

échanges

N°27

la performance en revue

DOSSIER SPÉCIAL

QUALITÉ & RSE,
la confiance durable

L'ACTU

LE PRIX DU LIVRE
QUALITE & PERFORMANCE

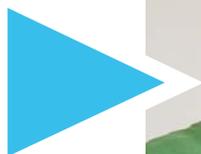
ZOOM SUR

LES TRAVAUX DU THINK TANK
« MADE IN QUALITE »



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

ÉDITO



Par Pierre Girault
Co-président France Qualité

Vers des convergences, pour l'avenir

L'accroissement de l'appropriation des réflexes citoyens, l'essor des approches Développement Durable, l'intensification des réflexions et actions en matière environnementale dans la perspective du grand rendez-vous COP 21 organisé en France fin 2015 sont autant de marques de l'importance croissante des préoccupations associées à la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Bien entendu, France Qualité est acteur du mouvement - et ce, pour plusieurs raisons...

D'abord, la Qualité, pivot, colonne vertébrale des différentes démarches de progrès et de maîtrise des risques, permet, via l'utilisation de méthodes, d'outils adaptés, de donner corps à une approche Développement Durable.

Orientée par nature vers l'écoute, la recherche de la satisfaction des parties prenantes, l'amélioration continue des performances, la Qualité permet aussi, via la structuration d'un système de management, d'un dispositif de pilotage appropriés, de faire vivre une dynamique citoyenne, humaine, sociétale.

Ainsi mettons-nous en œuvre de multiples actions, conformément aux termes de la feuille de route 2015 :

- consolidation de travaux du Think Tank sur la prise en compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes ;
- renforcement des liens avec des associations partenaires spécialisées ;
- intégration dans l'offre France Qualité de produits centrés Développement Durable (à destination en particulier des PME-TPE).

Sachons favoriser le partage d'expériences, de bonnes pratiques, et les synergies Qualité-RSE.

C'est l'intérêt général.

Et c'est un enjeu territorial comme national.

échanges

Directeurs de la publication : Pierre Girault et Xavier Quérat-Hément

Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Claudette Desmarescaux, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Olivier Hornberger, Thomas Lejeune, Céline Meunier

Éditée par : AFQP, dénommée France Qualité

Web : contact@afqp.fr - www.qualiteperformance.org



► sommaire



4



13



18

4 LE DOSSIER QUALITÉ & RSE

5 ÉCLAIRAGE

LES ENTREPRISES « RESPONSABLES » NE SONT PAS PHILANTHROPES !

8 POINT DE VUE

ISO 26000 ET SYSTÈME DE MANAGEMENT :
UNE HISTOIRE À CONSTRUIRE...

10 ZOOM SUR

L'AVANCÉE DES TRAVAUX DU THINK TANK
« MADE IN QUALITÉ »

11 COOPÉRATION

LE GROUPE DE TRAVAIL FRANCE QUALITÉ / C3D
- Qualité et RSE : mêmes fondements, mêmes finalités
- Excellence managériale et Responsabilité Sociétale : le même combat pour tous

16 TÉMOIGNAGES

TOURNUS ÉQUIPEMENT
BOSCH RODEZ

BERNER
LEGALLAIS



22

LE PRIX ÉTUDIANTS

19 L'ACTU

LE PRIX DU LIVRE QUALITÉ & PERFORMANCE
le jury, les 22 livres sélectionnés...

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

▶ le dossier

QUALITÉ & RSE

la confiance durable



Les entreprises « responsables » ne sont pas philanthropes !



Par Nicole GOINEAU, Responsable Développement Durable Air France Industries

Membre de la Commission Nationale DDRS ISO 26000 AFNOR : Co-présidente avec François SIBILLE (AFNOR) du Groupe de Travail « Guide d'intégration des lignes directrices de l'ISO 26000 dans le système de management de l'organisation* ».



Quand vous évoquez le thème du développement durable (DD) avec un chef d'entreprise ou un de ses dirigeants, dans la plupart des cas, il sourit car ce n'est pas du « business », c'est de la philanthropie ! Puis, très souvent, il l'associe à l'environnement et à l'écologie. Mais quand vous commencez à parler du développement de ses nouveaux produits éco-conçus ou non, d'économies que pourrait générer le recyclage des déchets de son activité, la maîtrise de sa facture énergétique, ou encore le développement des compétences de ses salariés, leur formation, la santé-sécurité sur leur lieu de travail... mais surtout la satisfaction de ses clients, alors la considération du Développement Durable n'est plus la même, elle fusionne avec « son business ».

Son intérêt accru, son écoute plus attentive, il se pose une série de questions : qu'en est-il dans mon entreprise ? Quelle est la valeur ajoutée que cette démarche pourrait apporter à mon activité ? Quel est notre niveau de relation avec nos clients, nos fournisseurs et nos autres parties prenantes... ?

Ainsi, nourri de ses réflexions, il consulte son Directeur Qualité, dans la plupart des cas, afin d'évaluer le niveau de « responsabilité » de son entreprise et quels bénéfices elle en tire aujourd'hui. Puis, quand il prend conscience des évitements de coûts, des économies générées, il va se pencher avec plus d'attention sur les autres domaines du Développement Durable.

Mais quels sont ces domaines ? La norme internationale ISO 26000 a défini les lignes directrices de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Structurée en sept questions centrales, la norme développe les domaines d'action pour chacune d'elles. C'est une vraie check-list !



lire la suite p.6

**Lancement prévu à l'automne 2015. Consulter AFNOR Normalisation pour toute participation.*

suite de la p.5

Comment appréhender une démarche de Développement durable dans mon entreprise ?

La première question à se poser est « quelles sont les domaines d'action que mon entreprise porte déjà au travers des différentes normes qu'elle utilise ». Il y a de fortes probabilités que l'entreprise applique des exigences réglementaires, des décrets (ex : Art 225 du Grenelle II), voire des normes comme l'ISO 9001, l'ISO 14001... et les principes de la déclaration des Droits de l'Homme. Ces exigences contribuent toutes à la responsabilité sociétale de l'entreprise (voir exemples : schéma ci-contre). En faisant cet exercice, elle va s'apercevoir qu'elle fait du « DD » sans le savoir et pourra ainsi optimiser la mise en œuvre de sa démarche.

Comment approcher ces domaines d'action de mon activité ?

Il est recommandé d'utiliser une méthode de projet et donc de nommer un chef de projet (souvent originaire des services Qualité, Ressources Humaines, ...) qui identifiera les acteurs potentiels de la démarche. Ensemble, ils feront un état des lieux en comparant ces domaines à l'activité de l'entreprise et à son mode de management. Diverses méthodes et outils existent (cf AFNOR) pour mener à bien cette étape importante.

Cet état des lieux mettra en lumière les marges de progrès. L'entreprise n'est pas obligée de mener tout de front, elle choisira de travailler sur tel ou tel domaine d'action selon le rythme de son entreprise, la sensibilité et l'implication de ses salariés sur ces sujets.

Plus la mise en route de la démarche est longue, plus l'entreprise ancrera les bonnes pratiques dans la durée. De plus, nous savons bien que le changement n'est pas toujours facile à mettre en place, donc il nécessitera beaucoup de patience et de pugnacité !

Comment développer les bonnes pratiques et les pérenniser ?

Implanter les bonnes pratiques, par qui, quand et comment mesurer leurs effets... en s'appuyant sur le système de management : l'équipe de projet identifiera les acteurs de la démarche, les processus qui porteront les actions et les parties prenantes avec lesquelles chaque Direction ou Processus est en relation. Chaque Processus ou Direction sélectionnera les domaines d'action qui correspondent à la réalisation de sa mission. Par exemple, le processus « Achats » portera les questions centrales sur la Loyauté des pratiques (Concurrence Loyale, protection intellectuelle...), le développement local en travaillant avec les entreprises du territoire, la gouvernance avec les relations de la partie prenante Fournisseurs, etc... La direction commerciale s'attachera quant à elle aux questions relatives aux consommateurs (satisfaction client, réalisation du contrat, protection des données, ...).

Plus légitime sera la question centrale pour le service concerné, plus elle sera portée, développée, intégrée. Chaque processus mesurera l'importance de ses domaines d'action afin de définir leur niveau de priorité et bâtir le plan d'actions à court et moyen termes.

Tout cela pourquoi ?

En faisant une photo de la situation de départ et une à l'arrivée, ou chaque année, avec des indicateurs pertinents et une évaluation financière, on mesurera la valeur ajoutée et le bénéfice économique, social et environnemental. En se basant seulement sur ces résultats tangibles, l'entreprise pourra valoriser sa démarche responsable. Si sa taille ou son chiffre d'affaires l'y contraint, elle les exploitera dans son rapport de données extra-financières. Si elle n'a pas cette obligation, elle est libre de les valoriser dans d'autres supports mais toujours de manière transparente. Pas de « greenwashing », car ce genre de procédé ne peut que nuire à l'image de l'entreprise. Que du concret, du démontrable pour bâtir une notoriété solide basée sur la confiance de ses parties prenantes dans la durée.

Les entreprises dites « responsables » le sont parce qu'elles ne sont pas philanthropes, elles font leur business de manière responsable.

ISO 26000 : Les lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale

Les sept questions centrales et leurs domaines d'action

Gouvernance	Social	Environnement
<p>La gouvernance de l'organisation</p> <p>Principes de la RS, vision et valeurs Relations avec les parties prenantes Analyse des enjeux, stratégie et priorités Structures et processus de décision Pilotage, mise en œuvre et surveillance Responsabilité de rendre compte et Communication</p>  	<p>Les droits de l'Homme</p> <p>Devoir de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Prévention de la complicité Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme Discrimination et groupes vulnérables Droits civils et politiques Droits économiques, sociaux et culturels Droits fondamentaux au travail</p>  	<p>L'environnement</p> <p>Prévention de la pollution (eau, déchets, sols, logistique transport et stockage, transport du personnel et accessibilité du site) Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation (pollution et Gaz à effets de serre) Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels</p>
<p>La loyauté des pratiques</p> <p>Lutte contre la corruption Engagement politique responsable Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur Respect des droits de propriété</p>	<p>Les relations et conditions de travail</p> <p>Emploi et relations employeur-employés Conditions de travail et protection sociale Dialogue social Santé et sécurité au travail Développement du capital humain</p>  	  
<p>Les questions relatives aux consommateurs</p> <p>Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Consommation durable Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs Accès aux services essentiels Éducation et sensibilisation</p> 		
<p>Communautés et développement local</p> <p>Implication auprès des communautés Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie Création de richesses et de revenus La santé (Déploiement pour la santé hors salariés) Investissement dans la société</p>		

Exercice de rapprochement des domaines d'action à un décret, aux codes et normes. Ici, l'entreprise répond précisément aux exigences des normes ISO 9001, ISO 15489, ISO 22000, ISO 14001. Cela lui permet d'identifier les domaines d'action déjà pris en charge dans son système qualité.

► point de vue

ISO 26000 et système de management : une histoire à construire...

Par François SIBILLE, Consultant senior en responsabilité sociétale, Afnor Compétences

En 2002, l'ISO s'est posé la question de faire un référentiel international sur le développement durable appliqué aux organisations. Une étude de marché a été lancée et le besoin qui est apparu était celui d'une norme de système de management de la RSE qui soit certifiable. Aujourd'hui l'ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, elle s'adresse aux organisations plus largement qu'aux seules entreprises, et elle n'est pas certifiable. Plusieurs raisons président à ce choix dont la volonté de ne pas créer une barrière à l'entrée sur le marché pour les entreprises qui ne seraient pas certifiées. Et cela a été gravé dans le marbre. Et ce faisant on a créé un vrai tabou autour d'une relation entre responsabilité sociétale et système de management que l'on devrait s'interdire.

La demande du marché n'en est pas moins forte pour autant. Et les organismes de normalisation ou de certification de par le monde se sont mis à forger des outils de substitution pour répondre au marché : certains élaborent une norme nationale de système de management de la RSE certifiable (DS45001 au Danemark, ONR 192500 en Autriche, etc.), d'autres développent des mécanismes plus ou moins approfondis d'évaluation des performances, d'autres

encore proposent des mécanismes d'auto-déclaration ou de rapports volontaires.

La réponse apportée au marché porte sur une marque de reconnaissance ou de crédibilité. Autrement dit répond au marché en focalisant la valorisation soit sur les moyens, soit sur la performance.

Au cours des nombreux accompagnements à l'intégration de la responsabilité sociétale dans les entreprises, en France comme à l'international, il m'a donc été donné de croiser des organisations où l'on m'a présenté le « Manuel d'assurance de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise ». Le tout avec une stratégie RSE, une politique RSE, une description du processus de dialogue avec les parties prenantes, un tableau de bord et une revue annuelle dédiée. A ma question « Quel est le lien avec le vrai business ? » on m'a répondu « Ah mais pour cela on a une stratégie globale et une politique qualité ! » Le risque de la mise en place d'un système de management de la RSE est très simple :

« L'approche de la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000 est claire : il s'agit de partir des pratiques existantes dans l'organisation et de faire mûrir le tout vers davantage de responsabilité. »

on ne s'intègre pas dans l'existant, on rajoute « une couche à l'oignon » en empilant de l'ISO 26000 sur de l'ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 etc. Et surtout on va manager un outil, un système, en parallèle de la réalité économique de l'organisation. Cela n'a rien de stratégique ni de pérenne. Et on a fait un gros contre-sens dans la compréhension de l'ISO 26000.

L'approche de la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000 est claire : il s'agit de partir des pratiques existantes dans l'organisation et de faire mûrir le tout vers davantage de responsabilité. L'objectif est bien d'intégrer la démarche dans toute l'organisation et non d'en faire quelque chose de « décorrélé » de la réalité économique et opérationnelle.

Par ailleurs, en proposant des solutions orientées crédibilité et valorisation, on a occulté une partie du besoin du marché, le besoin de structuration de la démarche que peut apporter pour certains la notion de système de management. Dit autrement encore, certaines organisations ont fait le choix de mettre en place un système de management, qu'il soit certifié ou non, plus ou moins intégré selon le cas. Et comment font-elles maintenant pour adopter l'ISO 26000 ?

Pour répondre à cette question et proposer des orientations il faut non pas briser le tabou mais simplement se pencher sur ce que propose déjà l'ISO 26000 elle-même puis examiner le retour d'expérience que l'on a 5 ans après sa publication. C'est justement pour expliciter cette articulation que la commission de normalisation ISO 26000 a créé un groupe de travail sur ce sujet. L'inscription pour participer à ce groupe de travail est ouverte, le lancement officiel des travaux n'ayant lieu qu'en septembre 2015.

« Avoir une bonne performance RSE c'est une chose, que ce soit sur des problématiques pertinentes c'en est une autre. »

Une chose est sûre, c'est que l'ISO 26000 recommande une intégration de la responsabilité sociétale dans le système et les processus. Là plusieurs manières de faire sont possibles, plusieurs hypothèses sont envisageables. Les 36 domaines d'action de l'ISO 26000 peuvent devenir de nouvelles familles de risques pour la fonction management du risque, certains processus doivent évoluer parce qu'ils ont une incidence pertinente sur les problématiques de la responsabilité sociétales, le dialogue avec les parties prenantes doit être intégré à part entière... A chaque système son approche selon son histoire et sa culture, selon ses parties prenantes et surtout selon l'analyse de pertinence qui a été faite. Avoir une bonne performance RSE c'est une chose, que ce soit sur des problématiques pertinentes c'en est une autre. Pour les organisations qui ont fait le choix de se structurer avec un système de management, on pourrait oser dire que la cible à atteindre correspond à migrer vers un Système de Management Intégré Responsable (SMIR). Arrêtons d'avoir des systèmes qui fonctionnent en parallèle, intégrons-les sans hésiter à supprimer ce qui fait doublon, mais sans perdre de vue qu'un système de management, comme l'ISO 26000, n'est qu'un outil au service d'un but et d'une cause. De ce point de vue l'ISO 26000 n'est pas une norme centrée sur l'obligation de moyens mais sur les résultats et leur pertinence.

Intégrer la responsabilité sociétale dans son système de management reste un chantier à construire sur plusieurs aspects, chantier dans lequel les méthodologies éprouvées et le retour d'expérience des autres organisations peuvent constituer un atout décisif, voire vital pour la (re) dynamisation du système.



POUR ALLER PLUS LOIN...

▶ Livre blanc « Démarches qualité et responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens ! » A TÉLÉCHARGER GRATUITEMENT SUR :

<http://bit.ly/livre-blanc-qualite-rse>



► ZOOM SUR

L'avancée des travaux du Think Tank « Made in Qualité »

Par Alessandra Lobba, Evelyne Martin, Michel Ruel et Gérard Cappelli, au nom de la commission « Qualité & RSE »

Le 5 février, lors de la réunion de lancement du think tank de France Qualité « Made in Qualité », les volontaires étaient nombreux pour participer à l'une des 8 commissions : celle intitulée « Qualité & RSE », dont les thèmes les interpellaient : « Qualité, frein ou levier pour la RSE ? », « Les deux démarches sont-elles compatibles ? », etc. Le groupe fut donc lancé avec une quinzaine de participants d'horizons différents : grande entreprise, PME, recherche et enseignement, secteur hospitalier et conseil...

Dès les premières réunions, les débats vont bon train sur la stagnation de la qualité en France (en nombre de certifications ISO), la crédibilité d'une démarche RSE, son pilotage et son management. Et assez rapidement le groupe de travail exprime et valide sa mission : produire, pour l'automne 2015, un guide pratique qui comparera les deux démarches, apportera la preuve de leur compatibilité et expliquera les modalités de passage de l'une à l'autre.

Ce guide, à destination des dirigeants de PME, devra être agréable à consulter et donc « donner envie ». Afin de le préparer, le groupe a choisi de mener à bien trois types de travaux :

1. un comparatif des textes normatifs ISO 9001:2015 et ISO 26000 ;
2. un commentaire élargi, en comparant les finalités des deux démarches, leurs principes et pratiques fondamentales, leurs facteurs de succès ou d'échec, etc.
3. les méthodes de mutation d'une démarche à l'autre.

Pour illustrer ce dernier point, deux cas pratiques sont abordés : d'une part une PME certifiée en qualité et qui souhaite s'ouvrir au développement durable ; d'autre part une TPE labellisée en RSE qui, peu intéressée par la qualité normative, vise simplement un accroissement de sa « performance globale ».

Et la bonne nouvelle pour la crédibilité de l'approche, c'est que ces deux entreprises... sont bien réelles !

A mi-parcours, la commission tire déjà quelques enseignements de ses travaux :

- Qualité et RSE sont deux démarches de progrès. En ce sens, l'une et l'autre contribuent à la performance de l'entreprise.
- Sur le plan normatif, certains nouveaux éléments d'ISO 9001:2015 (« parties intéressées », enjeux, risques...) étaient déjà présents dans ISO 26000 :2010, qui n'est pourtant pas un système de management.
- Pour les dirigeants de PME qui misent davantage sur le bon sens que sur les exigences normatives, la synergie entre Qualité et RSE ne fait aucun doute.

Au sein de notre commission, les échanges sont riches et constructifs. Grâce à l'expérience de professionnels de la qualité et de la RSE, les éléments constitutifs du futur document de synthèse sont déjà bien fournis, essentiellement sur le « quoi » et le « comment ». Que comportent les démarches de qualité et de RSE, comment sont-elles mises en œuvre, comment passer de l'une à l'autre ? Autant les réponses à ces questions sont claires au sein du groupe, autant la réponse au « pourquoi » appartient aux dirigeants et managers des entreprises et organisations. Pourquoi (et pour qui) mettre en

place un management de la qualité dans leur organisation ? Pourquoi y intégrer des éléments de RSE ?...

Les témoignages de nos deux entreprises types (une TPE et une PME) sont précieux. Tous ceux des entreprises citées dans ce numéro spécial d'Échanges le sont tout autant. Merci aux rédacteurs concernés pour leur narration de bonnes pratiques. Merci à tous les membres de la commission « Qualité-RSE » du think tank, valeureux bénévoles passionnés par le sujet !

Nul doute que l'association France Qualité, inspirée – nous l'espérons – par les conclusions de notre commission et également de la commission « Qualité en PME », mènera par la suite un dialogue approfondi avec les PME-PMI. Qu'elles soient engagées en management de la qualité ou en RSE, ces entreprises sont mues par un même moteur : la volonté de progresser !



made in qualité

| Le think tank de France Qualité

►coopération

France Qualité et le C3D (Collège Des Directeurs Du Développement Durable) se sont associés en 2013 pour démontrer la complémentarité des démarches d'excellence et de RSE dans les entreprises. Parce que cette complémentarité ne va pas forcément de soit, le groupe de travail ainsi constitué vise à échanger sur le sujet et à assurer une prise de parole commune, destinée à clarifier les domaines d'application spécifiques des deux démarches et leurs zones de recouvrement.

Dans cette volonté partagée de montrer les liens entre les deux approches, les membres du groupe de travail ont partagé leurs contributions. En voici 2 exemples...



Qualité et RSE : mêmes fondements, mêmes finalités

Par Corinne STRAUSS, AFQP Bourgogne

Les fondements du management de la qualité reposent sur 8 grands principes :

- 3 grands principes de Gouvernance : Leadership, Implication du personnel, Approche factuelle pour décider,
- 2 grands principes tournés sur les Parties Prenantes externes principales de la Qualité : Orientation Client, Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs,
- 2 principes d'Organisation : Approche Processus, Approche Système,
- Et le principe fondamental d'engagement volontaire d'Amélioration Continue.

Est-ce trop simple de résumer ces 8 principes de la Qualité et la finalité des démarches Qualité, en disant qu'une entreprise performante et responsable est une entreprise, qui améliore en permanence sa gouvernance, son organisation, son management et les relations avec toutes ses parties prenantes ? Directement, au service de ses clients, de son développement. Et indirectement, pour préserver le dialogue et l'équilibre entre ses intérêts et les intérêts de toutes ses parties prenantes.

Aujourd'hui, les nombreuses entreprises, qui se sont engagées en Qualité, témoignent de l'effet structurant des démarches. Une fois digéré l'effort initial nécessaire à la mise en place d'un système de management de la

qualité, les dirigeants considèrent ISO9001, comme un formidable outil référentiel, pour dynamiser durablement la gouvernance, et pour adapter en permanence son organisation, son management et sa communication. Ce sont exactement les mêmes fondements, qui permettent de construire la Responsabilité Sociétale de nos organisations !

On peut dire que la RSE va plus loin que la Qualité ou qu'elle renforce les démarches Qualité, parce qu'elle ouvre les performances et la responsabilité de l'entreprise sur de nouvelles parties prenantes, sur de nouveaux domaines ou enjeux. Parmi les nouveaux enjeux, on peut penser aux suivants : Intégration territoriale, Prise en compte des intérêts, de la santé et de la sécurité des consommateurs ou utilisateurs, Egalité des chances, Travail des personnes handicapées,... Parmi les nouvelles parties prenantes, on peut penser aux générations futures, aux communautés voisines de nos activités, aux institutions et collectivités territoriales...

Mais finalement, si ces nouveaux enjeux devenaient ceux du maintien de nos activités, de nos marchés ? Si ces nouvelles parties prenantes étaient tout simplement nos futurs clients, les consommateurs de nos innovations, les initiateurs de notre développement, nos partenaires pour la conquête de l'économie du 21ème siècle ?

Excellence managériale et Responsabilité sociétale : le même combat pour tous

Par Marc BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle Interne à EDF

• Dire ce que l'on veut faire, le partager avec son personnel et ses partenaires, le faire et s'assurer que les résultats sont au rendez-vous : **c'est de l'excellence managériale.**

• Dégager et maintenir des résultats qui satisfont (et au-delà) les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes : **c'est le même registre, mais dans une formulation plus récente.**

• Ne négliger aucune partie prenante - et les satisfaire toutes de manière équilibrée, et en fonction de leur positionnement prendre des initiatives volontaires - au-delà de ce qui est prescrit - à résultats mesurables contradictoirement, exprimant la responsabilité que prend l'organisation envers son entourage social (interne et externe). **Cela relève de la responsabilité sociétale.**

La similitude est évidente. Il s'agit bien de la posture managériale de l'organisation ; pour laquelle des recouvrements sont évidents.

Dans un monde complexe, ouvert et interdépendant, ne pas perdre pas le sens de l'essentiel demande à tous de faire des efforts pour retrouver le chemin de l'excellence, et alors gagner durablement dans une compétition où les acteurs de plus en plus nombreux sont de mieux en mieux aguerris. **La réussite ne peut se construire durablement que si les décisions et les actions des responsables sont : claires, lisibles, partagées et acceptées.**

C'est là tout le sens de la responsabilité sociétale qui ne doit pas être une contrainte de plus, mais qui est le vrai fondement de la Qualité - socle indispensable sans lequel il n'y a pas et il n'y aura pas de gouvernance efficace et performante.

En prenant du recul, les différents aspects du management de la qualité, de l'excellence,

et de la responsabilité sociétale forment **un ensemble logique, intelligible, et surtout un ensemble cohérent. Cette cohérence globale doit se voir et se vivre au niveau du management des organisations.**

De l'outillage, il en faut un peu, ni plus, ni moins, mais le juste nécessaire. Il est plus important de comprendre la logique des parties prenantes de l'organisation, ce qui relève de l'intelligence des situations, que de brandir à grands frais des outils dont la nécessité n'est même pas démontrée.

En fait, le plus puissant de nos outils, c'est le bon sens. Toutefois, les outils basiques du management de la qualité n'ont rien perdu de leurs vertus.

À ce jeu, les petits n'ont rien à envier aux gros. Ils ont même l'avantage d'être plus agiles, flexibles, et d'être déjà rompus à la sobriété de moyens.

Ils peuvent donc beaucoup plus facilement déployer des démarches d'excellence et de responsabilité sociétale, même dans un contexte difficile... une question de volonté !

Pour permettre aux dirigeants de **cheminer vers l'excellence et la responsabilité sociétale** en disposant des clés pour que le quotidien des organisations soit au cœur des enjeux en matière de développement durable, les dix commandements suivants leur seront une aide utile :

1. Être vrai et cohérent tous les jours
2. Avoir un langage simple : celui de l'entreprise et le vôtre
3. Mettre en relief le positif et le valoriser
4. Traiter vos collaborateurs comme ils le méritent, et même bien au-delà
5. Aligner d'abord l'équipe de direction
6. Mobiliser l'entreprise étendue : ne pas rester isolés
7. Faire peu, simple, bien et tous les jours
8. Toujours viser la cohérence, et commencer par l'opérationnel
9. Pratiquer l'auto-évaluation régulièrement en restant lucide
10. Rechercher la différenciation compétitive

La recherche de l'excellence, comme l'exercice de la responsabilité sociétale ne sont que **deux formulations complémentaires de la même nécessité objective. Ne cherchons pas à vouloir les opposer. La vie, la survie,**



la compétitivité durable des organisations ne se joue pas dans l'opposition, mais bien dans l'intégration des approches, le sens, et la cohérence.

C'est le chemin de la création de valeur qui donne un coup d'avance, augmente les chances de survie dans un monde incertain et dangereux, et fait réussir là où tout le monde vous aurait donnés perdants.

Alors pourquoi se priver, de ce qui donne du sens, de ce qui fait aller à l'essentiel, de ce qui produit des synergies positives avec collaborateurs et partenaires, de ce qui économise le temps précieux des dirigeants, et par voie de conséquence de tous les managers et tous les collaborateurs.

Les enjeux de la Responsabilité Sociétale sont réels, certes différenciés d'une organisation à une autre, dépendant de son contexte, de sa taille, de son secteur d'activité ; c'est le Quoi.

Toutes les dispositions relatives au système de management en place au sein de l'organisation dont le domaine de la Qualité - au sens générique des démarches de progrès continu - composent le Comment faire pour y arriver.

« La RSE ne se décrète pas, ...elle se vit ! »

Retrouvez d'autres contributions sur www.qualiteperformance.org

- Les Démarches Qualité et RSE : des démarches complémentaires et indispensables pour assurer la rentabilité des entreprises et leur durabilité
par Dominique MAUFRAND

- RSE - Qualité - Excellence
par Gérard CAPELLI

- RSE et Qualité - La démarche d'Excellence opérationnelle au service de la Responsabilité Sociétale des Entreprises... et vice versa !
par Fabrice BONNIFET

- Démarches Qualité et RSE : une complémentarité de bon sens !
par Olivier GRAFFIN



► témoignages

Qualité & RSE chez Tournus Equipement

Par Pascale JEUNET, Directrice des Ressources Humaines de l'entreprise

Notre Management Qualité et nos politiques RSE nous ont permis d'obtenir en juin 2015 le TROPHEE RSE Bourgogne 2015 délivré par France Qualité Performance.

Tournus équipement est le premier fabricant français d'équipements en inox pour la restauration hors domicile. Plus de 100 ans d'histoire au service de la gastronomie, plus de 200 salariés, 20 000 m² de bâtiment et 25 000 expéditions par an.

Au-delà de notre management performant de la qualité, le trophée RSE nous a permis de faire un diagnostic objectif de tous les engagements et valeurs sociales et environnementales de notre entreprise. « C'est être en accord avec nous dans la connaissance que nous avons de nous » Citation d'Avicennes « Acquiers la connaissance de toi-même et tu connaîtras ton auteur ».

Nos valeurs s'organisent autour de la santé et la sécurité de nos salariés ; la progression permanente des compétences internes. Notre croissance s'accompagne d'une démarche de progrès continue. Selon les objectifs de notre démarche RSE, tous les partenaires internes et externes deviennent « gagnants » dans leur relation avec l'entreprise.

www.tournus.com





Qualité & RSE chez Berner

Par Amélie PEYRE, Responsable Développement Durable de l'entreprise

Spécialiste de la distribution multicanale d'outillages et de consommables pour les professionnels, la filiale française du groupe allemand Berner est installée dans l'Yonne depuis 1969. Avec 1 500 collaborateurs, dont 1 000 représentants, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires d'environ 200 millions d'euros, en constante évolution depuis sa création.

L'entreprise Berner France est engagée depuis plusieurs années dans une démarche de développement durable avec pour objectif de répondre aux défis environnementaux, sociaux et sociétaux associés à ses activités et à celles de ses parties prenantes. Elle obtient la certification ISO 9001 en 2003 puis la triple certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 en 2007. La mise en place et le maintien du système de management intégré QSE constituent un socle solide pour construire une démarche de développement durable.

Par exemple, dès l'exercice 2010-2011, Berner a réalisé ses bilans d'émissions des gaz à effet de serre et a ensuite mis en place un plan d'actions pour réduire les émissions les plus importantes :

- Optimisation du taux de chargement des camions réduisant ainsi le nombre de camions sur les routes : les colis sont empilés dans les remorques sans être palettisés ;
- Isolation des bâtiments : remplacements des fenêtres, isolation de la toiture ;
- Pilotage de l'éclairage : plages horaires réduites, mise en place de niveaux en fonction de l'apport d'éclairage naturel ;
- Achat d'électricité provenant d'énergies renouvelables ;
- etc...

Ces actions, permettant de réduire les impacts sur l'environnement et sur le climat, peuvent être catégorisées comme étant une démarche environnementale et une démarche de développement durable.

Berner a participé à la première édition du concours RSE Bourgogne et présentait ses principales actions sociales, sociétales et environnementales. Après le dépôt d'un dossier, une visite sur site, Berner France a remporté, en décembre 2012, le Trophée RSE Bourgogne : reconnaissance des entreprises qui mettent en œuvre des démarches RSE.

Le dénominateur commun des systèmes de management intégré et des démarches de développement durable est le souhait de vouloir pérenniser son organisation. Il est nécessaire d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses risques et ses opportunités. Ce sont d'ailleurs ces nouveautés que nous retrouverons dans les versions 2015 de l'ISO 9001 et ISO 14001 et hypothétiquement dans l'ISO 45001.

www.berner-france.fr

 **BERNER**

**EXPERTS PAR
PASSION**

► témoignages

Qualité & RSE chez Bosch Rodez

Propos recueillis auprès de Patrick Meillaud, Directeur Economique, et d'Alexandra Naé, Responsable déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle de l'entreprise, avec nos remerciements.

Lauréat du Prix France Qualité Performance 2012, évalué EFQM (finaliste européen en 2009) et labellisé « exemplaire » AFAQ 26000, certifié QSE et ISO 50001, en quête permanente d'amélioration continue, le site Bosch de Rodez est porté par les valeurs du Groupe Robert Bosch depuis plus de quatre décennies. Ainsi, qualité, excellence opérationnelle et RSE, font partie de l'ADN de l'entreprise. Les approches EFQM et ISO ainsi que d'autres outils d'amélioration, sont considérés comme autant d'opportunités de benchmark et d'incitation à l'innovation. Spécialisé dans la fabrication de pièces réductrices d'émissions pour les voitures diesel, le site est à l'origine d'environ 1.700 emplois directs et 10.000 indirects dans le département de l'Aveyron.

« Notre volonté est d'aller de l'avant, d'avoir un rôle de leader, d'embarquer nos parties prenantes – en particulier nos collaborateurs – dans l'aventure sur le chemin de l'Excellence » nous dit l'un de ses cadres dirigeants

Voici en quelques étapes, la démarche adoptée par le site de Bosch à Rodez.

Le modèle EFQM – support de la réflexion stratégique, consolide la vision à long terme

La Qualité, au même titre que la Responsabilité et la Durabilité, fait partie des forces et valeurs sur lesquelles s'est construit le Groupe Bosch. Elles sont mises en œuvre au travers des normes et modèles d'excellence.

Au-delà de la certification ISO TS 16949 (référentiel Qualité spécifique au secteur automobile), le site de Rodez est impliqué dans l'approche EFQM depuis 2003, le Comité de Direction et tous les cadres sont formés au modèle. Celui-ci donne le cadre à notre réflexion stratégique : les revues périodiques nous ont aidés à raisonner systématiquement en termes de stratégie à long terme et à succès, les évaluations vérifient la cohérence entre stratégie, valeurs et politique, approches mises en place et atteinte des objectifs.

Une politique Q-RSE intégrée

En 2010, nous avons adopté une politique RSE unique pour le site de Rodez, couvrant tous les aspects du management QSE (certifications ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001). Cette politique a été élargie en 2014 au management de l'énergie (QSEE) avec la certification ISO 50001.

A partir de notre politique unique, nous cherchons à atteindre un équilibre entre les préoccupations économiques, sociales et environnementales, afin de sécuriser l'avenir, dont dépendent l'entreprise et plus globalement l'existence humaine (raison pour laquelle nous l'appelons en interne « politique développement durable »).

L'intégration a amélioré la cohérence en remplaçant l'accumulation de démarches par une seule, a contribué à une plus grande clarté de notre message envers les parties prenantes, et a par ailleurs augmenté l'efficacité (systèmes combinés => audit et évaluations combinés).

Une nouvelle norme - opportunité de se positionner en leader

L'ISO 26000 - source d'innovation qui élargit le domaine du système de management QSE.

Pour nous positionner en leader des thématiques RSE, nous avons adopté, dès 2011, l'ISO 26000 comme référence pour le site. Les cadres dirigeants ont été formés à la norme et les collaborateurs sensibilisés. Une évaluation conjointe EFQM - ISO26000 a permis d'identifier de nouveaux benchmarks et de nouvelles pistes d'améliorations.

Bien que nos impacts éventuels au niveau du site étaient déjà répertoriés et gérés (au travers des systèmes de management QSE en place) et nos principales parties prenantes locales connues de longue date (de par notre positionnement particulier dans la région), la confrontation avec les recommandations de la norme a été l'occasion de découvrir de nouvelles idées, en adoptant un angle de vue différent. Cela a suscité d'une part une prise de conscience de l'existant (pas toujours facile à identifier car tellement évident et naturel dans nos pratiques) et d'autre part des idées nouvelles. L'ISO 26000 n'étant pas

prescriptive, chaque organisation peut mettre en œuvre ce qui correspond à sa propre démarche / stratégie.

Avoir obtenu la labellisation AFAQ 26000 de l'AFNOR nous a permis de nous affirmer au sein du Groupe Bosch : nous sommes le premier site industriel français à avoir obtenu le niveau « exemplarité ».

Cette même recherche de l'amélioration continue a permis la certification ISO 50001 en 2015.

En conclusion

De manière générale, nous souhaitons être préparés à l'avenir, dans un environnement global qui est en perpétuel changement. Nous visons le développement durable de notre organisation. Le succès de l'entreprise passe par une approche équilibrée, prenant en compte l'impact sur l'environnement de l'entreprise, sur les collaborateurs et la société, et qui s'appuie sur le succès économique pour assurer l'avenir.

Pour atteindre cet objectif d'Excellence, la réflexion stratégique de Bosch Rodez s'articule autour du modèle EFQM et les divers outils et méthodes sont mis en œuvre de manière combinée (Lean management, normes ISO QSEE RSE, ...). Ils permettent d'élargir le champ ou de zoomer en fonction du besoin et d'apporter la réponse la plus adéquate aux différentes parties prenantes.

www.bosch.fr



BOSCH

QUELQUES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Utilisation des méthodes Lean dans le cadre de la réduction des consommations d'énergie (Value Streams Energie, arbres de KPI énergie).

Mise en place d'une chaudière biomasse, réduction de l'empreinte carbone de 20% et de la consommation électrique de 28% (Prix Européen Motor Challenge) entre 2007 et fin 2014.

Dialogue social reconnu comme exemplaire (salué par une visite de François Hollande en mai 2013).

Mise en place de démarches QVT (Qualité de Vie au Travail), démarches ergonomie – bien-être du corps et santé.

Travail rendu plus efficace avec nos partenaires, nos fournisseurs et nos prestataires (mise en place de la cartographie de notre sphère d'influence, identification des partenaires en fonction de la stratégie avec un parrain dédié, journée fournisseurs et prestataires pour mieux comprendre leur besoins et leur attentes).

La collectivité est une partie prenante importante et en tant qu'employeur principal dans la région nous reconnaissons un devoir d'action et de transparence envers elle (journée collectivité, portes ouvertes, foire...).

Actions pour développer l'attrait des métiers industriels (notamment lors de la semaine de l'Industrie) Création de la Women Academy pour faciliter l'accès des femmes aux postes de management en atelier. De nombreux prix obtenus pour des démarches avec des organismes de formation (2015 : projet avec l'Ecole Régionale de la Seconde Chance).



► témoignages

Qualité & RSE chez Legallais

Par Brigitte DELORD, Directrice Qualité et Développement Durable

La RSE est un mode de gouvernance qui met au cœur des activités de l'entreprise le respect des personnes et de l'environnement. Loin d'être en opposition avec la productivité et le développement, elle les favorise en prenant en compte des valeurs universelles telles que les droits de l'homme, la lutte contre les discriminations, les conditions de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

L'entreprise LEGALLAIS, née à Caen en 1889, est spécialisée dans la vente de quincaillerie, électricité, plomberie, outillage, équipement de chantier et d'atelier, équipements de protection pour les professionnels du bâtiment. Aussi ancienne que la Tour Eiffel, elle en a aussi la solidité et la durabilité.

Pourtant, au cours de son histoire, l'entreprise a subi deux événements majeurs. Entièrement détruite en juin 1944 lors du débarquement des Alliés en Normandie, elle a été reconstruite après la guerre. Puis, en 1984, fortement touchée par les bouleversements du marché avec l'arrivée des grandes surfaces de bricolage, l'entreprise a recentré son activité sur le B to B, délaissant sa branche grand public. Lors de ces périodes, LEGALLAIS s'est toujours appuyé sur des collaborateurs motivés qui ont eu à cœur de construire une histoire commune.

A partir de 1985, l'entreprise n'a alors eu de cesse de se développer pour s'implanter sur l'ensemble du territoire français et depuis peu à l'export. Elle emploie aujourd'hui 780 salariés en France.

A la genèse du projet RSE, on trouve une entreprise ayant mis en place un système de management de la qualité porté par la volonté de la direction d'optimiser ses processus dans un esprit de satisfaction client et d'amélioration de la qualité et de la productivité. La première certification ISO 9001 a été obtenue en 2000. Ce fut l'occasion de mettre en place des outils d'amélioration qui petit à petit ont été utilisés dans le domaine de la sécurité puis de l'environnement. Des audits internes qualité, on est passé à des audits intégrant les questions de sécurité, de santé au travail et d'environnement. Des indicateurs pertinents ont été mis en place et des plans d'actions ont permis d'améliorer les résultats dans tous les domaines.

Cette évolution s'est traduite par un système intégré QSE dès les années 2006/2007 puis par une certification ISO 14001 en 2010. Les 16 sites de l'entreprise sont tous certifiés afin d'intégrer dans la démarche l'ensemble des collaborateurs.

Entre temps, dès l'année 2009, l'entreprise avait adhéré au Pacte Mondial de l'ONU pour le développement durable.

C'est donc tout naturellement que LEGALLAIS s'est sentie concernée par la nouvelle norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Pourquoi ? Parce que les valeurs de cette entreprise familiale, proche de ses collaborateurs et soucieuse de proposer un cadre de travail respectueux de la santé, se retrouvaient dans ce texte de référence.

En 2000, la norme ISO 9001 mettait au cœur des activités « le client ». En 2010, la norme ISO 26000 rappelait l'importance première de « l'homme ». La boucle est bouclée : tout doit tendre vers des relations basées sur le respect de l'être humain et de l'environnement dans un but de durabilité. Utopie me direz-vous ? Et pourtant, les résultats sont là. Une entreprise engagée dans la RSE, est une organisation qui réunit les conditions de la réussite : faibles absentéisme et turn-over, attractivité de l'entreprise, meilleure productivité, transparence et confiance, solidarité et développement continu.

Ce cercle vertueux a permis également d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans des actions humanistes au sein de la fondation d'entreprise LEGALLAIS, créée en 2010.

En l'espace de 15 ans l'entreprise est passée d'une politique Qualité à une politique Qualité / Sécurité / Environnement puis enfin à une politique Qualité et Développement Durable. Cette évolution n'a été possible que par une démarche crédible portée par la direction et grâce à l'implication de l'ensemble des parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, prestataires, assureurs, banquiers, administrations, ONG...

Les démarches qualité sont parfaitement complémentaires avec la RSE car elles rendent accessibles des méthodes structurées pour mettre en place des politiques de développement durable. Les rédacteurs des normes ne s'y sont pas trompés puisque les évolutions prochaines des normes ISO 9001 et ISO 14001 vont dans le sens de la performance et d'une meilleure maîtrise des risques. C'est cela aussi la responsabilité sociétale pour un développement responsable.

www.legallais.com



▶ l'actu

LE PRIX DU LIVRE QUALITÉ PERFORMANCE

Créé par Air France, la Poste, Juhliet et EDF il y a 14 ans, le Prix du Livre Qualité et Performance est le prix de référence pour les auteurs d'ouvrages traitant de la Qualité. France Qualité, partenaire de l'opération, s'en voit désormais confier l'organisation. Le Prix du Livre rejoint ainsi le dispositif global des Prix Qualité Performance qui comprend déjà le Prix France, le Prix des Bonnes Pratiques et le Prix des Étudiants.

Ce prix sera désormais remis officiellement lors de la grande cérémonie des Prix Qualité Performance organisée par France Qualité en janvier 2016, illustrant la grande coordination du monde français de la qualité.

Traditionnellement, le jury national composé de professionnels en entreprise, d'universitaires et d'étudiants en master est réparti en 11 binômes ou trinômes. Au cours de l'été, ils lisent, analysent et critiquent deux ouvrages chacun, choisis parmi les 22 présélectionnés.

Ils se réunissent ensuite pour défendre âprement les ouvrages qu'ils considèrent comme potentiels vainqueurs du Prix. Cette discussion est alimentée par une grille de notation commune. Parmi les critères d'évaluation : clarté et agrément de l'écriture, pertinence du message délivré, intérêt des travaux présentés dans le contexte socio-économique, côté pratique et applicable du message délivré, aspects innovants par rapport à l'état de l'art.

La grande nouveauté de cette édition 2016 est que l'ouvrage primé sera choisi par un jury élargi aux professionnels en région. En pratique, le jury national a pour mission de sélectionner quatre ouvrages et de les soumettre aux associations régionales membres de France Qualité. Ces dernières organiseront des jurys régionaux pour choisir l'ouvrage primé.

Si d'aventure vous ne saviez pas quoi emporter à lire dans vos bagages cet été, faites comme nos membres du jury et n'hésitez pas à piocher parmi la liste des sélectionnés présentée dans les pages suivantes !

Votre choix sera-t-il le bon ? Pour le savoir, rendez vous le 21 janvier 2016.

Découvrez les 22 livres sélectionnés...



Manager au XXI^{ème} siècle
Un défi d'ouverture, d'agilité,
d'attention et de coopération

Philippe DETRIE
Editeur(s) : Eyrolles
Janv. 2015 - 208 pages



Compétitivité et management de proximité, la clé d'un secret bien gardé

Philippe FOURTEAU
Editeur(s) : AFNOR
Nov 2014 - 164 pages



Dans la tête des grands leaders - L'art de diriger

Lee BOLMAN – Terrence E.DEAL
Editeur(s) : Maxima
Mai 2015 - 404 pages



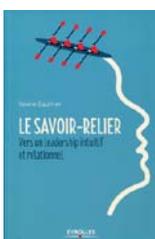
Et si on travaillait autrement ?
La méthode Haute Qualité Humaine en pratique

Florence BENICHOUX
Editeur(s) : Eyrolles
Oct 2014 - 156 pages



S'inspirer des start-up à succès

Adrien TSAGLIOTIS
Editeur(s) : Dunod
Janv. 2015 - 192 pages



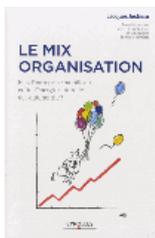
Le savoir-relier, Vers un leadership intuitif et relationnel

Valérie GAUTHIER
Editeur(s) : Eyrolles
Août 2014 - 276 pages



LE JURY NATIONAL

Mourad ATTARCA
Faouzi BENSEBAA
Guy BULLEN
Jean-Pierre CALISTE
Michel CATTAN
Alexis CELLIER (étudiant)
Nathalie CHESNAIS
Christian CRUBELLIER
Rémi DUCASTEL (étudiant)
Michel GALIPEAU
Dominique GENELOT
Florence GILLET-GOINARD
Pierre GIRAULT
Didier GROZ
Belaid HAFID
Patrick JEZEQUEL
Laurence KERLEGUER
Amir KHATERCHI (étudiant)
Michèle MILLOT
Didier NOYÉ
Corinne PFISTER
Michel ROGÉ
Jean-Côme ROMAIN
Alain THIBAUT
Valérie WIRTH (étudiante)



Le mix organisation, et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie

Jacques JOCHEM, Hervé LEFEVRE, KEA PARTNERS

Editeur(s) : Eyrolles
Sept. 2014 - 150 pages



Cultiver la sérénité au travail, efficacité et bien-être, c'est possible

Michel BERNARD

Editeur(s) : Dunod
2015 - 240 pages



Le design thinking au service de l'innovation responsable

X.PAVIE, C.JOUANNY, D. CARTHY, F. VEREZ

Editeur(s) : Maxima
Avril 2015 - 107 pages



La transformation digitale

Pascal DELORME, Jilani DJELLALIL

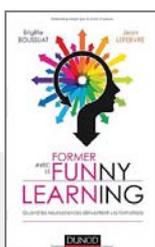
Editeur(s) : Dunod
Juin 2015 - 256 pages



Et la confiance bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise

Institut Montaigne

Editeur(s) : Eyrolles
Août 2014 - 244 pages



Former avec le funny learning Quand les neurosciences réinventent les formations

Brigitte BOUSSUAT – Jean LEFEVRE

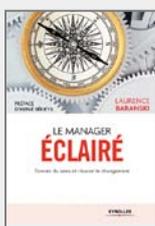
Editeur(s) : Dunod
Mai 2015 - 240 pages



Agir en mode delivery. Face à la crise, s'inspirer de l'Asie pour réussir

D. AUTISSIER, P. LI, J.M. MOUTOT

Editeur(s) : Eyrolles
Avril 2015 - 176 pages



Le manager éclairé, Donner du sens et réussir le changement

Laurence BARANSKI

Editeur(s) : Eyrolles
Oct 2014 - 410 pages



Oui, vous avez du charisme !

Béatrice TOULON

Editeur(s) : Dunod
2015 - 184 pages



Lean Management, Méthodes et exercices

Barbara LYONNET

Editeur(s) : Dunod
Fév. 2015 - 240 pages



Manager transversal ! Combinez avec succès management pyramidal et transversal

Daniel OLLIVIER

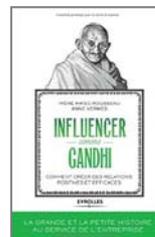
Editeur(s) : AFNOR
Déc. 2014 - 220 pages



Management et Leadership

Cécile DESJOUX

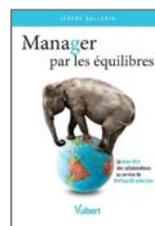
Editeur(s) : Dunod
2014 - 128 pages



Influencer comme Gandhi, comment créer des relations positives et efficaces

Anne VERMES, Irène KMIÉC ROUSSEAU

Editeur(s) : Eyrolles
Oct 2014 - 160 pages



Manager par les équilibres

Jérôme BALLARIN

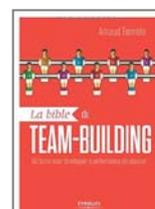
Editeur(s) : Vuibert
Mai 2015 - 224 pages



De la gestion des risques au management des risques

Jean LE RAY

Editeur(s) : AFNOR
Avril 2015 - 507 pages



La bible du team-building 55 fiches pour développer la performance des équipes

Arnaud TONNELLE

Editeur(s) : Eyrolles
Mars 2015 - 362 pages

PRIX

DES ÉTUDIANTS

QUALITÉ PERFORMANCE

| par France Qualité

Osez-vous gagner ?

Réponse le 21 janvier 2016 à Paris lors de la cérémonie des Prix Qualité Performance



PRIX
FRANCE
QUALITÉ
PERFORMANCE
PRIX DES ÉTUDIANTS



DGE
DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES



afnor
GROUPE

LE GROUPE LA POSTE

AIRFRANCE

PARTENAIRES

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG