

contact@francequalite.fr www.qualiteperformance.org















PRIX DES BONNES PRATIQUES

Edition 2020-2021

--- DOSSIER DE CANDIDATURE ---

À retourner complété avant le 1er mars 2021 par mail à prixqualite@francequalite.fr



PRIX DES BONNES PRATIQUES

"Un visa pour le monde de la Performance et de l'Excellence"

Pour remplir ce dossier vous pouvez vous référer aux documents suivants :

- « Le Modèle d'Excellence EFQM » publié par l'Afnor
- « EFQM 2020 Le Grand Guide de la mise en œuvre » AFNOR Éditions

Une version allégée du Modèle EFQM® 2020 est également mise à disposition gratuitement via le lien : https://marketing.afnor.org/modele-EFQM-gratuit

France Qualité vous propose une assistance pour la compréhension du dossier et du fonctionnement du Prix : prixqualite@francequalite.fr





Votre organisation est performante. Vous souhaitez valoriser l'une de ses bonnes pratiques ?

Les Prix Bonnes Pratiques ont pour objet de reconnaître et primer :

- l'apport d'une bonne pratique construite pour soutenir tous les aspects du management des organisations, y compris la conduite du développement durable,
- la participation des femmes et des hommes qui font progresser les organisations,
- une organisation exemplaire, sur un ou plusieurs critère(s), dès lors que cette organisation s'engage sur la voie de l'amélioration par la qualité et la recherche de performance pour toutes les parties prenantes,
- la rentabilité des investissements mis en œuvre pour garantir l'amélioration,
- un outil d'auto-évaluation de la politique d'amélioration et de recherche de performance d'une organisation.

Qu'est-ce qu'une bonne pratique?

Une bonne pratique est une action structurée, apte à être reproduite, qui a fait ses preuves et qui, par son efficacité, contribue de manière significative à la performance de l'Organisation.

France Qualité • AFQP

6, Place de la Madeleine 75008 - PARIS

prixqualite@francequalite.fr

www.qualiteperformance.org





FICHE D'IDENTITÉ DE L'ORGANISATION

Nom de l'organisation candidate (raison sociale) :				
Adresse :				
Activité :				
☐ ETI (effectif cor	rises de plus de 5000 collaborateurs (incluant filiales et établissements) npris entre 250 et à 4999 collaborateurs) ompris entre 20 et à 249 collaborateurs) mpris entre 1 et à 19 collaborateurs)			
Dirigeant				
Nom:				
Prénom :				
Fonction :				
Tél:				
Courriel:				
	our le dossier « Bonne Pratique » (si différente)			
Nom:				
Prénom :				
Fonction :				
Tél:				
Courriel:				





PARTIE 1 • Présentation générale de l'organisation

De 2 à 4 pages maximum

Informations clés:

Nom, localisation et adresse / Catégorie à laquelle appartient l'organisation / Rattachement à un groupe ou une organisation de tutelle / Secteur d'activités / Raison sociale / Statut légal / Nature des financements (investisseurs, actionnariats, fonds publics...) / Effectif (catégories et évolution), Volume d'activité (évolution) / Périmètre / Nombre de sites, ...

Historique:

Quelles ont été les grandes étapes d'évolution de l'organisation et les principaux faits marquants ? Origines / changements d'orientations / Restructurations, ...

Quelles ont été les étapes de structuration du système de gouvernance ? Les récompenses, labels certifications, prix obtenus, ...

Produits et services:

Les principaux produits et services et leur évolution / La production / Le niveau de technicité / Les perspectives, ...

Marchés et clients :

Typologie, segmentations, besoins, marchés actuels et futurs / Niveau limite de profitabilité... / Principaux concurrents, ...

Challenges et Stratégie :

Vision et projection dans le futur / Forces / Faiblesses / Menaces / Enjeux prioritaires... Mission / valeurs / Objectifs stratégiques, ...

Partenaires et fournisseurs :

Principaux partenaires et fournisseurs / Segmentation / Positionnement / Qualification et garanties / Nature et impact des relations, ...

Structure organisationnelle:

Gouvernance et liens avec la maison mère ou la tutelle / Structures et instances de décisions / Type et fréquence des réunions / Niveaux de management / Schéma de communication, ...

Préciser si l'Organisation utilise un système de management (intégré ou pas) et selon quels référentiels volontaires (ex. : ISO 9001/ISO 14001) ou obligatoires (ex. : HAS), ...

Insérer un organigramme avec les fonctions

Environnement externe:

Impacts de l'organisation / Impacts sur l'Organisation / Attentes réciproques, ...





PARTIE 2 • PRATIQUE PRÉSENTÉE

Titre dénommant votre bonne pratique :	
Date de mise en place pour la première fois (année ou mois-année) :	
Auquel des 5 critères de l'EFQM® 2020, pensez-vous que votre pratique se rattache ?	
☐ Raison d'être, vision et stratégie	
☐ Culture et leadership	
☐ Engagements des Parties Prenantes	
☐ Création de valeur durable	
☐ Pilotage de la performance et conduite de la transformation	

Pour décrire votre bonne pratique, vous devez :

Apporter des éléments de réponse aux 10 questions listées sur la page 6

ET

Remplir l'une des fiches situées entre les pages 7 et 11 en fonction du critère de rattachement de votre pratique.





Éléments d'informations généraux de la bonne pratique

Les réponses à ces questions doivent permettre en particulier d'évaluer la robustesse, l'implémentation, l'intégration et la flexibilité ainsi que les aspects mesure, analyse et amélioration de votre pratique dans le contexte global de l'organisation.

Pour chacun des 10 points suivants, donner en quelques lignes les éléments d'informations correspondants. Pour les points concernant des résultats, des courbes de tendance sur plusieurs périodes successives sont fortement appréciées.

- 1. Décrivez comment votre bonne pratique s'intègre dans la stratégie de votre organisation, quelle est sa contribution à l'atteinte de vos objectifs stratégiques. En quoi votre bonne pratique prépare-t-elle votre organisation pour le futur ?
- 2. Pouvez-vous nous décrire en quoi votre bonne pratique répond aux attentes d'une ou plusieurs de vos parties prenantes (clients, personnels, collectivités, actionnaires, ...) ?
- 3. En vous appuyant sur les résultats obtenus pouvez-vous illustrer comment ces parties prenantes perçoivent votre bonne pratique (enquête, retour, implication, etc.) ?
- 4. La mise en place de votre bonne pratique a-t-elle généré des changements dans votre organisation : lesquels ? Comment les avez-vous gérés ? Qu'en avez-vous appris ?
- 5. Les ressources nécessaires à l'exécution de la bonne pratique ont-elles été évaluées avant sa mise en œuvre ? Ont-elles fait l'objet d'investissement spécifique (personnel, matériel, machines, locaux ...) ; des formations à de nouvelles compétences ont-elles été nécessaires ?
- 6. Comment la bonne pratique s'est-elle intégrée aux activités déjà existantes de votre organisation ? Pouvezvous l'illustrer ?
- 7. Comment communiquez-vous autour de cette bonne pratique ? Pouvez-vous illustrer par un exemple l'engagement de votre personnel pour cette bonne pratique ainsi que le rôle joué par le management de proximité ?
- 8. Quels sont les indicateurs de performance de votre bonne pratique ? Faites-vous une analyse des résultats obtenus (par rapport aux résultats attendus), par qui et avec qui ? À quelle fréquence ?
- 9. Dans l'évaluation de l'efficacité de la bonne pratique, quelles sont les dimensions prises en compte (économique, humaine, environnementale...)? Jugez-vous vos résultats performants ?
- 10. Comment améliorez-vous votre bonne pratique au cours du temps par suite des résultats obtenus (donnez des exemples) ? Est-ce que vous avez comparé votre bonne pratique avec des pratiques similaires dans d'autres entreprises (benchmarking) ?





Les réponses à ces questions doivent permettre d'évaluer comment la bonne pratique répond aux "Attentes" spécifiques du critère de rattachement.

Votre Bonne Pratique se rattache au critère 1. Pour chacun des sous-critères, donnez un ou plusieurs exemples démontrant que votre pratique contribue aux attentes suggérées ci-dessous. Chaque fois que nécessaire, ne pas hésiter à présenter les résultats au travers de tableaux, courbes ...

CRITÈRE 1 : RAISON D'ÊTRE, VISION ET STRATÉGIE		
1.1	Définir la raison d'être et la vision :	
	La raison d'être de l'organisation est définie ainsi que son utilité sociale, sa vision, ses objectifs de	
	performances.	
	Les Parties Prenantes sont engagées dans la définition de la raison et la vision de l'organisation.	
1.2	Identifier et comprendre les besoins des Parties Prenantes :	
	Les parties prenantes sont identifiées, leurs relations avec l'organisation établies et les besoins et attentes quantifiés.	
	Le dialogue est structuré. Des complémentarités sont identifiées et développées.	
1.3	Comprendre son écosystème, ses propres capacités et les principaux enjeux :	
	L'organisation connaît son écosystème, ses enjeux et sa capacité à évoluer. Des scenarii d'évolution ont été pris en compte.	
	Une analyse des risques et opportunités externes est mise à jour en tenant compte d'une veille externe active.	
1.4	Développer la stratégie :	
	La stratégie définit comment atteindre la vision de l'organisation, elle adresse les enjeux principaux et fournit un cadre pour définir les objectifs principaux de performances et pour identifier les projets de transformation. La stratégie peut être déclinée en chantiers de transformations.	
1.5	Concevoir et mettre en œuvre un système de gouvernance et de management de la	
	performance :	
	L'organisation dispose d'un dispositif de suivi et de prise de décision pour ses sujets clés : mise en œuvre de la stratégie, degré d'atteinte des objectifs, déroulement des projets de transformation.	

Exemples de pratiques performantes :

- ✓ La raison d'être et la vision ont été coconstruites avec les représentants du personnel.
- ✓ Un plan de communication vers les parties prenantes pertinentes est établi.
- ✓ L'organisation adhère au Global Compact de l'ONU et fournit un plan d'action (COP au niveau Avancé soit 21 critères) : www.globalcompact-france.org





Les réponses à ces questions doivent permettre d'évaluer comment la bonne pratique répond aux attendus spécifiques du critère de rattachement.

Votre Bonne Pratique se rattache au critère 2. Pour chacun des sous-critères, donnez un ou plusieurs exemples démontrant que votre pratique contribue aux attentes suggérées ci-dessous. Chaque fois que nécessaire, ne pas hésiter à présenter les résultats au travers de tableaux, courbes ...

CRITÈRE 2 : CULTURE ET LEADERSHIP	
2.1	Développer la culture et les valeurs de l'organisation :
	L'organisation a défini ses valeurs (spécifiques, choisies, déployables, intemporelles et orientées vers les parties prenantes), il y a une charte éthique et un comité éthique.
2.2	L'e-réputation de l'organisation est suivie. Les pratiques managériales sont harmonisées. Créer les conditions pour la réussite du changement :
2.2	Les améliorations sont favorisées à tous les niveaux (Kaizen) que ce soient des actions individuelles ou collectives, des campagnes de suggestion sont menées, les équipes sont impliquées de manière transversale, la conduite du changement est prise en compte.
2.3	Favoriser la créativité et l'innovation :
	L'organisation permet aux équipes d'être créatives par exemple en leur accordant du temp dédié, elle développe les réseaux créatifs, les partenariats innovants, mode start up, lab et incubateurs de projets, elle généralise le benchmark.
2.4	Mobiliser et engager dans la raison d'être, la vision et la stratégie :
	L'organisation communique en interne et en externe auprès des parties prenantes, cette communication est évaluée. Elle s'engage mais aussi partage son engagement avec ses parties prenantes de façon à les faire adhérer à sa vision et sa stratégie.

Exemples de Pratiques performantes :

- ✓ Des groupes de travail entre l'encadrement et le personnel ont contribué à la définition des valeurs et d'une charte éthique.
- ✓ Les innovations et changements importants sont gérés en mode projet.
- ✓ L'organisation démontre la prise en compte de l'égalité des chances (homme/femme, âge, handicap, origine ethnique et culturel...).
- ✓ Un système de management intégrant les aspects Qualité, Sécurité, Sociétal, Environnemental... est en place, piloté par l'ensemble de la direction et régulièrement revu à chaque changement de stratégie.





Les réponses à ces questions doivent permettre d'évaluer comment la bonne pratique répond aux attendus spécifiques du critère de rattachement.

Votre bonne pratique se rattache au critère 3. Pour la partie prenante concernée par votre bonne pratique, donnez un ou plusieurs exemples démontrant que votre pratique contribue aux attentes suggérées ci-dessous. Chaque fois que nécessaire, ne pas hésiter à présenter les résultats au travers de tableaux, courbes ...

CRITÈRE	CRITÈRE 3 : ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	
3.1	CLIENTS : construire des relations durables.	
	Connaissant son contexte socio-économique, l'organisation segmente ses clients en fonction de leurs	
	besoins, leur comportement, etc.	
	L'organisation analyse les résultats de perception de ses clients de façon à assurer une relation	
	privilégiée avec eux et par exemple développer des communautés de clients (via réseaux sociaux).	
3.2	PERSONNEL : attirer, engager, développer et fidéliser.	
	L'organisation est consciente de son attractivité, elle la renforce, cible les talents à rechercher. Elle	
	développe ses personnels, ses savoirs, les implique, les responsabilise, les engage et les fidélise en les	
2.2	reconnaissant. Elle s'attache à l'équilibre vie professionnelle et personnelle.	
3.3	PARTIES PRENANTES ÉCONOMIQUES et INSTITUTIONNELLES : sécuriser et assurer un	
	soutien continu.	
	L'organisation est consciente de l'importance d'obtenir et de conserver la confiance de ses	
	actionnaires ou tutelles. Elle y accorde beaucoup d'attention en identifiant leurs besoins et attentes	
	et en les informant sur ses performances.	
3.4	SOCIÉTÉ: contribuer au développement, au bien-être et à la prospérité.	
	L'organisation connaît sa sphère d'influence et ses domaines de responsabilités pertinents. Elle	
	échange avec les parties prenantes clefs de sa sphère sociétale. Elle définit ses engagements sociaux,	
	sociétaux et environnementaux.	
3.5	PARTENAIRES et FOURNISSEURS : construire des relations et assurer un soutien pour créer	
	une valeur durable.	
	L'organisation identifie ses partenaires et fournisseurs pertinents ; elle développe avec eux une vision	
	commune, des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre de façon à créer une relation gagnant/gagnant.	

Exemples de Pratiques performantes:

- ✓ La segmentation détaillée des parties prenantes est réalisée en fonction des impacts de la partie prenante sur les activités.
- ✓ Les relations avec les parties prenantes sont réparties entre les acteurs concernés de l'entreprise.
- ✓ L'organisation a mis en place un CRM avec structuration du parcours client.
- ✓ L'organisation incite ses partenaires et fournisseurs à des pratiques RSE (évaluation selon des critères RSE).
- ✓ L'organisation a mis en place une démarche d'excellence citoyenne avec son environnement (riverains, collectivités, ONG, milieu associatif...).
- ✓ L'organisation permet l'implication du personnel et obtient un haut niveau de satisfaction.





Les réponses à ces questions doivent permettre d'évaluer comment la bonne pratique répond aux attendus spécifiques du critère de rattachement.

Votre bonne pratique se rattache au critère 4. Pour chacun des sous-critères, donnez un ou plusieurs exemples démontrant que votre pratique contribue aux attentes suggérées ci-dessous. Chaque fois que nécessaire, ne pas hésiter à présenter les résultats au travers de tableaux, courbes ...

CRITÈRE 4 : CRÉATION DE VALEUR DURABLE		
4.1	Concevoir la valeur et sa création :	
	L'organisation conçoit ses produits à l'écoute des besoins des clients, elle sait prendre en compte leur univers, elle formule et teste la proposition de valeur. Elle intègre la dimension RSE dans la conception des produits et services et organise les feedbacks et la boucle d'apprentissage.	
4.2	Communiquer et vendre la valeur :	
	L'organisation connaît et valorise les éléments de différenciation de ses produits ou services, elle développe du marketing de contenu. Elle utilise les meilleurs canaux de promotion et organise les feedbacks et la confiance	
4.3	Délivrer la valeur :	
	L'organisation réalise ses produits ou services en intégrant des critères de performances : "client", RSE et économiques. Elle respecte ses engagements, étend la chaîne de valeur à l'utilisation durable des produits, et développe l'automatisation. Elle produit de manière responsable sur un plan environnemental.	
4.4	Définir et mettre en œuvre l'expérience globale :	
	L'organisation organise le parcours client de façon à obtenir le maximum de feedback. Elle développe l'esprit "expérience client", pilote la recommandation et l'attrition et elle analyse ses informations de façon à s'améliorer.	

Exemples de Pratiques performantes :

- ✓ L'organisation a mis en place une démarche LEAN (Gestion des flux, optimisation des ressources...).
- ✓ Les activités sont décrites suivant une approche systémique processus.
- ✓ Les clients participent à la définition des nouveaux produits éco-conçus.
- ✓ Des alternatives entre modes de livraison sont proposées aux clients selon l'empreinte carbone associée.





Les réponses à ces questions doivent permettre d'évaluer comment la bonne pratique répond aux attendus spécifiques du critère de rattachement.

Votre bonne pratique se rattache au critère 5. Pour chacun des sous-critères, donnez un ou plusieurs exemples démontrant que votre pratique contribue aux attentes suggérées ci-dessous. Chaque fois que nécessaire, ne pas hésiter à présenter les résultats au travers de tableaux, courbes ...

CRITÈRE 5 : PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET CONDUITE DE LA TRANSFORMATION		
5.1	Piloter la performance et manager les risques : L'organisation conçoit et met en œuvre son système de pilotage des performances à chaque niveau. Elle développe l'approche système en mettant en évidence les résultats clefs et les pratiques clés en son sein et en mettant en place des dispositifs de régulation adaptés. Elle sait agir face à des problèmes nécessitant une correction rapide mais sait aussi déclencher des analyses plus profondes en cas de problèmes récurrents ou complexes. Elle conduit des actions et des projets d'amélioration et sait manager les risques.	
5.2	Transformer l'organisation pour le futur : L'organisation identifie et priorise les besoins de transformation, elle adapte son business model aux évolutions, elle applique les principes de conduite du changement et du management agile. Elle conduit des projets de transformation avec succès.	
5.3	Conduire l'innovation et exploiter les technologies: L'organisation identifie les évolutions technologiques que la concerne dans ses activités présentes et à venir. Elle développe l'innovation et une approche communautaire de l'innovation. Elle est en veille sur l'intelligence artificielle et le machine learning et toute autre avancée de son domaine.	
5.4	Capitaliser et tirer profit des données, des informations et des connaissances : L'organisation identifie et catalogue ses données internes et externes, elle en assure la qualité et la mise à disposition appropriée. Elle analyse ses données, les protège et s'assure de leur emploi de façon éthique.	
5.5	Manager les actifs et les ressources : L'organisation gère ses actifs de façon efficace et efficiente. Cette gestion intègre leur acquisition, leur allocation, leur utilisation et leur élimination. L'organisation promeut le développement de la circularité des approvisionnements, la logistique inversée, la maintenance prédictive, le partage des actifs,	

Exemples de Pratiques performantes :

- ✓ L'organisation a déployé une cartographie des risques qui est revue périodiquement avec les parties prenantes concernées (SWOT STEEPLE ISO31000 ...).
- ✓ L'organisation conduit ses projets de transformation en mode agile.
- ✓ L'organisation fait partie d'un cluster pour travailler sur ses innovations, échanger, partager...
- ✓ La gestion des données est organisée, sécurisée ; elle en permet l'exploitation de manière optimale (ERP, Big Data, Workflow, Business Intelligence...).
- ✓ L'organisation a mis en place le télétravail performant (charte, ressources informatiques disponibles...).
- ✓ L'organisation a mis en place un système de digitalisation des documents efficace.
- ✓ La gestion des équipements fait l'objet d'une maintenance prédictive ciblée sur les éléments critiques.

