre du temps. C'est pourquoi nous souhaitons faire adhérer nos partenaires à des actions collectives. Le tissu des TPE-PME en Bourgogne est dense et il est possible de lancer une nouvelle dynamique, avec la participation de certains c'est évident. »

Propos recueillis par DENIS MESSELET

EXTRAIT DE : Ecoplus 21

Hebdomadaire d'actualités professionnelles juridiques, sociales, économiques et fiscales de Côte d'Or



initiative

Les rencontres "speed benchmarking"

11

Cet article est, bien entendu, à l'attention de tous nos lecteurs et en particulier à l'attention des Présidents de régions. Il a été rapporté que certains d'entre eux ne connaissaient pas les rencontres que nous avons appelées Speed Benchmarking. C'est dommage ! Celles-ci existent pourtant maintenant depuis trois ans.

D'où vient cette méconnaissance ? On pourrait penser à un manque de communication à tous les niveaux, ou au fait que nous ne faisons pas de publicité sur le sujet.

Benchmarker, l'atout de nos associations

Un petit rappel s'impose donc ! Pour une entreprise, le benchmarking consiste à prendre ce qui est bon chez une autre entreprise (à condition que l'autre entreprise accepte de partager !) et à l'appliquer non pas « bêtement » mais en se l'appropriant et en l'adaptant au mieux pour son organisation. Par exemple: le Groupe Michelin a une flotte de transporteurs, le Groupe Total aussi. Les deux sociétés ne sont pas concurrentes, rien ne les empêche de se rencontrer et de faire du benchmarking pour optimiser leurs moyens de transport, pour l'un des pneus et pour l'autre les produits pétroliers.

Une Fédération comme la FAR se doit de réunir régulièrement les représentants des régions pour échanger, partager et benchmarker. Car le constat est clair : dans chaque région, il se passe beaucoup de choses : des audits croisés, des clubs, des rencontres avec les adhérents, des exposés d'experts, des journées de la Qualité, des Prix Qualité régionaux, des trophées de l'innovation et j'en oublie

tellement... Les régions font preuve de dynamisme pour répondre aux besoins de leurs adhérents et les satisfaire.

Si plusieurs régions se rencontrent et échangent, comme c'est le cas lors des Journées Speed Benchmarking, on est alors dans une démarche d'amélioration continue. Chaque région découvre ce qui se passe dans les autres et échange ses bonnes pratiques et idées. C'est comme cela que l'on progresse positivement.

La Journée Speed Benchmarking

Le matin, le traditionnel tour de table permet à chaque participant de se connaître et de présenter les sujets qui sont d'actualité dans sa région. C'est un moment fort car chaque région peut poser des questions pour creuser le sujet, bien le comprendre et se l'approprier. Le fait de mieux se connaître et d'échanger permet en cours d'année que chacun puisse s'appeler pour avoir des renseignements sur un sujet choisi.

L'après midi, après un déjeuner convivial où se poursuivent les échanges, tout le monde se réunit pour réfléchir en groupes de travail sur un ou deux thèmes choisis par les régions.

Les rencontres SPEED BENCHMARKING constituent l'un des piliers fondamentaux du MFQ, sans elles, pas de rencontre, pas d'échanges. D'où l'intérêt de les faire exister et d'en faire jusqu'à deux dans l'année, comme nous le faisons en 2010, à la demande des régions.

La prochaine aura lieu à Bercy le 16 décembre prochain. Merci à chaque Président de région d'y participer ou de se faire représenter.

Michel Cam



zoom sur

Le PFQP 2011



12

Tout le monde s'accorde à dire que le 22 mars 2010 (date de la remise du PFQP 2010) a été une réussite pour la qualité de la table ronde, l'excellence des lauréats, le discours engagé du Ministre de l'Industrie et l'assistance nombreuse (plus de 350 personnes).

Il ne suffit pas de marquer un essai, il nous faut réussir sa transformation

Réussir cette transformation et plus encore pérenniser ce succès : c'est l'objectif que le Comité d'organisation et le Comité d'évaluation du PFQP 2011 se sont fixés. Tout est mis en œuvre pour atteindre cet objectif malgré les nombreux obstacles rencontrés.

Nous pouvons d'ores et déjà être satisfaits d'un certain nombre d'avancées et de progrès tant pour la mise en œuvre du processus de préparation du prix que pour son fonctionnement, comme par exemple dans les domaines suivants :

Une organisation renforcée

Le Comité d'organisation comme le Comité d'évaluation ont accueilli de nouveaux membres venant de différents horizons. Nous avons ainsi, nous l'espérons, accru l'efficacité de ces comités.

Une campagne massive de sollicitation des candidatures

Plus de 25 000 mails adressés à tous types d'organismes, mais aussi des mailings

ciblés sur certains domaines d'activité. Parallèlement aux mailings, les membres du Comité d'évaluation n'ont pas hésité à prendre le téléphone pour contacter plus directement des organismes et les convaincre de concourir.

Une clarification concernant le référentiel et la méthode d'évaluation

Compte tenu de la parution tardive de la nouvelle version du référentiel EFQM, aucun changement n'a été apporté au référentiel PFQP. Par contre la décision a été prise de dorénavant réaliser les évaluations en appliquant exclusivement la méthode RADAR.

Une gestion des compétences des évaluateurs

Le Comité d'évaluation a mis en place une gestion des compétences des évaluateurs et dans ce cadre a organisé une journée de formation gratuite pour les évaluateurs non familiarisés avec la méthode RADAR. Il a aussi remis à jour ses listes d'évaluateurs potentiels en supprimant de ces listes ceux qui ne répondaient pas aux critères de compétences définis par le comité.

Une mise à jour des tarifs de participation au PFQP 2012

Des tarifs de participation au concours revus pour les très petites organisations et pour tenir compte, lorsque c'est le cas, d'une participation à un prix régional suivie d'une participation au prix national.



Nous ne sommes pas pour autant totalement satisfaits et nous devons encore progresser...

... pour la recherche de candidats

Les mailings ne sont pas très « productifs », par contre nous avons pu constater que ce sont les contacts directs ou ciblés qui donnent les meilleurs résultats en termes de candidatures. Les contacts « personnels » restant relativement peu nombreux nous explorons une nouvelle voie qui est celle du partenariat avec des associations qui agissent dans le domaine de la qualité et/ou de la performance, mais aussi des organisations professionnelles, ou encore des administrations ou collectivités. Nous sommes cependant parfaitement conscients que cela va nous demander du temps pour aboutir à un résultat totalement satisfaisant.

... pour la communication autour du prix

Nous avons dans nos tablettes un scénario¹ pour un film de promotion du prix. Ce film n'a pas pu être réalisé faute de moyens financiers. Un sponsor serait le bienvenu pour qu'enfin il puisse voir le jour.

Si notre plaquette de présentation du prix peut être considérée comme un bon produit de communication, elle ne permet pas de toucher

un nombre suffisant de personnes. Il en est de même du diaporama mis à la disposition des AR. Il nous faut développer nos moyens de communication. Pourquoi, par exemple, ne pas réaliser des affiches qui pourraient être distribuées et placées dans des endroits "stratégiques" pour maintenir de façon quasi permanente et non plus occasionnelle le message PFQP ? Là encore il va falloir que nous recherchions un communicant dessinateur (bénévole !) pour concevoir de telles affiches et un ou plusieurs sponsors pour nous aider à les réaliser.

... pour une clarification sur la multiplicité des prix et leur positionnement par rapport au PFQP

Disposer d'une cartographie des prix les plus représentatifs et préciser les liens qui existent entre eux. Une telle clarification est utile voire indispensable pour pouvoir assurer un minimum de cohérence et surtout permettre à des candidats potentiels de s'y retrouver.

Une clarification est aussi nécessaire quant au positionnement du R4E de l'EFQM et le PFQP. Une réflexion est d'ores et déjà en cours sur ce sujet.

... pour enfin rassembler encore plus de bonnes volontés autour de ce prix et pour le faire fonctionner dans les meilleures conditions possibles

Toutes nos actions relèvent du bénévolat. Hors, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la disponibilité du bénévole n'est pas extensible. Si nous voulons faire plus il nous faut recruter des volontaires. Là encore des partenariats pourraient être mutuellement bénéfiques.

13

¹. Scénario écrit par notre Association Régionale de Franche-Comté avec la participation d'un petit groupe de travail FAR et AR



Nous devons engager la campagne pour le prix 2013 très rapidement

Pour laisser (enfin) suffisamment de temps pour la préparation des dossiers et les opérations de mise à niveau...

Beaucoup de candidats potentiels reculent aujourd'hui devant la difficulté d'une préparation en quelques mois voire quelques semaines. L'assistance que nous pouvons leur apporter dans un court délai ne peut qu'être superficielle.

... pour solliciter et obtenir les appuis indispensables des corps constitués,

... pour trouver les sponsors qui nous permettront de mieux faire connaître le PFQP et d'améliorer la valorisation des candidats,

... pour ne pas attendre la dernière minute pour régler quelques problèmes matériels comme par exemple la mise à jour de la documentation pour tenir compte de la version 2010 du référentiel EFQM,

... pour pouvoir, dans la foulée, former les évaluateurs au nouveau référentiel.

Pour gagner du temps et améliorer notre efficacité ne créons pas de rupture et organisons-nous pour que le processus de management du PFQP soit continu.

Michel Cattani

brèves



Première WebTV au MFQ Franche-Comté

Superbe Innovation : organisation d'une web tv le 13 octobre lors du forum d'ouverture, une véritable vitrine du Mois de la Qualité où plus de 40 acteurs du Mois et du MFQ FC sont intervenus sur un plateau télé (entre 10H et 16H) animé par un journaliste France 3. En outre un conférencier PHARE très original (aventurier ?) Olivier SOUDIEUX a présenté les principes de la gestion des risques qu'il applique dans la préparation de ses aventures (c'est un ancien professionnel de CAPGEMINI),.... il nous a autorisé à transmettre en direct l'intégralité de sa conférence sur la web tv du MFQ FC donc sur le web à la disposition de tout notre réseau (chaque région a pu s'approprier l'affaire et donner RV à ses adhérents/prospects à 14 H sur le web pour profiter de cette conférence en direct (idem pour l'ensemble du plateau télé de 10H à 14H).

14

Lancement du Club "Normandie Entreprises - Développement Durable" en Basse Normandie

Par leur engagement en Développement Durable, les entreprises bas-normandes contribuent fortement au dynamisme économique de la région. L'implication de plus de 100 entreprises, depuis 2004, en Basse-Normandie est remarquable et mérite d'être soulignée. La création du Club "Normandie Entreprises - Développement Durable" (NEDD), vise à prolonger ces initiatives, à renforcer la dynamique régionale et à attester de la

performance des entreprises.

Constitué au départ de PME, des cercles AQM/AFNOR et ANEA/IRQUA Normandie, le club pourra vite intégrer d'autres entreprises et les accompagner pour attester de la réalité de leur engagement en matière de développement durable.

Le club a pour missions :

- Echanges d'informations, de pratiques, d'expériences en matière de DD entre les entreprises,
- Mise au point de fiches pratiques, outils, méthodes,
- Connaissance des parties prenantes, dialogue et travail conjoint pour une meilleure prise en compte du développement durable dans les relations avec les entreprises,
- Mise en valeur de l'engagement de ses membres,
- Contribution à la mise en valeur du dynamisme régional en matière de développement durable.

Un réseau de partenaires est mis en place pour contribuer à la réalisation des projets des entreprises et aux travaux du club.

Premières actions

Le club a été lancé le 14 octobre dernier en présence et avec le soutien de l'Etat et de la Région Basse-Normandie.

Dès à présent, le club met en place quatre ateliers thématiques (Communication interne, Politique d'achats, Eco-conception, Marchés publics), un échange d'informations entre ses membres et des actions de communication. Il prépare une première manifestation publique destinée à promouvoir ses entreprises et ses actions. Il réfléchit aux possibilités d'apporter un appui à des actions solidaires initiées en région (suggestion du cercle Drakkar).

Contact : AQM Basse-Normandie
Floriane DESMORTREUX
Tél : 02.31.95.00.11

Tout nouveau site du MFQ Franche-Comté

Ouverture du nouveau site internet du MFQ Franche-Comté : www.mfq-fc.asso.fr.

Dans le but de toujours mieux satisfaire ses adhérents et d'avoir une vitrine représentative de toutes ses actions, le MFQ FC a complètement restructuré son site internet et a fusionné le site www.moisdelaqualite.com dans son site internet général pour une meilleure lisibilité.

On peut y retrouver l'ensemble des missions de l'association, les groupes de travail, l'espace documentaire (CROM), l'espace multimédia et le programme détaillé de toutes les manifestations du Mois de la qualité 2010 ainsi que tous les plans d'accès.



Le Mois de la Qualité en Franche Comté : c'est reparti !

Chaque année depuis 1995, date de création du concept du Mois de la Qualité.

- En septembre, on s'étonne de la variété du programme et de la qualité des interventions, de la motivation de nos partenaires,
- Fin octobre, on examine déjà les

premiers résultats et les moyens de mobiliser encore davantage de professionnels,

- En janvier, on s'interroge sur ce qu'il faut absolument maintenir, sur ce qu'il faut aménager et sur ce que pourrait être le Mois de la Qualité idéal.

Ce sont des "succès" répétés depuis 15 ans qui portent la renommée du Mois et la dynamique de notre région. Et pourtant, tout a changé progressivement !

Le programme 2010 du Mois de la Qualité est non seulement « truffé » de nouveautés et d'innovations, mais il est aussi soutenu par une communication mutualisée avec des partenariats exemplaires et des supports MFQ d'avant-garde.

Au programme de cette édition baptisée « Ajustons nos performances » :

- FORUM D'OUVERTURE : Mercredi 13 Octobre de 9h00 à 18h00, à Besançon – Maison de l'Economie : Plateau Télévision avec 45 invités professionnels, animé par Christophe JOLY retransmission en WEB TV
- du 13 Octobre au 9 Décembre : Quatre parcours thématiques, Ateliers, Visites, Conférences, Journées techniques soit 40 rencontres interentreprises
- FORUM DE CLÔTURE : Jeudi 9 Décembre de 10h00 à 19h00 Cérémonie officielle

Soyez nombreux à en profiter !

www.mfq-fc.asso.fr

Un thème d'actualité pour la Journée de l'Excellence à Caen, organisée par AQM Basse-Normandie

Le fil conducteur de cette journée, "l'homme au cœur de l'entreprise", tout particulièrement d'actualité, sera au centre des débats des deux tables rondes matinales : "Mieux vivre son travail" et "Economie sociale et solidaire".



Dans les deux cas, ce sont des experts et des témoins remarquables qui viendront débattre le 9 novembre prochain au

Centre de Congrès de Caen.

Cette année, une place de choix sera donnée à l'éducation nationale – le Rectorat est un partenaire historique de l'AQM - qui viendra témoigner et mettre en avant ses bonnes pratiques. Point fort et traditionnel de cette journée, la remise des prix "Bonnes Pratiques" qui en est déjà à sa 6^{ème} édition. Les participants à l'opération collective "Accompagnement de la performance" seront aussi à l'honneur et se verront remettre pour les meilleurs Prix et Mentions.

Enfin, la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat, fidèle partenaire de l'AQM, remettra ses prix "Stars et métiers".

Un final exceptionnel

Cette année, l'AQM a fait appel à un expert et conférencier connu et reconnu pour parler des "chemins de la réussite" : Monsieur Hervé GOUGEON. Souvent avec émotion, toujours avec pugnacité, parfois avec humour, c'est avec une énergie constante que pendant plus d'une heure, il captivera l'auditoire. En ce temps de crise, c'est une bouffée d'oxygène qu'il nous apportera avec des conseils pratiques souvent illustrés d'anecdotes croustillantes.

Carole Louis, journaliste à France Bleu Basse Normandie, sera la "Madame Loyal" de l'après-midi.

15^{ème} Congrès International de Métrologie : appel à communications

Du 3 au 6 octobre 2011 à Paris
Mesurer pour agir, Agir pour progresser

Des tables rondes, des conférences, une exposition technique, des visites en entreprises avec pour objectif : l'amélioration des processus de mesure. Appel à propositions pour le 15 décembre au plus tard.

www.cfm metrologie.com

Le MFQ Aquitaine a déménagé

Nouvelles coordonnées :
19, rue Nauville - BP 10015
- 33007 Bordeaux Cedex

Tél. 06 29 19 50 71

Fax temporaire : 05 56 24 08 22

Mail : contact@mfq-aquitaine.org

Contact : Daniel LE HUBY





Un nouveau bureau pour le MFQ Limousin

Le Bureau du MFQ Limousin a été élu le 10 juin 2010 par le conseil d'administration. Il se compose ainsi :

Président :

Denis PIERRE (AS'COM CONSEIL)

Vices-Présidents :

Gérard HIRAT (LEGRAND)

Patrick RENAUD (AFNOR GROUPE)

Trésorière : Estelle LACROIX (SIL)

Trésorier Adjoint :

Jean-Yves LAURENT (SOFRANCE)

Secrétaire : Françoise BARDIN (LDA23)

Correspondant Corrèze :

Gaëtan HERVES (BORGWARNER)

Correspondant Creuse :

Christian LACOTE (CLC CONSEIL)

Le MFQ Limousin rentre dans le rang !

Depuis 6 ans, le MFQ Limousin s'était coupé de la Fédération des Associations Régionales de marque MFQ (tout en continuant à profiter du réseau directement*), pour des raisons de taux de cotisation demandés* et de disponibilité en trésorerie. Au risque de perdre le droit de s'appeler MFQ, nous avons été menacés plusieurs fois d'exclusion. Nous avons enfin pu trouver un "gentleman agrément" lors de la dernière Assemblée Générale de la FAR.

Espérons que le renouveau de notre "collaboration"* avec la FAR pourra dorénavant nous aider à accélérer notre développement. »

Denis PIERRE

Président du MFQ Limousin

(Extrait de la lettre « le MFQ Limousin vous informe » n°6 de septembre 2010)

*précision du Bureau FAR/MFQ

Chevalier des Palmes académiques et parrain de la 21^{ème} promotion : Jean Maslard doublement honoré par l'IEQT

Ce n'est pas le parcours industriel « zéro faute » de cet ancien responsable de la fonderie de Sept-Fons, ni son rôle déterminant en tant que président de la CCIMV (de 1986 à 2001) qui ont valu à Jean Maslard de recevoir les Palmes académiques le 7 octobre dernier.

C'est parce qu'il est l'un des « pères fondateurs » de l'Institut Européen de la Qualité Totale, que cet ingénieur s'est vu décerner cette distinction lors de sa cérémonie annuelle de remise des diplômes.

Figurant parmi les premiers à expérimenter le « management à la nippone », Jean Maslard a depuis placé la Qualité Totale au cœur de chacune de ses actions. Dès son arrivée à la tête de la CCIMV, il fait

tout pour mettre les PME-PMI locales à l'heure de la dynamique qualité, « voire même leur donner une longueur d'avance ».

Promouvoir la Qualité tous terrains

« Il y a ceux qui disent : « En avant ! » et ceux qui, déclarant : « Suivez-moi ! », montrent l'exemple. » Ainsi que l'a souligné le Préfet de l'Allier, Pierre Monzani, en lui remettant ses insignes de chevalier des Palmes académiques, Jean Maslard s'est révélé un véritable meneur d'hommes. Son combat pour la Qualité se déploie sur tous les terrains, y compris celui de l'instruction et de l'éducation des générations futures.

« La création de l'IEQT de Vichy en 1989, en partenariat avec la DRIRE et l'Université, constitue l'une de nos plus belles réussites. » Une réussite confirmée qui passe, comme il se doit, par la qualité. Ce sont 122 étudiants qui viennent d'obtenir en 2010 un diplôme (de Bac+3 à Bac+5) leur permettant d'intégrer rapidement des entreprises de secteurs variés (de la santé à l'agroalimentaire en passant par l'industrie ou les services) pour y exercer des métiers d'avenir.

Jean Maslard, légitime parrain de cette 21^{ème} promotion, entend bien poursuivre sa mission en faveur de l'IEQT « devenu le premier réseau national de la Qualité. Il doit à présent élargir sa notoriété à l'Europe, tout



en restant solidement campé sur ses valeurs de développement durable. » Et le toujours très actif membre du bureau de FAR MFQ de rappeler sa citation favorite : « Celui qui renonce à devenir meilleur cesse déjà d'être bon. » (Saint Bernard)

Le Pôle Qualité et Performance des Pays de la Loire est lancé depuis le 23 juin dernier

Dans son premier "cercle" il réunit les principaux acteurs "Qualité" de la Région : la DIRECCTE - la CRCI - la CRMA - le MEDEF - la CGPME - l'AFNOR - la CDAF - l'AFAV - l'Ecole Centrale de Nantes - le CESI - le MFQM. Le MFQM assurera l'animation en la personne de Jean-Claude CHARRIER (secrétaire Général de FAR/MFQ).

Premier Comité de pilotage décentralisé : Le CNQP réuni à Qualidev (Vichy)

Pour leur premier comité de pilotage décentralisé, les membres du Comité National pour la Qualité et la Performance se sont donnés rendez-vous le 7 octobre dernier dans la cité thermale, au siège de Qualidev.

Claude Cham, son nouveau président, entendait ainsi valoriser le rôle essentiel des acteurs régionaux dans les nécessaires actions de promotion de la qualité à mener auprès des PME françaises.

La venue du comité de pilotage du CNQP dans ses locaux constitue un signe de reconnaissance fort, mettant en relief la mission de Qualidev, Centre de ressources en Qualité, Sécurité, Environnement orienté Développement durable, créé en 2006 par la CCI de Moulins-Vichy. Partie prenante du Pôle Qualité et Performance Auvergne (« guichet unique » lancé en octobre 2008 et dédié à la compétitivité par l'approche QSE/Développement durable), Qualidev représente en outre, un acteur particulièrement actif sur son territoire.

« Le CNQP n'est pas un « think tank » parisien coupé des réalités ; nous

voulons avoir les pieds dans la glaise et la tête dans les étoiles, afin de faire progresser concrètement la juste cause de la Qualité dans les entreprises françaises. Pour réussir, nous devons nous appuyer sur les ressources locales et régionales œuvrant efficacement sur leur terrain. »

Dans un courrier officiel intitulé « Un engagement quinquennal pour la performance des PME et de la France » (et adressé au président de la CCIMV à l'issue de la réunion du 7 octobre), Claude Cham réaffirme sa volonté de travailler avec le réseau consulaire : « Les CCI peuvent remplir un rôle essentiel en mobilisant les pouvoirs publics régionaux (DIRECCTE, DREAL, Conseils régionaux et généraux) et en organisant les actions de sensibilisation et d'accompagnement des PME sur cette voie. »

Véronique DURUPT

La FAR/MFQ à Alger

Notre Président, Charles Tondeur, était à Alger du 10 au 13 octobre dernier. Il est intervenu au Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise.

La FAR/MFQ au Maroc

Du 7 au 10 novembre, Charles Tondeur sera présent à la semaine Nationale de la Qualité au Maroc où il animera un atelier sur la qualité dans l'enseignement supérieur, il présentera également deux conférences sur le sujet. A noter : la présence de Jérôme De Tourtier et de Patrick Delahaye qui interviendront respectivement sur la qualité dans les services et le développement durable.

Nouveau logo Eco-label Européen :

Depuis février 2010, un nouveau logo harmonisé pour les 27 pays de l'Union a été créé.

Source : www.afnor.org



Un nouveau logo européen pour le bio

Le nouveau logo européen pour les produits biologiques a été



officialisé en juillet dernier. C'est l'Eurofeuille, une feuille dessinée par les étoiles de l'Union européenne sur fond vert, qui a séduit les internautes invités à voter pour désigner ce nouveau logo. Du 7 décembre 2009 au 31 janvier 2010, les Européens ont été invités à choisir le design du nouveau logo européen pour les produits bio parmi trois modèles. Ces projets ont été sélectionnés par un jury de professionnels parmi quelques 3 422 idées soumises par des étudiants en art et en design.

Environ 130 000 personnes ont voté en ligne. Le logo Eurofeuille, imaginé par un étudiant allemand, a recueilli 63% des suffrages. Les deux autres projets ont été plébiscités par 27% et 10% des internautes Européens.

Depuis le 1^{er} juillet, le logo biologique de l'Union européenne doit obligatoirement figurer sur tous les produits préemballés, fabriqués dans les Etats membres. Il est toutefois facultatif pour les produits importés.

(Source : www.futura-sciences.com)

...Suite de la page 4

- son groupe de travail des Alambiens réactualise sous l'angle RSO, ses huit fiches de synthèse destinées à la sensibilisation des responsables : Direction Générale, Marketing et Commercial, R&D/Produits Nouveaux, Méthodes Production, Ressources Humaines, Achats, Communication et Pilote Projet afin de personnaliser les rôles de chacun et inciter aux échanges au sein de leur comité de Direction.

- sa semaine du développement durable en avril 2010 a fait l'objet de deux « e-news » spéciales DD et RSE avec diffusion auprès de plus de 450 destinataires MFQ FC.

- sa panoplie de vidéos s'est enrichie des extraits de la remise du PFQP 2010 à Paris.

- son assemblée générale annuelle a été agrémentée du témoignage du lauréat PFQP dont l'expérience met déjà en relief des bonnes pratiques RSE.

- son légendaire Mois de la Qualité a été construit avec de nombreuses facettes DD, RSO, Parties intéressées et partenariats mutuellement bénéfiques.

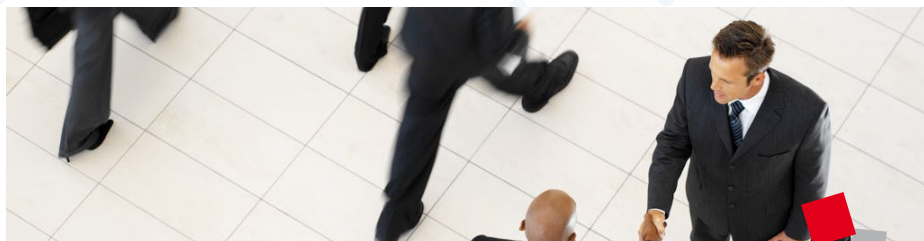
- Son forum de clôture sera très orienté RSO avec une conférence « poster » des Questions/réponses animée par Joël LE GALL, le Tour de France AFNOR sur l'ISO 26000, et une table ronde finale sur la responsabilité sociétale.

Aujourd'hui, le MFQ Franche-Comté est positionné comme centre de ressources Qualité, Sécurité, Environnement, Développement Durable et RSO. Nos partenaires nous y incitaient déjà fortement et on peut penser qu'une action collective régionale 2011/2013 nous permettra de poursuivre efficacement cette avancée. En outre, les concepts RSO ne remettent pas en question toutes les démarches entreprises depuis vingt ans, bien au contraire ils leur redonnent un véritable sens, ils remettent l'homme au cœur des performances, ils revalorisent le difficile métier de manager, l'image des activités industrielles et l'esprit d'entreprise.

En bref, la responsabilité sociétale devrait enfin remettre la finance au service de l'entreprise, l'entreprise au service de la société et la société au service de l'humanité...

Les ALAMBIENS et toute l'équipe du MFQ Franche-Comté.

agenda



Des MFQ en région

Mercredi 3 Novembre

- > Séminaire de formation à l'audit interne (MFQ Rhône-Alpes)
- > Matinée Bonnes Pratiques - Le Prix Progrès et Performance 2011 (Club Francilien Progrès Performance)

Jeudi 4 Novembre

- > Marché des audits (MFQ Rhône-Alpes)
- > Rendez-vous de la performance durable (MFQ Nord Pas de Calais)

Lundi 8 Novembre

- > Club des Consultants DD (MFQ Nord Pas de Calais)

Mardi 9 Novembre

- > Club QSE « simplification d'un système de management » (MFQ Limousin)
- > Matinale "Communiquer avec ses parties prenantes internes & externes" (MFQM Pays de la Loire)
- > Club Management « Système de reconnaissance et outils de motivation » (MFQ Nord Pas de Calais)
- > Club DD "ISO 26000 et ancrage territorial" (MFQ Aquitaine)
- > Journée Régionale de l'Excellence (AQM Basse-Normandie)

Mardi 16 Novembre

- > Club Agro « réglementation et étiquetage produits » (MFQ Limousin)

Mercredi 17 Novembre

- > Petit déjeuner "outils pour la performance durable de l'entreprise" (MFQ Nord Pas de Calais)

Semaine 46

- > Visite du Centre de Lutte Contre le Cancer Nantes Atlantique René Gauducheau à Saint Herblain. La visite portera sur le thème de l'innovation dans la prise en charge du

cancer (MFQM Pays de la Loire)

Lundi 22 Novembre

- > Rencontre « rendre la certification efficace » (MFQ Nord Pas de Calais)

Jeudi 25 Novembre

- > La mise en place d'une veille en Développement Durable (MFQ Rhône-Alpes)
- > Club Ecoute pour l'innovation et la qualité de vie au travail (MFQ Aquitaine)
- > Remise du Prix Haute-Normandie Qualité et Performance (MFQ Haute-Normandie)

Vendredi 26 Novembre

- > Club des consultants et prestataires de services intellectuels (MFQ Nord Pas de Calais)

Mercredi 1^{er} Décembre

- > Matinée Bonnes Pratiques Le Prix Progrès et Performance 2011 (Club Francilien Progrès Performance)

Jeudi 2 Décembre

- > Matinale "Présentation de la norme ISO 26000" (MFQM Pays de la Loire)

Lundi 6 Décembre

- > Club des Consultants DD (MFQ Nord Pas de Calais)

Mardi 7 Décembre

- > Club Management « démarche qualité en cas de fusion » (MFQ Nord Pas de Calais)

Mardi 14 Décembre

- > Club audits internes croisés (MFQ Nord Pas de Calais)

Jeudi 16 Décembre

- > Remise des trophées du 7^{ème} Concours Régional des Bonnes Pratiques QSE-DD (AQP Auvergne)

Lundi 20 Décembre

- > Club QSE « communication, management, qualité et implication du personnel : retour d'expérience, comment aller plus loin ? » (MFQ Limousin)

Du 13 octobre au 9 décembre

- > Le Mois de la Qualité (MFQ Franche-Comté) => 37 dates

de la FAR/MFQ

Mercredi 3 Novembre

- > Réunion du Groupe de travail communication de la FAR/MFQ

Jeudi 18 Novembre

- > Réunion de Bureau de la FAR/MFQ

Mercredi 15 Décembre

- > Réunion de Bureau de la FAR/MFQ

Jeudi 16 Décembre

- > Journée Speed Benchmarking

Autres événements...

Lundi 29 Novembre

- > La qualité et la certification dans la commande et la gestion des services publics
Lieu : Mairie de Paris
Organisateur : France Qualité Publique
[En savoir plus...](#)

Jeudi 4 et vendredi 5 Novembre

- > Colloque international de management « Gouvernance, management et performance des entreprises de l'économie sociale. quelles spécificités ? »
Lieu : IAE de Lyon
Organisateur : IAE de Lyon
[En savoir plus...](#)

Du mardi 2 au vendredi 5 Novembre

- > Expoprotection
Le salon de la prévention et de la gestion des risques à Paris Nord Villepinte Hall 5
[En savoir plus...](#)

Du lundi 8 au vendredi 12 Novembre

- > Semaine de la Qualité au Maroc
Organisateur : UMAQ
[En savoir plus...](#)