N°20
TRIMESTRIEL

échanges

la performance en revue

VISION
UN IRRÉSISTIBLE BESOIN DE QUALITÉ... ? ET POURQUOI PAS !

L'ENTRETIEN
NICOLAS ADAM, CHEF ÉTOILÉ

STRATÉGIE
TECUMSEH EUROPE, UNE STRATÉGIE INDUSTRIELLE DURABLE

ZOOM SUR
LE PRIX FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE 2012

Qualite Performance

MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE

ÉDITO

Par Claude Cham
Président AFQP

L'heure est désormais à l'action

Chers adhérents, chers amis,

L'année 2012 touche déjà à sa fin, appelant avec elle l'heure du bilan. Un premier bilan pour notre nouvelle association qui rappelons-le soufflera sa première bougie en avril prochain.

Je peux déjà vous annoncer que notre association se porte bien ! Sa santé financière est saine, les fondations sont consolidées et les signes de soutien sont nombreux. Certains diront qu'il ne se passe rien, permettez-moi de leur répondre qu'ils se trompent. Ils se trompent car le travail abattu ces derniers mois est colossal et les démarches entreprises ont fait les preuves de leur fondement. En témoignent la magnifique cérémonie du Prix France Qualité Performance, la journée des adhérents en décembre, le lancement de la première newsletter le mois dernier, sans oublier la nouvelle formule de la revue Echanges actuellement sous vos yeux. Je remercie toutes celles et ceux qui se sont mobilisés, qui ont cru en ce projet d'union désormais concrétisé. Mes remerciements vont aussi aux organisateurs du Prix, et bien entendu aux évaluateurs.

Aux doutes a succédé la confiance, à la partition a succédé la coopération. Passée cette étape de construction et de changement, l'heure est désormais à l'action. Nous devons viser la totale satisfaction de nos adhérents (clients directs et utilisateurs finaux), la visibilité de notre association au delà des frontières quelles qu'elles soient (régionales, nationales, public/privé…) et enfin l'ouverture. Ouvrons les portes de la Qualité, aidons-la à occuper la place stratégique qu'elle mérite et dont notre économie a besoin. Ouvrons nos réseaux pour que circulent les idées et naissent les collaborations. Ouvrons l'AFQP à tous les acteurs de la Qualité et de la Performance y compris à l'international. Je suis dernièrement allé à la rencontre de nos homologues allemands, slovènes et marocains. Eux comme nous sommes impatients de voir grandir des actions communes.

«Et la suite ?» nous direz-vous ? Les prochains mois seront faits d'actions, d'événements, de rencontres… Le «VIRAGE» est pris : nous serons «VIsible, RApide, GÉnérateur de performance», voici mon engagement. Je demande pour cela à chacun de s'approprier la part du travail qui lui est confiée, d'être mobilisé et à l'écoute. Ensemble pour une performance durable et renouvelée.

échanges

Directeur de la publication : Claude Cham
Coordinateur : Michel Cam
Comité de rédaction / lecture : Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Arnaud Derathe, Martial Godard, Pierre Gosset, Daniel Gruat, Lise Harribey, Olivier Hornberger, Céline Meunier, Brigitte Minette-Tiberghien
Éditée par : AFQP - 46 Avenue de la Grande Armée - CS 50071 - 75858 Paris Cedex 17
Email : contact@afqp.fr

FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE

Par André Marcon
Président CCI France

ÉDITO

Travaillons ensemble à une stratégie Qualité nationale

Dès le début des années 90, les Chambres de Commerce et d'Industrie ont accompagné les entreprises françaises dans leur démarche Qualité. C'était un axe de travail majeur à la fin de la décennie, et une belle réussite grâce au travail collectif des CCI.

Pourtant, au cours des années 2000, la Qualité s'est progressivement écartée de la stratégie des entreprises et donc un peu de la nôtre : était-elle devenue un lieu commun ? Nous pensions que ces entreprises l'avaient intégrée. On a alors baissé la garde… Nous avons depuis constaté une baisse de la Qualité sur le territoire, particulièrement pour les PME-TPE, préjudiciable à notre industrie.

Aujourd'hui, nous sommes conscients qu'il faut reprendre cet objectif. Et pour y arriver, il faut se remobiliser : nous mettre tous autour de la table. Nous devons construire une stratégie nationale, connectée et déclinée au niveau régional puis local.

Nous devons aussi prendre en compte que la Qualité n'est pas figée. Il nous faut redévelopper une culture qualité-performance transversale à la dynamique globale de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) : développement économique, respect de l'environnement et augmentation des compétences.

L'enjeu est à la fois interne et externe. Interne, pour réduire la non-qualité, augmenter le rendement, motiver le personnel et les managers. Externe, pour pérenniser et développer le savoir-faire français, améliorer l'image de marque, et faire reconnaître la Qualité en tant qu'avantage concurrentiel déterminant pour notre tissu industriel.

J'encourage les adhérents AFQP à continuer à travailler pour que la Qualité s'impose dans nos entreprises. Sachons travailler ensemble au niveau national, régional et local. Dans un contexte économique difficile, la qualité est plus que jamais le levier stratégique de la compétitivité de notre pays et de ses acteurs !

photos
© AFQP : pages 2, 3, 4, 10, 12, 21, 23.
© Fotolia : pages 6, 7, 8, 11, 12, 14, 18, 19, 20, 21, 24.
© MFQ Rhône-Alpes : page 22.
© Nicolas Adam : page 16.

20 numéros de la revue Echanges
20 ans du Prix France Qualité Performance

Par Michel Cam, pilote du Groupe Communication de l'AFQP

20 bougies ! Bon Anniversaire à la revue Échanges et au Prix France Qualité Performance

Echanges fait son numéro

En novembre 2005 paraissait le premier numéro de la revue Échanges. Le premier édito de Pierre Gosset « Croiser les cultures, les bonnes pratiques, communiquer », alors président de l'association FAR/MFQ, marquait le début d'une longue et belle série. Sept ans après, cet édito est toujours d'actualité tant le croisement des idées, les échanges de bonnes pratiques et la communication sont des facteurs clés de la démarche Qualité. Ils constituent l'ADN même de l'association AFQP au travers des rencontres Speed benchmarking, le Prix France Qualité Performance, les Visas...
En 2012, la Qualité n'est pas dépassée, c'est au contraire une notion en pleine évolution, un concept global qui fait partie intégrante du management. Nous voilà depuis rendus au vingtième numéro de la revue. Vingt opus riches, pluriels et collaboratifs. Merci à tous les contributeurs qui mettent sans relâche leur plume au service de l'association, de ses valeurs et de la Performance. Pour célébrer l'événement, Échanges s'est offert un lifting et vous dévoile son nouveau visage, à la fois épuré et coloré. Une ligne éditoriale résolument tournée vers l'avenir, qui mêle sujets de fonds et initiatives à partager, vous accompagnera tout au long des prochains numéros.

Ce 20ème opus vient célébrer la qualité et ses nombreux visages. Pour les illustrer, nous avons rassemblé des points de vue de professionnels et d'acteurs de la qualité, des témoignages, ... Autant de regards portés sur la richesse d'une stratégie d'avenir.

Bon anniversaire et longue vie à Échanges !

PFQP, 20 ans déjà !

Novembre 2012, c'est aussi la vingtième édition du Prix France Qualité Performance. En 2006, Arnaud Planche, responsable Qualité de la société Mediland, lauréate du Prix, confiait à Échanges n°2 : « Le Prix récompense nos efforts, il légitime au niveau national une image de performance durable et de sérieux qui nous conforte dans notre démarche d'amélioration continue ». Dans ce numéro spécial, le13ème Prix Français de la Qualité faisait déjà la Une de l'actualité.
Là aussi, sept ans après, les propos d'Arnaud Planche sont toujours d'actualité. La Qualité demande un effort de tous les instants et ceci à tous les niveaux de l'entreprise. Cet effort doit être suivi par un tableau de bord avec des indicateurs représentatifs afin de réagir efficacement en cas de dérive. Par son sérieux et la qualité de ses produits, l'entreprise doit donner confiance à ses clients et les satisfaire.
Manager par la Qualité, dans une démarche d'amélioration continue, assure la pérennité de l'entreprise en s'appuyant sur l'implication du personnel, l'innovation et la compétitivité.
Cela fait 20 ans que le Prix célèbre ces réussites, ces dirigeants et leurs équipes qui mettent au coeur de leur stratégie des valeurs communes de bon sens et d'écoute.

Bon anniversaire au Prix France Qualité Performance qui nous donne rendez-vous le 29 novembre à Paris Bercy.

bio express

Diplômé Économiste du CNAM grâce à un mémoire avant-gardiste ("La qualité, un investissement rentable pour l'entreprise"), Michel Cam intègre en 1983, le groupe Air Liquide. Après quelques années au sein du groupe, il est nommé Directeur Sécurité Maîtrise des Risques, Qualité et Environnement. Aujourd'hui enseignant à l'Université de Marne la Vallée et à l'Université Paul Cézanne de Marseille, il pilote le Groupe Communication de l'AFQP.

sommaire

4 ANNIVERSAIRES
20ÈME N° DE LA REVUE ÉCHANGES
20 ANS DU PFQP

5 ZOOM
LE PRIX FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE 2012

10 DANS LES COULISSES DE
L'AFQP

11 RÉFLEXION
UNE STRATÉGIE NATIONALE DE LA QUALITÉ C'EST VITAL

12 EN ACTION
GOUVERNANCE INNOVANTE ET RSE

13 STRATÉGIE
TECUMSEH EUROPE

14 VISION
UN IRRÉSISTIBLE BESOIN DE QUALITÉ, POURQUOI PAS ?

16 L'ENTRETIEN
NICOLAS ADAM, CHEF ÉTOILÉ

19 L'ÉCLAIRAGE
INTERNET : UNE CHANCE HISTORIQUE POUR LES PME

22 TÉMOIGNAGE
HERVÉ SERIEYX

23 VU AILLEURS
56ÈME CONGRÈS EOQ

24 l'agenda

Poursuivez la lecture sur www.afqp.fr

le zoom

LE PRIX FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE 2012

Depuis vingt ans, le Prix France Qualité Performance® récompense chaque année des organisations qui mettent en œuvre une démarche Qualité et visent la performance.
Le Prix France Qualité Performance® est ouvert à toutes les organisations (entreprises, administrations, services, associations, …) , quels que soient leur taille et leur domaine d'activité.
Placé sous le haut patronage du Ministère en charge de l'Industrie, le Prix France Qualité Performance® est organisé et présidé par la l'Association France Qualité Performance (AFQP).

Le Prix France Qualité Performance®, un concours national.

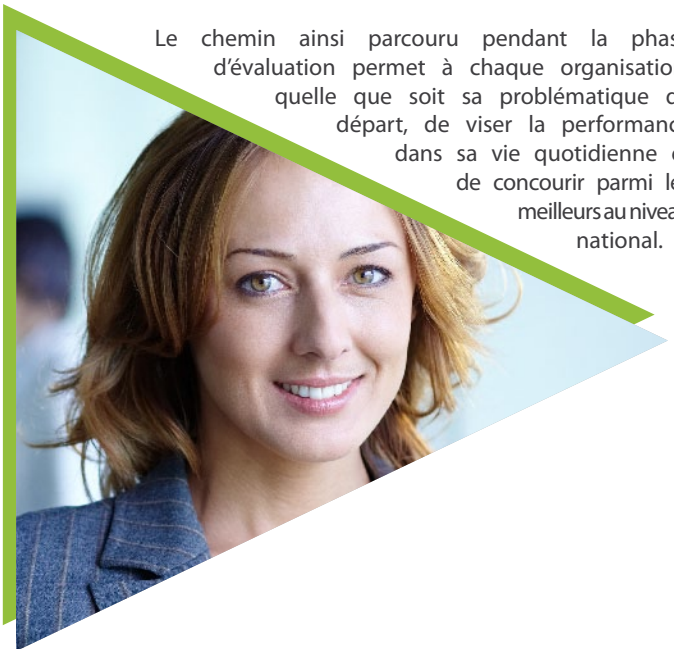
Il existe de nombreuses récompenses qualité mais le Prix France Qualité Performance® va au-delà : il offre aux candidats l'occasion de s'engager dans une évaluation de leur performance pour évoluer, en s'appuyant sur le modèle de l'European Foundation for Quality Management (l'EFQM), fondé et reconnu dans le monde entier pour son travail auprès des organisations en faveur de l'amélioration de la qualité.
Le Prix France Qualité Performance® s'adresse à tous les dirigeants qui ont pour objectif de faire de la qualité un projet d'équipe et qui veulent communiquer sur leurs engagements.

Les Visas du Prix France Qualité Performance® : innovation 2012

Le comité d'organisation du Prix, soutenu par la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), a décidé de créer, pour les 20 ans du Prix France Qualité Performance, une deuxième voie d'entrée au concours : les Visas Qualité & Performance®. Ils récompensent des organisations ayant mis en œuvre des facteurs clés de management, à l'instar des concours de bonnes pratiques.

Le Prix France Qualité Performance® au service du progrès

Le candidat bénéficie dans le cadre de son évaluation d'un éclairage sur ses points forts et ses axes de progrès. Il dispose ainsi d'un plan d'engagement vers la performance, adapté à la taille de son organisation et à son activité. Ce plan d'engagement fournit aux dirigeants un système de pilotage efficace.



Le chemin ainsi parcouru pendant la phase d'évaluation permet à chaque organisation, quelle que soit sa problématique de départ, de viser la performance dans sa vie quotidienne et de concourir parmi les meilleurs au niveau national.

un projet d'équipe mobilisant

Le Prix France Qualité Performance® : des bénéfices

De l'autoévaluation qu'entraîne le choix de concourir, à l'implication des équipes, en passant par la mise en évidence des plans de progrès nécessaires pour l'organisation, le chemin parcouru permet toujours à l'organisation candidate d'en sortir gagnante.
Elle bénéficie d'un retour structurant et dynamisant, d'un projet d'équipe très mobilisant et de retombées en termes de communication avec l'ensemble de son éco-système.

Une reconnaissance nationale et européenne

Vous décidez de faire concourir votre organisation au Prix France Qualité Performance®. L'évaluation de votre organsiation se traduit alors par l'attribution d'un nombre de points pouvant aller jusqu'à 1000. Le Prix France Qualité Performance est décerné à l'organisation qui a obtenu le plus de points dans sa catégorie (Grandes Entreprises, Entreprises de taille intermédiaire (250 et 5000 salariés), PME-PMI (entre 1 et 250 salariés), Etablissements publics/Administrations/ Associations).

Cette évaluation étant commune pour le Prix France Qualité Performance® et l'EFQM, dès lors que votre organisation obtient une note supérieure ou égale à 300 points, vous obtenez un diplôme européen EFQM.

Des bénéfices externes et internes

Chaque organisation canditate bénéficie du « benchmark » de pratiques avec d'autres organisations, d'une mise en évidence de ses points forts, d'une identification des axes d'amélioration de son mode de management pour augmenter la qualité perçue par ses clients et partenaires.

Chaque équipe qui concourt depuis vingt ans en ressort plus motivée, développe un projet constructif et stimulant, s'engage et communique activement, bénéficie d'une forte médiatisation.

le zoom

L'innovation VISAS

Pour ses 20 ans, le Prix France Qualité Performance® innove !
Une deuxième possibilité de concourir est désormais offerte : les Visas Qualité & Performance®. Cette innovation a été conçue en partenariat avec la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

Une approche par domaine

Toutes les organisations et entreprises qui souhaitent mettre en avant une démarche d'excellence, sans passer par les différentes étapes d'évaluation proposées dans le cadre du Prix, peuvent candidater, en présentant leur dossier dans un ou plusieurs des domaines suivants :

Leadership
Des organisations dont les dirigeants façonnent le futur et le font devenir réalité.

Personnel
Des organisations qui valorisent leur personnel et créent une culture leur permettant d'atteindre les objectifs.

Stratégie
Des organisations qui mettent en œuvre leurs missions et leurs visions en développant une stratégie centrée sur les parties prenantes.

Partenariats & Ressources
Des organisations qui planifient et gèrent des partenariats externes, des fournisseurs et des ressources internes pour soutenir la politique et la stratégie ainsi que la performance opérationnelle de leurs processus.

Processus, Produits & Services
Des organisations qui conçoivent, gèrent et améliorent les processus, les produits et les services dans la perspective de générer une valeur croissante pour les clients et les autres acteurs.

Valorisation et vision

Les Visas Qualité & Performance® s'adressent à toutes les organisations qui souhaitent valoriser leurs critères de performance. Les candidats bénéficiant d'un premier regard des évaluateurs sur leurs indices de performance à développer, les Visas Qualité & Performance® peuvent être une voie pour le Prix France Qualité & Performance® l'année suivante.
Ils mettent en valeur des facteurs clés de réussite managériale et permettent aux lauréats de le faire savoir à l'échelle régionale et nationale.

Le prix Visas Qualité & Performance® peut être une manière de faire entrer progressivement les équipes dans une démarche continue, visant la très haute performance et/ou d'accompagner les efforts de déploiement, d'exportation et d'innovation.

Ils témoignent…

Propos extrait de la newsletter Qual'idées® numéros 1 et 4

Nouveau candidat au Prix France Qualité Performance®, la société Pompes GRUNDFOS France s'engage en 2012.

Luc Mercy, Directeur Qualité nous en explique les motivations :

IJ : Que représente la qualité pour votre organisation ?
LM : Au même titre que la Santé et la Sécurité, la Qualité est une valeur incontournable pour garantir le succès et la pérennité de notre entreprise. Dans un contexte économique difficile où les entreprises d'Europe de l'Ouest peinent à se développer sur le marché mondial, la Qualité est sans conteste un élément essentiel qui doit nous permettre de nous démarquer auprès de nos clients.

IJ : Pourquoi avez-vous choisi de concourir cette année ?
LM : Nous pratiquons régulièrement les évaluations intra-Groupe selon le modèle EFQM. Bien que la crise de 2009 et le nouveau modèle 2010 aient quelque peu ralenti ce processus, notre volonté est restée intacte. Il était donc grand temps pour nous de remettre l'ouvrage sur le métier. Par ailleurs, en cette année 2012 Pompes Grundfos France célèbre ses 40 années d'existence, quoi de plus beau que d'avoir la possibilité d'obtenir ce prix, tel une cerise sur notre gâteau d'anniversaire !

IJ : Qu'attendez-vous de cette démarche ?
LM : Tout d'abord, de par la simple rédaction du dossier nous avons pu capitaliser les réalisations menées ces dernières années et prendre en peu de recul dans un monde en perpétuel changement, cela nous a fait le plus grand bien. L'entreprise sera confrontée dans les 3 ans à venir à des changements importants du fait de la mise en œuvre de nouvelles règlementations énergétiques qui nous contraignent à redéfinir notre offre produit et à reconfigurer notre système de production. Cette démarche nous aide à formaliser le cadre dans lequel nous allons évoluer et à impliquer l'ensemble du personnel. Elle nous a d'ores et déjà permis de mobiliser l'ensemble des cadres et chefs de service, et d'inclure l'ensemble du personnel dans un programme de sensibilisation. L'évaluation par un organisme externe, pour la première fois sur notre site, nous donnera une vision différente et donc enrichissante. De surcroît, la recherche du Prix France Qualité & Performance nous permettra d'entraîner l'ensemble de nos partenaires avec nous et d'atteindre une dimension nouvelle en termes d'Excellence.

Le réseau des correspondants qualité des ministères économiques et financiers, piloté par le Secrétariat Général de ces ministères, nous explique les motivations de sa candidature aux Visas Qualité & Performance®.

IJ : Que représente la qualité pour votre organisation ?
Des « clients », des usagers, des citoyens satisfaits, à leur profit comme au nôtre.

IJ : Pourquoi avez-vous choisi de concourir en 2012 ?
Pour valoriser et faire reconnaître la véritable valeur ajoutée de nos agents de service public et des actions innovantes de leurs services. Pour promouvoir en interne les démarches relatives à la qualité, parce que la qualité n'est pas une contrainte mais un levier d'amélioration. Ainsi, à l'occasion des audits internes réalisées par la mission qualité du Secrétariat Général, des bonnes pratiques ont été identifiées et certaines ont été présentées aux visas.

IJ : Qu'attendez-vous de cette démarche ?
Un regard extérieur, une évaluation de nos démarches et de nos nouvelles pratiques mises en œuvre dans le service public. Même si pour le secteur privé certaines de nos bonnes pratiques présentées peuvent paraître anecdotiques, toutes celles que nous avons choisi de présenter aux visas sont novatrices dans notre culture administrative.
Que la reconnaissance externe stimule les initiatives d'innovation, de collaboration,…et qu'elle donne « envie de qualité ».

PARTENAIRES DU PRIX FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE

▸dans les coulisses de...

l'AFQP
au service de Qualité et de la Performance France

Par Jean-Jacques Crosnier, Brigitte Minette-Tiberghien et Xavier Quérat-Hément

« La Qualité se voit à la simultanéité de deux sourires : celui du client et celui du collaborateur ».

L'Association France Qualité Performance s'est constituée au début de l'année, en réunissant la FAR, le Mouvement Français pour la Qualité et ses Associations Régionales, France Qualité Publique et le Comité National Qualité et Performance. L'association qui compte déjà une cinquantaine de membres, grandes entreprises du secteur privé et public et associations régionales, s'est depuis lors mise en ordre de marche et a défini ses ambitions et axes de travail prioritaires.

L'ambition première de l'AFQP est de restaurer la Qualité du made in France ainsi que l'image de la Qualité en France : « La Qualité : levier d'action majeur du développement de la performance durable reconnu par les pouvoirs publics et les décideurs »

Pour cela, elle s'appuie sur 5 fondamentaux : la collaboration, la créativité, l'adaptation, la diffusion et la mesure.

Pour parvenir à réaliser son ambition, l'AFQP poursuit les objectifs suivants :

▶ **Fédérer** tous ceux qui en France militent pour le développement des démarches « Qualité »,

▶ **Renforcer son positionnement** d'organisation nationale à l'image de ce qui existe ailleurs en Europe, aux Etats-Unis et au Japon,

▶ **Faire du Prix Français Qualité Performance (PFQP) une distinction reconnue et recherchée** de nos entreprises et organisations,

▶ **Donner de la visibilité** sur ce qui se fait dans les régions, la qualité made in France.

Pour ce faire, le bureau de l'AFQP a préparé une feuille de route comportant 6 chantiers.

▶ Faire de la Qualité un enjeu stratégique national,

▶ Développer le réseau régional et faciliter les collaborations interrégionales : organiser la géo localisation des compétences et de synergies potentielles de production,

▶ Partager et promouvoir les bonnes pratiques, notamment celles qui s'appuient et valorisent l'esprit de service et l'engagement des équipes,

▶ Dynamiser le Prix France Qualité Performance,

▶ Elever le niveau de compétence des futurs dirigeants en matière de Qualité,

▶ Devenir un acteur clé auprès des instances Qualité étrangères.

Pour chacun d'eux, il nous appartient maintenant de définir collectivement avec les membres de l'association et en particulier les associations régionales, les plans d'actions qui nous permettront d'atteindre nos objectifs.

La première étape de construction collégiale aura lieu le 6 décembre prochain à l'occasion de la manifestation « Speed Benchmarking ».

Tous ensemble faisons de l'AFQP le champion national de la cause que nous défendons : la Qualité, « le sourire du client et du collaborateur » !

Bio express

BRIGITTE MINETTE-TIBERGHIEN

Responsable de la mission qualité de service et réingenierie au sein des Ministères économique et financier, après avoir été responsable innovation participative à la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat et Directrice de la qualité et des affaires réglementaires de l'Etablissement Français du Sang, Brigitte Minette est vice-présidente de l'AFQP.

JEAN-JACQUES CROSNIER

Directeur qualité et progrès de DCNS depuis 2003 et responsable du management de l'environnement et de la sécurité nucléaire, il anime et supervise la conduite du changement et le déploiement des démarches de progrès dans l'ensemble du Groupe. Jean-Jacques Crosnier est membre du Bureau de l'AFQP.

XAVIER QUÉRAT-HÉMENT

Directeur qualité du Groupe La Poste depuis 2006, il a participé à la création de La Banque Postale et préside également le Comité d'Orientation Stratégique « management et services » de l'AFNOR. Conseiller Technique au Cabinet de la Ministre de l'Industrie en 2004, Xavier Quérat-Hément est vice-président de l'AFQP.

Une stratégie nationale de la Qualité, c'est vital !

Par Yves Cannac

Dans notre pays, la Qualité, sauf exceptions, est aujourd'hui assez largement passée de mode… Les débats récents, suscités par les campagnes électorales et maintenant par l'arrivée d'un nouveau gouvernement, illustrent bien cette regrettable évolution. La compétitivité est identifiée presque unanimement comme un enjeu majeur, mais qu'en dit-on, à droite ou à gauche ?

Chacun sait distinguer la « compétitivité prix » et « hors prix ». Mais presque tous s'expriment comme si cette dernière se réduisait à la recherche et à l'innovation technologique ! Le mot de Qualité n'est jamais prononcé. Pourtant, qu'il s'agisse de produits industriels, de produits agricoles ou de services, tant publics que privés, leur attractivité hors coût n'est pas seulement affaire de technologie ! La qualité globale, dans tous les sens du mot – cohérence des différentes caractéristiques de l'offre, adaptation optimale et permanente aux attentes du client ou de l'usager – est évidemment un facteur incontournable de la compétitivité. Et la dimension interne de la qualité, inséparable de la précédente – autrement dit, la qualité managériale et celle des relations entre tous les membres des organisations concernées - est elle-même capitale pour leur épanouissement, lequel est à son tour un déterminant essentiel de l'efficacité et donc de la compétitivité de ces organisations.

La qualité n'est pas contournable.
Et particulièrement dans notre pays, puisque celui-ci reste potentiellement porteur, sur ce terrain, d'avantages très importants : la qualité des personnes qui le composent, bien sûr ; mais aussi l'image justifiée que conservent nombre de ses offres, dans des domaines tels que le luxe, le tourisme, la nourriture ou, bien sûr, certaines technologies (transports et énergie notamment).

Dès lors, comment pouvons-nous laisser la qualité devenir chaque jour davantage une sorte de monopole de nos voisins allemands ? La qualité française ne devrait-elle pas être au cœur de nos actions ? C'est d'ailleurs vrai pour toute l'Europe, mais tout spécialement pour notre pays.

Dans cette logique, la qualité devrait devenir à la fois un enjeu majeur, une valeur éminente et une source de fierté pour la nation ! ►►►

(1) CAF, pour Common Assessment Framework, traduit en français, pour conserver le sigle, par Cadre d'Auto-évaluation de la Fonction publique

►►► Cela suppose que chaque responsable s'y engage, et se sache jugé sur l'action qu'il conduira sur ce plan. Il devrait en être ainsi dans les organisations privées et publiques, mais aussi au niveau du gouvernement. Celui-ci devrait mettre en place une vraie stratégie nationale de la qualité, autant que possible transpartisane. La qualité devrait être enseignée dès l'école ! Une journée nationale de la Qualité permettrait sur ce plan de diffuser chaque année des informations et des messages utiles, et de récompenser des méritants de toute sorte. Les administrations les plus diverses devraient s'engager à fond dans une telle démarche, capitale pour leur vraie modernisation, y compris dans le contexte de restriction des crédits publics qui s'impose impérativement. (Alors qu'elles ignorent pratiquement toutes le modèle européen du CAF(1), qui a été élaboré dans cet esprit par l'Union européenne pour les administrations publiques de toute sorte, et que nombre de nos voisins européens utilisent systématiquement). Et bien entendu, de leur côté, les entreprises devraient renforcer énergiquement leur investissement sur ce plan. Certes, nombre d'entre elles l'ont fait, notamment les plus grandes. Mais il leur reste encore beaucoup à gagner. Et ce devrait être un champ privilégié de coopération entre elles, notamment dans le cadre des syndicats patronaux.
Enfin, la Qualité pourrait être aussi un outil privilégié d'amélioration des relations sociales dans notre pays, où les échanges, coopérations et concertations entre acteurs de toute sorte, notamment entre responsables patronaux et syndicaux, laissent beaucoup à désirer. La logique Qualité leur en fournirait à la fois l'occasion, la motivation et les moyens.

La Qualité devrait être enseignée dès l'école !

Un défi national ! Pacifique, mais exigeant et mobilisateur !

bio express

Normalien, agrégé d'histoire et énarque, Yves Cannac a été membre du cabinet de Jacques Chaban-Delmas, alors Premier ministre, puis secrétaire général adjoint de la présidence de la République auprès du Président Valéry Giscard d'Estaing.

Président du comité éditorial de la revue Sociétal, il a également rédigé en 2003 le rapport sur "La qualité des services publics", remis au premier ministre de l'époque, Jean-Pierre Raffarin. Il a occupé les fonctions de Président du groupe Havas, administrateur des AGF et de la Société Générale, Président de l'Institut de l'entreprise (1990-1992), président de la CEGOS et président de France Qualité Publique de 2008 à 2012.

Il est actuellement président du Cercle de la réforme de l'Etat.

Source : Wikipedia

►en action

Gouvernance innovante en piste avec la RSE

Par Bernard Bousaada, Président F.Q.P. Bourgogne

En tant que président de F.Q.P. Bourgogne avec toute mon équipe, nous agissons en première ligne pour diffuser ce concept qui permettra de mettre en place la démarche du Développement Durable pour une meilleure compétitivité de nos Entreprises dans le cadre d'une politique Economique, Sociale/Sociétale et Environnementale.
Avec Corinne Strauss ainsi que plusieurs experts, nous nous employons à participer aux discussions et aux travaux afférents. Nous avons activement contribué à son déploiement en Bourgogne et au Colloque « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE) à Dijon le 15 novembre 2011 en partenariat avec le Conseil Régional de Bourgogne.
Dans la compétitivité nationale et internationale pour l'export, le Label « RSE » pèsera dans les transactions. La « Gouvernance » dans le référentiel RSE/ISO 26000 est le mot clef.
C'est lui qui définit la vision qui permet la Stratégie GAGNANTE du succès futur des Entreprises Françaises.

TECUMSEH EUROPE
Site de Cessieu
Une stratégie industrielle durable

Par Hervé Brunet, MFQ Rhône-Alpes

Tecumseh Europe, qui appartient au groupe américain Tecumseh Products Company, possède trois unités en Isère, dont la plus importante est celle implantée à Cessieu, et une quatrième en Normandie. Ce groupe est le leader mondial de la réfrigération commerciale et un acteur important de la réfrigération domestique et du conditionnement d'air.

A l'invitation de Jean-Pierre PAILLARD, directeur de l'Etablissement de Cessieu, et de Patrice GROLIER, directeur Qualité Europe du Groupe, les adhérents du MFQ Rhône-Alpes ont été conviés récemment à une visite du site, placé sous le signe de l'amélioration continue avec la mise en œuvre de la MSP, des flux tendus, du Lean et la systématisation des chantiers Kaizen.

Une feuille de route claire

Pour Jean-Pierre PAILLARD « notre organisation logistique est le point central de notre organisation processus, car notre objectif, fondement de notre programme d'amélioration continue, est le Zéro PPM tant en interne que chez nos clients ». Cette stratégie définie et appliquée sans interruption depuis 1999, est mise en œuvre au quotidien par Philippe PERNIN, Responsable Lean Manufacturing et Système de Production des trois unités iséroises, et Jean VEYRET, Responsable Qualité du site.

« Notre feuille de route est composée d'objectifs annuels, déclinés par mois et par semaine au travers d'une grille commune au groupe, que nous appelons SQDCM (pour Safety, Quality, Deliveries, Cost, Management) affectée des indicateurs pertinents reliés à notre stratégie industrielle site et groupe. Globalement, poursuivent Jean VEYRET et Philippe PERNIN, nous avons mis en place trois concepts : la robustesse des processus (MSP/SPC), les flux tendus (MRP 2 et Kanban), l'amélioration par la percée (KAIZEN) en nous appuyant sur des méthodes techniques et managériales.

Des outils maîtrisés

En fait, entre 1999 et 2005, grâce à la MSP et à la maîtrise des capabilités process, machines et mesures, plus de 100 caractéristiques critiques ont été mises sous contrôle en tenant compte non pas seulement de la cible critique de chaque procédé mais du résultat sur la cote finale, par la mise sous contrôle de l'ensemble des cotes intermédiaires. Et là, l'objectif a été négocié avec le bureau d'études qui est le garant de l'aptitude fonctionnelle du sous-ensemble ou de l'ensemble concerné.
Ainsi, d'une certaine manière, sans le support méthodologique formel 6 Sigma, la mise en œuvre du programme MSP répond parfaitement à la logique DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control I Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler).

Par ailleurs, les analyses de flux montrent toutes que le temps de traversée d'un produit en usine était de 20 à 30 jours, explique Philippe PERNIN. Aller plus loin dans notre programme d'amélioration, passait par la réduction drastique de nos niveaux de stock, tout en sécurisant l'approvisionnement des îlots de production. Nous avons donc choisi de travailler alors en flux tirés en conservant cependant notre système informatique de production sous MRP 2.

Cette dernière séquence, va hisser le site de Cessieu dans l'excellence industrielle grâce au déploiement du lean.

En marche vers l'excellence

Ces pratiques systématisées (MSP et JAT) et leur appropriation à tous les niveaux ont été aussi un prérequis à la réussite des ateliers Kaizen. Car, dans les faits, cette dernière séquence, va hisser le site de Cessieu dans l'excellence industrielle grâce au déploiement du « lean » sur la base d'une maîtrise totale de la qualité « normative », mais aussi « managériale » d'un outil de production robuste, grâce à une organisation, des méthodes et outils appartenant au corpus « 6 Sigma », à une production en flux tendus et à un management pertinent et efficace. C'est ainsi qu'après les chantiers « caractéristiques critiques », 116 chantiers Kaizen ont été réalisés entre 2008 et 2012, qui ont impliqué la moitié du personnel du site.

bio express

Journaliste au MOCI à ses débuts, Hervé Brunet a ensuite occupé divers postes à responsabilités dans le domaine de la Normalisation et de la Certification au sein du Groupe AFNOR pendant 15 ans. Parrallèlement chargé d'enseignement et chercheur à Paris et à Lyon, il est membre du Bureau du MFQ Rhône-Alpes.

Un irrésistible besoin de qualité… ? Et pourquoi pas !

Par Brigitte Minette Tiberghien, Vice présidente de l'AFQP et Jean-jacques Crosnier, membre du Bureau de l'AFQP

Portée par la vague des « Trente Glorieuses » et jusque dans les années 80, la fonction qualité et les démarches qualité ont eu le vent en poupe et ont joui d'une certaine renommée. La qualité du produit ou du service faisait encore la différence auprès des clients et la formalisation des modes opératoires (« écrire ce qu'on fait et faire ce qu'on a écrit ») consacrait le passage de l'artisanat à l'industrie.

Aujourd'hui qui ose encore parler de qualité dans les media ou les dîners en ville ? Qui y associe l'image de modernité que pourtant elle porte en elle ?
Dans les entreprises comme dans les services publics, la fonction qualité a perdu son aura, la « certification ISO » elle aussi, est à ranger au rayon du service minimum attendu, elle est même parfois remise en cause.

Que s'est-il donc passé ?

De très profonds changements se sont produits dans notre organisation sociale et mondiale avec de fortes répercussions sur les comportements des individus et sur l'équilibre économique des entreprises et des services publics.

Que constatons-nous ?

▶ **Dans les comportements des clients et des citoyens,**

• Le consommateur veut tout à la fois : le produit, le service, le prix, la qualité du produit et de l'accueil au moment où il le souhaite, c'est-à-dire tout de suite !
• La qualité du produit est un pré-requis et le client n'imagine même plus qu'elle ne soit pas au meilleur niveau possible.
• Les attentes des clients/bénéficiaires sont sans cesse revues à la hausse, le besoin de relation, d'empathie, d'écoute est omniprésent, et les entreprises ne savent pas y répondre.
• Le manque de confiance vis-à-vis des institutions, du monde politique, des syndicats, de la hiérarchie, des grandes marques et de leurs publicités devient de plus en plus tangible, en même temps que le souci d'exemplarité semble oublié par les « élites ».
• Le modèle familial a lui aussi volé en éclats et la solitude s'étend dans ce champ malgré l'apparente augmentation de la connectivité apportée par les réseaux sociaux.
• La génération Y, et demain la génération Z, remet en cause la soumission aux règles strictes, aux processus rigides. Elle veut comprendre le « pourquoi » des choses, avoir de l'autonomie sans pour autant s'engager, toujours prête à « zapper ».

▶ **Dans les organisations**

• Le pilotage par l'approche économique et financière est omniprésent et omnipotent. La rentabilité, parfois à très court terme, est devenue le critère essentiel de décision.
• La notion de collectif de travail a complètement disparu au profit d'une individualisation toujours plus grande : chacun a sa place dans la chaîne des processus avec des objectifs de performance personnels qui conditionnent largement salaire et promotion.
• La transmission trans-générationnelle des savoirs au sein de l'organisation n'est plus qu'un lointain souvenir : chacun doit être opérationnel à 100% le lendemain de sa prise de poste.

• Le manque de sens et le sentiment de solitude au travail induisent pour une large part la montée des risques psycho sociaux avec son cortège de catastrophes individuelles.

▶ **Dans le monde**
Une crise économique, qui trouve sans doute certaines de ses racines dans les évolutions décrites ici, ébranle l'économie mondiale si profondément que le pronostic vital du modèle actuel semble engagé.

▶ **Et à une toute autre échelle, les experts de la qualité** se sont eux aussi parfois fourvoyés :
• Les efforts se sont portés sur le management des processus de production en oubliant parfois le management des comportements qui assurent la qualité du produit, du service et de la vie au travail.
• La qualité a souvent été confondue avec les outils de la qualité : les normes, la certification, les référentiels, le « lean », le management de la relation client, l'innovation participative, le management de la réclamation…
• Des querelles de chapelle, entre « experts de la méthode » se sont substituées à la compétitivité, l'innovation et le développement.
• La qualité qui structure et oriente tout le fonctionnement d'une organisation, quelle qu'elle soit, pour atteindre la satisfaction du client a perdu son identité.

Face à ces constats, le besoin de ré-inventer de nouveaux modèles économiques, sociétaux et d'entreprise, à l'échelle nationale et mondiale, apparait comme une évidence.
Il faut redonner du sens, au travail, aux organisations, à l'engagement dans la vie sociale (politique, syndicale, humanitaire,…) en combinant rigueur et autonomie de chacun.
Il faut redonner son sens à l'histoire humaine par une juste prise en compte des enjeux environnementaux, énergétiques, alimentaires et sociétaux.

Dans ce tableau qui peut paraître bien sombre il y a pourtant une bonne nouvelle, il existe une méthode pour s'en sortir : la qualité !
Pas celle qui a creusé sa propre tombe à coup d'outils plus ou moins bien digérés, de rigidité et de dogmes, mais celle qu'on a un peu trop vite oubliée : celle qui dépasse et transcende les modèles pour donner du sens, « celle du sourire du client et du collaborateur ».

Le besoin de ré-inventer de nouveaux modèles économiques, sociétaux et d'entreprise, à l'échelle nationale et mondiale, apparait comme une évidence

Au delà de cet indispensable sourire, la qualité doit répondre aux préoccupations des dirigeants du secteur privé :
« le développement des talents internes, l'efficacité des organisations, la construction de la stratégie, le management des risques et une saine gouvernance », (sondage : PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012)
mais aussi aux préoccupations du service public :
« l'amélioration de la qualité, de l'efficacité, de l'efficience et de la fiabilité du service rendu … la simplification des relations … l'association des agents publics, des usagers et des partenaires de l'administration aux démarches. (Décret portant création du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique n° 2012-1198 du 30 octobre 2012)

Mettre la qualité au service de la performance des entreprises et des administrations qu'est ce que cela veut dire ?

C'est repenser les modèles organisationnels pour reconstruire la confiance entre les personnels et les managers, entre l'entité et ses « clients /bénéficiaires » et avec la société civile.
C'est proposer de redéfinir le cadre de vie à travers un projet partagé de développement profitable à tous.

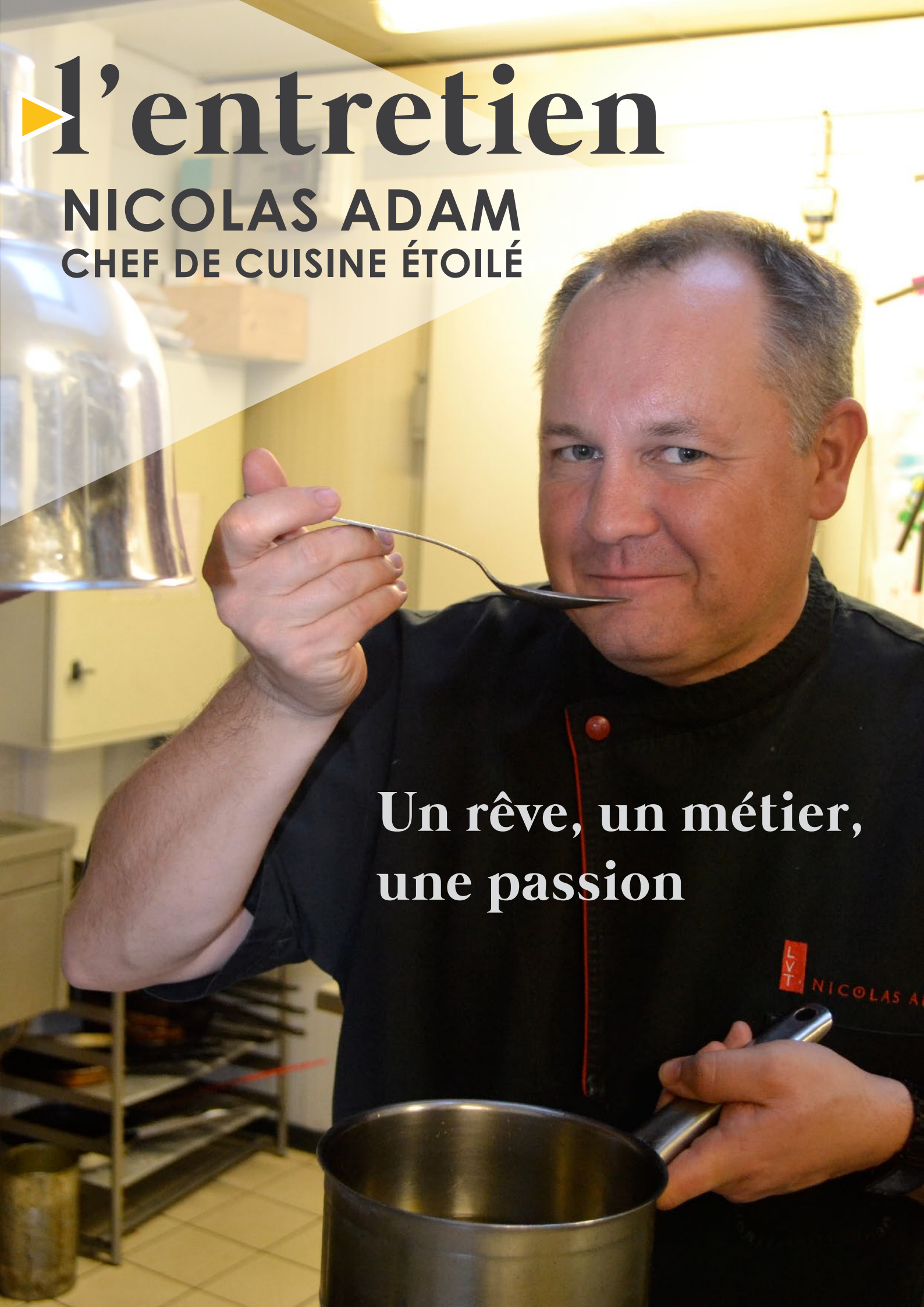
Utopie, objectif ou réalité?

Les exemples de réussites durables existent, y compris en France et il faut les faire connaître, nos voisins allemands, dont on vante la performance économique, ont depuis plusieurs années orienté la politique qualité dans ce sens.
Et s'il fallait proposer de suivre un fil conducteur simple et cohérent pour repenser les organisations, sans chercher à coller à un modèle idéal, nous pourrions nous laisser guider par les principes communs au Total Quality Management, au modèle EFQM/CAF et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).
Ils fournissent, en effet, une méthode structurée, pour redonner du sens au travail de chacun et réhabiliter le collectif dans la quête permanente du meilleur équilibre entre les attentes des clients et de la société civile.

C'est pour contribuer à cette « réhabilitation » de la qualité comme levier majeur de compétitivité et de modernisation des organisations que nous avons rejoint l'AFQP et que nous vous proposons avec nous de :
Transformer cet irrésistible besoin de qualité en une impétueuse envie de qualité !

l'entretien

NICOLAS ADAM
CHEF DE CUISINE ÉTOILÉ



Un rêve, un métier, une passion

Qualité, esprit d'équipe, motivation, performance, satisfaction des clients, créativité, rapport qualité/prix, compétitivité, etc… sont des mots qui font partie du vocabulaire du responsable d'entreprise, du responsable Qualité et bien sûr des divers référentiels Qualité. Le groupe communication a innové en voulant donner la parole à des personnes qui ne se situent pas dans le monde industriel mais qui ont beaucoup de choses à dire car elles pratiquent la Qualité au quotidien. C'est comme cela que j'ai rencontré, courant juillet, Nicolas Adam chef étoilé pour qu'il nous dise quelles définitions il met sur tous ces mots.

Propos recueillis Par Michel Cam

Nicolas Adam est Normand d'origine mais Breton de cœur. Son parcours professionnel très varié sera marqué par sa rencontre avec Patrick Pignol au Relais d'Auteuil à Paris, un déclic, puis ses quatre années à Portland aux USA comme chef de cuisine dans un restaurant français. Il est revenu en baie de Saint-Brieuc, au port du Légué à Plérin, pour ouvrir son propre restaurant, laisser libre cours à sa sensibilité et réaliser un rêve d'enfant. Au fil des saisons, il propose une gamme de menus mettant en valeur la richesse et la diversité des produits de la pêche et du terroir breton.

MC : Qu'est-ce que pour vous la Qualité ?

NA : Pour moi la Qualité c'est :

- Choisir les produits, les poissons, les légumes, d'où l'importance de bien sélectionner ses fournisseurs.
- Respecter les saisons : pas de fraises que l'on fait venir du bout du monde en plein mois de décembre
- C'est cuisiner dans le respect et la prévention de la ressource, et ceci dans un souci d'environnement. Comme chef étoilé je me dois d'être un chef responsable :

• Utiliser des poissons qui sont en abondance sur la côte et pêchés en respectant les techniques de pêches qui n'endommagent pas les poissons (ex : pêcher le bar à la ligne).

• Ne pas mettre à la carte du thon rouge de la Méditerranée alors que l'espèce est en voie de disparition.

• Ne pas utiliser des poissons avec de la laitance à la chaire molle, car l'espèce ne pourra pas se reproduire

MC : Pouvez-vous pour les lecteurs d'Echanges nous parler de l'esprit d'équipe ?

NA : J'ai un rôle de rassembleur. Je suis entouré de personnes qui ont toutes un rôle à jouer dans le restaurant : le second (Anthony), le boulanger (Fabien), le sommelier (Frédéric) élu meilleur sommelier 2012 de Bretagne par le guide Gault et Millau, le serveur (Younn), trois apprentis et un stagiaire qui peut venir de l'île de la Réunion ou du Japon. Avec les stagiaires cela permet une ouverture sur le monde et un échange de culture profitable à tous tant sur le plan culinaire que sur la façon de vivre de chacun dans son pays.

La formation est fondamentale. L'actuel second a commencé au restaurant comme commis en cuisine. Par son travail, par son écoute, en suivant mes conseils, il a gravi les échelons et a saisi l'opportunité de devenir mon second.

Les apprentis sont présents en alternance au restaurant et au centre de formation des adultes. La formation est essentielle, c'est une formation de terrain. Les jeunes apprennent leur métier en travaillant. L'équipe de la Vieille Tour est composée de jeunes passionnés par leur travail.

Le travail d'équipe est essentiel pour s'entre-aider, aller de l'avant et ne pas se relâcher. La vie en équipe à l'intérieur du restaurant peut se poursuivre en extérieur par exemple pour participer à une compétition sportive dans le respect des uns et des autres .Tout cela permet de souder l'équipe.

MC : Comment motivez-vous votre personnel ?

NA : Chaque année j'invite toute l'équipe du restaurant dans un grand restaurant étoilé.

Cela donne des idées, cela permet de se remettre en question. C'est une façon de faire un point sur ce qui se fait ailleurs, dans un autre restaurant, et de se positionner en termes de qualité.

MC : Comment définissez-vous la performance ?

NA : Être performant, c'est tirer le maximum d'un produit dans la limite de ce que l'on sait faire.

Comme chef étoilé, je me dois d'être un chef responsable

Le festival Art Rock, qui a lieu à Saint-Brieuc chaque année depuis 30 ans, réunit chaque année environ 70.000 festivaliers.

Le collectif Rock'n Toques met les petits plats dans les grands. Ce collectif représente 9 chefs dont 3 étoilés, 2 maîtres pâtissiers, un caviste, un producteur de cidre bio à l'esprit aussi rock qu'innovant, pour régaler les papilles des festivaliers avec des plats gourmands et innovants au prix d'un kebab, donc accessibles à tous. 9000 repas sont servis par le collectif au cours du festival.

Cette année, coup de cœur pour Thomas Dutronc, invité au festival, avec en exclusivité le hamburger « Turlututu » du nom d'une de ses chansons. J'ai réalisé, avec la participation de Sylvain Herviaux meilleur ouvrier de France en boulangerie, un sandwich qui tient compte des goûts de Thomas Dutronc invité au festival.

Qu'est-ce que Thomas Dutronc aime manger ? Que trouve-t-on dans son frigo ?

Il aime le quinoa, les lentilles vertes, le steak, la roquette, le jambon corse et le fameux fromage le brocciu.

A partir de ces éléments, il s'agissait, comme dans la célèbre émission «Des chiffres et des lettres», de faire non pas un mot à partir des voyelles et des consonnes mais de réaliser un sandwich avec des ingrédients imposés en laissant libre cours à mon imagination et à ma sensibilité. C'est ici qu'intervient tout l'art culinaire du chef qui sait jongler avec les produits en imaginant leur assemblage.

Sylvain Herviaux réalisa un buns à partir de la farine de lentille. Sur le buns la Corse était dessinée en relief. Le Turlututu fut un succès, il régala les papilles de 2000 festivaliers.

Pour cette opération, toute mon équipe s'est impliquée, cela a permis de rencontrer des clients habitués qui se félicitaient de voir cette participation à la vie de la cité. Tout le monde en est sorti enthousiaste.

Pour innover, pas besoin de livres de cuisine. Je crée à partir de ma connaissance des produits. Le musicien joue avec les notes

et compose une œuvre. Le Chef cuisinier joue avec les produits et compose un plat qui doit charmer les yeux et émoustiller les papilles.

MC : Parlez-nous de la satisfaction des clients…

NA : A la fin du repas, j'aime bien demander à mes clients comment le repas s'est passé. Le meilleur compliment qu'on puisse me faire : « On est bien chez vous ». Ce compliment me touche personnellement mais aussi toute mon équipe où chacun a son rôle à jouer et pas uniquement le chef.
Si un client est satisfait, mais hésite à exprimer une remarque, si je le ressens je l'encourage à le faire. Exemple : la salaison des ravioles aux langoustines n'était pas tout au goût du client. Cette remarque rend service, car elle permet de progresser. Nous faisons alors en cuisine des essais pour vérifier le point de vue du client dans le but de s'améliorer. On vient chez un chef étoilé pour se faire plaisir et toute remarque constructive est prise en considération.
Nous ne faisons pas d'enquête en clientèle mais les clients qui sont aussi bien souvent des internautes s'expriment sur les sites internet. La plupart du temps il y a des commentaires positifs mais s'il y a des remarques négatives elles sont bien souvent contrecarrées par d'autres internautes. Quoi qu'il arrive elles sont prises en compte par moi et mon équipe.

MC : Faites-vous preuve de créativité ?

NA : Quand on transforme un produit, il faut faire preuve de créativité. C'est un jeu auquel nous nous prêtons bien volontiers mais il faut ensuite que la technique suive. Pour mettre en application une idée, il faut se creuser la tête et y penser à tout moment de la journée, sous la douche, en conduisant sa voiture, en travaillant… La cuisine est une passion qui mobilise toutes les énergies à tous les instants.
Je vais vous donner un exemple : certains plats, lorsqu'ils arrivent en salle avant d'être servis aux clients sont recouverts d'une cloche que les serveurs enlèvent au dernier moment. Les clients découvrent alors les plats qu'on leur a préparés. Comment trouver une idée qui permettre de servir à un client un plat de poisson et au moment où l'on enlève la cloche qu'il se dégage des volutes de fumée. Après plusieurs essais qui n'étaient pas satisfaisants et pas reproductibles, j'ai vu, par hasard à quelques encablures de mon restaurant un apiculteur qui enfumait une ruche. «Eureka !» me suis-je dit ! J'ai acheté un enfumoir, et j'ai fait des essais en cuisine, en utilisant du bois de hêtre et j'ai pu ainsi mettre en application mon projet.
Il suffit parfois, lorsqu'on a de l'imagination, d'ouvrir les yeux pour trouver la technique adéquate, parfois tout près de chez soi.

MC : Pouvez-vous nous dire quelques mots sur le fameux rapport qualité /prix, qu'en pensez-vous ?

NA : Parmi les objectifs que nous avons, il y en a un qui est très important et qui nous tient à cœur : garder l'étoile attribuée par le guide Michelin depuis 10 ans maintenant, étoile dont nous sommes fiers car c'est une reconnaissance de la qualité de notre travail.
Il faut que vous sachiez qu'une étoile apporte environ 30% de clients en plus donc ce n'est pas à négliger. Il faut absolument la conserver.

MC : Visez-vous une deuxième étoile ?

Une deuxième étoile entrainerait des coûts supplémentaires, de la masse salariale, je n'aurais plus d'apprentis mais uniquement des professionnels donc moins de pédagogie à faire. Il faudrait par exemple, un portier pour accueillir les clients, il faudrait peut-être faire des transformations, et cela entraînerait des coûts supplémentaires qu'il faudrait répercuter sur le prix des menus. Pour le client il y aurait évidemment une augmentation des prix et le rapport qualité /prix diminuerait. De ce fait il viendrait moins souvent et il partirait sans doute ailleurs.

MC : La compétitivité ?

NA : Avec Michelin rien n'est acquis. Il faut en permanence être attentif à chaque détail. Il faut être exemplaire. Avec Michelin, ce qu'on appelle dans l'industrie un audit souvent planifié en accord avec l'industriel est ici réalisé totalement à l'improviste. L'inspecteur Michelin ne prévient pas de son arrivée et part incognito, donc il faut être exemplaire à chaque instant et en cela le chef de cuisine a un rôle à jouer.

MC : Etes-vous ouverts sur l'extérieur ?

NA : Oui, nous participons au festival ART Rock de Saint-Brieuc comme je vous l'ai dit tout à l'heure, et je suis administrateur de l'Office de Tourisme de la Baie de Saint-Brieuc.
Avec mon équipe, je réalise bénévolement chaque année pour une maison de retraite un repas pour 110 personnes, repas pour lequel nous sommes payés en sourires.
Je suis également le parrain de l'ADAPEI de Ploufragan où j'interviens régulièrement.

Merci Monsieur Nicolas Adam pour avoir répondu pour la revue Echanges et avec beaucoup de gentillesse, à toutes mes questions.

Internet : une chance historique pour les PME !

Par Laurent Garnier

Le Marketing connaît une véritable révolution. Le Marketing de mass-média d'hier est en phase déclinante et a fait place à un nouveau Marketing, le Marketing 2.0 auquel le Marketing 3.0 est déjà en passe d'emboiter le pas. Celui-ci est centré sur l'exploitation d'internet et vient considérablement changer la donne. Les grandes entreprises sont toutes en train d'opérer un virage indispensable dans leur façon de penser leur marketing et les rapports avec leurs consommateurs. Et pour la première fois, ce que les grandes entreprises mettent en place est totalement duplicable par les PME. Ces dernières peuvent donc largement s'inspirer des 'best practices' des grandes entreprises, les reprendre à leur compte et les adapter point par point à leur échelle de PME.

1- A nouveau consommateur, nouvelle logique marketing

Cette révolution dans le monde du Marketing peut-être résumée à une et une seule question. Quand on demande à un consommateur français 'quelle est votre source d'information privilégiée avant de faire un achat ?', celui-ci répond 'l'avis d'un autre internaute sur internet'. L'étude Weber-Shandwick/Ifop-Nurun révélait dès 2009 que les commentaires sur Internet étaient décisifs dans le processus d'achat pour 23% des sondés, les amis et la famille pour 20%, le vendeur pour 13%, la presse écrite pour 12%, les sites internet de marques pour 11%, les médias traditionnels pour 9%.

Que faut-il comprendre de ce classement ?
D'abord et avant tout que le consommateur ne fait plus confiance qu'à d'autres consommateurs pour l'orienter dans ses décisions d'achat. Cela a toujours été le cas, le bouche à oreille ayant toujours eu une vraie influence. Ce qui est nouveau, c'est que maintenant 'on' se fie à l'avis d'un alter ego consommateur dont 'on' ne sait absolument rien… Or, le bouche à oreille d'hier était basé sur l'idée même que l'on connaissait (et respectait) celui qui parlait à notre oreille. C'est bien sûr toujours le cas, puisque les 'amis et la famille' sont la deuxième source d'influence dans les processus d'achat. Mais, maintenant rien n'a plus d'influence que les avis d'autres

consommateurs recueillis sur internet.
Cela peut paraitre paradoxal au moment même où 'savoir acheter' oblige, le consommateur n'a jamais eu autant besoin d'une information de qualité. Dans la tête du consommateur, l'équation est simple :
Information de qualité = Information fiable = Information désintéressée.
Et la source d'information qui lui parait la plus désintéressée est, sans conteste possible, l'avis d'un autre consommateur, déposé sur le net.
Cela ne fait que commencer, qui plus est. L'influence du net sur les décisions d'achat est encore plus importante aux USA et au Royaume-Uni, pays plus matures que la France.
L'idée même que les media traditionnels deviennent petit à petit une source d'influence secondaire est une révolution dans le Marketing.

2- Transformer les entreprises en des machines à générer des témoignages clients positifs

L'idée que les entreprises devraient tout mettre en œuvre pour que, spontanément, leurs clients viennent témoigner sur internet de leurs expériences positives avec elles, se présente comme une impérieuse nécessité.
Puisque rien n'a plus d'influence sur un consommateur que l'avis d'un autre consommateur qu'il trouve sur internet, il va devenir très rapidement vital de tout mettre en œuvre pour 'faire parler' les clients. Ceux-ci doivent être incités par l'entreprise à témoigner sur internet de l'expérience qu'ils ont eu de tel ou tel produit, service, prestation. Que cette expérience soit positive (si possible) ou négative (il en faut pour la crédibilité !).
Seules les entreprises capables de faire remonter ces témoignages seront demain dans le champ de considération des consommateurs. Elles seules apparaitront sur la première page de Google. Elles seules perdureront. Elles seules s'offriront en toute transparence au regard de leurs consommateurs et prospects en leur proposant l'information fiable qu'ils attendent (car quoi de plus objectif que l'avis de centaines voire de milliers de consommateurs).

Seules les entreprises capables de faire remonter ces témoignages seront demain dans le champ de considération des consommateurs.

3- 'Capital Conversationnel' et 'e-réputation'

Les sociétés doivent prendre conscience que chaque témoignage positif quant à leur prestation, laissé par un de leurs clients sur internet, devient un actif même de l'entreprise !
C'est pourquoi, je préfère cent fois la notion de 'capital conversationnel' à celle "d'e-réputation". Les deux concepts ont trait à la même idée générale, l'idée que les consommateurs émettent de plus en plus d'avis à propos des entreprises, engagent de plus en plus de conversations à leur sujet via les forums, les blogs et les réseaux sociaux, et que ces avis, facilement accessibles, consultables par d'autres consommateurs (clients ou prospects), transmissibles, influent sur l'image de la société en question et sur les décisions d'achat.
Mais l'e-réputation est en règle générale abordée comme une potentielle nouvelle menace, pesant sur la Marque, puisque, par essence, elle est difficilement maîtrisable par les marketers. La Marque leur échappe en partie… situation inconfortable.

Le terme de 'réputation' est le parfait reflet de cet état d'esprit. La réputation de quelqu'un se fait en général à l'insu de la personne concernée. On subit sa réputation, on ne la construit pas. Le terme même d'e-réputation véhicule ainsi une forme de passivité… à l'opposé de ce que présuppose l'idée du capital conversationnel.

Celui-ci, en effet, fait appel à une gestion beaucoup plus active, constructive, moins défensive, de cette nouvelle donne. L'idée centrale est de ne pas subir son e-réputation, mais au contraire de la prendre en mains, de la prendre à bras le corps, de l'envisager comme un réel projet d'entreprise.

4- Construire le 'Capital Conversationnel' par l'enchantement relationnel

Si rien n'est plus convaincant que le témoignage d'un consommateur, alors l'entreprise doit devenir une machine à

générer des témoignages positifs. Il ne faut plus se contenter de raisonner en termes de satisfaction client, mais bel et bien en termes d'enchantement client. Parce que seul un client enchanté sera suffisamment engagé et motivé pour prendre le temps de témoigner (positivement) en faveur d'une entreprise.
L'idée de 'Capital conversationnel' prend alors tout son sens ! Chaque témoignage positif recueilli vient enrichir le capital de la Marque et la capacité de cette dernière à convaincre de nouveaux clients. Cette accumulation de témoignages devient un véritable actif de l'entreprise, peut-être même le plus précieux de tous.

D'où la règle d'or du capital conversationnel : enchanter pour engager, engager pour faire converser, faire converser pour convaincre de nouveaux clients.

Ainsi chaque point de contact entre le consommateur et l'entreprise devra se vivre comme une expérience unique, devra communiquer quelque chose sur les valeurs de cette entreprise en question et visera à générer de l'enchantement client.

Cette logique, les grandes entreprises commencent seulement à l'intégrer et la mettent petit à petit en place.

5- Au tour des PME !

Les PME doivent à leur tour intégrer cette même logique.
Je discutais il y a quelques semaines avec des responsables PME d'installation de cuisine, sous-traitants d'un des grands 'cuisinistes' du marché français.
Ceux-ci réalisaient à quel point les consommateurs se renseignaient sur eux, via internet avant de s'engager dans des dépenses importantes et dans un chantier conséquent.
Or, aujourd'hui, ce sont, avant tout, les consommateurs les plus mécontents qui s'exprimaient sur eux, ce qui donnait d'eux une image peu flatteuse, une 'e-réputation' peu engageante.
La conséquence business d'une telle 'e-réputation' est immédiate ! Bien souvent, le consommateur aura alors le réflexe de faire appel à un autre prestataire, un artisan qu'il connaît et dans lequel il a confiance même si il n'est pas un 'expert' cuisine.
On voit à travers cet exemple à quel point l'enjeu de leur réputation sur internet est capital pour ces sous-traitants. A court terme, la perte de business peut être sèche. A moyen terme, leur e-réputation sera certainement un facteur clé de la négociation qu'ils ne manqueront pas d'avoir avec leur cuisiniste.

C'est pourquoi, les PME doivent dès aujourd'hui intégrer ce nouveau marketing, cette nouvelle donne et commencer à construire, à leur tour, leur propre 'capital conversationnel'. Pour cela, elles devront chercher à systématiquement enchanter leur client (ce qu'elles font souvent !) et demander à ce dernier de témoigner en leur faveur sur internet quant à la qualité de la prestation. La capacité d'un client satisfait s'exprimant de façon élogieuse sur internet à convaincre d'autres potentiels clients est sans égal.

Ce qui est formidable ici, c'est que cela ne coûte rien ou pas grand chose. Il suffit de créer un espace 'les avis de nos clients' sur le site internet de l'entreprise en question. Beaucoup de PME ont déjà leur site internet. Au pire, il faut construire un site, ou un blog. Les sommes à engager restent très raisonnables.

Un des atout majeur d'internet, c'est que ce dernier permet une communication ciblée auprès des clients et des prospects à des coûts dérisoires voire nuls. L'envoi de newsletters, la tenue d'un blog relèvent avant tout d'une notion de temps passé, investissement bien plus accessible que la communication traditionnelle via les mass media. C'est pour cette raison que le marketing des grandes entreprises est aujourd'hui totalement adaptable à l'échelle de la PME. Parce qu'il ne passe plus exclusivement par l'utilisation des mass-média. Parce qu'il ne présuppose plus des investissements médias colossaux, parce que les frais de production (annonce presse, affichage, film TV voire message radio, création de mailing, etc…) sont très faibles.

Ce nouveau marketing est ainsi accessible à n'importe quel entrepreneur. Cela passe par :
- Construire son capital conversationnel en faisant systématiquement témoigner ses clients et en tentant le plus souvent de les enchanter,
- Faire parvenir régulièrement à ses clients et ses prospects une newsletter mettant en avant les nouveaux chantiers, contrats obtenus, les innovations technologiques et/ou présentant les dernières offres commerciales,
- Tenir un blog mettant en valeur les réflexions, la vision, l'analyse que l'entreprise a de son environnement économique, de son marché, voire de ses clients.

Le marketing des grandes entreprises n'est plus leur exclusivité !

bio express

Laurent Garnier est co-fondateur et directeur des études de l'institut d'étude kp/am.
kp/am est un institut d'études spécialisée dans l'étude des verbatims consommateurs. Analysant en profondeur les réponses aux questions ouvertes des enquêtes de satisfaction de différentes Marques, les lettres ou e-mails de réclamations, enfin les conversations ou témoignages consommateurs postés sur les réseaux sociaux ou autres forums internet, kp/am est aux premières loges pour comprendre ce qui aujourd'hui détermine la qualité des relations entre les consommateurs et les Marques. Cette connaissance a été enrichie par des études spécifiques conduites depuis 3 ans sur les thématiques spécifiques de l'enchantement client et de la défiance du consommateur.

▸témoignage

Hervé Serieyx
La qualité, ou le management de la confiance

Par Hervé Brunet, MFQ Rhône-Alpes

Hervé SERIEYX nous a fait l'honneur de clôturer cette année la Journée des Adhérents du MFQ Rhône-Alpes. Avec son brio habituel, il nous a entraînés dans une vision renouvelée de la Qualité, dont nous sommes comme lui les porteurs.

Dans son dernier essai «Aux actes citoyens, de l'indignation à l'action», Hervé SERIEYX, nous montre que « l'indignation est certes légitime mais ne suffit pas. Encore faut-il agir pour tenter de corriger les situations inacceptables qui la justifie ». Et, dans son intervention, il nous montre comment l'esprit Qualité peut contribuer à cette philosophie de l'action, tant « la Qualité est en fait la construction et le management de la Confiance ».

Constat sans appel, mais analyse originale, de cette crise qui appelle à l'indignation : la perte absolue de la confiance et la disparition des piliers qui la construisent, écrites dans nos modes de fonctionnement et dans notre « modèle français », ce que Hervé SERIEYX appelle « la non qualité sociétale ».

« Aujourd'hui, la seule bataille qui vaille c'est bien construire et manager la Confiance. Ou, passer du taylorisme, héritage du monde industriel, au management, cette "nouveauté" de l'ère postindustrielle ! C'est-à-dire savoir partager, multiplier, passer de la "manu" facture à la "cerveau" facture, … ».

Reconstruire la confiance

Pour reconstruire la Confiance et la manager, Hervé SERIEYX propose ces dix clés :

- **Donner une cible** : c'est-à-dire du sens et des valeurs et les partager au sein d'un collectif
- **Construire la cohérence** : faire ce que l'on dit, et donc appliquer les valeurs affichées
- **Préférer la coopération** : ne plus travailler seul, mais pour l'essentiel ensemble
- **Construire les compétences** : au sein d'entreprises apprenantes, puisque que 50 à 60% de nos compétences d'aujourd'hui seront obsolètes dans moins de 10 ans
- **Construire « l'apprenance »** par la formation tout au long de la vie
- **Imposer la communication** : par la rencontre avec l'autre, pour entretenir la confiance
- **Promouvoir la convivialité** : pour contrebalancer la rigueur, la faire accepter et supporter
- **Jouer la créativité** : gisement de l'innovation
- **Construire un nouveau contrat social**
- **Conduire le changement au quotidien**

Vous avez dit Qualité ? Oui, la Qualité « originelle », celle notamment des Cercles « Qualité », mais aussi la Qualité d'aujourd'hui construite en animant un collectif, en impliquant celui-ci au quotidien, en respectant des valeurs consensuelles, en apprenant des autres, en les écoutant. Et ce pour atteindre la cible, le « but du but », selon l'expression consacrée.

Le 56ème Congrès de l'EOQ

Le Développement de l'Europe se fait par la Qualité

Par Pierre Gosset

L'Acte d'Union des Etats Européens est l'évènement majeur des deux millénaires d'histoire mouvementée de notre continent. Pour réussir cette construction européenne il était important de mettre en place des structures européennes. Ce fut également le cas dans le domaine de la Qualité avec, principalement la création de deux grands organismes : l'European Foundation for Quality Management (EFQM) et l'European Organization for Quality (EOQ), représentée en France par l'AFQP. (en suite et place de la FAR/MFQ)

Chaque année est organisé un grand Congrès Européen, qui rassemble tous les membres de l'Union et de nombreux représentants d'associations étrangères. Cette année le congrès était "The 56th EOQ' Congress» qui s'est tenu en Allemagne, à Francfort, les 14 et 15 Juin 2012 sur le thème "Made in Quality, made for success".

Made in Quality, made for success

Notons que le thème est particulièrement d'actualité pour nos industries européennes dont françaises en particulier à l'export !
L'ensemble des exposés et débats sont en anglais avec cette année, traduction simultanée en allemand. Mais avec un bon anglais scolaire, sur des sujets qui nous sont familiers on peut comprendre.
Nyazi AKDAS, Président de l'EOQ, avec Wolfgang KAEKES, Président de la Deutsche Gesllchaft für Qualität (DGQ) ont ouvert ce congrès.
Claude CHAM, conscient de l'importance pour l'AFQP naissante, a su se libérer pour participer au Congrès.
Pendant ces 48 heures, plus de 350 participants, venant de plus de 50 pays, dont une majorité d'allemands (RAQ, industriels, enseignants, étudiants, …) ont suivi attentivement les sessions plénières et participé aux ateliers.
Citons-en quelques uns !
En séances plénières : "Quality and the new reality-global chalenges and excellence", "Closing the loop-designing and measuring reactive quality management with quality control loops", "Energy management systems-practical experiences", "Future of Quality"...
En sessions parallèles, c'est-à-dire les ateliers : "Motivated quality management", "Expert system for the implantation of Lean", ...

Les valeurs de la Qualité sont un creuset pour l'Union

Le mercredi 14 matin, sur l'invitation du Président N. AKDAS, une brève cérémonie de remise de la Georges BOREL Award a permis de distinguer un français : Jacques MCMILLAN, chef de la division Entreprise, au sein de la Commission Européenne, où il fut particulièrement actif. Cette récompense est remise chaque année à une personnalité qui a, au cours de sa carrière, grandement contribué à la promotion de la Qualité dans son acception la plus large. Lors de cette réunion, le Dc Eric JANSSENS, Directeur Général de l'EOQ, a donné la parole à Claude CHAM, qui a brièvement expliqué les raisons du regroupement des acteurs de la qualité et a, avec conviction, souligné que sa stratégie était de « développer la performance des entreprises par la Qualité et non pour la Qualité ».

Cette vision était largement partagée par l'ensemble des présents. Étant à ses cotés, nous avons pu témoigner de la continuité avec la FAR/MFQ et de notre volonté élargie de renforcer nos actions tant au niveau national qu'européen. La plaquette de présentation de l'AFQP avait d'ailleurs été traduite en anglais pour l'occasion par Aurélie LAROSE et Martial GODARD. Intitulée « all together to promote the Quality and the French Excellence », elle a été distribuée et lue avec intérêt.
La Qualité est un des traits d'union pour notre mosaïque de cultures et l'un des meilleurs atouts pour assurer durablement la croissance européenne.

Au delà des frontières et en 2013 ?

Au terme de cette réunion, de nombreux échanges d'adresses et des souhaits de se revoir pour unifier les stratégies et actions entre associations nationales ont été évoqués, proposés et pour certains déjà partagés : citons l'intervention prochaine de Claude Cham lors du prochain forum organisé par la Slovak Society for Quality (SSK). Je voudrais souligner que, si la FAR/MFQ a été, dès sa création en 2003, présente au niveau européen ainsi que quelques associations régionales, dont Nord Pas de Calais, à l'initiative de Charles Tondeur, avec la Flamish Association et la Franche-Comté, à l'initiative de Christian CUYL, avec l'Italie et plus largement avec la Suisse, il conviendrait de sortir de l'Hexagone et des «domestics problems» pour s'engager plus activement au sein de l'Europe. Ce qu'a su faire depuis longtemps la DGQ, notre voisin et confrère allemand entre autre vers l'Europe du Croissant (en Europe de l'Est) !
Une occasion se présente à chacun d'entre nous en participant au prochain Congrès, dont le thème retenu est «Quality Renaissance - Co-creating a Viable Future». Retrouvons-nous du 17 au 20 juin 2013 à Tallin en Estonie !

Au côté de Claude Cham, je reste à votre disposition.

bio express

Pierre Gosset a dirigé une entreprise de sous-traitance électronique qui a obtenu le Prix France Qualité en Picardie et qui a été nominée au national. Président du MFQ Picardie, il a piloté, avec les autres présidents d'associations régionales MFQ, la création de la FAR/MFQ, qu'il a présidée pendant 6 ans. Au sein de l'AFQP, il coordonne les relations avec les associatons qualité étrangères, telles que l'European Organization for Quality (EOQ) et l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ).

l'agenda

Toutes les dates à retenir...
jusqu'à la fin de l'année !

JEUDI 29 NOVEMBRE

> Cérémonie PFQP 2012 (Paris)

> Pollutec 2012 (Lyon)

> Club Agroalimentaire (MFQ Rhône-Alpes)

> Carrefour de l'Innovation Participative (Innov'Acteurs, Paris)

> « Maîtrise de la composante logicielle pour la sécurité, la sûreté et la durabilité des systèmes complexes » (ImdR)

VENDREDI 30 NOVEMBRE

> Pollutec 2012 (Lyon)

MARDI 4 DÉCEMBRE

> Cérémonie de remise du Prix du livre Qualité & Peformance (Air France, Bernard Julhiet, EDF, Groupe La Poste)

> « Valoriser son Agenda 21 ou son projet territorial DD avec AFAQ 26000 Collectivités » (AFNOR, Orléans et Rouen)

> « Responsabilité sociétale : comment mettre en œuvre et évaluer une démarche selon l'ISO 26000 » (AFNOR Aquitaine)

> « Grenelle de l'Environnement et Conférence Environnementale : ne subissez pas les évolutions, agissez ! » (AFNOR Rhône-Alpes)

> Expoprotection 2012 (Paris)

MERCREDI 5 DÉCEMBRE

> « Achats responsables : comment maîtriser les risques induits par vos fournisseurs ? » (AFNOR, St Denis)

> Expoprotection 2012 (Paris)

JEUDI 6 DÉCEMBRE

> Journée SpeedBenchmarking des adhérents AFQP (AFQP)

> Club des Certifiés (MFQ Rhône-Alpes)

> Club Management (MFQ Nord/Pas-de-Calais)

> Forum de cloture du Mois de la Qualité (MFQ Franche-Comté)

> « Responsabilité sociétale : comment mettre en œuvre et évaluer une démarche selon l'ISO 26000 » (AFNOR Rhône-Alpes)

> « Les entreprises et l'Etat face aux cybermenaces » (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises, Paris)

> Expoprotection 2012 (Paris)

> « Valoriser son Agenda 21 ou son projet territorial DD avec AFAQ 26000 Collectivités » (AFNOR, Paris)

> « Comment développer et valoriser des produits plus respectueux de notre environnement » (AFNOR Languedoc-Roussillon)

> « Quels sont les profils et compétences des auditeurs qualité de demain ? » (AFNOR Rhône-Alpes)

> Journée de la Diversité en Alsace (IMS Alsace)

VENDREDI 7 DÉCEMBRE

> Expoprotection 2012 (Paris)

> « Valoriser son Agenda 21 ou son projet territorial DD avec AFAQ 26000 Collectivités » (AFNOR, Rennes)

> « Responsabilité sociétale : comment mettre en œuvre et évaluer une démarche selon l'ISO 26000 » (AFNOR Midi-Pyrénées)

> « Enfin une nouvelle méthode pour améliorer et faire reconnaitre les performances des TPE/PME » (MFQ Alsace et AFNOR Grand-Est)

MARDI 11 DÉCEMBRE

> « Valoriser son Agenda 21 ou son projet territorial DD avec AFAQ 26000 Collectivités » (AFNOR, Nantes)

> « Responsabilité sociétale : comment mettre en œuvre et évaluer une démarche selon l'ISO 26000 » (AFNOR Pays de la Loire)

MERCREDI 12 DÉCEMBRE

> Journée technique « Comment garantir la qualité des mesures sur sa MMT ? » (Collège Français de Métrologie, Paris)

JEUDI 13 DÉCEMBRE

> Club QSE (MFQ Rhône-Alpes)

> Club des Audits Internes Croisés)

VENDREDI 14 DÉCEMBRE

> « EN 9100 : retours d'expériences d'audit et devenir auditeur tierce partie » (AFNOR, Toulouse)

LUNDI 17 DÉCEMBRE

> « Qualité de l'accueil et de la relation aux usagers : les solutions d'amélioration » (AFNOR Limousin)

MARDI 18 DÉCEMBRE

> « Evolution de la norme ISO 15189 version 2013 » (AFNOR, Paris)

> « Qualité de l'accueil et de la relation aux usagers : les solutions d'amélioration » (AFNOR, Midi-Pyrénées)

Plus de dates sur www.afqp.fr