



Dossier de presse 2019

3^{ème} Journée Française de la Qualité
26^{ème} Cérémonie de remise des Prix Nationaux
de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Le 30 janvier 2019, à Paris

Contact presse : *Nouvelles Graines*

Clémence Rebours

06 60 57 76 43 - c.rebours@nouvelles-graines.com

Table des matières

I. Edito des organisateurs	- 3 -
A. France Qualité (AFQP)	- 3 -
B. MEDEF	- 4 -
II. Actualités de l'édition 2019	- 5 -
A. Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle : quelles actualités et évolutions pour le métier ?	- 5 -
B. 12 lauréats aux Prix Nationaux 2019.....	- 5 -
III. Zoom sur les 5 Prix et le modèle EFQM	- 6 -
A. Les Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle.....	- 6 -
B. Le modèle EFQM® et ses critères.....	- 7 -
IV. Présentation des Lauréats 2019	- 8 -
Grand Prix France Qualité Performance : CNIEG	- 8 -
Prix des Bonnes Pratiques [ETI] : Arkopharma.....	- 10 -
Prix des Bonnes Pratiques [PME/PMI] : Mini Green Power	- 12 -
Prix des Bonnes Pratiques [TPE] : Iterop	- 14 -
Prix des Bonnes Pratiques [Services Publics/Associations] : L'Ecole Doctorale de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour	- 16 -
Prix des Etudiants Qualité Performance [Licence] : Maëlys Gleize	- 18 -
Prix des Etudiants Qualité Performance [Master] : Marion Louail	- 20 -
Prix des Etudiants Qualité Performance [Mention Spéciale] : Angéline Eymery	- 22 -
Prix du Livre Qualité Performance : #Sobériser	- 24 -
Prix Excellence Opérationnelle [Grands groupes] : Allianz	- 26 -
Prix Excellence Opérationnelle [ETI] : Selecta	- 28 -
Prix Excellence Opérationnelle [TPE/PME] : Maison Berjac.....	- 30 -
Prix Excellence Opérationnelle [Organisations publiques] : Centre Hospitalier de Valenciennes	- 32 -

I. Edito des organisateurs

A. France Qualité (AFQP)

Reconnaissance partagée, nouvelle Qualité

Le nombre de dossiers de candidature aux différents Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle 2019 dépasse pour la première fois le seuil des 150. C'est là une confirmation supplémentaire de la tendance largement perçue depuis quelques mois : il y a un regain d'intérêt, d'attrait pour les démarches de progrès dans le pays. Beaucoup d'organismes, publics comme privés, engagent ou développent des projets de transformation, des chantiers en matière d'expérience client, de responsabilité sociétale, des actions de consolidation du bien-être au travail... s'appuyant sur le déploiement de dispositifs d'amélioration continue des résultats, et l'utilisation de méthodes ou d'outils associés.

Oui, bien sûr, le contexte économique montre à quel point tel ou tel déficit de compétitivité peut s'avérer pénalisant pour le commerce extérieur Français. Mais, justement, la Qualité étant un vecteur de performances, le mouvement actuel doit inciter à l'optimisme. Et les bonnes pratiques, les belles histoires, sont multiples, dans les organisations publiques, privées, au sein de PME-PMI, de grands Groupes. Nous allons les valoriser, honorer leurs acteurs (les douze lauréats et au-delà les nominés), lors du rendez-vous du 30 janvier, durant les deux séquences de remise des Prix France, des Bonnes Pratiques, de l'Excellence Opérationnelle, du Livre et Etudiants... parce que Qualité rime avec reconnaissance, et parce que partage des succès marquants rime avec connaissance des voies et moyens correspondants - au bénéfice de tous.

Une autre évolution transparaît, au gré des remontées des structures régionales du réseau France Qualité, et des échanges avec nos partenaires de la DGE du Ministère de l'Economie et des Finances, du MEDEF et de la CPME : précisément, **le choix, la conduite de démarches de progrès, les modes d'utilisation de méthodes ou d'outils, changent. Très clairement, l'heure n'est plus à la déclinaison de tel ou tel modèle ; il s'agit au contraire d'approches plus ouvertes, souples, customisées, innovantes, simples, participatives.** Avec à la clé le souci de répondre au mieux aux attentes, forcément variées et variables, des différentes parties prenantes, le Leader Qualité devenant un Conseil autant qu'un Garant, un Contributeur à la stratégie autant qu'un Gestionnaire du suivi de mise en œuvre.

Oui, bien sûr, le contexte citoyen montre à quel point un déficit de confiance peut s'avérer pénalisant pour la dynamique collective. Mais, justement, la Qualité s'affirmant comme un vecteur de participation, d'expression des salariés, le mouvement actuel doit inciter à l'optimisme. Voilà en tout cas une autre tendance que le réseau AFQP, au niveau national et en région, s'attache à mieux cerner, consolider. **Faisons vivre cette « nouvelle Qualité »,** qui doit aider à relever les défis d'aujourd'hui et plus encore de demain, au regard par exemple des enjeux de digitalisation de processus, de capitalisation de technologies, d'interactions multiples via les plateformes ou réseaux sociaux sinon d'impact de programmes environnementaux.



Pierre Girault,
Directeur Développement Qualité et Coordination SMI d'Air France
Président de France Qualité

B. MEDEF

C'est pour sensibiliser les entreprises aux enjeux et aux méthodes de l'excellence opérationnelle que *le Medef a créé le « Prix Excellence opérationnelle » qui vise à honorer et valoriser les entreprises engagées dans cette démarche et sensibiliser celles qui ne la connaissent pas encore*. Ce Prix a été créé conjointement avec *France Qualité*. Et pour l'édition 2019, nous avons été rejoints par la *CPME, preuve que de plus en plus d'organisations professionnelles sont conscientes de l'importance de la compétitivité hors coût*.

L'édition 2019 du Prix Excellence opérationnelle est un très bon cru tant la qualité des dossiers que nous avons reçus est élevée. Nous pensons néanmoins que le fond ne suffit pas et cette année, plus encore que l'année dernière, *nous avons porté une attention toute particulière à la forme de cette cérémonie de remise des Prix*. Nous avons souhaité qu'elle ressemble à une cérémonie type Les Oscars : invités prestigieux (Sylvie Tellier, Jean-Pascal Tricoire et Alexia Laroche-Joubert), émotion (l'Excellence opérationnelle illustrée sur un air de Jean-Sébastien Bach), surprises, etc.

Il existe 3 types de non-qualité :

1. *la « non-qualité » liée à l'ensemble des dysfonctionnements dans les processus de production,*
2. *la non-qualité associée à l'ensemble des caractéristiques d'un produit que le client ne perçoit pas (sur qualité en définitive)*
3. *la non-qualité liée au désengagement et manque d'implication des collaborateurs.*

Pour régler les deux premières formes de non qualité, il faut s'appuyer sur les collaborateurs : *la véritable performance des entreprises vient de ceux qui font et de ceux qui sont au contact direct de la réalité des tâches qui produisent la valeur ajoutée*. Mais pour ce faire, *il est indispensable de régler en amont la troisième forme de non-qualité et c'est le rôle fondamental du top management qui lui seul peut agir pour redonner du sens à l'ensemble des travailleurs*. C'est tout l'enjeu de l'Excellence opérationnelle.

Au Medef nous avons bien compris que l'Excellence opérationnelle constitue un enjeu majeur en ce sens qu'elle participe à l'objectif de toute entreprise : *faire mieux, plus vite, moins cher que le meilleur des meilleurs de ses concurrents pour lui assurer une croissance durable*. C'est à ce titre que *nous avons nommé un référent Excellence opérationnelle au sein de la Commission Economie Compétitivité et Finance en la personne de Fabrice Bonnifet*.

Le salut des entreprises Françaises viendra de leur capacité à :

1. *renouveler leur offre* à la vitesse exigée par l'environnement concurrentiel,
2. prendre en compte en quasi temps réels *le niveau de satisfaction perçu par leurs clients,*
3. *capter les signaux faibles* pour ajuster l'offre produit
4. privilégier *une organisation en mode collaboratif* plutôt que pyramidale,
5. *considérer la formation, l'open innovation et la qualité de vie au travail* non pas comme des coûts mais comme *des investissements*.



Geoffroy Roux de Bezieux,
Président du MEDEF

II. Actualités de l'édition 2019

A. Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle : quelles actualités et évolutions pour le métier ?

La 3^{ème} édition de la Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle va réunir de 9h00 à 17h15 les professionnels de la qualité au Ministère de l'Economie et des Finances, autour de conférences, témoignages, tables-rondes et stands des structures régionales du réseau AFQP.

Parmi les thèmes abordés :

- *Position de la France à l'échelle internationale : atouts et champs de progrès*
- *Big data, nouvelle boussole d'orientation pour les entreprises tournées vers les clients ?*
- *Leader qualité, un métier en profonde mutation*
- *Comment réconcilier la performance globale et le lien social ?*

France Qualité y annoncera, devant un grand nombre de professionnels issus de toutes les régions, la **création de la première plateforme de réseau social dédiée à la communauté des qualificateurs** et des autres acteurs des démarches de progrès et de maîtrise des risques, dans le cadre de son partenariat avec Parcours Croisés, du Groupe AFNOR.

Parmi les personnalités en nombre exceptionnel dont la présence s'avère d'ores et déjà confirmée :

- Anthony Benhamou, Economiste, **MEDEF / Science Po**
- Philippe Caré, Directeur qualité, **BIC-branche Ecriture**
- Christine de Conto, Directrice, **ESQESE-Toulouse**
- Nicolas Forcade, Directeur des ventes, **Veeva**
- Jean-Claude Gas, Directeur Général, **SGAME**
- Clara Gaymard, Présidente, **Women's Forum** – et co-fondatrice de **Raise**
- Delphine Hivet, Directrice France, **Institut Européen de la Qualité Totale**
- An Kint, Vice-Présidente, **European Organization for Quality**
- Jean-Christophe Latournerie, Directeur associé, **Rumeurs publiques**
- Gilbert Mounier, Président, **Fédération Française des Associations en Qualité Sécurité en Santé**
- Stéphanie Pauzat, PDG, **Mileclair – Secrétaire confédérale de la CPME** et membre du **Conseil Economique, Social et Environnemental**
- Olivier Peyrat, Directeur Général, **Groupe AFNOR**
- Bruno Viallefont, Chef de projet Marketing des communautés, **Visiativ**.

B. 13 lauréats aux Prix Nationaux 2019

En 2018, signe du regain général de l'intérêt des entreprises et des collectivités publiques pour la qualité et l'excellence opérationnelle, **le nombre de candidatures aux Prix Nationaux a pour la première fois dépassé le seuil de 150**. La Cérémonie 2019 récompensera ses **13 lauréats en deux séquences** (Bercy – MEDEF).

Parmi les personnalités présentes à partir de 18h30 :

- Geoffroy Roux de Bézieux, Président et Patrick Martin, Président Délégué, **MEDEF**
- François Asselin, Président, **CPME**
- Alexia Laroche Joubert, Animatrice et productrice, **Télévision Française**
- Sylvie Tellier, Directrice Générale, **Société Miss France et Miss Europe Organisation**
- Jean-Pascal Tricoire, Président du directoire, **Schneider Electric**.

III. Zoom sur les 5 Prix et le modèle EFQM

A. Les Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Depuis 1992, les « Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » sont organisés par l'Association France Qualité Performance (AFQP, dite **France Qualité**), la **Direction Générale des Entreprises** (DGE), et, depuis 2017, avec le **MEDEF**. Ils s'intitulaient auparavant « Prix France Qualité Performance ». **Ces prix récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyse de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance.**

1. Le Grand Prix France Qualité Performance. Créé en 1992, il récompense **une entreprise ayant mis en œuvre une politique globale de management par la qualité** dans ses démarches opérationnelles.

Le Prix France Qualité Performance est évalué selon les 9 critères du modèle EFQM®

Les entreprises candidates, qui doivent être engagées dans un processus de management par la qualité depuis plusieurs années, remplissent un dossier structuré autour des 5 facteurs et des 4 mesures de résultats (clients, personnel, sociétaux et activité) du référentiel. Rédigés de manière non prescriptive, ces critères laissent à l'entreprise, ou à l'institution, la liberté de préciser pour chaque item son degré d'importance au regard de son activité et de sa situation. Ce dossier permet aux évaluateurs de France Qualité de comprendre le fonctionnement et la performance de l'organisation ainsi que son intégration dans son écosystème économique et social. Les évaluateurs se rendent ensuite dans l'organisation et analysent chaque item pour attribuer une note sur un total de 1 000 points. Cette évaluation a également pour vocation de faire ressortir les points positifs de l'entreprise et de contribuer à la résolution des problèmes détectés, dans une démarche, là aussi, d'amélioration continue.

2. Le Prix des Bonnes Pratiques. Créé en 2012, il récompense une entreprise ayant mis en place **une bonne pratique dans l'un des cinq « facteurs » du modèle EFQM®.**

3. Le Prix des Etudiants. Créé en 2013, il salue le travail réalisé par des étudiants dans le cadre de leurs activités universitaires au sein d'organismes. Sont distingués les travaux menés en niveau Licence et Licence Pro, et ceux menés en niveau Master ou Ingénieur.

Le Prix des Etudiants Qualité Performance évalue le sujet, la méthodologie suivie et les résultats obtenus

C'est l'établissement d'enseignement supérieur qui propose, en accord avec l'étudiant concerné, de soumettre un rapport de stage, lorsqu'il le juge particulièrement intéressant, au jury du Prix. Ce dernier porte son appréciation en tenant compte de l'intérêt du sujet ou de la thématique abordés, au regard des enjeux du management par la qualité, de la méthodologie suivie et, enfin, des résultats obtenus dans l'entreprise où le stage a été effectué.

4. Le Prix du Livre. Créé en 2004 et intégré au sein du PFQP en 2016, il récompense les ouvrages récents abordant les enjeux de la qualité et de la performance, afin d'encourager la vulgarisation et la prise de conscience de l'apport pour les entreprises d'un management par la qualité.

Le Prix du Livre Qualité Performance évalue l'ouvrage selon 5 critères de pondération équivalente

Les ouvrages en compétition sont évalués par les instances régionales de France Qualité. Chacun est jugé, par tranche de 20 points possibles, sur les critères de la clarté et de l'agrément de l'écriture, de la pertinence du message délivré, de l'intérêt des travaux dans le contexte socio-économique, de la praticité et l'applicabilité du message délivré et, enfin, des aspects innovants par rapport à l'état de l'art.

5. Le Prix de l'Excellence Opérationnelle. Créé en 2017 par le MEDEF et France Qualité, il vise à favoriser le déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle, levier majeur de la compétitivité hors coût d'une entreprise. Ce prix a pour objectif d'honorer et de valoriser des entreprises ou collectivités publiques de toutes tailles qui l'ont déjà engagée, et de sensibiliser celles qui ne la connaissent pas encore.

- **Les Prix des Bonnes Pratiques et de l'Excellence Opérationnelle sont décernés par taille et type d'entreprise** (TPE, PME, ETI, grandes entreprises, service public et associations)
- **Les Prix des Etudiants sont décernés par niveau d'étude** (Licence / Licence Pro et Master/ Ingénieur).

B. Le modèle EFQM® et ses critères

Référentiel européen noté sur 1000 points et selon 9 critères, le modèle EFQM® est un outil d'intégration des autres approches (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001...) pour avoir une perspective d'ensemble des stratégies et des résultats de l'organisation (qualité, environnement, sécurité, éthique, social...).

Pour améliorer sa performance, l'EFQM® recommande d'adopter une politique d'auto-évaluation.

Cette pratique consiste à faire la revue de façon exhaustive, méthodique et régulière, de ses activités et de ses résultats, en s'appuyant sur le modèle EFQM®. Elle permet de percevoir clairement quelles sont ses forces et quels sont les domaines où des améliorations sont possibles. À la suite d'une auto-évaluation, des plans d'action sont lancés. Elle permet également de se comparer (benchmark) avec des entreprises qui la mettent en œuvre. Un processus très enrichissant pour identifier et partager des bonnes pratiques selon des critères d'évaluation partagés.

LES PRINCIPAUX CRITERES DU MODELE EFQM :

- **Leadership** : il s'agit essentiellement de l'exemplarité des dirigeants et de leur rôle de modèle pour l'ensemble des collaborateurs. Ceci peut concerner des pratiques remarquables de présence sur le terrain (visites managériales qualité, Santé Sécurité au Travail (SST), participation aux chantiers d'amélioration, implication dans la relation avec les parties prenantes externes).
- **Stratégie** : ce facteur traite de la façon dont l'organisation candidate élabore puis communique et met en œuvre sa stratégie. Outre les méthodes de recherche des informations nécessaires à la construction de la stratégie et le processus de construction lui-même, la façon de décliner la stratégie à tous les niveaux de l'organisation et d'impliquer les collaborateurs dans sa mise en œuvre peuvent constituer des bonnes pratiques.
- **Personnel** : cette désignation recouvre en fait tout ce qui touche à la gestion des collaborateurs : développement des compétences via la formation, instances de dialogue, management participatif, réseaux sociaux d'entreprise, délégation/autonomie, reconnaissance, synergie et implication, bien-être au travail.
- **Partenariats et ressources** : ce critère concerne toutes les formes de partenariats qu'une organisation peut développer avec ses fournisseurs, son environnement sociétal et économique. Il concerne également la gestion et l'optimisation de toutes les ressources de l'organisation au profit de la stratégie retenue : ressources financières, technologiques (y compris les systèmes d'information et les NTIC), gestion des machines et de l'outil industriel.
- **Processus, produits et services** : ce dernier critère couvre tout ce qui touche à la définition, à la mise en œuvre et au pilotage des processus dans l'organisation. Il s'agit ici de tous les processus de l'organisation : ceux traitant des produits (conception, réalisation, maintien en service, démantèlement/recyclage) mais aussi ceux qui traitent de la commercialisation et de la gestion des relations clients. Bien sûr les démarches d'excellence opérationnelle (incluant en particulier les démarches Lean, six sigma ou équivalent) rentrent dans ce critère.

IV. Présentation des Lauréats 2019

Grand Prix France Qualité Performance : CNIEG



L'organisme de retraite le plus performant de France est passé d'une culture de conformité à une culture d'excellence en favorisant l'échange entre pairs, et obtient 97,3% et 96,6% de satisfaction de ses pensionnés et affiliés



Activité : Caisse de retraite des personnels d'EDF/GDF, organisme de sécurité sociale de droit privé créé le 1^{er} janvier 2005 (auparavant intégré à EDF GDF)
Localisation : Nantes (Loire Atlantique - 44)

Effectif : 174 salariés
CA : 300 000 clients, +7 milliards d'€ de flux financiers (entrées/sorties par an)

La problématique

La CNIEG est encore pleinement intégrée à EDF-GDF quand elle souhaite, à la fin des années 90, se prouver qu'elle est capable de fonctionner de façon autonome : elle se lance dans la certification ISO 9001. Lorsque les grands bouleversements interviennent, en 2005 (séparation d'EDF GDF), réformes des régimes de retraite...), elle garde le cap, avec des salariés satisfaits à près de 80%. Convaincue que cette culture d'entreprise est la bonne et que les régimes de retraites n'en sont qu'aux prémices de leurs bouleversements, la CNIEG affirme sa volonté de continuer à progresser au-delà des certifications : elle s'oriente donc vers le modèle EFQM qui vise l'amélioration continue avec un niveau de performance globale. **Son défi : comment un régime spécial peut-il survivre et assurer pleinement sa mission face à tous les grands régimes dans un environnement chaque jour plus exigeant et interdépendant ? Comment garder un temps d'avance ?**

La démarche

Lorsque la CNIEG est nommée pour ce même Prix France Qualité en 2016 et qu'elle le manque de peu, la responsable qualité de la CNIEG prend contact avec l'ensemble des lauréats pour aller à leur rencontre

et s'inspirer de leur succès. Elle constate que tous donnent davantage d'autonomie à leurs collaborateurs. **L'entreprise s'oriente alors vers la démarche de l'entreprise libérée.**

- Cette démarche, qui trouve son origine au cœur de la méthode EFQM par le benchmarking : « **Sortez, enrichissez-vous des pratiques des autres !** », devient un motto : les salariés sont incités à ramener de petites choses de l'extérieur. Une visite chez Bosch Rodez montre **des opérateurs organisant eux-mêmes leur planning** : la CNIEG projette de transposer cette organisation à son accueil téléphonique.
- Pour certaines réunions, les tables disparaissent : il ne reste plus que **des chaises en cercle et une balle utilisée pour désigner la personne qui prend la parole**. Un fonctionnement qui change la donne et offre davantage d'écoute et de respect à la parole.
- L'aménagement des 5 étages de bureaux sont revus en co-construction avec salariés.
- **Les circuits de décision sont raccourcis**, le recours au N+2 limité : les **délais sont divisés par trois**.
- **Les décisions du Codir sont transparentes** : un compte-rendu succinct est envoyé directement à tous les collaborateurs (plus de strates), avec un référent pour chaque sujet, que le salarié peut consulter pour plus d'explications, sans passer par son supérieur hiérarchique.

En 2017, un nouveau directeur est nommé : **6 mois après son arrivée, il crée « les petits-déjeuners du directeur »** du jeudi matin, où les volontaires s'inscrivent par groupe de 7 sans passer par leur supérieur direct. Puis l'innovation se poursuit, début 2019, il teste un **nouveau format complémentaire : 3 créneaux de 20 minutes face à face**, toujours le jeudi.

Le résultat

- En 2017, la CNIEG fait le choix de stopper l'exercice de certification ISO 9001 pour se **concentrer sur l'EFQM**, où elle se place aujourd'hui au rang des « **GOLD level organisations** » avec 600 points, le plus haut pour un organisme de retraite.
- En 2018, **97,3% de ses pensionnés et 96,6% de ses affiliés se déclarent satisfaits** des services proposés.
- **98,4 % des demandes de retraite en ligne sont réalisées en moins de dix minutes** à fin 2017, soit + **30%** par rapport à 2015, un très bon résultat qui place la CNIEG dans une position vraiment unique parmi les 42 régimes de retraites obligatoires (CNAV 25%)
- La caisse est **leader dans la dématérialisation des démarches en ligne de retraite** (80% des demandes se font par ce biais).
- **100 % des dossiers sont traités avant le départ en retraite** (entre 6 et 3 mois avant le départ).
- Le baromètre social édité tous 2 ans affiche **80% de satisfaction des salariés**

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *En passant au modèle EFQM, la CNIEG a adopté une culture d'excellence, c'est une formidable continuité de ses démarches qualité. Nous saluons l'engagement de son équipe, qui a complètement intégré cette culture, ainsi que ses résultats !* ».

Christelle Andreyevitch, Responsable Qualité, CNIEG : « *Ce qui nous a séduits très rapidement dans le modèle EFQM, c'est l'idée que ce modèle nous permettait d'explorer une dimension plus grande de l'entreprise et notamment celle du personnel. Dès le début de l'aventure, nous avons associé l'ensemble des salariés mais aussi les autres parties prenantes pour co-construire notre démarche stratégique. Aujourd'hui, nous avons la conviction que la qualité du collectif est un levier de performance pour notre entreprise. C'est grâce aux acquis de la démarche d'excellence désormais ancrés dans notre éco système, que nous maintenons et développons, d'années en années des performances remarquables, qui répondent et anticipent les attentes de toutes les parties prenantes et ce, malgré l'arrivée de la révolution du numérique, du digital mais aussi des grandes réformes qui vont nous impacter. C'est une réalité aujourd'hui, la valeur première de l'entreprise est le collectif, c'est désormais ancré dans notre ADN.* »

Prix des Bonnes Pratiques [ETI] : Arkopharma



Pour devenir en 4 ans le plus important site de phytothérapie d'Europe, Arkopharma a fait la chasse à la complexité et investi 25 millions € en écoutant les recommandations de ses collaborateurs



Activité : laboratoire pharmaceutique spécialisé en phytothérapie
Localisation : Carros (Alpes-Maritimes - 06)

Effectif : 1 200 collaborateurs
CA : 200 millions € (2018) (50% à l'export)

Action : Promotion de l'amélioration continue chez ARKOPHARMA
Critère EFQM concerné : Leadership

La problématique

A l'été 2014, Arkopharma est une entreprise familiale de 32 ans lorsqu'elle est cédée à un fonds d'investissement. La nouvelle équipe dirigeante - dont la majorité a été renouvelée - décide d'engager la société dans un grand processus de restructuration pour relocaliser l'ensemble de la production à Carros et en faire le site unique d'expertise d'Arkopharma. Toutes les composantes d'une bonne crise interne sont réunies...

La démarche

Pour faire de ce changement une opportunité et remporter l'adhésion des collaborateurs, la direction mise sur le **management participatif** : les opérateurs sont consultés pour repenser eux-mêmes leurs ateliers de production. Une démarche plus longue que si Arkopharma avait fait appel à une société externe spécialisée, mais la direction juge que le nouveau fonctionnement sera mieux ancré s'il est décidé en interne.

Pendant 4 ans, 25 millions d'€ sont investis sur le site, répartis entre :

- **Locaux et équipements** dédiés au personnel : vestiaires, salles de pause, zones de pique-nique, salles de sport, parking... pour simplifier et améliorer le quotidien des équipes,
- **Ergonomie et sécurité**, pour améliorer les conditions de travail et la performance.
- **Evolutions technologiques** : Arkopharma développe et fait breveter en 2016 une **machine d'extraction des plantes par ultrason**, une innovation qu'elle est seule à maîtriser.

« **Un problème est une bonne nouvelle !** » : comment amener les collaborateurs à les déclarer ? Tous les matins, une Animation à Intervalles Courts a lieu dans chaque atelier avec les opérateurs de terrain, où l'on questionne les problèmes de la veille liés à la Sécurité, la Qualité et au Fonctionnement. A l'encontre de la culture française, ici, c'est cacher l'erreur qui est sanctionné. Devant la pertinence des solutions visiblement apportées aux problèmes posés, une dynamique positive s'enclenche rapidement chez les salariés, qui ont naturellement envie d'identifier et régler de nouveaux problèmes.

Un middle management déstabilisé / des profils révélés : certains managers - plus experts que managers - sont repositionnés sur leur expertise, où ils retrouvent leur épanouissement, tandis que de nouveaux profils se révèlent.

Le résultat

- Ces investissements et ce nouveau fonctionnement permettent de relocaliser 95% de la production (70% en 2014) : il est désormais économiquement plus intéressant de concevoir, produire et expédier les produits depuis Carros, qui est devenu **le plus important site de phytothérapie d'Europe** avec ses 1,2 milliards de gélules et compléments alimentaires produits chaque année.
- **En 2 ans, les « avis qualité » sont divisés par 2** (problèmes détectés sur la chaîne de production).
- En 2018, + **de 80% des clients sont livrés « on time, in full »** : à temps et en quantité désirée, contre environ **34% en 2014**.
- En 2018, Arkopharma renouvelle toutes ses certifications : BPF pharmaceutique, ISO22000, ISO13485, BIO.
- **En 4 ans, Arkopharma enregistre 2 fois moins d'accidents du travail** (60 vs 120), avec, pour la 1^{ère} fois en 2018, moins d'accidents dans l'usine que sur la route (une formation à la conduite est d'ores et déjà prévue).
- **En 3 ans, le taux de satisfaction des collaborateurs passe de 70 à 90%**, selon l'enquête interne sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) réalisée chaque année.
- **L'absentéisme** dû à la maladie, qui était historiquement à 5,5%, passe sous la barre des 4%, mais surtout, **n'augmente pas sous le joug du changement**.

Si l'on évoque souvent le chiffre de 10 ans pour la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, Arkopharma a réalisé sa mue **en seulement 4 ans**. Aujourd'hui, **l'objectif est de déployer cette démarche aux autres fonctions de l'entreprise (marketing, R&D, finances, commerce...)**. Un projet a été enclenché avec la R&D pour intégrer les contraintes de l'usine dès la genèse du produit, afin d'éviter des aller-retours.

Citations

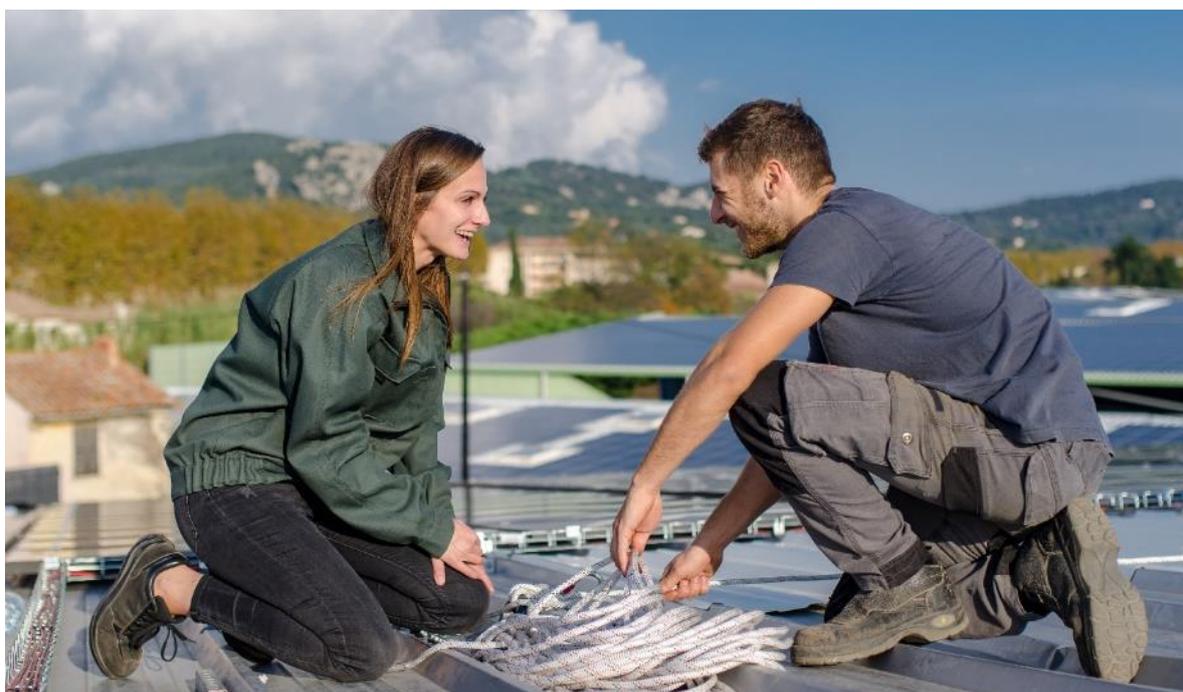
Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *La façon dont l'équipe dirigeante d'Arkopharma a mené cette transformation est remarquable. Le moment était délicat, l'objectif ambitieux, mais la participation des salariés a été décisive dans ce succès* ».

Dominique Cotteaux, Directeur du Pôle Opérations chez Arkopharma : « *Loin d'ajouter de la complexité aux équipes, nous avons conçu notre démarche d'amélioration comme une progression en simplicité visant à supprimer toute complexité du quotidien. C'est cela qui nous a permis d'augmenter la satisfaction de nos collaborateurs donc la qualité de nos produits, et donc la satisfaction de nos clients et de nos partenaires sociaux. Aujourd'hui, quand on fait le tour de l'usine, les gens ne détournent pas le regard. Ils sont fiers de montrer leurs outils, leurs indicateurs. C'est une réussite formidable pour nous tous.* ».

Prix des Bonnes Pratiques [PME/PMI] : Mini Green Power



Pour réussir le pari ambitieux de changer la donne dans le secteur de l'énergie grâce à ses mini centrales écologiques, Mini Green Power devient une entreprise libérée et divise son turnover par 3 en 2 ans



Activité : Créé des mini centrales biomasse valorisant un large spectre de résidus végétaux en circuit court, pour générer de l'électricité, chaleur ou froid en circuit court.

Localisation : Hyères (Var - 83)

Effectif : 30 salariés

Ventes/production réelle: 1,6M€ (2018). **Capitaux propres**: 5,5M€ (2018)

Action : Mise en place d'une démarche Qualité de Vie au Travail (QVT) portée par les dirigeants dans le but mesurer le bien-être, l'attractivité de l'entreprise et sa performance

Critère EFQM concerné : Leadership

La problématique

Mini Green Power est le projet complexe et ambitieux de deux ex-experts des plus grosses centrales fossiles au monde. Bien conscients que les conflits mondiaux se concentrent autour de l'énergie, ils souhaitent apporter leur pierre à l'édifice du changement, et décident de produire cette énergie où les gens en ont besoin, à l'aide des biocarburants disponibles sur place. Pour réussir ce pari fou, Mini Green Power doit former, mobiliser et fidéliser ses équipes car **dans les start-ups, qui plus est à haute technicité, le turnover est fatal. Or en 2016 – 2 ans après sa création -, celui de Mini Green Power culmine à 30%...**

La démarche

Pour réduire ce turnover qui fragilise le projet, Mini Green Power met en place une démarche de **Qualité de Vie au Travail centrée sur l'humain**. Un premier audit externe annuel est mis en place en 2016, dont la lecture anonymisée révèle des résultats « *pas tristes* ». Les salariés sont invités à proposer des solutions : **son dirigeant, grand pont de l'énergie, signe pour un stage d'un an en Belgique afin de se former au management collaboratif. Habitué à diriger avec une main de fer dans de**

grandes entreprises capitalistiques, celui qu'on appelait Napoléon ne parle pas le même langage que les générations Y/Z embauchées dans sa start-up.... Il découvre peu à peu une nouvelle vision du management et de l'entreprise qu'il met en pratique.

- Pour répondre au manque de reconnaissance exprimé, les deux dirigeants inscrivent dans les statuts la **montée au capital pour tout salarié cumulant 3 ans d'ancienneté**. Cette annonce, qui a généré énormément d'émotion, a **totallement transformé la mentalité de l'entreprise**.
- Mini Green Power met en place un **management intermédiaire** : les plus anciens forment des groupes de compétence et ne sollicitent les dirigeants qu'en cas de doute, développant la responsabilisation, la prise d'initiative et la joie de travailler.
- Pour réduire le turnover, majoritairement dû à de mauvaises embauches, **le recrutement est confié aux jeunes, formés par un intervenant extérieur** : ils choisissent leurs nouveaux collègues et obtiennent ainsi un meilleur taux d'acceptation des deux parties.
- Chaque nouvel arrivant est invité à **adhérer à une charte** réalisée avec les premiers salariés, autour des piliers Confiance, Sobriété, Transmission et Exigence.
- Au-delà de récompenser uniquement la performance, **les primes valorisent également la contribution au fonctionnement de l'entreprise**, par exemple l'encadrement des nouveaux venus.
- A Madagascar, la filiale « Mada Green Power » montée à 50% avec un partenaire local et développée par deux jeunes collaborateurs de Mini Green Power, dépasse toutes les attentes : les locaux s'emparent du projet, Mini Green Power leur la société qui vole aujourd'hui de ses propres ailes. Elle installe localement des installations renouvelables et se fait aider par Mini Green Power pour les études. **Les valeurs de circuit-court et de développement local s'avèrent respectées, le projet renforce encore le sens de la mission globale de l'entreprise.**

Mini Green Power se fixe pour objectif d'être entièrement gérée par les salariés d'ici 2 ans. Les dirigeants se concentreront uniquement sur la stratégie et l'accompagnement de l'équipe.

Le résultat

- En 2018, Mini Green Power obtient plus de 70% d'opinions favorables de la part de ses salariés, contre 61% en 2017 et elle obtient la labélisation Happy At Work 2019.
- Son turnover a été divisé par 3 en 2 ans.
- En 2017, la mise en place par un duo dirigeant-salarié du 1^{er} projet, en Sicile, prend 3 mois. En 2018, le même projet déployé au Pays de Galles par un duo de salariés est mis en place en 10 jours seulement, la confiance générant une immense fierté au sein des équipes.
- Mini Green Power passe d'un CA de 63 000€ en 2016 à **272 000€ en 2018**.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *Le projet de Mini Green Power mérite à lui seul un Prix ! Mais c'est bien la remise en question de ses dirigeants que nous saluons ici, qui ont su muter vers un mode de management encore rare. Son impact sur la start-up est impressionnant* ».

Jean Riondel, Président, Directeur Technique et co-fondateur de Mini Green Power : « *Cette mutation vers le management libéré m'a énormément appris sur le fonctionnement des jeunes qui composent Mini Green Power. Elle nous a permis de passer à une autre échelle et de devenir performants sur le long-terme car nous avons développé une véritable relation de confiance grâce à laquelle nous avançons plus vite vers nos ambitieux objectifs. Nous sommes d'autant plus fiers et heureux de cette récompense qu'elle sera un atout supplémentaire dans notre levée de fonds à venir.* ».

Prix des Bonnes Pratiques [TPE] : Iterop



Le management libéré « natif » de l'éditeur de logiciels Iterop crée un turnover à zéro et une croissance 2018 doublée par rapport au prévisionnel



Activité : Suite logicielle de gestion des processus dans l'entreprise, pour automatiser tous les workflow grâce à la modélisation (si... alors...).

Localisation : Colomiers (Haute-Garonne - 31)

Effectif : 15 collaborateurs

CA : 700 000€ (2018)

Action : Mise en œuvre de la stratégie

Critère EFQM concerné : Leadership

Le contexte

Cofondée en 2013 par deux entrepreneurs de 28 ans, Iterop intègre dès sa création le management libéré : « *Sans la satisfaction de nos salariés, notre société aurait été un échec* » confie Aurélien Codet de Boisse. L'enjeu : faire partie des 10% des start-ups qui réussissent - grâce à l'implication des salariés, leurs idées et leur bien-être - malgré un sujet (le processus) assez peu « sexy ». Et maintenir vaillamment le cap du management libéré.

La démarche

Iterop intègre dès sa création la transparence et la participation des salariés à tous les niveaux :

Transparence :

- **L'organisation est transparente sur ses comptes** (CA, stratégie, ventes...). S'il est simple de l'être lorsque tout va bien, il est plus difficile de le rester dans la tourmente. Pourtant, lorsque la société connaît un mois critique, les dirigeants en informent leurs collaborateurs, qui redoublent alors d'efforts pour signer le client nécessaire à la survie de l'entreprise.
- **Les agendas** de l'ensemble des collaborateurs sont partagés et visibles par tous.

- De nombreux outils permettent à **chaque service d'avoir une vision sur les autres entités.**

Participation / Responsabilisation :

- **Les collaborateurs disposent d'un budget individuel pour optimiser leur poste de travail.** Chacun cumule 50 € mensuel et peut à n'importe quel moment, commander un nouveau siège de bureau, une plante ou encore un nouvel ordinateur.
- **Chacun est libre de proposer de nouvelles fonctionnalités ou de nouvelles idées,** ce qui permet d'accélérer le test de nouveaux concepts. Chacun peut également prendre le lead sur un sujet précis, fixer ses objectifs et constituer son équipe.
- **Un système de vote est mis en place pour différents projets.** N'importe quel salarié peut soumettre une proposition au vote, **une idée est adoptée si la majorité des collègues la valident.**
- **N'importe quel collaborateur peut prendre un ticket du support client :** l'objectif est de satisfaire le client.

Le résultat

La satisfaction des salariés entraîne naturellement une amélioration de la productivité et une plus grande implication dans la qualité du travail effectué. Chacun comprend ce qu'il apporte à l'ensemble.

- **Aucun turnover depuis 5 ans :** aucun salarié n'a jamais démissionné. **Aucun absentéisme**
- Le questionnaire interne soumis 2 fois par an donne **95% de satisfaction.** La question « *As-tu la banane en venant travailler ?* » récolte 100% de oui, tandis qu'**Iterop atteint la note globale de 4,8/5 pour Happy at Work,** avec 100% de participation et de recommandation.
- La candidature à ce Prix des Bonnes Pratiques a été proposée par deux salariés considérant que les pratiques d'Iterop valent d'être partagées.
- Iterop est **certifiée ISO 9001** depuis 2016, fait relativement rare pour une start-up de cette taille, qui montre la volonté de structurer la société pour assurer une future croissance forte.
- Iterop ne compte aucun désabonnement. La majorité de **ses clients sont des grands groupes / institutions publiques** tels que Thalès, Airbus, Continental, Edokial ou encore Sopra Steria.
- Fin 2018, le responsable commercial d'Iterop a redistribué une partie de sa commission à l'ensemble de l'équipe.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *Le parti-pris managérial fondateur d'Iterop, mais surtout sa constance à le maintenir malgré les moments durs, méritent d'autant plus d'être reconnus et récompensés que les résultats de la start-up, après 5 ans d'activité, sont excellents. Un excellent cas d'école pour le management libéré* ».

Aurélien Codet de Boisse, Directeur associé d'Iterop : « *Pour avancer, tout le monde doit ramer dans le même sens : lorsqu'une décision est prise collectivement, elle engage naturellement et motive tout le monde. C'est notre conviction, elle est la base d'Iterop. Nous sommes extrêmement fiers que le management libéré, à travers notre exemple, soit reconnu comme une bonne pratique menant à la performance !* ».

Prix des Bonnes Pratiques [Services Publics/Associations] : L'Ecole Doctorale de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour



L'Ecole Doctorale de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour réduit la durée de ses thèses de 41 à 37 mois, crée un doctorat idéal « remarquable », et accède - en pionnière - à la certification ISO 9001



Activité : L'Ecole doctorale des Sciences Exactes et leurs applications de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (ED SEA UPPA) gère la dimension administrative des études doctorales.

Localisation : Pau (Pyrénées-Atlantiques - 64)

Effectif : 300 enseignants-chercheurs, 250 doctorants

Budget annuel : 90 000€

Action : Accompagnement des doctorants et des directeurs de thèse vers un doctorat « idéal »

Critère EFQM concerné : Stratégie et Processus, Produits et Services

La problématique

En 2010, l'Ecole Doctorale SEA de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour est évaluée par le HCERES, qui identifie plusieurs points faibles (transparence de la procédure de recrutement des doctorants, grande dispersion dans la durée des thèses et moyenne de celle-ci trop élevée...). Pour mener les améliorations nécessaires, l'Université nomme alors une nouvelle directrice à la tête de l'ED. Convaincue qu'une Ecole Doctorale possède la même capacité de performance que toute autre organisation, et que ceux qui s'engagent au plus haut niveau de la recherche académique méritent le meilleur encadrement possible, celle-ci lance une démarche ISO 9001 et va ainsi au-delà des recommandations du HCERES en créant – avec les 300 enseignants-chercheurs et chercheurs en sciences et technologies - les conditions d'un « doctorat idéal ».

La démarche

Au cours des 2 premières années, l'ED se concentre sur les recommandations du HCERES, puis elle met en place la démarche ISO 9001 pour tendre vers ce « doctorat idéal » qui doit préparer le futur

chercheur à une belle carrière professionnelle et lui **permettre de vivre au mieux sa passion pour la recherche au cours de ce cycle de 3 ans, à la fois si court et intense.**

- Pour **améliorer l'insertion professionnelle et la professionnalisation des doctorants**, l'ED impose une obligation de formation de 150h en fonction du cursus du doctorant (formation certifiante de 2 langues étrangères pour l'aider à communiquer ses travaux dans des congrès internationaux, formations à l'entrepreneuriat, la recherche d'emploi à bac+8, l'éthique...)
- Les **procédures sont définies et mises en ligne** pour faciliter la compréhension par tous et de garantir la conformité du parcours doctoral.
- La **communication et la transmission d'informations sont structurées** (livret d'accueil, guide des doctorants, Journée de l'ED, remise des diplômes...). Ces temps de communication réguliers participent à l'adhésion des doctorants et des directeurs de thèse dans la vie de l'ED.
- **Dès 2012, l'ED crée pour chaque doctorant un comité de suivi de thèse** obligatoire pour chaque doctorant, composé de 3 à 5 personnes, qui se réunit au minimum une fois par an et avant chaque réinscription, pour valider le passage en année suivante, orienter le doctorant, corriger la trajectoire si besoin... (La mesure devient obligatoire en 2016).

Le résultat

- En 2014, **après seulement 18 mois, l'ED SEA, pionnière en la matière, est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités.**
- De 41 mois, **la durée moyenne des thèses s'est stabilisée à 37 mois depuis 2015** (la moyenne nationale est de 47,3 mois en 2017), tandis que le **taux de satisfaction des directeurs de thèse et des doctorants a dépassé les 90% dès 2014.**
- Au niveau national, en 2015, le HCERES évalue l'ED comme **« remplissant de manière remarquable ses fonctions du recrutement à la soutenance en passant par la formation et le suivi de ses doctorants. La mise en place des différentes procédures par la direction actuelle assure le meilleur niveau possible pour toute la partie non scientifique de la thèse. L'adossement scientifique oscille entre bon et excellent avec des laboratoires ayant des activités de premier plan mondial. »**.
- Au niveau européen, en 2017, son modèle de « Doctorat idéal » est **présenté et reconnu au sein de l'European University Association – Council for Doctoral Education comme une bonne pratique** de la supervision des doctorants.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : *« Nous avons été frappés par la volonté de l'Ecole Doctorale d'aller plus loin que les simples recommandations de son évaluateur et d'aborder sa mission comme le ferait une entreprise. Nous sommes fiers que l'Ecole Doctorale soit aujourd'hui certifiée et son fonctionnement reconnu par ses pairs au niveau européen »*.

Anna Chrostowska, Directrice de l'Ecole Doctorale des Sciences Exactes et leurs applications de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour : *« C'est avec fierté que nous recevons ce prix qui vient récompenser l'engagement de tous les acteurs de l'Ecole Doctorale de Sciences Exactes de l'UPPA dans la réussite de ce « Doctorat idéal ». Nous tenons à les remercier et à leur dédier ce prix prestigieux.*

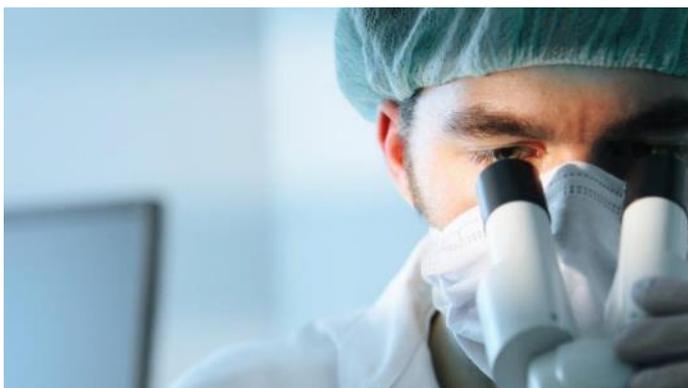
« Dans la vie, rien n'est à craindre, tout est à comprendre » disait Maria Skłodowska-Curie. Cette citation résonne tout particulièrement au sein de notre École Doctorale. Elle traduit parfaitement notre état d'esprit, notre ambition. Mais avant tout, il fallait oser ! Oser analyser, redéfinir et évaluer notre organisation de manière permanente, progresser au service de notre communauté et de l'ensemble de ces acteurs. Oser se faire certifier ISO 9001, oser aussi se mesurer à d'autres entreprises de tous secteurs confondus en participant à ce prix des Bonnes Pratiques.

Ce prix gratifie cette exigence et nous continuerons à bâtir nos projets avec ambition, détermination et réactivité, sur ce socle robuste. »

Prix des Etudiants Qualité Performance [Licence] : Maëlys Gleize



Pour éloigner les risques auxquels sont confrontés tous les laboratoires, l'étudiante Maëlys Gleize met en place des analyses de risques au Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère et crée un code de déontologie



Localisations :

IEQT Rodez, dans l'Aveyron - 12

Le Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère, en Lozère - 48

La problématique

Les scandales liés à des résultats d'analyses sont des traumatismes pour toutes les industries, et notamment pour les laboratoires. Pour réduire ces risques, le COFRAC met à jour en 2017 la norme ISO 17025, dans laquelle il oblige tous les laboratoires souhaitant continuer à gérer des données publiques – et à être accrédité COFRAC – à effectuer une analyse des risques. Dans un territoire où l'activité rurale domine, le Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère veille sur la santé publique des Lozériens (analyses alimentaires, des eaux, de santé animale et bactériologie vétérinaire...). Peu formé à cette démarche récente, le Responsable Qualité du laboratoire fait appel à une étudiante pour réaliser la transition de son système qualité vers ces nouvelles exigences notamment sur la mise en place de la notion d'analyse de risques et la proposition d'un code de déontologie.

La démarche

Au cours de son cursus à l'IEQT de Rodez, Maëlys Gleize a étudié en détail l'analyse des risques. Elle procède avec méthode et organisation pour obtenir l'adhésion du personnel du Laboratoire à cette nouvelle obligation :

- Elle commence par identifier et cartographier l'ensemble des risques du laboratoire en balayant chaque service à 360° avec l'aide de chaque équipe : perte d'informations et gestion de données confidentielles, pressions financières et conflits d'intérêt, perte d'impartialité...
- Elle propose ensuite - en fonction des priorités - les procédures les plus adéquates, notamment :
 - o Pour limiter les risques identifiés, elle crée un code de déontologie qui est ensuite validé par l'ensemble du personnel du laboratoire et approuvé par la Présidente du Conseil départemental, elle-même. En 12 articles, il explique les engagements d'indépendance, d'intégrité, de transparence et de responsabilité pris par chaque personne le signant. Ce document, qui est le fruit d'une longue réflexion, a également été validé par le service Ressources Humaines du département.

- **L'entrée en application du règlement européen RGPD** en mai 2018 impose de nouvelles règles de confidentialité des données, que le laboratoire gère en grandes quantités. Maëlys Gleize les analyse et formule ses recommandations pour aider le service informatique du département dans sa démarche : comment les résultats devraient-ils être transmis ? Combien de temps conserve-t-on les données ? Comment sont-elles protégées ? etc.
- Durant sa période de stage, l'étudiante anime **diverses réunions pour que les 29 collaborateurs concernés soient formés, impliqués et capables** de mener et mettre à jour eux-mêmes l'analyse de risques de manière concrète et simple sur leur périmètre pour les prochaines années.

Le résultat

Après plus de **70 jours de travail**, l'approche par les risques voit le jour :

- **Une trentaine de risques est classée par fréquence et gravité, une dizaine d'actions** ont été menées pour éloigner et maîtriser les risques identifiés.
- Désormais en adéquation avec les exigences de la norme, **le laboratoire passera son audit de transition en 2019.**
- Son maître de stage, le responsable qualité du laboratoire, reconnaît avoir **gagné 10 mois de travail, soit plus de 1500 heures de travail**, grâce à son apport.
- Désormais rompue à un exercice pour lequel les compétences sont actuellement très recherchées, l'étudiante fait valoir cette expérience dans son nouvel emploi dans une entreprise de cosmétiques internationale.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : *« Maëlys Gleize a parfaitement saisi la problématique de conduite du projet et la nécessité de bien communiquer auprès du personnel. Son implication lui a permis d'atteindre ses objectifs, en mettant en place des outils utiles au laboratoire ».*

Maëlys Gleize, étudiante lauréate : *« Concourir au Prix des Étudiants Qualité Performance 2018 a été une réelle expérience pour moi et avant tout un challenge à relever. Provenant d'un territoire rural et souvent oublié, je suis fière de remporter ce prix qui représente d'une part le département lozérien et d'autre par ma formation à l'IEQT de Rodez. Le gagner est l'aboutissement d'une expérience enrichissante et très valorisante. Ce prix clôture de la plus belle manière une année de travail et d'implication au sein du Laboratoire Départemental de la Lozère. »*

Michaël Albo, Responsable de Programme, IEQT de Rodez, CFA OCCITANIE, CCI Sud Formation : *« Après la double récompense de l'année précédente, le réseau des IEQT a le plaisir d'avoir deux nouveaux candidats nommés cette année. Pour l'IEQT de Rodez c'est une fierté de voir un de ses candidat recevoir ce prix étudiant, pour la troisième année consécutive C'est le marqueur d'une qualité durable de l'enseignement et de la pédagogie des formations du réseau. »*

Nicolas Azaïs, Responsable Qualité du Laboratoire Départemental de la Lozère et tuteur : *« Depuis plus de 20 ans, la démarche qualité selon la norme NF EN ISO 45001 puis NF EN ISO/CEI 17025 a été mise en place au sein du Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère. La Présidente, l'Assemblée Départementale et l'ensemble du personnel du laboratoire sont fiers et heureux que notre stagiaire Maëlys Gleize soit aujourd'hui lauréate du Prix des Étudiants Qualité Performance 2018. Sans l'excellente maîtrise initiale des référentiels et outils informatiques dont Maëlys Gleize a su faire preuve, sans sa motivation exemplaire et un accompagnement adéquat, le projet n'aurait pas pu être mené à bien durant la période de stage. Les différents documents qualité élaborés par cette étudiante ont permis au Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère d'établir un plan d'action pour la transition vers son nouveau référentiel, de commencer la mise en œuvre de l'analyse des risques et d'être opérationnel à 9 mois de la prochaine évaluation du Comité Français d'Accréditation ».*

Prix des Etudiants Qualité Performance [Master] : Marion Louail



Apprentie chez le motoriste Safran Aircraft Engines, Marion Louail engage une démarche qualité visant à renforcer la robustesse des process industriels d'un fournisseur pour le moteur LEAP



Localisations :

Institut Francilien d'Ingénierie des Services - Université Paris-Est, à **Marne-la-Vallée (Seine-et-Marne – 77)**

Safran Aircraft Engines, à **Villaroche (Seine-et-Marne – 77)**

La problématique

Le moteur LEAP de CFM International¹ connaît un grand succès commercial avec plus de 17 000 commandes et intentions de commandes enregistrées au 31 décembre 2018. Pour répondre à la forte demande du marché aéronautique, le site d'assemblage de Villaroche doit augmenter significativement sa cadence de production. A l'horizon 2020, CFM International devra en effet livrer plus de 2000 moteurs par an. Pour réussir ce défi, Safran Aircraft Engines a engagé en 2016 la démarche « SPOC » (standard de pilotage de l'optimisation des contrôles), qui consiste à **accompagner ses fournisseurs dans le renforcement et l'optimisation des process qualité.**

Etudiante en Master Management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement à l'IFIS, Marion Louail réalise son stage en apprentissage de septembre 2017 à septembre 2018 en tant que RAQF (Responsable Assurance Qualité Fournisseur) chez Safran Aircraft Engines, où elle est **missionnée pour déployer la méthode auprès d'un premier fournisseur.**

La démarche

Marion Louail sélectionne un fournisseur-pilote pour déployer la méthode SPOC. Elle lui présente la démarche et propose de le former, lui et ses équipes. Le fournisseur, qui collabore également avec d'autres clients, perçoit immédiatement l'intérêt d'optimisation de ses contrôles pour améliorer la qualité de sa production.

Après une analyse de la production et des contrôles actuels, Marion Louail :

- **Identifie et supprime les inspections en doublon**, repositionne **certaines opérations plus en amont** pour détecter la non-conformité au cours de la production plutôt que lors du contrôle final, **allège certains contrôles** pour lesquels le taux de non-conformité est très faible.

¹ CFM International est une société commune 50/50 entre Safran Aircraft Engines et GE

- **Crée une « défauthèque »** : les pièces non-conformes sont systématiquement photographiées et ajoutées à un « catalogue des défauts ». En cas de doute sur une pièce, avant de lancer un test approfondi ou de solliciter leur hiérarchie, les opérateurs peuvent immédiatement visualiser la non-conformité de la pièce et la rebuter.
- **Propose un calibre** pour remplacer le pied à coulisse : les opérateurs vérifient plus rapidement et plus simplement la bonne dimension de la pièce.

Le résultat

Au bout de 4/5 mois, l'étudiante obtient ses premiers résultats :

- Son fournisseur pourra livrer **230 segments de plus par an** sur la totalité de sa production (1 200 pièces), sans pour autant modifier le temps de production car les erreurs sont réduites et, lorsqu'elles subsistent, elles sont détectées plus en amont.
- Il **réduit de 20% le temps de contrôle** grâce à une meilleure organisation.
- Il est ravi de voir que son client Safran Aircraft Engines s'investit pour améliorer son processus de fabrication, il perçoit le rôle du RAQF comme un vrai support pour sa propre performance.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *Marion Louail a clairement exposé le contexte et les objectifs de sa mission. La démarche de relation client/fournisseur est profitable aux deux parties, la communication vis-à-vis du fournisseur a été forte, les objectifs atteints.* ».

Marion Louail, étudiante-lauréate : « *Je suis très fière de recevoir ce prix, il prouve que les services qualité participent fortement à la robustesse d'industrialisation. Ce prix me conforte dans mon choix de m'orienter vers les démarches et outils de la qualité* ».

Prix des Etudiants Qualité Performance [Mention Spéciale] : Angéline Eymery



Angéline Eymery, étudiante à Arts et Métiers ParisTech, a digitalisé et diffusé le manuel qualité du Groupe auprès des 91 000 collaborateurs de Safran en un temps record grâce à sa démarche originale de digitalisation



Localisations :

Arts et Métiers ParisTech, Paris - 75

Safran SA, Issy les Moulineaux - 92

La problématique

Dans un monde où les cobots, l'impression 3D et la réalité virtuelle montent en puissance, où nos activités quotidiennes sont imprégnées de numérique, le management de la qualité en est encore au papier (procédures, manuels, instructions, guides...). C'était également le cas pour le Manuel Qualité de Safran dont le format n'était pas adapté aux nouvelles générations, peu attractif et par conséquent peu lu. Mais **comment engager la transformation digitale du système de management de la qualité pour l'adapter aux nouveaux modes de consommation d'informations (smartphone, tablettes, vidéos, pitch...)** ? C'est dans ce contexte que Angéline Eymery a été recrutée par Safran pour moderniser son système documentaire et faire un nouveau pas vers l'industrie du futur, à tous les niveaux.

La démarche

Pour construire le Manuel Qualité de demain, Angéline Eymery a mis en place une démarche structurée, pas à pas, en combinant des outils du management de la qualité tels que l'analyse fonctionnelle, la méthode ADEQUA ou encore des méthodes agiles.

Si la méthode et les outils rassurent lors d'une transformation d'un système de management, ils ne suffisent pas. Angéline Eymery a donc mis en place une démarche de conduite du changement pour accompagner les collaborateurs tout au long du projet. Cela a consisté notamment à les impliquer directement dans le projet, lors d'interviews ou de workshops, à valoriser leur expertise en optimisant leur temps de travail lors des ateliers ainsi qu'à célébrer avec eux chacun des pas accomplis vers la digitalisation du manuel qualité.

Le résultat

Angéline Eymery a révolutionné le système documentaire de Safran en un temps record : 8 mois seulement, depuis la genèse de l'idée jusqu'à la diffusion du nouveau manuel qualité aux 91000 collaborateurs de Safran. Oublié le papier, le manuel qualité de Safran est maintenant complètement digital. Ce dernier rencontre un énorme succès auprès des utilisateurs. Et cerise sur le gâteau, grâce à son format moderne et attractif, **il est sorti du périmètre très restreint de la qualité puisqu'il est à présent utilisé lors des journées d'intégration des nouveaux arrivants pour présenter la Société.** Ainsi la

digitalisation du manuel qualité permet de manière ludique et efficace de diffuser la culture qualité à tous les collaborateurs.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : *« Angeline EYMERY a réalisé un excellent travail de pilotage de projet d'amélioration et de changement. Son travail constitue un questionnement Intéressant sur la mission du responsable qualité face à la « digitalisation » des contenus documentaires et à l'opportunité d'en faciliter leur appropriation par les acteurs concernés ».*

Angéline Eymery, étudiante lauréate : *«Je suis honorée de recevoir ce Prix et de partager avec la communauté de la Qualité Française la méthodologie que j'ai mise en place pour ce projet. Et plus qu'un simple projet il s'agit d'une vraie transformation culturelle puisque, fort du succès de ce nouveau Manuel Qualité d'autres projets de digitalisation de documents sont actuellement en cours chez Safran ».*

Nicolas Maranzana, Responsable du Mastère Spécialisé Manager de la Qualité, Arts et Métiers ParisTech : *« Angéline, Major de la Promotion 2017-2018, a effectué un travail remarquable de digitalisation du Manuel Qualité lors de son projet au sein de Safran. Une belle réussite du partenariat, engagé depuis plusieurs années, entre Safran et Arts et Métiers ParisTech ! Ce succès illustre également notre volonté de former les Managers de la Qualité de demain capables de relever les challenges de l'Industrie du Futur ».*

Jean-Philippe Mathevet, Directeur Système de Management de la Qualité chez Safran SA et tuteur : *« Safran est engagé depuis 3 ans dans une ambitieuse démarche de mutualisation de ses meilleures pratiques dans tous les domaines baptisée ONE SAFRAN. Cette démarche adresse les processus de travail, la gestion documentaire, l'excellence opérationnelle et notre système de management. C'est dans ce contexte qu'Angeline a pris en charge 2 sujets en parallèle : assurer la cohérence de processus communs pour nos 91000 collaborateurs et la digitalisation du manuel qualité de Safran. Angeline a su apporter sur ces sujets, les meilleures méthodologies qualité mais aussi une excellente connaissance des technologies digitales et le tact nécessaire pour emporter l'adhésion des multiples acteurs concernés. Le résultat nous a convaincu et le manuel « webisé » constitue maintenant un pilier du système qualité de Safran... et Angeline a accepté la proposition d'embauche que nous lui avons faite à l'issue de son stage. »*

Prix du Livre Qualité Performance : #Sobériser



#Sobériser : « une revisite impérative de ce qu'est la performance ! ».

Des pistes pour intégrer la sobriété via l'innovation dans les entreprises françaises



Résumé

La sobriété est une nécessité absolue pour un monde durable, mais, pour s'ancrer dans les modèles économiques et sociétaux, pour qu'elle soit acceptable et acceptée par le plus grand nombre, elle doit s'allier et encourager l'innovation plutôt que s'y opposer.

« La sobriété souffre d'un déficit d'image dans nos sociétés occidentales, et peut-être davantage encore en France, où elle se heurte de front à une tradition qui fait la part belle au plaisir et à l'abondance. »

#SOBÉRISER, c'est transformer nos usages, mais aussi nos modèles économiques. Une question de comportement, certes, mais aussi une question d'état d'esprit. Les principes de l'économie circulaire, de l'innovation frugale et de l'innovation participative ouvrent la porte à une économie d'un nouveau type, solidaire et responsable.

Alors que la croissance « à tout va » risque d'entraîner à terme l'épuisement des ressources de la planète, la sobriété permet de tirer parti des écosystèmes sans les déstabiliser. Les innovations mises en avant dans « #SOBÉRISER, Innover pour un monde durable », portées par un usage maîtrisé du numérique ou issues de l'innovation frugale, ouvrent des perspectives concrètes pour un monde plus sobre, consommant mieux, et créant davantage sans épuiser ni la planète ni l'humanité.

Voir la sobriété sous cet angle dans les sociétés occidentales nécessite probablement une certaine maturité sociale, et une bonne dose de créativité marketing pour la rendre désirable. C'est le pari de cet ouvrage singulier et original, issu de rencontres dans tous les secteurs, et partout dans le monde, qui se présente davantage comme un recueil d'inspirations et d'expériences permettant d'illustrer cette brillante démonstration.

Destiné à un large public, il ambitionne d'inspirer les décisions économiques, sociales et environnementales. Orienté vers l'action, #SOBÉRISER propose des trajectoires positives et

enthousiasmantes pour transformer nos économies et nos sociétés, avec une attention constante à l'équilibre des ressources et au respect de l'humain.

La transition vers un monde plus sobre ne se fera pas contre l'économie conventionnelle, mais avec elle. Du reste, contrairement aux idées reçues, la sobriété intéresse l'entreprise, car elle s'applique parfaitement aux processus de production, diminuant les coûts, créant alors la performance, la valeur économique et sociale tout en reposant la question de la place de l'humain au sein des organisations. Plutôt une opportunité d'amélioration...

Que l'on se le dise, la #sobérisation de la société sera collective, ou ne sera pas, d'où le rôle majeur que peut y jouer le politique.

Auteurs

Les 10 co-auteurs de cet ouvrage sont **cadres dans des entreprises privées et institutions publiques** membres du **think tank du lien public/privé**, la FNEP (Fondation Nationale entreprise et Performance. Ils ont fondé l'association #Sobériser, pour continuer à porter les idées présentées dans ce livre, fruit d'une année de recherches inspirées par plusieurs voyages d'étude effectués en 2017.

- Valérie Bépoix est directrice du travail, responsable adjointe du pôle politique du travail à la DIRECCTE Grand-Est.
- Philippe Bertrand, cadre dirigeant chez Eaton a, durant ses 34 années d'expérience dans le monde des automatismes et de l'électricité, vécu et travaillé en Amérique Latine, en Asie et en Europe.
- Christelle Chabredier, cadre stratégique au Groupe la Poste, est déléguée à la veille et aux relations institutionnelles à la Direction de l'Engagement Sociétal ; elle intervient aussi à l'international.
- Victor Degbo est directeur commercial chez Atos, responsable du développement commercial des comptes stratégiques.
- Ahcène Gheroufella est chargé de projets senior chez Expertise France, l'Agence française d'expertise technique internationale. Il intervient sur les questions douanières, la facilitation des affaires et le développement du secteur privé
- Thibaud Labalette est référent concertation chez Réseau de Transport d'Electricité et pilote des projets d'aménagement du réseau liés à la transition énergétique.
- Delphine Labry est experte en performance énergétique des bâtiments au ministère des Armées. Elle pilote et conduit des projets innovants, capitalise et diffuse les bonnes pratiques.
- Robert Muhlke, responsable du développement de la filière conversion de biomasse liquide en biométhane chez GRTgaz, a travaillé dans les secteurs de l'électricité et du gaz en Allemagne et en France.
- Marie-Hélène Morvan est directrice de programmes transverses chez Air France. Son expertise de la transformation interne des entreprises se nourrit de ses expériences internationales.
- Rémi Rosat, directeur du TechniGares Île-de-France à la SNCF, est en charge de la modernisation, de la sécurité et de la maintenance des gares franciliennes.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *C'est LE sujet du moment. Il tombe en pleine actualité, avec le rapport du GIEC du 8 octobre. Les normes y sont mentionnées comme « instrument de base pour enclencher le progrès », mais la portée du livre est beaucoup plus large. La partie psychologique des changements de comportement clairement identifiée, en lien avec les autres moyens (législation, entreprise, individuel) donne une vue systémique et novatrice de l'approche. Même la sacro-sainte Pyramide de Maslow est remise en question par un autre regard basé sur des faits. Une revisite impérative de ce qu'est la performance !* »

Marie-Hélène Morvan, co-auteur et Présidente de l'association #Sobériser : « *Nous sommes très heureux de recevoir ce prix, qui s'inscrit totalement dans notre message : sobriété et performance sont et doivent rester intrinsèquement liées, c'est le nouveau défi qui attend chaque entreprise mais la société doit encore en prendre conscience. Nous espérons y contribuer avec cet ouvrage !* »

Prix Excellence Opérationnelle [Grands groupes] : Allianz



En faisant de la Satisfaction Client l'une de ses priorités stratégiques, Allianz France innove dans la relation client et gagne 12 points de satisfaction client en 2 ans



Activité : Assurance auto, moto, habitation, sante, retraite, épargne...

Localisation : La Défense, Paris (75)

Effectif : 9 000 salariés en France

CA : 12,88 milliards € en 2017

La problématique

Depuis plusieurs années, l'assurance et la relation client sont challengés de toutes parts avec l'arrivée de start-ups, la digitalisation, ou les GAFAs... Pour prendre une longueur d'avance, Allianz France se réinvente en permanence et donne pour cela les moyens à ses collaborateurs d'innover.

La démarche

Depuis 2015, la Satisfaction Client a été placée au cœur de l'approche stratégique, avec le plan Innovation et Confiance.

Dans ce cadre, les équipes d'Allianz France ont réalisé plus de 50 initiatives concrètes visant à améliorer la qualité de la relation client au quotidien :

- Les demandes de devis et de prise en charge de remboursement santé effectuées en ligne sont traitées avec un engagement de délai sous 72h.
- En assurance emprunteur, Allianz est le premier assureur à proposer des démarches médicales en ligne, y compris pour des clients ayant des antécédents médicaux. Le client peut accéder à une offre ferme et personnalisée en moins de 15 minutes, acceptation médicale comprise, que l'on peut souscrire directement en ligne.

Par ailleurs, des initiatives ont permis une meilleure intégration des nouvelles technologies dans la chaîne de valeur :

- En cas de panne de véhicule, le client suit l'arrivée de la dépanneuse en temps réel sur son smartphone.
- Une expertise des sinistres par drones, plus rapides et efficaces que les nacelles élévatoires, permet même de visualiser des zones inaccessibles et/ou présentant un danger.

- Pour faire gagner du temps aux professionnels, Allianz France permet d'utiliser la caméra du smartphone pour réaliser une expertise des locaux à distance. Le montant de l'indemnisation s'affiche en direct sur son smartphone, le règlement est déclenché dans les 24h.

De nouvelles méthodes de travail sont également mises en place pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles portées par les collaborateurs au service du client :

- **Développement des nouvelles façons de travailler** notamment à la Direction Service Client : squads, manager coach, simplification des lignes hiérarchiques, augmentation des délégations de pouvoirs, suppression de certains contrôles, avec l'objectif de maximiser la satisfaction client.
- **Les innovathons** : ces marathons de l'innovation de 72 heures sont organisés en associant clients, collaborateurs, Agents Généraux et start-ups sur des sujets ciblés.
- **Le Grand défi** : un appel à idées ouvert aux 12 000 collaborateurs et Agents Généraux pour impliquer toute l'entreprise sur une priorité stratégique : la satisfaction client en 2016 et la simplification en 2018. A l'issue d'un parcours de 9 mois, les 6 à 10 meilleures idées sur les 1 000 initialement proposées sont incubées pour être transformées en projets. Des moyens significatifs sont dédiés au test de chaque projet avec un budget alloué (jusqu'à 140 000€).
- **Allianz Lab°** : un dispositif ouvert tout au long de l'année qui permet aux collaborateurs de proposer et de développer des innovations de rupture pouvant déboucher sur la création de start-ups internes. Les équipes s'impliquent progressivement d'un temps partiel à un temps plein comme de véritables entrepreneurs avec un coaching sur mesure.

Les clients et prospects sont également impliqués : en 2018, Allianz lance une plateforme d'open innovation, avec un premier challenge autour de la mobilité.

En parallèle, Allianz France adopte un **nouveau mode de fonctionnement en « écosystèmes »**. Depuis fin 2017, des équipes pluridisciplinaires constituées d'une dizaine de personnes (actuaire, spécialistes du marketing, commerciaux, informaticiens, souscripteurs, spécialistes de la relation client, etc.) travaillent sur des projets centrés autour des besoins des clients actuels et à venir.

Depuis 2018, **le Service Client est représenté au comité exécutif d'Allianz France**.

Le résultat

- Entre 2016 et 2018, Allianz France **gagne 12 points de NPS BU** (satisfaction client), tandis que le **taux de résiliation passe de 14% à 12%** entre 2017 et 2018.
- De 24 mois il y a 10 ans, **le cycle de lancement d'un produit** est passé à 12/18 mois il y a 2 ans, puis à **6 mois depuis la création des écosystèmes** permettant de rapprocher les solutions proposées des besoins clients actuels.
- En interne, **la perception de l'orientation client de l'entreprise par les collaborateurs passe de 61% en 2015 à 80% en 2018**.

Citations

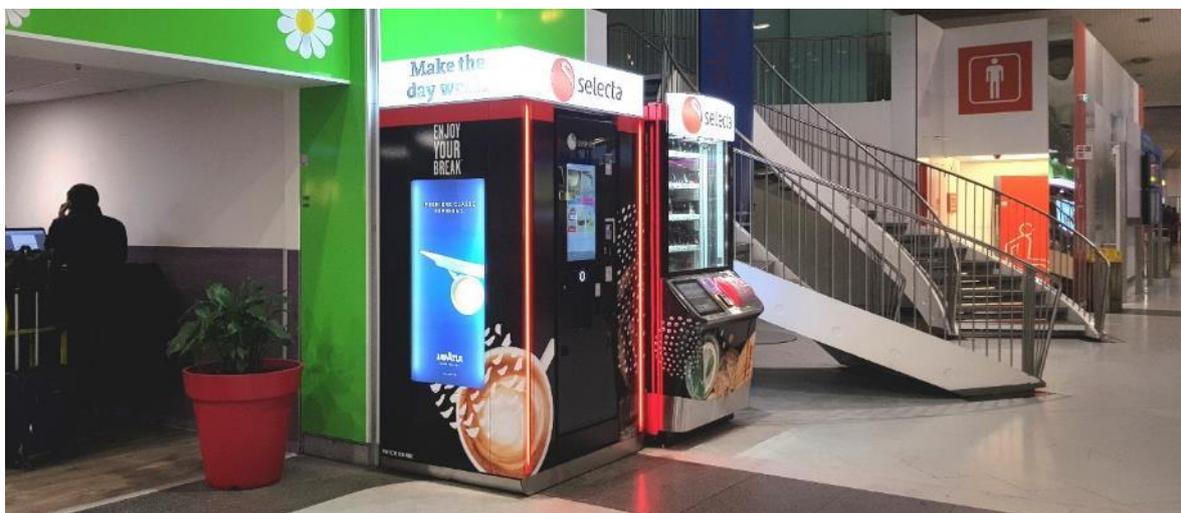
Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : *« Nous avons apprécié l'intégration des compétences les plus pertinentes pour un projet sur la base du volontariat et en gérant la mise à disposition de la compétence sans déséquilibrer l'entité cédante. L'écosystème fonctionne en autonomie totale (1 animateur/ coach agile/pour 1 squad). L'appropriation de l'excellence opérationnelle par les collaborateurs d'Allianz a été visible. Leur enthousiasme a participé au développement du modèle d'organisation agile et novateur aussi. »*

Anne-Sophie GROUCHKA, membre du comité exécutif d'Allianz France en charge du Service Client : *« Ce prix d'excellence opérationnelle est une satisfaction car il vient reconnaître tous les efforts que nous avons produits pour mieux accompagner nos clients depuis plusieurs années. C'est une manière différente de construire nos parcours et nos produits bien sûr, mais aussi un changement de culture d'entreprise en profondeur, puisque nos collaborateurs font désormais de l'orientation client une priorité dans leur quotidien. C'est donc une grande victoire collective »*.

Prix Excellence Opérationnelle [ETI] : Selecta



En connectant ses 50 000 distributeurs automatiques, Selecta améliore son service et transforme un secteur jusque-là anonyme pour l'engager vers la relation client



Activité : distributeurs automatiques de boissons
Localisation : Aubervilliers (Seine-Saint-Denis – 93)

Effectif : 2 000 collaborateurs
CA : 285 millions € en 2018

La problématique

En 2016, Selecta souhaite en finir avec l'image du distributeur automatique « qui ne marche pas », qui laisse l'utilisateur impuissant face à la machine, et avec un secteur totalement anonyme qui ne lui permet pas de créer une relation directe et personnalisée avec cet utilisateur final. La télémétrie est alors une technologie mature, qui fait ses preuves, Selecta fait le choix d'entrer de plain-pied dans une nouvelle ère : celle des objets connectés... et de la « nouvelle » relation client.

La démarche

Selecta s'attèle à transformer les 50 000 distributeurs automatiques en France en objets connectés, soit en intégrant un module connecté dans les machines du parc existant soit en équipant directement les nouvelles machines. Désormais capables de communiquer un grand nombre d'informations à la société, ses machines révolutionnent le métier par bien des aspects :

- **Maintenance et réapprovisionnement** : l'opérateur connaissant les pics d'utilisation de chaque machine, il privilégie un passage hors des horaires habituels de pause. Informé des besoins de chaque machine, il ne se déplace plus qu'avec le nécessaire (gobelets, capsules, outils de dépannage...) et délaisse le traditionnel chariot rempli, pour son plus grand confort.
- **Maintenance technique** : non seulement la machine alerte l'opérateur de sa panne en temps réel, mais en plus elle prévient l'incident, en l'alertant lorsqu'il ne reste que 50 gobelets, par exemple.
- **Marketing optimisé** : connectée, la machine révolutionne - en la créant pour la première fois - la relation de Selecta avec son client final. Elle permet désormais de payer sans pièces, par carte bancaire ou via son téléphone, à travers les systèmes de paiement type Apple Pay ou à travers une application développée par Selecta. L'entreprise peut désormais proposer des tarifs préférentiels, des programmes de fidélité, des offres personnalisées... En cas de problème lors de la distribution, Selecta peut rembourser immédiatement le client sur son compte. Elle peut créer et consulter sa communauté - là où il y a peu, elle n'avait aucun contact

avec ses utilisateurs – pour obtenir un avis sur la qualité, le goût de ses produits, des recommandations d'ajouts de produits, etc.

- **Marque employeur** : dans un contexte de guerre des talents, les entreprises peuvent désormais utiliser le levier de la pause pour améliorer l'expérience et le bien-être du salarié grâce au portail d'analyse télémétrique proposé par Selecta. Ils peuvent ainsi décider de modifier leur offre de restauration rapide, doubler certaines spires, augmenter telle ou telle catégorie de produits, etc.

Le résultat

- **En 2 ans, les appels pour vide-produits ont été divisés par 3** (indiquer une panne, demander un réapprovisionnement...).
- **Le pourcentage du parc non-fonctionnel baisse d'1 point, pour atteindre 98,5% des machines fonctionnelles** : 5000 machines évitent ainsi la panne, et pour chacune d'elle, ce sont **des milliers d'utilisateurs qui évitent la frustration**, la pause-café étant un moment majeur de la journée de bon nombre d'utilisateurs.
- **La part des paiement dématérialisés** passe de 10% il y a 2 ans à **50% fin 2018** (dans 80% des cas, c'est la carte bancaire sans contact qui est utilisée).

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *L'intégration réussie de Selecta avec Pelikan Rouge, ainsi que les innovations en télémétrie, l'amélioration et le pilotage de ses activités opérationnelles, son approche partenariat et son excellence commerciale ont renforcé notre volonté d'accorder ce prix à l'équipe Selecta* ».

Anthony Giron, Directeur Général de Selecta : « *L'excellence n'est pas la perfection, l'excellence c'est toujours se remettre en question. Nous sommes extrêmement fiers de recevoir ce Prix, qui récompense une démarche que nous avons engagée pour améliorer la satisfaction de nos clients. L'apport de la connectivité a transformé notre métier, nous allons clairement continuer d'innover dans cette voie. L'inauguration, le 6 février prochain de notre premier espace de restauration connecté est la prochaine étape de cette nouvelle phase !* »

Prix Excellence Opérationnelle [TPE/PME] : Maison Berjac



Les collaborateurs de la Maison Berjac gèrent chaque client de bout en bout pour un service ultra-réactif et sur-mesure : l'entreprise triple son CA en 20 ans



LA VIANDE

Nos viandes (bœuf, veau, porc, agneau et abats) sont sélectionnées et travaillées à façon dans notre atelier par une équipe de bouchers professionnels.



LA MARÉE

Notre équipe effectue ses achats en criée au quotidien en sélectionnant les espèces adaptées à votre demande. Nous effectuons sur demande le filetage et le portionnage du poisson.

Activité : professionnel des métiers de bouche (viande, marée et autres produits frais) avec ateliers de découpe et filetage, pour les restaurateurs et traiteurs.

Localisation : Nantes (MIN – marché d'intérêt national) (Loire Atlantique - 44)

Effectifs : Maison Berjac : 50 collab., SVRO (filiale distribution) : 25 collab.

CA consolidé : 35 millions € (2018)

La problématique

Acteur indépendant face aux mastodontes des métiers de bouche (Métro, Pomona ...), la Maison Berjac évolue dans un environnement où **la consommation de viande a fortement diminué depuis 10 ans** tandis que l'exigence des clients (eux-mêmes soumis au verdict de leurs propres clients sur les réseaux sociaux) est croissante. Dans ce métier, **la sentence est immédiate : le client satisfait recommande le lendemain, dans le cas contraire, il disparaît**. Dans ce contexte, et lorsqu'on est un petit indépendant, comment maintenir la satisfaction du client et son chiffre d'affaires ?

La démarche

Depuis 1981, l'entreprise familiale Maison Berjac s'est exclusivement organisée autour du client, pour garantir l'« ultra-réactivité » nécessaire à la profession :

- **Chaque commercial gère seulement 50 clients, mais il s'en charge de la prospection au suivi des paiements** : c'est ainsi chaque jour la même personne qui prend la commande, la prépare et la livre. Cette organisation, qui implique autonomie et responsabilisation, offre surtout un véritable intérêt et un **épanouissement** à ses salariés. Or cet épanouissement réduit l'absentéisme, point noir de la chaîne logistique.
- Lorsque les métiers de bouche ont pris le virage de la livraison, en 2005, la Maison Berjac s'est **totalemtent équipée en camions pour maîtriser son service de bout en bout**.
- Pour garantir une livraison à H+4, la Maison Berjac a développé **une application mobile qui remplace – la nuit – les messages sur répondeur afin de fiabiliser les informations**. Une commande peut être passée jusqu'à 4h du matin, elle sera livrée à partir de 8h.
- En 2013, l'entreprise s'équipe d'une **chambre de maturation pour proposer - sur-mesure - une viande plus goûteuse**. La viande peut mûrir jusqu'à 2 mois, selon la demande précise du client et les recommandations de la Maison Berjac.
- Son installation au **nouveau MIN de Nantes**, dès février 2019, lui permettra de **recycler 100% de ses déchets alimentaires et non alimentaires**, et de **proposer à ses clients de se débarrasser de leurs propres déchets** (une contrainte de plus en plus complexe pour les restaurateurs).

Des enquêtes de satisfaction auprès des clients sont réalisées tous les mois afin de s'assurer de la qualité des produits et du service.

Le résultat

- En 20 ans, la Maison Berjac a plus que triplé son chiffre d'affaires, elle compte désormais 2 000 clients.
- Elle livre désormais la côte Atlantique de Lorient à La Rochelle (limite de 2h de route depuis Nantes pour garder une grande réactivité)
- Elle embauche régulièrement (passant de 14 salariés en 1992 à 75 en 2018) et maintient une politique fort d'apprentissage (17% de l'effectif)

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *Nous avons apprécié le modèle d'organisation par territoire de la Maison Berjac, basé sur des équipes alliant les compétences commerciales et les expertises Métiers de Bouche. La prise en considération de l'écosystème de l'entreprise dans la délivrance de ses produits et services est une valeur ajoutée pour ce même écosystème. Son approche de la relation client et de la maîtrise de la satisfaction client de bout en bout ont renforcé notre volonté d'accorder ce prix à la Maison Berjac* ».

Mikaël Cadio, Président Directeur Général de la Maison Berjac / SVRO : « *C'est l'obsession pour le service client qui nous a permis de développer l'entreprise depuis 1981 dans ce contexte peu évident, tout en maintenant l'épanouissement de nos collaborateurs. Le déménagement au nouveau MIN de Nantes, le 15 février 2019, est une nouvelle étape cruciale pour l'entreprise : nous sommes convaincus que ce nouveau cadre de travail ultra moderne avec des normes qualité et des infrastructures excellentes pour le bien-être de nos collaborateurs, nous permettra de continuer à offrir la meilleure qualité de service à nos clients. Ce nouveau site, pensé par les collaborateurs eux-mêmes, nous fera gagner en productivité et en efficacité tout en nous permettant de recevoir nos clients dans un magasin très agréable et en élargissant l'offre produits (par exemple : production de produits Poissons et viandes fumés)* »

Prix Excellence Opérationnelle [Organisations publiques] : Centre Hospitalier de Valenciennes



Le Centre Hospitalier de Valenciennes devient un hôpital-entreprise et le 2^{ème} Centre Hospitalier de France en termes de volume d'activité



Activité : Service public de santé. Missions de soins, de recherche et d'enseignement (Institut de Formation des Personnels de Santé).

Localisation : Valenciennes (Hauts-de-France – 59)

Effectif : 5 200 collaborateurs

CA : 430 millions € en 2018

Le contexte

Le Centre Hospitalier de Valenciennes est le troisième hôpital des Hauts-de-France en termes d'effectif et d'activité. Etablissement ressource du Groupement Hospitalier de Territoire du Hainaut Cambrésis (12 hôpitaux) pour 800.000 habitants, il est un des acteurs majeurs du territoire aux plans sanitaire et économique. **Unique en France, il a instauré et entretient une logique entrepreneuriale. Il a notamment développé un management médicalisé décentralisé reconnu et exemplaire (12 pôles d'activité médicale, un pôle administratif et un pôle logistique).** Le CHV est un établissement performant et présente un excédent financier depuis 7 années - un véritable exploit au regard des contraintes du secteur - en préservant la qualité et la sécurité des soins, sa mission principale.

Mettre en place ce système de management et de gestion des organisations était un pari audacieux...

Les démarches

Innovation : l'esprit entrepreneurial est une thématique centrale du CHV, qui est reconnu pour son expérience pionnière. A l'origine de « business models » originaux dans le milieu de la santé, l'établissement est toujours proactif dans la recherche de nouvelles solutions de produits et de service.

Développement de l'autonomie des équipes et d'un climat de confiance : l'autonomie de gestion conférée aux Pôles leur offre la possibilité de prendre des initiatives sur des projets améliorés en gérant tous ses aspects, même inhabituels, au sein d'une structure de soins ou en bousculant les règles établies. Les projets d'entrepreneuriat concernent des nouveaux services, de nouveaux processus, nouvelles activités dans tous les domaines de l'organisation.

Approche marketing : en 2016 le CHV crée une direction marketing hospitalier intégrée à la direction stratégie, une démarche peu fréquente dans le secteur public. Cette orientation lui permet de développer une politique client, dirigée vers les patients et les « correspondants de ville » (essentiellement médecins généralistes et spécialistes libéraux, pharmaciens, kinés, infirmiers...).

Service et satisfaction client :

- **Un comité ville-hôpital** est créé pour un dialogue constant avec les correspondants de ville.
- **L'Hospimobile** (trois véhicules électriques conduits par des personnels issus d'un ESAT) permet le transport des patients et des visiteurs d'un point à l'autre du site.
- **Facebook hospitalier** : la mise en place d'un compte de l'établissement permet une expression directe des usagers concernant leur prise en charge (7^{ème} position en termes de flux pour les hôpitaux publics – Etude CHV).
- La direction qualité gère toutes **les réclamations des usagers**, avec l'aide de trois médecins médiateurs, à disposition du public dans leurs litiges éventuels avec l'hôpital. Les événements indésirables ou les événements jugés comme tels par la patientèle sont analysés et peuvent faire l'objet de Comité de Retour d'Expérience (CREX). Le CHV est engagé dans une démarche continue d'**assurance qualité et de certification HAS** : processus de patient mystère.
- Dans le cadre de sa politique de développement numérique notamment l'IA, le CHV s'est engagé dans le projet **Ethik-IA** pour privilégier l'humain dans l'élaboration des algorithmes en santé.
- Les **partenariats industriels sont favorisés** (développement d'un robot pharmaceutique avec une société suisse, de cathéters spéciaux pour la réanimation néonatale avec un industriel spécialiste des dispositifs médicaux, de lunettes de télémédecine et d'appareils de mesure des constantes connectés, etc).
- **La forte délégation de gestion favorise la réactivité liée aux dysfonctionnements par l'autonomie des équipes**. Des procédures, protocoles et analyses de cas permettent aux collaborateurs de corriger les dysfonctionnements. La mise en place du Lean Santé au sein des équipes permet également une autonomie sur la correction des dysfonctionnements de tout ordre. Enfin, des formations sont proposées aux professionnels, notamment sur les outils d'analyse et de retours sur expérience.

Le résultat

Le volume d'activité détermine le budget de l'établissement (T2A). L'organisation polaire favorise l'agilité en gestion, le développement des activités et l'attractivité de l'établissement.

Le palmarès du Point le classe à la 33^{ème} position des établissements de santé (y compris Centres Hospitaliers Universitaires) dans son palmarès (août 2018) et 2^{ème} Centre Hospitalier non universitaire après une progression de 13 places depuis le précédent classement.

L'activité en chiffres pour 2018 :

- 106 336 passages aux urgences (adultes et enfants) : **+ 3.6%** vs 2017
- 35 413 interventions chirurgicales : **+ 10,2 %** vs 2017
- 69232 actes de radiologie externes : **+ 44,7 %** vs 2017
- 375 395 passages en consultations : **+ 7,9 %** vs 2017
- 137 751 admissions : **+ 2,2 %** vs 2017

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *Le pilotage économique des 14 pôles de manière efficace dans le cadre d'un hôpital public, l'engagement au niveau du territoire, le haut niveau des innovations mis en place nous ont impressionnés. Enfin, la qualité de co-pilotage entre administratifs et médecins ainsi que la qualité de liens entre personnel médical et hospitalier est un exemple. Nous avons été aussi touchés par l'engagement du CHV à faire effet de levier de ce prix pour accompagner l'évolution des hôpitaux et du service public* ».

Rodolphe Bourret, directeur des centres hospitaliers de Valenciennes : « *La performance collective qui caractérise le Centre hospitalier de Valenciennes démontre que l'innovation managériale contribue largement à une autre perception du service public de santé* ».