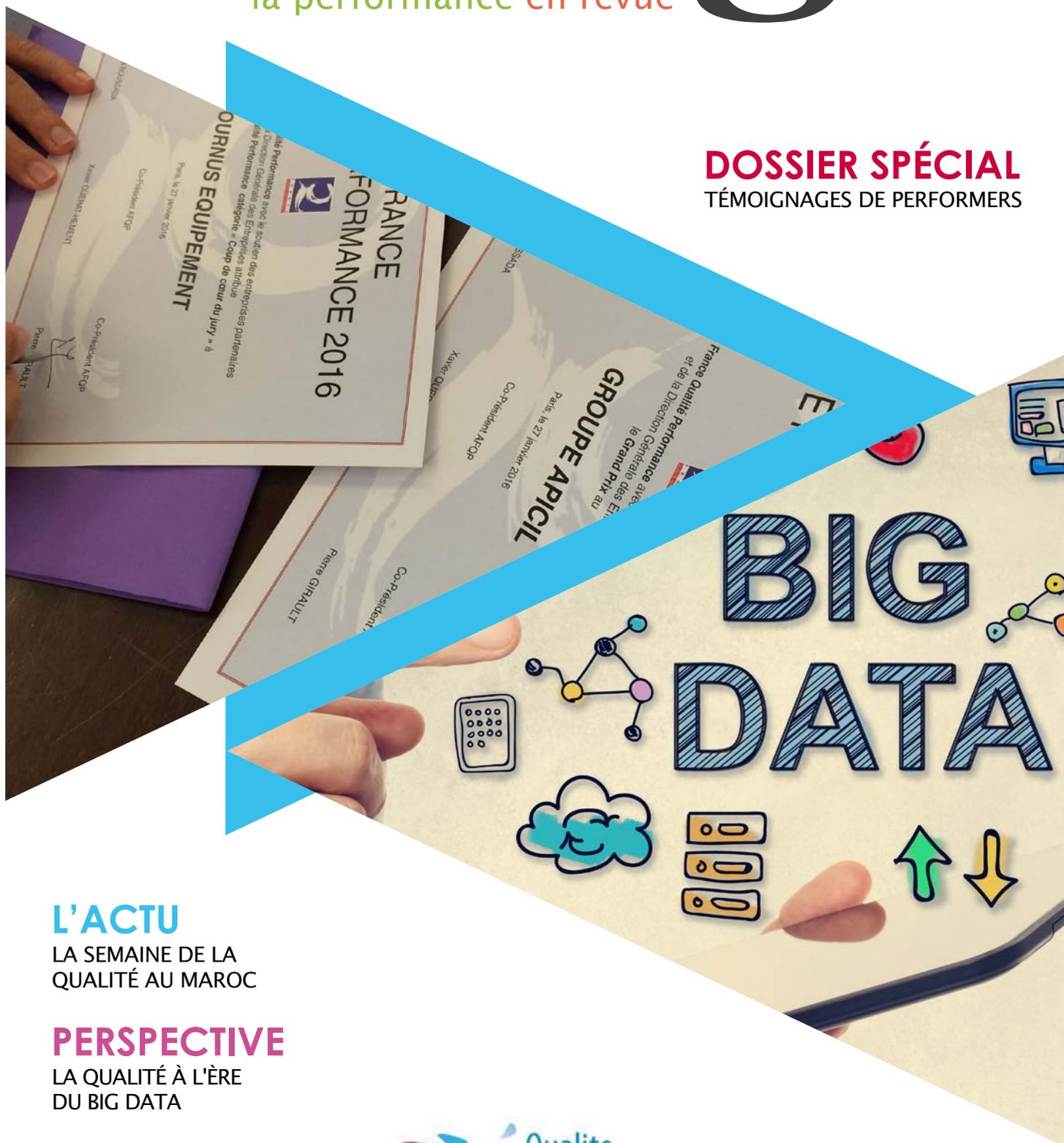


# échanges

la performance en revue

**DOSSIER SPÉCIAL**  
TÉMOIGNAGES DE PERFORMERS



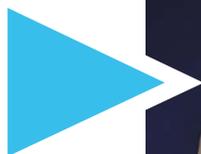
## L'ACTU

LA SEMAINE DE LA  
QUALITÉ AU MAROC

## PERSPECTIVE

LA QUALITÉ À L'ÈRE  
DU BIG DATA





**Par Pierre GIRAULT et Xavier QUÉRAT-HÉMENT**  
Co-présidents France Qualité

## Le management par la qualité, l'allié méconnu de l'économie française

La conjoncture internationale, les prévisions de croissance pour la France et la stagnation du moral des consommateurs laissent craindre une année 2016 morose, « flat » comme on dit. Une année sans visibilité pour les managers. Dans ces conditions, il est d'usage de naviguer à vue, de réduire la voilure, de raboter les coûts, sur la matière première comme sur le capital humain. En espérant des jours meilleurs. Surtout, en hypothéquant l'avenir.

Dans ce contexte, le management par la qualité s'affirme de plus en plus comme une réponse structurante pour des entreprises en recherche d'agilité sur leur marché. Cette démarche, soutenue par la Direction Générale des Entreprises (Bercy), rencontre également l'adhésion du Medef. Elle est gage de progrès et de confiance. Cela peut sembler contre intuitif, mais la qualité est une meilleure réponse à la pression sur les prix que le classique « costkilling ».

Il n'est pas seulement question ici de la qualité du produit ou du service proposé au marché, mais de la qualité globale du fonctionnement de l'entreprise, celle qu'elle met en oeuvre à toutes les étapes et à tous les échelons de sa chaîne de production de valeur. C'est ce que l'on appelle le management par la qualité, une démarche rigoureuse, outillée et empirique, fondée tout autant sur l'observation des entreprises que sur des référentiels exigeants. Encore insuffisamment reconnue, elle gagne pourtant ses lettres de noblesse parce qu'elle draine des succès.

[Lire la suite p. 4](#)

### 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, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Catherine Rigouste

Éditée par : France Qualité

Web : [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



# ► sommaire



## 5 LE DOSSIER

### TÉMOIGNAGES DE PERFORMERS

#### 6 CONTEXTE

LES PRIX QUALITÉ PERFORMANCE

#### 7 LE PALMARÈS

LES PRIX QUALITÉ PERFORMANCE 2016

#### 8 À LA DÉCOUVERTE DES GRANDS PRIX

8- Groupe APICIL 10- Cube Technologies  
12- Hiba TAHBOUL 14- Arnaud TONNELÉ

#### 16 ZOOM SUR LES PRIX

16- ANOVO 18- FAYAT BATIMENT  
20- PRÉFECTURE CREUSE 22- Nora QUARO

#### 24 LES COUPS DE COEUR DU JURY

24- TOURNUS ÉQUIPEMENT  
26- CFA DES 13 VENTS  
28- Marine KRAMER

#### 30 ZOOM SUR

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

#### 31 LES NOMINÉS TÉMOIGNENT

31- CNIÉG 33- GAI FRANCE 34- ISIWARE  
36- LIGUE CONTRE CANCER 38- AÉROPORT DE NICE  
40- Nathalie CARON 42- Lucille TALBOURDEAU  
43- Cédric LIGUSTIN

#### 39 ZOOM SUR

LE PALMARÈS 2015 DES PRIX RÉGIONAUX

#### 44 PERSPECTIVE

À LA CONQUÊTE DU PRIX EUROPÉEN

#### 46 L'ACTU

Vu ailleurs : la Semaine Nationale de la Qualité au Maroc

#### 48 STRATÉGIE

LA QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE À L'ÈRE DU BIG DATA

Poursuivez la lecture sur  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



## ► Suite Édito

En France comme ailleurs, l'approche qualité apparaît graduellement comme le vecteur privilégié d'amélioration continue des performances au service des clients et des autres parties prenantes. Elle s'avère porteuse de résultats, de valeur ajoutée.

Ainsi, lorsqu'une PME, un abattoir en l'occurrence, en grande difficulté récurrente, envisageait de fermer et de licencier tout son personnel, sa dirigeante s'est tournée vers le management par la qualité. Un expert, bénévole, s'est rendu sur le site, a observé le fonctionnement de l'entreprise, détecté les anomalies, souligné les points d'excellence. En prenant de la hauteur, il a mis en place une stratégie sur-mesure et en quelques mois l'entreprise a retrouvé le chemin de la croissance. Aujourd'hui sauvée, sans avoir dû licencier, elle est saluée par sa Région qui vient de lui accorder un prêt important pour investir sur son appareil productif. C'est dire que Qualité rime avec progrès économique.

De même, lorsqu'une autre entreprise en difficulté initie la démarche, c'est tout son personnel qui s'investit et accompagne cette approche vertueuse. Au point de décider de reprendre la société avec succès. Car le management par la qualité, c'est aussi un enjeu RH. Un projet d'équipe. Le management par la qualité incite à mieux préparer le travail (anticipation), à redoubler de vigilance (contrôle/suivi), à analyser les anomalies (retour d'expérience) et à renforcer le professionnalisme, démultiplié par la motivation du personnel comme communauté humaine. Communauté qui, au plan individuel autant que collectif, fait des propositions et émet des suggestions d'amélioration. C'est dire que Qualité rime avec dynamique sociale.

Pour expliquer leur difficulté à affronter la compétitivité internationale, certains pointent du doigt le code du travail, d'autres le coût de la main d'oeuvre ou encore l'instabilité législative dans certains domaines. Nous affirmons pour notre part que le management par la qualité, largement sous-exploité, constitue le premier levier de performance. Et c'est encore plus vrai dans un monde que le numérique, la digitalisation, le big data, changent déjà. Car Qualité rime aussi avec innovation ouverte.

Visons positivement le présent, préparons concrètement l'avenir, avec le management par la qualité.

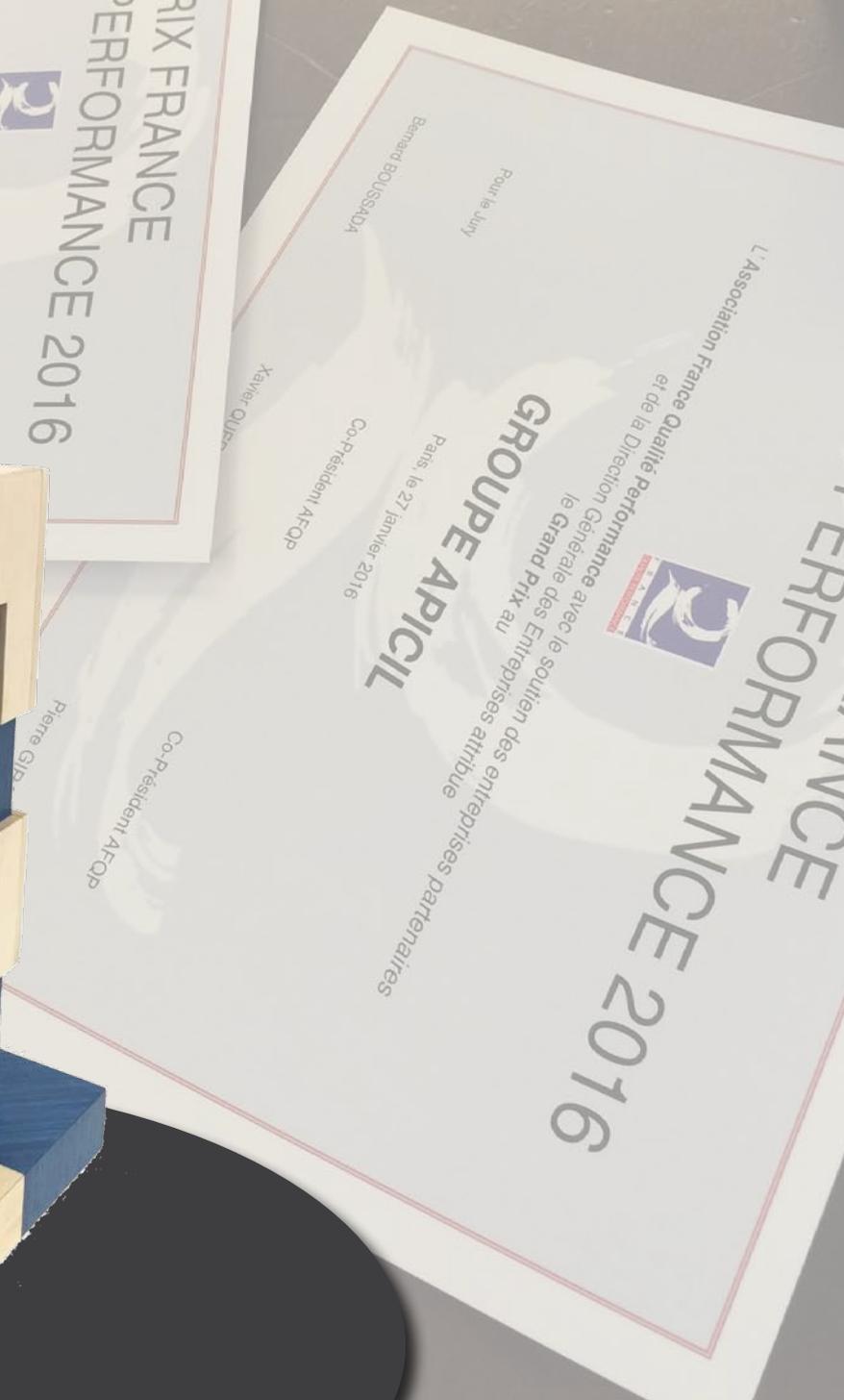
Retrouvez ce texte ainsi que « *La Qualité, levier de la compétitivité des entreprises* »  
de **Pascal Faure**, Directeur général des entreprises  
DGE, ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique



<http://bit.ly/dp-pqp2016>

# ► le dossier

## TÉMOIGNAGES DE PERFORMERS



# Les Prix Qualité Performance

Depuis 23 ans, le Prix France Qualité Performance récompense les entreprises, organismes publics et associations qui placent le client au cœur de leur stratégie. Rejoint en 2012 par le Prix des Bonnes Pratiques, en 2013 par le Prix des Etudiants, puis en 2015 par le Prix du Livre, ils forment ainsi la famille des Prix Qualité Performance.

les **PRIX** QUALITÉ 2016  
PERFORMANCE

Concourir à l'un des Prix Qualité Performance démontre la volonté de l'organisation candidate d'être plus performante, plus proche du client, plus pérenne. Car au delà de la distinction obtenue, le point fort de ces Prix réside dans la restitution du résultat de l'évaluation qui est communiqué au candidat.

Soutenus par les pouvoirs publics et des grands groupes, ils se distinguent en examinant et valorisant la performance globale. Ils sont une reconnaissance unique pour l'ensemble des équipes de l'entité et un gage d'excellence pour les clients et partenaires.

**La grande nouveauté de cette édition est l'attribution de Grands Prix** : ils distinguent l'entité la plus performante, toutes catégories confondues.

Nous vous invitons à partir à la rencontre des lauréats et nominés de cette édition 2016 à travers des témoignages et retours d'expériences.



**Pascal FAURE**

Directeur général des entreprises  
DGE, ministère de l'économie, de  
l'industrie et du numérique

*Convaincue que le partage des meilleures pratiques constitue un levier de développement de la qualité, la DGE apporte son soutien à la remise du Prix France Qualité Performance (PFQP), organisée par l'Association France Qualité Performance (AFQP), qui récompense des organisations exemplaires en matière de qualité. Seule opération nationale de promotion de ces démarches auprès des entreprises, le PFQP offre aux lauréats l'opportunité de valoriser leurs démarches et de faire reconnaître le travail accompli par l'ensemble du personnel.*

## Prix France



**Grand Prix : Groupe APICIL**

Coup de Coeur du Jury : Tournus Equipement ♥

Était également nominé :  
CNIEG (Caisse nationale des industries électriques et gazières)

## Prix des Bonnes Pratiques



**Grand Prix & Prix Catégorie TPE : Cube Technologies**



Prix Catégorie PME : ANOVO



Prix Catégorie ETI : FAYAT Batiment



Prix Catégorie Service Public / Association : Préfecture de la Creuse

Coup de Coeur du Jury : CFA des 13 Vents ♥

Étaient également nominés :  
GAI France, Isiware, La Ligue contre le Cancer, SA Aéroport de Nice

## Prix des Étudiants



**Grand Prix & Prix Catégorie Licence : Hiba TAHBOUL (IUT d'Hagueneau)**



Prix Catégorie Master : Nora QUARO (ISTIA Angers)

Coup de Coeur du Jury : Marine KRAMER (ESQESE Lyon) ♥

Étaient également nominés :  
Catégorie Licence : Nathalie CARON (IUT Mulhouse).  
Catégorie Master : Lucille TALBOURDEAU (ISTIA Angers), Cédric LIGUISTIN (CESI Alternance d'Ecully)

## Prix du Livre



**Grand Prix : « La bible du team-building, 55 fiches pour développer la performance des équipes »  
de Arnaud TONNELÉ aux Éditions Eyrolles**

Étaient également nominés :  
«Compétitivité et management de proximité, la clé d'un secret bien gardé» de Philippe FOURTEAU  
«La transformation digitale» de Pascal DELORME et Jilani DJELLALIL  
«Et la confiance bordel ! Faire le pari de la confiance en entreprise» de l'Institut Montaigne

## ► à la découverte des Grands Prix

### GROUPE APICIL

Dépasser les standards qualité et devenir un modèle dans son secteur



Grand Prix France

#### La problématique

APICIL, groupe de protection sociale, évolue dans un univers de plus en plus concurrentiel lorsque son équipe managériale change et instaure, en 2011, un plan stratégique appelé « Convergence 2016 » et qui place la démarche qualité au centre de son dispositif. L'objectif était de renforcer une précédente approche de la qualité, dont la profondeur s'était révélée insuffisante, notamment pour soutenir la croissance envisagée avec des processus solides.

#### La démarche

Le groupe a dès lors déployé une démarche sur trois axes. D'abord, un système de management intégré des risques (SMIR), permettant d'atteindre des objectifs de certification et d'amélioration continue. Le SMIR décline à tous les niveaux de l'entreprise le pilotage de la performance. Ensuite, une démarche EFQM® visant à dresser chaque année un bilan de maturité de l'entreprise par rapport aux bonnes pratiques du modèle et à définir, en conséquence, des plans d'actions. Enfin, le groupe s'est engagé dans une dynamique de maîtrise des ratios de frais avec une démarche participative respectant les fondamentaux bienveillants du lean management.

« le chiffre d'affaires a bondi de 22% »

#### Le résultat

L'ensemble des collaborateurs du groupe a positivement accueilli la démarche, facilitant l'obtention de bons résultats. Non seulement le chiffre d'affaires a bondi de 22% entre 2012 et 2014, soit deux fois plus vite que la moyenne du secteur, mais encore le groupe a renoué avec la profitabilité. Enfin, les résultats du baromètre social annuel soulignent une hausse de la motivation et un développement de la polycompétence des collaborateurs.

#### L'enseignement

Aujourd'hui, APICIL fait figure de modèle dans son secteur d'activité, ayant dépassé l'ensemble des standards imposés, notamment par la réforme européenne Solvabilité 2. C'est ainsi que des groupes, partenaires ou non, l'approchent pour venir s'inspirer de ses bonnes pratiques et les répliquer dans leur univers.



Philippe BARRET, Directeur Général et Stéphane CHABRIER, Directeur de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle du Groupe APICIL reçoivent le Grand Prix France Qualité Performance, remis par les co-présidents de France Qualité : Xavier QUÉRAT-HÉMENT, Directeur de la Qualité La Poste et Pierre GIRAULT, Directeur Développement Qualité et Coordination SMI Air France

## Le jury a salué :

- ▶ Le système de management intégré des risques (SMIR) est très complet et a été mis en place en relativement peu de temps.
- ▶ La démarche EFQM atteint un niveau de maturité déjà remarquable (et rarement vu en plus de 10 évaluations !) : très peu de lacunes au niveau des approches, des résultats complets, de nombreuses références de benchmark aussi bien pour les approches que pour les résultats. Le groupe APICIL peut envisager de se présenter au Prix Européen à relativement court terme.
- ▶ Une stratégie claire et réactive, formalisée dans une carte stratégique parfaitement mise en oeuvre et déclinée.
- ▶ Le groupe APICIL est fortement engagé dans le social/sociétal, et l'innovation.
- ▶ L'entreprise est fortement engagée dans une démarche RSE, elle s'attache à toujours garantir la compatibilité entre systèmes et générations de ses produits. Ses produits et services minimisent le bilan carbone tout au long du cycle de vie du produit (éco-conception) et ses produits sont, au possible, réalisés en circuit court.

### GROUPE APICIL

#### Institution de prévoyance

1300 personnes à Caluire et Cuire (69)

Création : 1938 Chiffre d'affaire : 2,8 milliards d'€

1 autre site à Vaize et 21 agences et points de vente

1,5 millions d'assurés

Autre récompense : Prix Qualité Performance Rhône-Alpes 2015 (Voir p.39)



Comme vous !

## à la découverte des Grands Prix

### CUBE TECHNOLOGIES

La co-conception accroît la qualité de l'innovation et la satisfaction clients



## Grand Prix des Bonnes Pratiques

### La problématique

Depuis 2005, CUBE Technologies invente, conçoit et commercialise des systèmes intelligents entièrement dédiés au contrôle de la distribution électrique des lieux d'expositions et bâtiments tertiaires. Avec la prise de conscience liée au développement durable, les économies d'énergie sur ce type d'événements est nécessaire et indispensable pour satisfaire les besoins des clients. Or ces derniers ne trouvent pas sur le marché de solutions adaptées à leurs besoins et attentes.

### La démarche

Face au mécontentement des professionnels sur les stands modulaires vis-à-vis de l'offre, CUBE Technologies a engagé dès 2013 une double démarche de co-conception et d'éco-conception. L'initiative de CUBE Technologies a permis d'associer les clients à chaque décision dans la conception d'un nouveau produit, et de proposer un circuit plus court en s'entourant de fabricants et fournisseurs locaux pour réduire l'impact écologique lié à l'approvisionnement des matières premières.

« Fort de ce succès sur le marché français, cette opération a permis d'investir à l'international »

### Le résultat

De cette démarche d'écoute et d'amélioration du service proposé aux organisateurs et aux exposants, est né Kelipse, le premier coffret électrique de chantier, connecté et esthétique, dont le design a été réalisé par l'agence lyonnaise EDDS. Performant et innovant, il est adapté et pensé pour l'utilisateur final. Une première sur ce marché ! L'entreprise a fait le choix d'intégrer plusieurs métiers (mécanique, électronique, plastique...) pour pallier certaines contraintes du marché. Fort de ce succès sur le marché français, cette opération a permis d'investir à l'international, et plus précisément en Allemagne, leader européen du secteur.

### L'enseignement

Réfléchir pour et avec les parties prenantes dans une démarche collégiale et durable, tout en valorisant le savoir-faire de ses salariés, contribue à injecter de la valeur ajoutée dans un marché stagnant par la qualité de la réponse apportée.



François LAURENT, Président CUBE TECHNOLOGIES, lauréat du Grand Prix des Bonnes Pratiques et du Prix des Bonnes Pratiques Catégorie TPE. Trophée remis remis par Vincent GILLET, Secrétaire Général adjoint Groupe AFNOR. Le Prix TPE lui a été remis par Dominique Thiault, Responsable Méthodes et Qualité Safran, Vice Président de Processway.

## Le jury a salué :

- ▶ Le plan d'action écrit en 2010 avec une vision et une ambition pour l'entreprise en 2015 et ses valeurs comme fil conducteur est en partie réalisé à ce jour.
- ▶ La passion de l'innovation par l'anticipation permanente des besoins et attentes de ses clients est le fil conducteur du Président qui a entraîné son équipe, client et fournisseurs dans un processus de co-développement innovant : la relation partenariale avec le bureau d'études électronique, designer, BE plasticiens, BE tôliers..., soutient les résultats « produit » ; la pratique « travail à livre ouvert » renforce le coopératif de toutes les parties intéressées en instaurant une relation de confiance sans égale, sécurise la stratégie et assure la pérennité de cette entreprise.
- ▶ Une équipe soudée, polyvalente et extrêmement compétente qui assure et coordonne à la fois les phases de conception (mécanique, réseau, logiciel), d'installation et conseil/assistance aux clients pour l'ensemble des produits commercialisés.
- ▶ Avec l'innovation comme trait d'union et carburant permanent de l'entreprise, le Président permet à chaque collaborateur de s'investir pleinement tout en respectant l'équilibre et le développement personnel de chacun. Une salle de « brainstorming/détente/sport » est intégrée aux locaux.

### CUBE TECHNOLOGIES

Conception de systèmes intelligents pour le contrôle de la distribution électrique des lieux d'expositions

9 personnes à Caluire et Cuire (69)

Création : 2005 Chiffre d'affaire : 2,68 millions d'€

Autre récompense : Prix des Bonnes Pratiques Ile de France 2015 (Voir p.39)



## ► à la découverte des Grands Prix

### Hiba TAHBOUL

Capitaliser sur les bonnes pratiques pour ne pas hypothéquer l'avenir



## Grand Prix des Étudiants

Pendant un an, de septembre 2014 à septembre 2015, Hiba Tahboul, étudiante en Licence Pro « Management des entreprises par la qualité », s'est immergée au sein d'une équipe de techniciens méthode, dans le site de production de Messier-Bugatti-Dowty en Moselle. Sa mission : créer un guide des bonnes pratiques pour conserver la mémoire d'une équipe dont une partie va partir à la retraite prochainement. Parce qu'il est compliqué d'extraire tout le savoir-faire de chacun dans un écosystème industriel qui conçoit des solutions sur-mesure pour des petites productions temporaires, elle a mis en place un outil de pilotage selon les principes du knowledge management. Un tableau rend compte en temps réel et de manière très visuelle des événements rencontrés, de leurs causes, des moyens de les résoudre et des points d'amélioration imaginés. Ce système a permis aux équipes de s'investir pleinement dans le projet et de concevoir ce guide des bonnes pratiques, mémoire vivante des savoir-faire des collaborateurs. Dans un contexte de départ massif à la retraite, cette approche du management par la qualité se présente comme un véritable enjeu stratégique.

« Le Grand Prix étudiant qui a récompensé le projet mené en Licence, me donne envie de continuer les études. »

Après avoir eu pour projet de création de micro-entreprise, Hiba Tahboul envisage plutôt aujourd'hui reprendre ses études. Le Prix des Étudiants n'est pas étranger à cette décision. Hiba nous raconte...

Le Grand Prix Etudiant, m'a permis de faire un retour en arrière sur le projet que j'ai mené, ce que j'ai apprécié, les difficultés que j'ai rencontré etc. Cela m'a donné envie de continuer à travailler dans une organisation, de mener et réussir de nouveaux projets en entreprise...

Je pense donc reprendre mes études et intégrer un master (Qualité ou « Entrepreneuriat, développement stratégique et conseil »).

En effet, le Grand Prix Étudiant qui a récompensé le projet mené en Licence, me donne envie de continuer les études. La poursuite d'études en Master, en alternance, me permettrait d'acquérir des connaissances et de développer des compétences liées au développement stratégique des entreprises.

L'obtention du niveau BAC+5 m'ouvrirait aussi la voie vers des postes, des projets, des missions et des responsabilités de plus grandes envergures, ce qui est pour moi une motivation.

Mon parcours universitaire en DUT et Licence me donne un bon profil pour conduire des projets d'amélioration, de mutation et de développement. Et avec mon goût pour le challenge, mon esprit d'initiative, le plaisir de fédérer un groupe et mes futures compétences développées grâce au master, je souhaite exercer plus tard des missions transversales en entreprise.

Quant à mon projet d'entreprise, je vais continuer à le porter jusqu'où je pourrai car pour moi c'est une excellente expérience et entreprendre n'est pas un projet incompatible avec les études. Mai aujourd'hui ma place est peut-être plus appropriée au sein d'une communauté de personnes qui ont des objectifs communs et partagent mes valeurs (entreprise, association) et/ou dans le conseil/l'aide aux entreprises.



Hiba TAHBOUL, lauréate du Prix des Étudiants Catégorie Licence et du Grand Prix des Étudiants reçoit son prix des mains de Philippe ALIOTTI, Délégué Général de l'Union des Aéroports Français. Le Grand Prix lui a été remis par Pascal Gosselin, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle. Adjoint au département des formations cycles Master et Doctorat.

## Le jury a salué :

- ▶ La mise en place de dispositions de knowledge management.
- ▶ Les enjeux et bénéfices bien mis en évidence.
- ▶ La présentation des difficultés rencontrées et des solutions pour les traiter et les nombreux outils utilisés.
- ▶ Un excellent dossier. Hiba s'est investie pour présenter des résultats d'un sujet complexe et faire une présentation attrayante.

## Les bénéfices du Prix pour Hiba :

- ▶ L'entreprise d'accueil et l'IUT d'Haguenau ont publié des articles sur leurs sites intranet et internet.
- ▶ Hiba a reçu les félicitations la direction Qualité de l'entreprise, qui a exposé son trophée.
- ▶ Une interview pour le Journal Régional DNA est programmée à la fin du mois dans l'entreprise d'accueil en présence de l'école.
- ▶ Des opportunités d'interventions, de contacts et de recommandations sont en cours.



Hiba TAHBOUL

Licence Professionnelle Management des entreprises par la qualité à l'IUT d'Haguenau, Université de Strasbourg (67)

Lieu de stage : Messier-Bugatti-Dowty (67)



## ► à la découverte des Grands Prix

### Arnaud TONNELÉ

Il est urgent d'investir sur le collectif,  
capital immatériel des entreprises



## Grand Prix du Livre

L'ouvrage d'Arnaud Tonnelé part d'un constat simple mais pourtant peu reconnu : le collectif représente un levier mal exploité alors qu'il est pourtant très efficace pour gagner en performance et en qualité. Selon l'auteur, le team building consiste à faire que un plus un ne fasse pas deux, mais bien davantage. Et il est urgent d'en prendre conscience : à compétence égale, dans la compétition internationale, les entreprises françaises perdent en puissance par manque de collectif. L'une des raisons à cela est culturelle : le parcours de formation des dirigeants est très individualiste, fondée sur le double principe que de la compétition interpersonnelles ressort la qualité du tout et qu'un bon chef entraîne nécessairement derrière lui un groupe performant. Or, un bon chef n'est pas un sachant mais un stimulateur, un agrégateur de savoir-faire et de savoir-être. Le monde sportif l'a déjà bien intégré, où le coach, s'il n'est pas physiquement sur le terrain, est celui qui en amont a mis en place les conditions de succès du collectif.

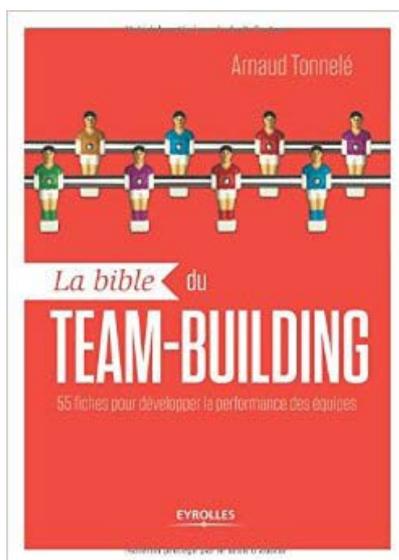
Mais personne ne le voit et, en entreprise, peu en ont conscience. C'est ainsi, rappelle l'auteur, qu'une équipe de direction qui ne fonctionne pas, ne s'entend pas, coûte cher à l'entreprise qui, paradoxalement, n'en tire pas les bonnes leçons et préférera licencier que de se donner les moyens de renforcer l'esprit d'écoute et de cohésion. En effet, si l'entreprise mesure tout, chiffre tout, dans une approche industrialisée de ses coûts, elle ne sait pas quantifier l'apport du capital humain et sa valeur en tant qu'actif immatériel.

Réintroduire de la qualité dans le management par le team building représente dès lors un enjeu stratégique pour les entreprises.

**« Un bon chef n'est pas un sachant  
mais un stimulateur, un agrégateur  
de savoir-faire et de savoir-être. »**



Arnaud TONNELÉ, Prix du Livre Qualité Performance, pour « La bible du team-building, 55 fiches pour développer la performance des équipes » aux Éditions Eyrolles, reçoit son trophée des mains de Marc BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle Interne EDF. Ils sont accompagnés de Quentin LEBEAUPIN, élève ébéniste du Lycée Professionnel Lavoisier de Brive-la-Gaillarde qui a conçu et réalisé le trophée.



## RÉSUMÉ

« Pour des équipes coopératives et innovantes »

Vous êtes manager, et voulez développer l'efficacité et la cohésion de votre équipe ? Vous êtes coach, consultant, et souhaitez enrichir vos pratiques d'accompagnement des équipes ? Vous êtes formateur, et recherchez l'essentiel des savoirs à connaître sur la dynamique de groupe ? Ce livre, le premier du genre, entièrement composé de séquences clés en main de team-building, vous accompagne pas à pas pour développer le collectif des équipes.

- 102 schémas pédagogiques
- 1 cabinet plein de... curiosités
- 1 foire aux questions
- 4 comptes rendus de lecture

# EYROLLES

**Arnaud TONNELÉ**  
**La bible du team-building,**  
**55 fiches pour développer la performance des équipes**  
 Éditions EYROLLES - Mars 2015- 362 pages

## ► zoom sur les Prix

### ANOVO

**Ecouter et mesurer la satisfaction client est un avantage concurrentiel stratégique**

Prix des Bonnes Pratiques

Catégorie PME/PMI

#### La problématique

Anovo est une entreprise de service qui répare des produits électroniques pour le compte d'opérateurs de téléphonie, de fabricants de téléphone mais aussi de particuliers. Elle compte 800 collaborateurs répartis sur 5 sites en France, en Belgique et en Suisse. Son activité, de plus en plus concurrentielle, implique une hausse de la qualité de l'écoute de la satisfaction client.

#### La démarche

Après avoir initié en 2004 des questionnaires de satisfaction au format papier, Anovo a mis en place, en 2011, une démarche globale et online pour mesurer plus précisément les points de satisfaction et les points d'amélioration à porter à ses process. Ces enquêtes sont inscrites comme un axe majeur de développement de l'entreprise. L'analyse des questionnaires lui a permis de détecter des signaux faibles et de prendre les mesures nécessaires pour y répondre. Son outil de pilotage et de reporting, partagé avec l'ensemble des collaborateurs, a reçu de leur part un très bon accueil, chacun ayant conscience de la nécessité de satisfaire ses clients.

**« la note globale est passée, en moins d'un an, de 70% à 91% de satisfaction »**

#### Le résultat

L'instauration de cette bonne pratique a permis d'accroître le degré de satisfaction des clients, pourtant de plus en plus exigeants. Ainsi, pour le site Suisse, la note globale est passée, en moins d'un an, de 70% à 91% de satisfaction. En interne, la démarche s'est révélée être un véritable moteur d'amélioration continue et de fierté d'appartenance. Pour l'externe, les bons résultats obtenus servent à fidéliser et à développer les relations commerciales.

#### L'enseignement

Face à la montée de la concurrence, nationale ou internationale, et dans un contexte de pression accrue en termes d'exigences clients et de pression sur les prix, la satisfaction de l'écoute client se présente clairement comme un avantage concurrentiel stratégique.



ANOVO, lauréat du Prix des Bonnes Pratiques Catégorie PME-PMI  
 Le Prix est remis par Jacques MATILLON, Directeur général Bureau Veritas Certification à :

- Claude-Alain CORMERAIS, Directeur Général France
- Didier MOIROUD, Responsable Qualité et Développement Durable
- ROULAND Francis, Responsable QSE
- Madoré Valérie, Correspondante QSE
- MASSIAS Sybille, Assistante Qualité

## Le jury a salué :

- ▶ Vraie Bonne Pratique couvrant toutes les étapes du RADAR EFQM (Approche/Déploiement et Amélioration Continue).
- ▶ Déploiement de la bonne pratique vérifié de la Direction vers la Base opérationnelle.
- ▶ Innovation et pertinence dans le processus mis en oeuvre et les outils Support.
- ▶ Résultats au-delà de l'objectif sur les dernières années.
- ▶ L'outil d'écoute client a été personnalisé aux besoins propres du candidat en s'appuyant sur le « Net Promotor Score » et en permettant de dégager des synthèses saillantes.
- ▶ Le déploiement opérationnel de la Bonne pratique montre sur le terrain une autonomie et une responsabilisation remarquables (Lignes autonomes).
- ▶ La volatilité forte des marchés du candidat est prise en compte dans la construction stratégique en amont et le déploiement en aval.

### ANOVO

#### Service après-vente des produits électroniques

240 personnes à Brive La Gaillarde et Saint-Augustin (19)  
 Création : 1987 Chiffre d'affaire : 24 millions d'€

Autre récompense : Prix Limousin Qualité Performance 2015 (Voir p.39)



## ► zoom sur les Prix

### FAYAT BATIMENT SAS

L'entreprise, au plus proche du terrain

## Prix des Bonnes Pratiques

Catégorie ETI

### La problématique

Fayat Bâtiment est une entreprise de la région niçoise spécialisée dans la construction d'ouvrages pour divers secteurs. Dans son métier, l'enjeu central est de réussir à renforcer la sécurité tout en réduisant la pénibilité pour les collaborateurs, et en contribuant à la performance économique de l'entreprise.

### La démarche

Impliquée dans le tissu régional associatif relatif à la qualité, Fayat Bâtiment a développé dès 2011 une pratique visant à faire remonter les souhaits de ses équipes terrains en termes de matériel ou de mode opératoire dans le but d'améliorer leur sécurité. Un consortium regroupant plusieurs membres internes – un comité de validation terrain, les parcs matériels, les maîtres compagnons et le service QSE – analyse ces demandes et les risques liés à leur utilisation. Lorsque la demande de matériel est validée, celui-ci est acheté et d'éventuelles formations sont dispensées. Un animateur QSE suit toute la phase de test et dresse un bilan final des conditions de travail au niveau sécurité, formation et performance économique. Au bout de quelques semaines, si le résultat est satisfaisant, l'entreprise peut choisir d'investir sur ce nouvel outillage et peut généraliser son usage à l'ensemble du parc matériel. Plusieurs exemples témoignent de cette démarche : des grilles de protection pour les trémies d'ascenseurs, des garde-corps en barrières métalliques ou encore des bennes auto-vides à roulettes et passe-portes.

« Fayat Bâtiment a réussi à améliorer sa performance sécurité, pour ses collaborateurs comme pour ses partenaires »

### Le résultat

Fayat Bâtiment a réussi à améliorer sa performance sécurité, pour ses collaborateurs comme pour ses partenaires (corps d'état secondaires), en passant de 25% à 10,5% d'accidents relatifs à un risque liés aux dispositifs mis en place (circulation, électroportatif, stockage, postes de travail en hauteur...). Cette démarche a également permis de renforcer le lien et la proximité entre la direction générale, les autres services et les équipes sur les chantiers.

### L'enseignement

Les bonnes pratiques peuvent aussi émaner des équipes terrain. Les solliciter et les valoriser en mettant en place de nouveaux matériels et méthodes devient une force et un atout qu'il faut prendre en compte.



Fayat Batiment SAS, lauréat du Prix des Bonnes Pratiques Catégorie ETI reçoit le Prix des Bonnes Pratiques Catégorie ETI des mains de Virginie GATIN, Directrice Développement Durable et Qualité JCDecaux SA. Pour FAYAT :

- Saïd AHRIKA, Directeur de l'agence Fayat Batiment Ile de France
- Pauline MELER, Gestion QSE SAV
- Jennifer MARTEL

## Le jury a salué :

- ▶ Une volonté affichée de l'entreprise d'aller au-delà des obligations réglementaires sur la sécurité au regard d'un métier à risques.
- ▶ Une vision approfondie des parties prenantes concernées et une méthode factuelle de recueil des attentes de ces parties prenantes.
- ▶ Un processus parfaitement défini en termes de qui fait quoi, dans quel délai, des responsabilités clairement définies et l'implication de nombreuses fonctions pour garantir tout à la fois l'intégration et le déploiement (Directrice QSE, Responsable Santé et Sécurité, Formateur Sécurité, Animateurs QSE, Responsable PRAPP). L'ensemble de ce dispositif permet une sensibilisation permanente et une implication au niveau des compagnons et de l'encadrement sur les chantiers.
- ▶ Le rôle des Animateurs QSE est souligné.
- ▶ Un déploiement effectif « horizontal » (sur les différents types de chantiers / zones géographiques / agences) et vertical (des bénéfices concrets dans la réalité quotidienne des compagnons).
- ▶ Le rythme de mise en œuvre s'adapte à toutes les typologies de chantier dont les durées peuvent aller de 6 à 24 mois.
- ▶ La capacité d'adaptation permet d'accélérer un processus en cas de demande prioritaire identifiée lors d'un challenge et/ou à tout moment, en dehors des périodes de challenges.
- ▶ Une démarche de comparaison des résultats avec les concurrents est réalisée et l'information relevant de ces comparaisons est qualifiée (statistique sur les accidents du travail).

### FAYAT BATIMENT SAS

Construction neuve, rénovation et réhabilitation gros oeuvre et entreprise générale

2500 personnes à Carros (06)

Création : 1998 Chiffre d'affaire : 265 millions d'€

Autre récompense : Prix des Bonnes Pratiques PACA2015 (Voir p.37)



## ► zoom sur les Prix

### PRÉFECTURE DE LA CREUSE

Tordons le cou aux idées reçues sur l'administration française

### Prix des Bonnes Pratiques

Catégorie Service public / Association

#### La problématique

Par nature au service des usagers, l'administration développe depuis plusieurs années l'utilisation des nouvelles technologies et facilite les démarches des administrés. Pour répondre aux objectifs fixés par l'Etat, la préfecture de la Creuse a initié une démarche volontariste

#### La démarche

Deux pratiques ont été mises en place au sein de deux directions distinctes. La première, au niveau de la Direction de la Réglementation et des Libertés Publiques (DRLP), porte sur la création d'un dispositif de pochettes dépôt à destination des professionnels de l'automobile regroupant les pièces nécessaires pour l'obtention des permis et certificats d'immatriculation. La deuxième démarche concerne la dématérialisation d'actes administratifs à la Direction du Développement Local grâce au logiciel @CTES.

« Les fonctionnaires sont particulièrement sensibles à la qualité et à la performance des services rendus aux usagers »

#### Le résultat

Dans le cadre de la dématérialisation, c'est une véritable réforme technologique qu'a opérée la préfecture de la Creuse, avec 45% d'actes dématérialisés en 2014 (contre 28% en 2012), la plaçant au-dessus de l'objectif national du ministère de l'Intérieur fixé à 32% en 2014. Concernant la DRLP, la préfecture a été en mesure d'offrir aux professionnels de l'automobile un circuit court et en ligne pour récupérer leurs documents. Désormais, les après-midis sont réservés au traitement des pochettes, ce qui a permis entre 2012 et 2014 de réduire les stocks (0 au lieu de 11 jours en 2012), les délais d'attente et de traitement (1 jour pour les immatriculations et 3,5 jours pour les permis) et d'améliorer l'efficacité des agents qui traitent chacun par mois désormais 983 titres au lieu de 783 titres en 2012. Cette réactivité et cette fluidité attirent même quelques garagistes des départements limitrophes et des usagers en tourisme dans la région, nécessitant parfois le renfort des équipes pendant les vacances scolaires. Bien que certains usagers se soient montrés un peu sceptiques au départ, ils ont rapidement trouvé leur intérêt et été satisfaits par les délais raccourcis pour toute démarche relative aux permis de conduire et aux demandes de cartes grises.

#### L'enseignement

Les fonctionnaires sont particulièrement sensibles à la qualité et à la performance des services rendus aux usagers. Améliorer les procédures pour les satisfaire toujours plus, et ce sans réticence grâce à une écoute et un accompagnement quotidien dans leurs démarches, fait partie de l'ADN du service public.



Philippe CHOPIN, Préfet de la Creuse, et Guy BARLET, Contrôleur de gestion et responsable Qualité et Télérecours de la Préfecture de la Creuse, reçoivent le Prix des Bonnes Pratiques Catégorie Administration des mains de Bruno COQUEBLIN, Responsable de l'Assurance Qualité du Groupe l'Oréal

## Le jury a salué :

- ▶ Le taux d'actes dématérialisés est passé à 45 % en 2014 avec un délai de traitement de 1 jours, supérieur à la moyenne nationale et supérieur à l'objectif de 32 % fixé par le Ministère de l'Intérieur.
- ▶ Le temps de traitement des permis de conduire est passé à 3,5 jours en 2014. 3<sup>ème</sup> département le plus rapide. L'objectif national est de 13 jours.
- ▶ Le stock de demandes d'immatriculation est à 0. L'objectif national est de 10 jours.
- ▶ Le déploiement opérationnel de la Bonne pratique montre sur le terrain une autonomie et une responsabilisation remarquables (Lignes autonomes).
- ▶ La volatilité forte des marchés du candidat est prise en compte dans la construction stratégique en amont et le déploiement en aval.
- ▶ L'implication de l'ensemble du personnel (quel que soit le niveau hiérarchique) pour promouvoir la dématérialisation et satisfaire les usagers.
- ▶ L'excellence des résultats obtenus : niveau de satisfaction des usagers et d'efficacité du personnel.
- ▶ Le pilotage par indicateurs. Indicateurs fournis en grand nombre et comparatifs inter-préfecture par le logiciel Indigo.
- ▶ La possibilité dans cet environnement très hiérarchisé de mettre en oeuvre des adaptations et des valeurs ajoutés (y compris outil numérique) sur la base d'initiatives locales.

### PRÉFECTURE DE LA CREUSE

#### Fonction publique

100 personnes à Guéret (23)

Chiffre clé : 25 000 titres délivrés (cartes grises, permis de conduire)

Autre récompense : Prix Limousin Qualité Performance 2015 (Voir p.39)



## ► zoom sur les Prix

### Nora QUARO

#### La Qualité, une fonction indispensable et transversale

## Prix des Étudiants

Catégorie Master

L'intérêt de Nora Quaro, étudiante, dans la qualité commence après le BAC lorsqu'elle est admise au DUT Qualité Logistique Industrielle et Organisation (QLIO). Elle poursuit dans ce domaine en se spécialisant en « Qualité & Sécurité de fonctionnement des organisations » à l'ISTIA. A la fin de sa formation, elle rejoint le service « Assurance et Qualité » de l'usine Gemey Maybelline, située près d'Orléans. Analyse de l'existant en termes de consommation réelle et du travail opérateurs / machines, définition des forces et faiblesses, proposition d'actions d'amélioration des critères de lavage, réunions avec des responsables directement et indirectement impactés, test et évaluation des résultats...

Ces étapes avaient pour vocation d'optimiser les procédés de lavage sur les cuves de fabrication de fond de teint. Sa mission est au coeur de trois enjeux : économique, environnemental et de productivité. Elle a ainsi permis de définir des process plus courts permettant de fabriquer des fonds de teint plus rapidement tout en

diminuant le temps de certaines opérations (réduction de 52h sur 1 an et sur l'ensemble des lavages) mais aussi les coûts (- 4%) et la consommation d'eau (-5%) et de détergents (- 4%).

La qualité apparaît donc comme une fonction indispensable et transversale qui n'incombe pas uniquement à un service mais qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans le but général d'améliorer ses performances.

**« La qualité apparaît comme une fonction indispensable et transversale qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise »**



Nora QUARO, lauréate du Prix des Étudiants catégorie Master, reçoit son prix des mains de Anne KOCHANSKI, Directrice de la satisfaction client et de la qualité de la Société Générale.

## Le jury a salué :

- ▶ Le contexte du sujet et les enjeux sur 4 axes (économique, environnemental, productivité et égalité industrielle) clairement exposés.
- ▶ Les moyens mis en place bien explicités afin d'être compris du plus grand nombre.
- ▶ La recherche d'amélioration continue fondée sur un état des lieux précis, la réalisation d'essais et l'analyse. Le tout est documenté ce qui laisse présager de la pérennité des actions entreprises.
- ▶ Une action menée avec méthode dans les délais impartis et des résultats probants au regard des objectifs poursuivis.
- ▶ La qualité rédactionnelle du dossier contribue à démontrer la forte implication de l'étudiante et sa grande sensibilité à la préservation de l'environnement.

# L'ORÉAL

Nora QUARO  
École d'ingénieur de l'Université d'Angers (ISTIA - 49)  
Lieu de stage : Gemey Paris - Maybelline New York (45)



## ► les Coups de coeur du Jury

### TOURNUS ÉQUIPEMENT

Coup de coeur du jury  
du Prix France Qualité Performance

#### Interview de Philippe JAUNARD, Responsable Qualité Environnement de Tournus Equipement

##### France Qualité : A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

C'est une histoire très ancienne car la société a été certifiée ISO 9002 en 1994. Et en 2007, on a progressivement décidé d'orienter notre système de management de la qualité vers un système de management global qui intègre non plus uniquement les données de qualité produit mais aussi les données de performance sociale, économique, environnementale et sociétale.

##### Dans quelle situation votre entreprise se trouvait-elle à l'époque ?

En 1992, la société venait d'être rachetée par Bernard Tapie, qui l'a réorganisée puis revendue à une famille lyonnaise. C'est dans ce contexte de réorganisation que les nouveaux responsables de l'époque ont décidé de lancer une démarche qualité.

Il y a donc 2 dates importantes dans la démarche de Tournus : d'abord 1994 qui a marqué le lancement de démarche qualité produit, puis 2007 pour la démarche qualité globale. En 2007, c'était dans une volonté d'accompagner la croissance.

##### Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

Sur 2007, la volonté était de faire participer tous les cadres de Tournus Equipement autour d'un comité de pilotage afin de prendre des décisions éclairées en commun. C'était de passer d'un schéma pyramidal avec un chef qui décide à un système de participation de chacun aux décisions communes.

##### Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?

Assez bien car finalement chacun donnait son avis, son opinion. Dans son histoire, la société a connu de longues périodes sans gouvernance et avait donc une expérience de l'autonomie. Cette participation a par conséquent été assez bien accueillie par l'ensemble des cadres.

##### Combien de temps cela vous a-t-il pris ?

Ça nous prend tout le temps énormément de temps ! C'est un processus d'amélioration continue : il n'y a pas

un avant, un pendant et un après. On a intégré petit à petit des données sociales, sociétales ... c'est en continu. Par exemple, en 2009, on a fait un Bilan Carbone® et lancé l'éco-conception de nos produits. En 2010, on a mis en place un dispositif pour que tout le personnel participe à l'amélioration continue. Chaque année, un nouveau thème est déployé pour participer à la performance de l'entreprise. C'est quelque chose qu'on fait vivre en permanence.

##### Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?

On n'a pas eu beaucoup de difficultés à faire adhérer les cadres, plutôt des difficultés à faire adhérer les parties prenantes : les fournisseurs, bureaux d'études, une partie de nos clients prescripteurs. Par exemple, lors de la mise en place Bilan Carbone, on a eu des réactions du type « à quoi

« On est passé de 30 à 45 Millions d'€ de chiffre d'affaires entre 2007 et 2015 »

ça sert ce truc là ? » car il n'y a pas de norme /certification sur laquelle s'appuyer. C'est donc compliqué à valoriser.

Certains de nos clients ont aussi eu des inquiétudes sur nos choix de nouvelles matières premières quand on est passé à l'éco conception.

Ce n'est finalement pas tant en interne qu'en externe qu'on a rencontré des difficultés. On ne pensait pas que ça prendrait autant de temps à ce niveau là.

##### Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?

Dans la mesure où une démarche de qualité performance va bénéficier aussi bien aux salariés qu'à la performance du service et du produit ou à notre gouvernance, on a des bénéfices de partout.

Lire la suite de l'interview  
sur notre site



<http://bit.ly/Tournus>



Jeanne MARCUCCI-DEMEURE, Direction générale des entreprises, Chef du Bureau de la normalisation et de la qualité, remet le Coup de Cœur du Jury du Prix France Qualité Performance à Tournus Equipement :

- Pierre MARCEL, Président de Tournus Equipement
- Philippe JAUNARD, Responsable Qualité Environnement
- Pascale JEUNET, Directeur des Ressources Humaines

## Le jury a salué :

- ▶ L'entreprise définit et communique à l'ensemble de ses parties prenantes la vocation essentielle qui fonde la vision globale, les valeurs et le comportement collectif.
- ▶ L'entreprise fonde sa stratégie sur l'écoute active de son marché. Elle collecte les données nécessaires à la compréhension de son positionnement concurrentiel et segmente sa clientèle en vue d'adapter ses approches commerciales et son offre produits (plan annuel d'amélioration produit depuis 2002).
- ▶ L'entreprise décline sa stratégie en processus, en plans d'action, en projets et en structures organisationnelles. Elle développe des indicateurs de performance et de mesure des résultats.
- ▶ Le dirigeant, relayé par son équipe managériale, crée une culture d'implication, d'autonomie et d'amélioration. Il exerce un pilotage éclairé, fondé sur une gouvernance financière rigoureuse et une analyse régulière des forces et faiblesses de l'entreprise.
- ▶ L'entreprise met en œuvre une démarche RSE sous-tendue par des actions concrètes : bilan carbone du site de Tournus en 2009, plan d'action environnement depuis 2010, fiche environnement associée à chaque produit du catalogue, démarche d'écoconception des produits avec association avec les fournisseurs, formation des utilisateurs de meubles à énergie, recyclage DEEE (déchets des équipements électriques et électroniques), participation ou contribution à des manifestations locales, ...
- ▶ L'entreprise construit et entretient un dialogue permanent avec ses clients, dans un esprit d'ouverture et de transparence (mesure et analyse du vécu et de la perception, feedback).

### TOURNUS ÉQUIPEMENT

Équipements inox pour la restauration hors domicile et le commerce de poissonnerie

224 personnes à Tournus (71)

Création : 1964 Chiffre d'affaire : 45 millions d'€

Plus de 3400 références produits

Autre récompense : Trophées RSE Bourgogne 2015 (Voir p.39)



## ► les Coups de coeur du Jury

### CFA DES 13 VENTS

Offrir un parcours à la carte adapté à chaque apprenant et un suivi individualisé, sur la base d'une organisation et d'une structure innovante

Coup de coeur du jury  
du Prix des Bonnes Pratiques

#### Interview de Marie VALADE, Responsable qualité du CFA des 13 Vents

**France Qualité : A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?**

La direction a commencé à s'y intéresser en 2010. Le poste de responsable qualité a été créé en 2011.

**Dans quelle situation votre entreprise se trouvait-elle à l'époque ?**

En 2005, la direction a repris l'établissement avec pour objectif de le redresser. En 2011, à mon arrivée, il était en développement. Notre financeur principal, le Conseil Régional, a commencé à parler de Qualité. La stratégie a donc été d'être le premier CFA certifié.

**Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?**

Le personnel du CFA n'avait pas ou très peu de connaissance dans ce domaine. Chargée de qualité mais également d'hygiène, de sécurité et d'environnement, mon point d'entrée a été la prévention des risques professionnels. L'approche risque parle au personnel, la qualité vient en support pour l'organisation de ces démarches. Parallèlement, les réunions hebdomadaires avec les chefs d'équipe m'ont permis inculquer la culture qualité par le haut. Nous avons trouvé des outils adaptés pour structurer l'organisation, formaliser une cartographie des processus...

**Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?**

A mon arrivée, la plupart de nos équipes était en place depuis longtemps dans l'établissement, l'accompagnement au changement s'annonçait comme un défi. Les pilotes de processus ont rapidement vu l'intérêt de cette démarche, qui a permis de décloisonner les services et de résoudre les dysfonctionnements avec des outils simples. La démarche est aujourd'hui bien déclinée à tous les niveaux, jusqu'aux formateurs.

**Combien de temps cela vous a-t-il pris ?**

5 ans au total entre le démarrage de la démarche et les premières récompenses aujourd'hui.

**Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?**

Le personnel s'y retrouve. Il est même demandeur aujourd'hui et attend l'audit de certification comme un aboutissement de la démarche. L'évaluation pour le Prix a permis de révéler des points positifs qui n'étaient peut-être pas reconnus à son juste titre. Cette récompense valorise l'implication de l'ensemble du personnel et c'est une bonne surprise !

**Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?**

Je dirais la formalisation, qui a permis d'harmoniser les pratiques, et le travail collaboratif des services.

**Quelle conclusion tirez-vous a posteriori de cette démarche ?**

Elle prend du temps ! L'objectif initial était que la certification soit obtenue au bout d'un an. Mais cela demande beaucoup d'implication de chacun pour oser changer ses méthodes de

« C'est novateur et c'est nécessaire de se poser ce type de questions »

travail, nous sommes tous pris les actualités quotidiennes. Aujourd'hui, cela devient naturel. La conclusion est donc positive. Je pense que très peu d'établissements de formation initiale comparable au nôtre sont engagés dans une démarche qualité, c'est novateur.

Lire la suite de l'interview  
sur notre site



<http://bit.ly/cfa13vents>



Bernard BOUSAADA, pilote des prix Qualité Performance, remet le Coup de cœur du Jury Prix des Bonnes Pratiques au CFA des 13 Vents, représenté par :

- Christian CHARBONNEL, Élu à la Chambre de Métiers et d'Artisanat
- Marc RUE, Responsable Administration
- Marie VALADE, Responsable Qualité

## Le jury a salué :

- ▶ Des atouts et une vraie volonté de se démarquer pour continuer d'exister dans un contexte incertain, en s'ouvrant à l'international.
- ▶ Un classeur personnalisé par apprentis trace les acquis et les réalisations au sein de l'entreprise et du CFA durant toute la durée de l'apprentissage. Les cours délivrés par les professeurs sont adaptés à chaque apprenti en fonction de l'avancement de ses connaissances et de ses compétences. Un professeur est disponible pour accueillir les apprentis en fonction de leurs besoins.
- ▶ Cette bonne pratique prend en compte le bien être des apprenants.
- ▶ Le CFA 13 vents fait preuve de créativité sur de nombreuses actions d'accompagnement en faveur des apprentis, que ce soit sur le savoir-faire ou sur le savoir-être.

**CFA DES 13 VENTS (Centre de formation d'apprentis)**

**Enseignement secondaire technique et professionnel dans les métiers de bouche et de l'hôtellerie en alternance**

56 personnes à Tulle (19)

Création : 1975 Budget : 3,6 millions d'€

Autre récompense : Prix Limousin Qualité Performance 2015 (Voir p.39)



## ► les Coups de coeur du Jury

### Marine KRAMER

L'optimisme en entreprise  
ou la communication positive

Coup de coeur du jury  
du Prix des Étudiants

**Interview de Marine KRAMER, étudiante en Master Management et Stratégie d'entreprise à l'ESDES Lyon. Étudiante en Licence à l'ESQESE Lyon au moment de sa candidature**

**France Qualité : Pouvez-vous nous dire en quelques mots votre parcours ?**

J'ai fait un BTS QSE au Cesi à Lyon, puis une licence QSE à l'ESQESE. Pour 2 ans, je suis désormais en Master « Management et stratégie d'entreprises ». J'ai réalisé l'ensemble de mon cursus en alternance, au sein de l'entreprise Servelec.

**Qu'est-ce qui vous a poussé à vous intéresser à la Qualité en tant que démarche vertueuse des entreprises ?**

C'était plus l'aspect sécurité qui m'intéressait quand j'ai démarré (je suis pompier volontaire). Puis la qualité m'a plu par son côté organisation. Elle permet d'avoir des bases solides pour appréhender un fonctionnement d'entreprise.

**Comment avez-vous affiné votre sujet de recherche / de travail ?**

Mon sujet porte sur « l'optimisme en entreprise ou la communication positive ».

C'est un sujet qui me plaisait et me paraissait indispensable et pas très abouti dans mon entreprise à ce moment là. J'ai aussi reçu des cours de communication positive et, liés à la Qualité, ce sont des sujets que me paraissaient intéressant de croiser.

Pour approfondir la démarche dans l'entreprise, on a utilisé des outils conseillés par mon professeur de communication. On a aussi été aidés par la CARSAT, médecine du travail et des professionnels pour la mise en place d'un plan d'action (campagnes affichages par exemple) et qui nous a aidés à benchmarker avec d'autres entreprises.

**Quel est le message central, la thèse, de votre travail ?**

Faire un état des lieux de la communication positive en entreprise, l'analyser et l'améliorer avec un plan d'action. C'est une gestion de projet.

**Quelles bonnes pratiques un dirigeant d'entreprise pourrait-il trouver dans vos travaux ? Quels conseils, méthodologies... ?**

Justement de faire un bilan sur la communication positive car peu d'entreprises l'utilisent aujourd'hui alors que ça permet un bon esprit dans l'entreprise et de bonnes conditions de travail. Et ça augmente donc la productivité car dès que la motivation à travailler est là, tout va !

**Quelle est votre vision de l'apport de la Qualité pour les entreprises françaises en 2016 ?**

Passer l'ISO 9001:2015 qui est déjà une grosse étape avec la gestion des risques. Et ce serait bien que plus d'entreprises soient certifiées pour leur permettre de conquérir de nouveaux marchés !

« Ce serait bien que plus d'entreprises soient certifiées pour leur permettre de conquérir de nouveaux marchés ! »



Marine KRAMER, Coup de Coeur Prix des Étudiants, reçoit son diplôme des mains de Michel CAM, fondateur et pilote du Prix des Étudiants Qualité Performance.

## Le jury a salué :

- ▶ L'étude menée avec beaucoup de sérieux et démarche argumentée
- ▶ L'originalité du sujet : lien entre communication positive et bien-être au travail

Ma motivation pour présenter ma candidature au Prix Qualité Etudiants a été immédiate et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord pour mon goût des challenges : concourir à un prix, savoir présenter une problématique liée à ce métier qui me passionne, valoriser les connaissances dispensées dans ma formation, valoriser mon école, agrémenter mon curriculum vitae d'une nouvelle expérience. Mais aussi partager avec mon entreprise d'accueil sur ce projet qui me soutient dans sa réalisation. Concourir à ce prix est pour moi et pour mon entreprise d'accueil déjà une première réussite. J'apprends également à travers ce défi la manière de présenter un sujet riche de façon synthétique, ce qui est très utile dans ma vie professionnelle où nous avons souvent l'occasion de devoir convaincre rapidement et faire adhérer à une démarche. C'est également un moyen d'élargir mon réseau au niveau national et régional dans le domaine du QSE.

*Propos recueillis auprès de Maribe Kramer en mars 2015, avant la diffusion des résultats, et publiés dans la revue Echanges n°25.*



**Marine KRAMER**

Licence QSE à l'ESQESE Lyon (Ecole Supérieure pour la Qualité, l'Environnement, la Sécurité et l'alternance la Santé en Entreprise - 69)

Lieu de stage : Servelec (69)



## ► zoom sur

# Le processus d'évaluation

Par Bernard BOUSAADA, pilote des Prix Qualité Performance

Plus d'infos et liste des évaluateurs sur [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

Le processus d'évaluation est une étape cruciale dans l'attribution des récompenses aux Prix Qualité Performance. L'évaluation doit non seulement permettre de faire ressortir les meilleurs candidats pour le jury mais aussi et contribuer au processus d'amélioration du candidat.

Bernard BOUSAADA, pilote du Prix France et du Prix des Bonnes Pratiques nous en dit plus.

Les dossiers de candidature aux Prix France et au Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance sont soumis à une évaluation approfondie, selon le modèle européen d'excellence : l'EFQM®. Voir la vidéo « L'EFQM® en 10 minutes ».



Lien direct : <https://youtu.be/bSnvaguV7G0>

L'évaluation est un processus collectif, impliquant en général deux ou trois évaluateurs. Parmi eux, il y a au moins un « Senior », dont un qui sera leader de l'équipe, et éventuellement un ou plusieurs évaluateur(s) en formation.

Les évaluateurs seniors doivent avoir une qualification d'assesseur, c'est à dire être formés et qualifiés par l'EFQM® et être accrédités par le comité de sélection des Prix Qualité Performance. Les évaluateurs juniors peuvent quant à eux être en cours de qualification EFQM®. L'ensemble des outils nécessaires à l'évaluation sont fournis : guide de l'évaluateur, trame de visite, guide d'entretien...

Les candidats attendent des évaluateurs, d'être ambassadeurs du Prix, ce qui suppose professionnalisme, loyauté, objectivité, équité et confidentialité. C'est pourquoi, avant toute intervention, les évaluateurs s'engagent en signant la charte de déontologie du Prix.

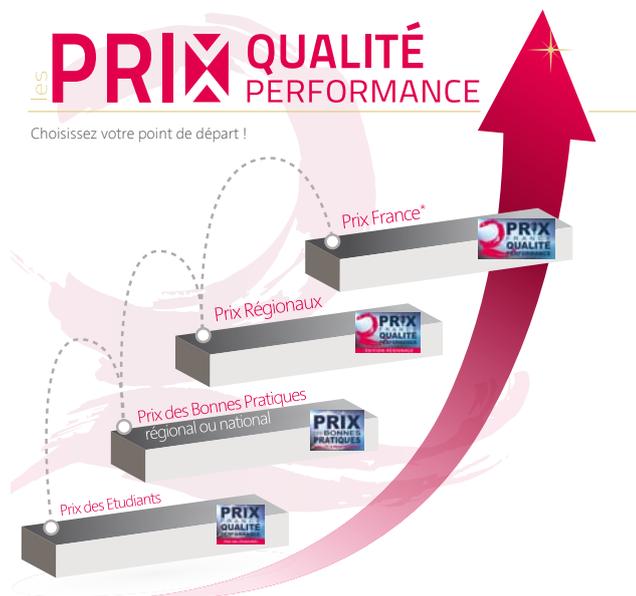
L'évaluation représente une charge de travail importante et fastidieuse. Aussi je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble des évaluateurs qui, je le précise, sont tous bénévoles.

Contact : [prixqualite@francequalite.fr](mailto:prixqualite@francequalite.fr)

## Les 6 étapes du processus d'évaluation

- 1 L'analyse du dossier de candidature
- 2 Premier rapport d'expertise sur l'ensemble des exigences => points forts / pistes de progrès / première cotation => points à valider au cours de la visite sur site
- 3 Organisation de la visite sur site avec l'entité : prise de rendez-vous, définition de l'ordre du jour
- 4 Visite sur le site : 1 à 2 jours en fonction de la taille de l'organisation
- 5 Reprise du rapport initial et finalisation du dossier d'évaluation avec prise en compte des résultats de la visite + cotation finale « RADAR »
- 6 Rédaction du rapport de restitution et transmission au Jury

A NOTER : après la remise des prix, l'entité évaluée peut solliciter l'évaluateur pour obtenir une restitution et ainsi enrichir sa démarche de progrès continu



\*accessible aux lauréats des Prix Régionaux ou en cas d'absence de Prix dans votre région.

# ► les nominés témoignent

## La CNIEG

Interview de Cécile DOUYERE-CORALLO, Directeur adjoint de la CNIEG

### Nominé au Prix France

#### France Qualité : A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

C'est une démarche qui remonte à très longtemps pour la Caisse puisque nous avons commencé cet engagement à la toute fin des années 1990, alors que nous appartenions encore à EDF-GDF : nous avons obtenu notre première certification ISO 9002 en 2000. Nous sommes rentrés dans la qualité par l'ISO et nous avons été régulièrement re-certifiés durant toutes ces années et sommes passés rapidement à un périmètre complet sur l'ensemble de nos activités. Et c'est dans un deuxième temps que nous sommes venus à la démarche EFQM, vers 2009, où on a réalisé notre première évaluation EFQM. Ce qui nous a motivés : c'est que la norme ISO est assez procédurière, très structurante mais une fois la structuration mise en place, les bénéfices au fil du temps sont moindres. On a alors réalisé que ce qui, au départ, était extrêmement productif en terme d'améliorations, s'est révélé moins efficace avec le temps. On s'est alors intéressé au modèle EFQM car dans notre branche professionnelle, c'est un modèle très utilisé.

L'EFQM a en son cœur une approche processus complètement callée sur l'ISO

(à l'image d'un puzzle dont l'ISO représenterait 1 pièce). Ça nous a permis d'explorer une plus grande dimension de l'entreprise. Ce qui a beaucoup plu à la direction aussi c'est que l'EFQM propose une vision de l'entreprise. En effet, il fait le pari que la croissance durable de l'entreprise est une croissance équilibrée qui repose sur 3 piliers : il faut produire des résultats satisfaisants pour les clients, il faut produire des résultats satisfaisants pour les parties prenantes externes (organismes de tutelle et conseil d'administration

dans notre cas) et il faut produire des résultats satisfaisants pour le personnel. Et si l'on n'est pas bien équilibré sur ces 3 domaines, on ne peut envisager une croissance durable. Ça correspond bien à ce qu'est la CNIEG : une caisse qui doit apporter un service de qualité à ses clients, de la satisfaction à ses parties prenantes et à son personnel dont nous sommes convaincus qu'il est source de la qualité perçue et de notre performance (les résultats pour le personnel doivent se comprendre comme Satisfaction dans l'emploi et Qualité de Vie au Travail).

#### Dans quelle situation votre entreprise se trouvait-elle à l'époque ?

En 2000, on était dans une situation stable, nous n'avions pas de vision sur l'avenir mais on était un service mixte au sein d'EDF et Gaz de France, qui étaient des entreprises déjà très engagées dans un processus d'évolution. On était dans la méconnaissance des bouleversements qui allaient arriver : on a totalement changé de repères et de logique avec la création de la CNIEG en tant que caisse. Nous formulons aujourd'hui l'hypothèse que le fait d'être aussi structurés par les démarches qualité, lors de notre création en 2005, associée aux bouleversements générés ensuite par les réformes des régimes de retraite, que ces démarches qualité ont été des atouts essentiels au fait que nous ayons traversé ces bouleversements avec succès : 80% du personnel de l'entreprise est satisfait ou très satisfait de sa situation professionnelle.

Quand il y a une tempête, c'est important d'avoir des instruments de pilotage, et la qualité est cette boussole qui permet de garder le cap et de faire du tri dans les choses essentielles et prioritaires à réaliser.

La dernière convention d'objectifs et de gestion (COG) a

#### CNIEG

Caisse de retraite (Caisse nationale des industries électriques et gazières)

190 personnes à Nantes (44) - Création : 2005  
Chiffres: 4 milliards de prestations, 146 000 cotisants,  
124 000 pensionnés de droit direct + 40000 de droit dérivé

**CNIEG**  
Caisse Nationale  
des Industries  
Électriques et Gazières

été totalement construite sur le modèle EFQM. Il permet un alignement stratégique : c'est-à-dire de répondre aux questions « est-ce que je suis capable d'avoir une vision simple et claire d'où je veux aller » et « est-ce que je suis capable d'identifier les actions et les leviers pour atteindre ces objectifs ? ». Pour 2015/2018 : la Caisse a pour ambition d'être « un gestionnaire de retraite de référence, c'est-à-dire être une caisse en ligne, performante et qui contribue à l'excellence du service public de la sécurité sociale ». La démarche EFQM a été un outil extrêmement structurant et facilitant pour dérouler toute cette stratégie.

## Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

Nous sommes partis avec des travaux que nous avons réalisés avec notre Conseil d'Administration et nos salariés pour co-construire cette démarche stratégique. Nous avons associé les salariés à des forums dématérialisés où ils ont pu s'exprimer sur leur propre vision de l'entreprise. Nous avons procédé de la même manière avec les membres du Conseil d'Administration : nous avons aussi réalisé des séminaires avec eux et les autorités de tutelle pour envisager des scénarios stratégiques et choisir le bon. Une fois le scénario choisi (« la Caisse a pour ambition d'être un gestionnaire de retraite de référence, c'est-à-dire être une caisse en ligne, performante et qui contribue à l'excellence du système de sécurité sociale »), nous l'avons décliné en 8 fiches. Elles reprennent des objectifs, des actions et des indicateurs. Nous avons à chaque fois essayé d'identifier à partir du modèle EFQM, comment ces 8 axes apporteraient les résultats attendus en fonction des domaines de résultats identifiés dans le modèle EFQM.

Après, à l'interne, nous continuons avec la méthodologie RADAR, qui est pour nous centrale (elle est centrale aussi dans le modèle EFQM) : nous avons décliné l'ensemble de notre plan stratégique (COG) et nous travaillons avec l'ensemble de nos équipes avec cette méthodologie pour s'assurer que les résultats attendus seront atteints et que chacune des actions déployée sera non seulement pertinente mais correctement déployée et revue, c'est-à-dire au sens de l'EFQM améliorée.

## Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?

Au tout départ, quand on met en place la démarche qualité dans les 90's, on s'est heurté à un peu de frilosité. En plus c'était très procédurier à l'époque, donc l'implantation a été un peu difficile au départ. Après, une fois l'ISO lancée, les salariés se sont fortement investis dans la démarche : notamment au travers des animateurs qualité dans les services, et la participation au dispositif d'innovation-suggestion... Quand ensuite on a rajouté l'EFQM, la difficulté a été de proposer d'intégrer un nouveau modèle, en plus de l'existant. Alors qu'il est très simple, le modèle EFQM peut paraître un peu technique, raffiné, littéraire (alors qu'il est beaucoup plus opérationnel et puissant que l'ISO)... et pas facile à prendre en charge par des équipes opérationnelles. C'est pour ça qu'on a choisi une sensibilisation top/down et au bout de 7 ans de démarche EFQM, on est vraiment arrivé à ce que l'ensemble des salariés soit sensibilisé au modèle. La question aujourd'hui est même : est-ce qu'on abandonne l'ISO ? A-t-on besoin de perpétuer l'ISO qui est un gros investissement en temps et en argent, tant le modèle EFQM

s'est diffusé au sein de l'entreprise et peut peut-être suffire à être le moteur de notre management par la qualité ?

## Combien de temps cela vous a-t-il pris ?

Une quinzaine d'années pour arriver au niveau de qualité d'aujourd'hui. Cela peut paraître long mais c'est conforme à notre histoire. On peut peut-être faire beaucoup plus court, certes, mais ça nous a permis d'intégrer très profondément ces démarches et ça va marquer sur le très long terme la manière de travailler de cette entreprise, et en constitue désormais un élément de culture. Par exemple, nous sommes à l'aube d'un nouveau bouleversement : notre directeur (qui a accompagné la caisse depuis sa création autonome en 2005) va terminer son mandat en janvier 2017 et il sera remplacé. Ça va être un changement très fort pour notre personnel et le modèle EFQM sera peut-être un point d'ancrage pour nos équipes.

## Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?

Tant qu'on n'a pas fait l'effort de rentrer dedans, on n'arrive pas à cerner la puissance de ces modèles, en particulier l'EFQM®. Ma surprise a été de découvrir la puissance du modèle en rentrant à l'intérieur et de se dire de ne pas bloquer sur l'aspect formel du modèle. Il s'agit d'un outil vraiment puissant si on le déploie avec une philosophie de durabilité des entreprises, ce que je n'avais pas perçu au départ.

Et ce qui pourrait apparaître comme une mauvaise surprise : les acteurs qui animent cette démarche, et notamment les auditeurs, gagneraient à un peu plus se coordonner. Le manque de cohérence des auditeurs entre eux parfois peut être un peu perturbant. Et là je comprends que pour une entreprise en difficulté qui tente d'implémenter cette démarche, ça peut être déstabilisant, perturbant. Quand on est plus mature, c'est moins perturbant.

## Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?

La performance, sans aucun doute. La surveillance de la performance au bénéfice des clients en premier lieu. Nous n'aurions jamais offert à nos clients un tel niveau de performance sans ces démarches.

## Dans quelle situation se trouve aujourd'hui votre entreprise ?

Elle est dans une situation satisfaisante car nous réalisons de manière satisfaisante notre mission et que nos résultats sont en ligne avec nos objectifs. On a un plan stratégique qui se déroule conformément au prévisionnel. On donne satisfaction à toutes nos parties prenantes. Cela étant, on est aussi à la croisée des chemins dans un univers qui va beaucoup bouger : l'environnement du monde de la retraite annonce de grands défis à relever, notamment pour des petites entreprises. Le défi : comment un petit régime comme le nôtre peut continuer à survivre et à assurer pleinement sa mission face à tous ces grands régimes dans un environnement chaque jour plus exigeant et interdépendant ?

« Nous n'aurions jamais offert à nos clients un tel niveau de performance sans ces démarches. »

# ► les nominés témoignent

## GAI FRANCE

Interview de Fabrice Plançon, Directeur de GAI France

### Nominé au Prix des Bonnes Pratiques

#### France Qualité : A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

La décision a été prise fin 2013 début 2014. C'était une volonté personnelle pour améliorer et rationaliser le fonctionnement de l'entreprise. Nous nous sommes en même temps lancé dans 2 autres certifications : environnementale (ISO 14001) et maîtrise de l'énergie (ISO 50001).

#### Dans quelle situation votre entreprise se trouvait-elle à l'époque ?

On embauchait, on était en croissance.

#### Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

On a eu nos 3 certifications en juillet dernier. La première partie de la démarche, entre 2013 et 2015, je l'ai faite avec une assistante commerciale et avec l'aide d'un cabinet conseil. Je viens seulement d'embaucher un responsable qualité qui a commencé en janvier.

Lorsque nous avons concouru au prix régional en PACA en 2015 sur le thème « l'évolution du magasin de pièces détachés : le passage d'un magasin manuel à un magasin automatisé », nous n'étions donc pas encore certifiés. Cela ne nous a pas empêché de remporter le prix régional !

#### Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?

Une bonne adhésion de tout le personnel dès le départ.

#### Combien de temps cela vous a-t-il pris ?

Deux années.

#### Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?

Il y a eu une bonne adhésion de tout le personnel dès le départ ainsi qu'une grande inquiétude de tout le monde au moment de l'audit des 3 certifications.

Certes c'est compliqué à mettre en place : formaliser, organiser l'entreprise par rapport à des règles strictes. Ça oblige à remettre en cause les enregistrements et à formaliser les choses. C'est une remise en question de la manière de gérer la partie administrative et organisationnelle (un certain nombre de pratiques, de méthodes...) mais pas de surprises à proprement parler, si ce n'est une adhésion générale.

#### Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?

En premier bénéfice : une organisation interne plus fluide, l'accueil des nouveaux entrants facilité, le contrôle qualité amélioré. C'était au départ une volonté en terme d'image et d'organisation, et on est où on voulait aller. On est maintenant dans l'amélioration continue : on fait croître l'entreprise sans la déstructurer et en limitant les problèmes.

#### Quelle conclusion tirez-vous a posteriori de cette démarche ?

Positive à tous les niveaux. Je le conseillerais à tous : c'est super lourd à mettre en place et il faut bien expliquer régulièrement les démarches sinon on nous prend pour un martien ! Je le conseille complètement. Mais pour une petite entreprise, il faut être assisté par un cabinet conseil sinon c'est trop compliqué. Et le choix du cabinet est essentiel aussi : il doit être adapté à la taille et être à proximité de l'entreprise

#### Dans quelle situation se trouve aujourd'hui votre entreprise ?

Elle va bien ! On est en croissance et je recrute, même si j'ai un mal fou à trouver des techniciens de maintenance. Toutes les démarches de management par la qualité sont plus qu'intéressantes. Au lieu de subventionner l'ISO 50001, l'état devrait subventionner la 9001, pour aider les entreprises à se structurer. C'est dommage de passer à côté, c'est vraiment un plus. Les certifications ne m'apportent rien au niveau du business : ça ne veut pas dire que ça n'est pas un argument commercial mais ce n'est pas une demande client.

#### GAI FRANCE

Distribution, Vente et Maintenance de matériels d'embouteillage et conditionnement

29 personnes à Le Cannet des Maures (83) - Création : 1984

Chiffre d'affaire : 11 millions d'€

Autre récompense : Prix des Bonnes Pratiques PACA2015 (Voir p.37)



## ► les nominés témoignent

### ISIWARE

Interview de Pierre-Alain Roger, Directeur d'exploitation d'ISILOG

## Nominé au Prix des Bonnes Pratiques

Le groupe ISILOG est composé de deux sociétés : ISILOG (éditeurs de logiciels de gestion de services informatiques et de GMAO) et ISIWARE (éditeur de logiciel de gestion de la Qualité, de l'Hygiène, de la Sécurité et de l'Environnement.) Le groupe Isilog est constitué de plus de cent personnes en France

#### France Qualité : A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

Le groupe ISILOG, créé en 1992, a obtenu sa première certification ISO 9001 en 2003 en s'appuyant sur l'outil IWS édité par ISILOG (gestion des services informatiques et gestion des actifs) et sur un développement interne appelé ISISMQ. ISISMQ permettait de répondre aux exigences ISO9001 concernant le suivi des versions et la validation des documents.

Lors des visites de nos clients et de nos prospects, nous présentons notre organisation et notre pilotage.

Fort des retours très positifs de nos clients sur ISISMQ, notre dirigeant décida alors de rendre l'utilisation d'ISISMQ généralisable à n'importe quelle entreprise tout en étendant sa couverture fonctionnelle. Cette décision donne naissance à NORMEA. En 2015, nous avons décidé de présenter notre utilisation de NORMEA au Prix des Meilleurs Pratiques de Management (Voir encadré par suivante).

#### Dans quelle situation votre entreprise se trouvait-elle à l'époque ?

En 2003, nous atteignons près de 40 collaborateurs. Nous souhaitons structurer notre organisation pour préparer l'avenir. La certification ISO 9001 était également demandée

dans de nombreux appels d'offres.

#### Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

La première version du progiciel NORMEA sort en 2007 avec son premier module de gestion documentaire. Nous mettons en place dans notre organisation afin de valider et éprouver son fonctionnement.

L'objectif de NORMEA chez ISIWARE est de piloter nos processus et être dans une démarche constante d'amélioration continue.

Cette démarche entraîne l'apparition de nouveaux besoins qui se traduisent dans NORMEA par de nouveaux modules. En 2009, NORMEA contient alors les modules suivants : Gestion des indicateurs, Gestion des audits, Gestion des événements, Gestion des revues, Gestion des compétences. Tous ces nouveaux modules sont intégrés au fur et à mesure de leur disponibilité au sein d'ISIWARE, toujours dans une démarche permettant de valider les nouvelles fonctions et d'élaborer l'avenir du produit.

En 2014, la nouvelle version intègre un portail utilisateur permettant de déployer NORMEA dans tous les services et aux utilisateurs de connaître les indicateurs les concernant : la documentation à connaître, le planning de ses réunions et de ses audits, les dernières communications de l'entreprise.

#### Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?

Ils voyaient surtout l'intérêt dans la manière de travailler à l'intérieur de l'entreprise, avec un accès facilité à la documentation et d'avoir des processus structurés et cadrés. Ils sont aussi été rassurés sur la capacité d'expansion de l'entreprise.

#### ISIWARE

Edition de progiciels dans les domaines de la gestion des services informatiques et de la qualité

20 personnes à Nantes (44) - Création : 2006 (Isilog en 1992)  
Chiffre d'affaire : 1,2 million d'€ (Isilog : 6 millions d'€)

Autre récompense : Prix des meilleures pratiques du Management Pays de la Loire 2015 (Voir ci-contre)



### Combien de temps cela vous a-t-il pris ?

Créé en 2003 pour les besoins d'Isilog, le produit NORMEA a été commercialisé en 2007 sous l'enseigne Isiware. Depuis, il énormément évolué pour répondre à nos propres besoins internes puis aussi aux demandes de nos clients. Il intervient aujourd'hui sur la gestion documentaire, la gestion des indicateurs, des audits, des événements et plans d'actions, des réunions, des compétences, des risques et des opportunités.

### Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?

Les bonnes surprises sont les autres certifications auxquelles on a pu prétendre. L'ISO 20000 d'une part, sur les bonnes pratiques de gestion des services informatiques, à laquelle nous avons pu répondre en une année. Nous avons aussi obtenu la certification NF Logiciel sur le produit en lui-même.

La stratégie qualité d'ISIWARE est matérialisée par l'obtention de 3 certifications logiques, complémentaires et au service de nos clients :

- La certification organisationnelle : ISO 9001 depuis 2003
- La certification sur le service délivré : ISO 20000 depuis 2007
- La certification du produit NORMEA : NF Logiciel depuis 2014

Suite à l'inscription au MFQM des Pays de la Loire, ISIWARE est entrée dans une démarche EFQM® et a remporté le prix des meilleures pratiques de management en 2015.

Une autre réussite tout aussi importante est de pouvoir partager notre expertise à travers la vente de notre progiciel NORMEA.

### Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?

L'uniformisation des méthodes de travail dans l'entreprise qui permet de sortir des produits et services de qualité.

### Quelle conclusion tirez-vous a posteriori de cette démarche ?

Elle n'est pas terminée car elle évolue encore : on y intègre d'autres processus (la gestion des réclamations et la gestion des risques et opportunités, qui sont liées aux nouvelles exigences normatives et réglementaires).

Nous sortons une version de notre logiciel tous les 18 mois. En tant qu'utilisateur de notre produit, on est à la fois le fabricant et le client.

### Dans quelle situation se trouve aujourd'hui votre entreprise ?

Le groupe est en fort développement : depuis 2013, nous sommes passés de 85 à 105 collaborateurs dont 8 personnes recrutés en décembre 2015.

Nous équipons aujourd'hui avec NORMEA des grandes sociétés comme Natixis, CHU Nantes, l'aéroport de Marseille, la croix rouge Française, SGS ...

C'est une vraie satisfaction pour nous d'avoir obtenu ce prix régional... Il récompense nos équipes qui s'investissent au quotidien pour satisfaire nos clients en proposant un outil de qualité pour la qualité.

## LE PALMARÈS DU PRIX RÉGIONAL PAYS DE LA LOIRE



Chaque année, le Mouvement Français Qualité et Management Pays de la Loire évalue et récompense des entreprises engagées dans une démarche de performance globale et durable, via les Prix du Management Pays de la Loire : Grand Prix du Management et Prix des Meilleures Pratiques de Management. Ces prix sont basés sur le modèle de management EFQM® Performance Durable. Et comme chaque prix régional, il permet à ses lauréats d'accéder au prix national.

Mardi 3 novembre 2015, les Prix du Management Pays de la Loire 2015 ont été remis à deux entreprises, récompensées pour leurs démarches de progrès :

**OMEGA SYSTEMES : Grand Prix du Management**

**ISIWARE : Prix des Meilleures Pratiques de Management**

Retrouvez plus de  
palmarès régionaux  
pages 37 et 40 ▶▶

## ► les nominés témoignent

### La Ligue contre le cancer

**Interview de Gérard Van den Bulcke,  
Directeur du comité de Ligue contre le cancer des Alpes-Maritimes**

## Nominé au Prix des Bonnes Pratiques

#### France Qualité : Pouvez-vous présenter l'Espace Ligue ?

L'Espace Ligue, comme on l'appelle chez nous est en fait un « espace de soins de support ». Il a été créé en 2006 par le Comité Départemental des Alpes Maritimes de la Ligue contre le Cancer, lui-même créé en 1957. La ligue nationale a été créée quant à elle en 1918, il y a bientôt 100 ans. C'est la plus grosse association de France : la seule à être présente dans tous les départements de France y compris DOM/TOM et Nouvelle Calédonie.

En créant l'Espace Ligue, nous avons été les premiers à mettre en place ce type de structure d'accueil. D'autres ligues l'ont mis en place depuis, ainsi que d'autres centres de soin. Les « soins de support » sont en train de se développer, y compris au sein même des établissements de santé qui prennent en charge les patients hospitalisés.

A l'Espace Ligue on intervient une fois le patient sorti de l'établissement de soin, lors de son retour à domicile, par une prise en charge physique, psychologique et aussi juridique. On est comme une passerelle entre la maladie et la vie normale.

Il s'agit de mettre à disposition du malade une multitude d'« outils » qu'il va ou non utiliser. Par exemple, il va pouvoir rencontrer une psychologue, une socio esthéticienne, une sophrologue, une diététicienne, faire de la gymnastique...

Ce sont environ 4800 rendez-vous qui sont dispensés dans l'année par nos intervenants.

Il y a 5 salariés au niveau du comité départemental, et

90 bénévoles, dont une quinzaine d'administrateurs très présents au quotidien. Nous accueillons jusqu'à 400 malades dans l'année, soit entre 250 et 300 personnes en « file active » toute l'année. Notre budget annuel est de 1 million d'€.

#### A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

La démarche qualité est une obligation compte tenu de nos activités : ça fait partie de notre quotidien, c'est presque « viscéral ». Vous ne pouvez pas vous occuper de malades sans être performant à tout point de vue. C'est la fonction qui nous y oblige quelque part. A la différence d'une entreprise qui vend un produit ou un service et qui va chercher la qualité de ce dernier, nous on est avant tout dans l'humain et dans la prise en charge d'humains fragiles physiquement et psychologiquement. Automatiquement tout ce que l'on fait on le fait à 100%.

#### Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

Ça demande une énorme organisation et ça nous a obligé à avoir une réflexion concrète. L'espace à Nice a été le premier de France donc nous n'avions aucun point de repère. On a tout construit petit à petit en étant vigilant à la réaction des gens et aux attentes des malades et de leurs proches. Nous avions une notion de leurs besoins mais ils étaient les seuls à savoir réellement ce qui était nécessaire. L'espace ligue a donc été co-construit avec eux.

L'ensemble des intervenants a également reçu une formation adaptée. Et ils ont tous un parcours professionnel

#### LA LIGUE CONTRE LE CANCER

Association pour la lutte contre le cancer agissant dans la recherche, la prévention et l'accompagnement des malades et de leur entourage

25 salariés à Nice (06)

Création : 1956 Budget annuel : 1 000 000 €

Autre récompense : Prix des Bonnes Pratiques PACA 2015 (Voir p.37)



COMITÉ DES  
ALPES-MARITIMES

qui leur a permis de toucher un public malade ou post-cancer. Au sein de l'espace ligue, tous les intervenants sont des professionnels qui ont l'habitude du milieu de la cancérologie. C'est une obligation car il n'y a pas forcément que l'aspect physique, il peut y avoir une fragilité psychologique qui demande de la formation et de l'expérience.

Au niveau du quotidien, je pourrais citer deux opérations emblématiques :

1/ sur le suivi du malade : toutes les semaines nous avons des réunions d'analyse de pratiques. La psychologue et tous les intervenants se réunissent pour parler des malades qui demandent une attention particulière

2/ au niveau administratif : nous avons mis en place tout un dispositif statistique autour de la fréquentation de l'espace ligue pour adapter nos services, adapter aussi notre rapport à l'extérieur et toucher le maximum de monde.

Nous sommes à l'écoute de la population à l'intérieur de l'espace ligue et aussi à l'extérieur : les bénévoles vont dans les établissements de santé à la rencontre de patients. Notre vie extérieure est très forte, très à l'écoute, au niveau du département puis grâce au siège de la fédération.

Finalement, bien que nous soyons une association, nos manières de fonctionner se rapprochent énormément de l'entreprise : comment faire la meilleure proposition pour permettre à un maximum de gens de bénéficier de ses pratiques.

### Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ?

Le premier bénéfice est que l'on a atteint le but de ce que nous voulions faire quand on a créé l'espace ligue. Il est venu d'une réflexion de notre président, qui est cancérologue, à la retraite désormais. Le constat était qu'une personne qui sortait du milieu de santé après un cancer, rentrait chez elle et rencontrait alors un certain nombre de problèmes : psychologique (isolement - réel ou psychologique -, peur du regard de l'autre, perte de confiance...), physique aussi (selon le type d'opération et de traitement : fatigue qui rajoute à l'isolement). Il y avait un repli sur soi. Il fallait un établissement pour les amener à sortir de cet isolement et les accompagner vers la vie normale, leur réapprendre la confiance et à revivre en communauté.

Le succès c'est quand un patient nous dit qu'il ne viendra plus car il n'a plus besoin de nous ! C'est plus ou moins long : pour certains c'est 6 mois, pour d'autres c'est 2 ou 3 ans.

L'immense satisfaction que nous avons c'est que l'immense majorité des personnes que nous prenons en charge finissent par arriver avec le sourire. Notre travail est difficile mais il y a un côté très encourageant humainement : voir les gens remonter, c'est une sacrée leçon de force.

Le vrai succès à terme serait que tous les espaces ligue ferment car ils n'auraient plus de raison d'être...

### Qu'est-ce qui vous a motivé dans un premier temps à candidater au Prix Régional des Bonnes Pratiques ?

La première raison était de dire : il faut trouver tous les moyens possibles pour que tout le monde soit au courant de ce qu'on fait.

Nous souhaitons aussi démontrer qu'une association est aussi professionnelle qu'une entreprise, que la gestion humaine y est aussi délicate, et que les gens doivent être satisfaits de ce qu'on leur propose.

Ensuite, nous voulions faire prendre conscience au monde de l'entreprise que la ligue est là aussi pour aider l'humain dans l'entreprise.

Ma vision est que notre société fonctionne avec deux piliers

majeurs : le privé d'un côté qui « fabrique l'argent » et le public de l'autre qui fait fonctionner la société. Aujourd'hui il y a un troisième pilier qui est l'associatif. Imaginez la France à court terme si toutes les grandes associations n'existaient plus ? Nous sommes là pour faire ce que la société ne sait pas ou ne peut pas faire. Nous sommes devenus le troisième élément de notre société et il faut le faire savoir.

### Vous avez reçu le Prix régional et été nommé au niveau national, comment vos équipes ont-elles vécu ces distinctions ?

Ça a été très très bien reçu. Notre conseil d'administration est très ouvert et a très bien vu ce projet. Notre action est reconnue par l'extérieur donc les salariés comme les bénévoles l'ont très bien reçu.

À l'entrée de l'espace ligue, on a encadré notre diplôme. Nos malades le regardent, ça ajoute à notre crédibilité C'est très valorisant pour tout le monde.

Chaque personne dans ce comité, que l'on soit salarié, bénévole ou administrateur, est passionnée. On est très exigeant envers nous-mêmes et on est très attentif.

## LE PALMARÈS DU PRIX RÉGIONAL PACA



Lundi 7 décembre 2015, s'est tenue la Cérémonie des Prix des Bonnes Pratiques de l'AFQP PACA, à la Chambre de Commerce à Saint Raphaël. Basé sur le modèle d'Excellence de l'EFQM®, le

prix 2015 a récompensé 10 organisations :

### PRIX D'ENCOURAGEMENT :

- SYNEXIE (TPE)
- MEDIA PLUS COMMUNICATION CGEO (PME)

### PREMIERS PRIX :

- PANIERS D'AVOINE (TPE)
- INTECH MEDICAL / INTECH M2I (PMI)
- GAÏ FRANCE\* (PMI) - Voir p. 33
- MAIRIE DE SANARY SUR MER (Public)
- LA LIGUE CONTRE LE CANCER\* (Associations) - Voir ci-contre
- V. MANE FILS (ETI)
- FAYAT BÂTIMENT\* (ETI) - Voir p. 18
- AÉROPORTS DE LA CÔTE D'AZUR\* (ETI) - Voir p. 37

*\*Comme chaque prix régional, il permet à ses lauréats d'accéder au prix national. Retrouvez dans ce numéro le témoignage de ces organisations doublement récompensées.*

Retrouvez plus de  
palmarès régionaux  
pages 35 et 40 ►►

# ► les nominés témoignent

## SA Aéroport de Nice

Interview de Jacques BALP, Responsable Département Coordination Clients et Prospective et Alain SIMARD, Responsable Recherche et Développement Produits et Services de l'Aéroport Nice Côte d'Azur

### Nominé au Prix des Bonnes Pratiques

#### France Qualité : À quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

Aéroports de la Côte d'azur est engagé dans une démarche Qualité auprès de tous ses clients et est certifié ISO 9001 depuis 1999.

Lors d'un projet d'entreprise en 2010, il a été identifié des attentes des collaborateurs, en termes d'écoute (les bonnes idées peuvent venir de tous les collaborateurs).

L'entreprise a donc décidé de répondre à cette attente en lançant une démarche d'innovation participative interne à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Cette démarche ayant pour objectifs de permettre l'émergence, le partage et le suivi d'idées (sélection, expérimentation et mise en œuvre).

#### Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

Nous souhaitons une démarche innovante, concrète, évolutive dans un cadre convivial.

**Innovante** au travers de la gestion de ce projet (une équipe de 11 femmes et hommes de différents niveaux hiérarchiques représentant les différents métiers de l'aéroport, seuls décisionnaires des idées à retenir pour les études de faisabilité) et dans la capacité de la démarche à tester des solutions.

Au travers également d'une plateforme intranet, véritable réseau social des Idées.

**Concrète** au travers des nombreux tests de services/produits effectués et de la pérennisation d'une majorité d'entre eux.

**Evolutive** : Possibilité de mettre à disposition notre plateforme à des clients ou partenaires.

Enfin tous cela dans **un cadre convivial** (transparence sur l'ensemble du parcours d'une idée, commentaires et votes

des collaborateurs sur la plateforme, remise de récompense annuelle...).

#### Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?

L'accueil et l'accompagnement sont positifs, en effet aujourd'hui plus de 400 collaborateurs (sur 600) ont un compte actif sur la plateforme intranet et ont proposé 200 idées depuis le lancement. Ces propositions ayant permis la création d'une vingtaine de nouveaux Produits et Services pour nos Passagers.

#### Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?

Une très bonne surprise : l'autonomie donnée par le management au travers d'une démarche en dehors toute organisation hiérarchique en interne. Ceci s'est matérialisé par la possibilité d'émettre des idées, de les sélectionner et de lancer des études de faisabilité sans validation hiérarchique.

#### Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?

La réponse apportée aux collaborateurs en termes d'écoute. L'innovation, par la création de nouveaux produits et services destinés aux passagers (Valet de Parking, coupe fil, coiffeur express, stage d'aviophobie ...).

#### Dans quelle situation se trouve aujourd'hui votre entreprise ?

Le Groupe Aéroports de la Côte d'Azur gère les aéroports Nice Côte d'Azur, Cannes Mandelieu et Saint-Tropez, et Nice Côte d'Azur est le 2ème Aéroport de France.

C'est 12 millions de passagers et pour la cinquième année consécutive, la plateforme enregistre une croissance de trafic. Près de 6 000 personnes employées sur la plateforme dont 600 pour ACA.

- Plus de 100 destinations directes au départ de Nice (Vols directs vers New York, Montréal et Dubaï)
- 53 compagnies aériennes
- 2ème rang en Europe en d'Aviation d'Affaires
- Référence en matière de développement durable
- 100% électricité renouvelable
- Niveau 3 Accréditation carbone

#### SA AÉROPORT DE NICE

2650 personnes à Nice (06)  
Chiffre : 2<sup>ème</sup> aéroport de France,  
12 millions de passagers

Autre récompense : Prix des  
Bonnes Pratiques PACA 2015  
(Voir p.37)



# LE PALMARÈS 2015 DES PRIX RÉGIONAUX

## BOURGOGNE



Depuis 2011, La région Bourgogne organise, en partenariat avec l'AFQP Bourgogne, les Trophées RSE qui permettent de mettre en lumière les entreprises bourguignonnes exemplaires dans leur démarche de responsabilité sociétale des

entreprises. En 2015, 6 organisations ont été récompensées :

**POUR LEUR APPROCHE GLOBALE DE LA RSE**  
**LA CAVE DES VIGNERONS DES TERRES SECRÈTES** (71)  
**TOURNUS EQUIPEMENT\*** (71) *Voir p. 24*  
**APF ENTREPRISES 21** (71)  
**L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE**

**POUR LEURS BONNES PRATIQUES RSE**  
**LOGOMOTION** de Messigny-et-Vantoux (21), sur le volet Environnement  
**L'ESC DIJON BOURGOGNE**, sur le volet Engagement local.

## ILE DE FRANCE



Le Prix des Bonnes Pratiques Ile de France s'appuie sur le modèle d'excellence européen EFQM®. En 2015, il a récompensé :

**CUBE TECHNOLOGIES\***. *Voir p. 10*

Deux autres pratiques ont été reconnues sous la forme d'un « Prix spécial du jury » : celle d'un service public, le **SG-MEF** (Secrétariat Général des ministères économique et financier), et celle d'une autre TPE, la start-up **GREENBUREAU**.

*\*Les Prix Régionaux permettent à leurs lauréats d'accéder au prix national. Retrouvez dans ce numéro le témoignage de ces organisations doublement récompensées.*

## LIMOUSIN



Soutenu par la Région Limousin, la Ville de Limoges, les CCI Limousin, CCI de Limoges et de la Haute-Vienne, CCI de la Creuse, CCI de la Corrèze, La Poste, immonot.com, Géodis-Bernis, EDF, Cerinnov et le Lycée Lavoisier, le Prix Limousin Qualité Performance s'appuie

sur le modèle d'excellence européen EFQM®. En 2015, il a récompensé :

**CFA DES 13 VENTS\*** à Tulle (630 apprentis) pour l'accompagnement personnalisé des apprentis tant sur le savoir-faire que sur le savoir-être. *Voir p. 26*

**LA PRÉFECTURE DE LA CREUSE\*** pour les meilleurs délais de traitement de France des cartes grises et permis de conduire. *Voir p. 20*

**LA DÉLÉGATION RÉGIONALE AFNOR** pour la performance de son organisation prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

**CTM À TULLE** (14 salariés) pour le leadership de son dirigeant développant l'autonomie des ouvriers.

**ANOVO\*** à Brive (240 salariés) pour la qualité de ses enquêtes de satisfaction clients. *Voir p. 16*

## RHÔNE-ALPES



La 18<sup>ème</sup> édition du Prix Qualité Performance Rhône-Alpes, organisé par le MFQ Rhône-Alpes, en partenariat avec l'Afnor et la CCI Rhône-Alpes, a récompensé 4 entités :

**2 LAURÉATS (GRANDES ENTREPRISES)**  
**PORCHER INDUSTRIE** - Catégorie Industrie  
**APICIL\*** - Catégorie Services. *Voir p. 8*

**2 MENTIONS (PME)**  
**TRANSPORTS PEJY** - Catégorie Services  
**QUALINOVE** - Catégorie Services

Retrouvez plus de  
palmarès régionaux  
pages 35 et 37 ►►

## ► les nominés témoignent

### Nathalie CARON

Étudiante en Licence professionnelle lors de sa candidature

## Nominée au Prix des Étudiants

**Interview de Nathalie CARON étudiante en Licence Professionnelle Gestion de la Production Industrielle, Management de la Qualité, option Qualité Appliquée à l'IUT de Mulhouse au moment de sa candidature.**

#### **France Qualité : Pouvez-vous nous dire en quelques mots votre parcours ?**

Après le Bac, je me suis orientée vers un DUT Génie Biologique, option Industries Alimentaires et Biologiques. J'ai découvert le management de la qualité à travers ce DUT et j'ai souhaité m'orienter dans ce domaine, tout en sortant de l'agroalimentaire pour garder une certaine polyvalence. J'ai donc choisi cette Licence Professionnelle à l'IUT de Mulhouse qui offrait d'une part cette polyvalence, et d'autre part la possibilité de s'insérer dans n'importe quel secteur d'activités. À l'issue de la Licence Professionnelle, j'ai hésité entre le monde du travail, et poursuivre en Master, mais comme l'intérim m'a été proposé par mon lieu d'apprentissage, le Technicentre Alsace SNCF, j'ai fait une pause dans les études. Je verrais par la suite pour éventuellement reprendre les études.

#### **Qu'est-ce qui vous a poussé à vous intéresser à la Qualité en tant que démarche vertueuse des entreprises ?**

Je ne savais pas ce que je voulais faire précisément après le Bac mais j'étais intéressée par la chimie et la biologie, d'où mon premier choix en DUT Génie Biologique. C'est au cours du DUT que j'ai découvert la qualité et ça m'a beaucoup plu, j'ai alors décidé de mieux connaître ce domaine.

#### **Comment avez-vous affiné votre sujet de recherche / de travail ?**

Mon apprentissage au sein du Technicentre Alsace consistait à piloter le système qualité de l'Unité Opérationnelle (UO) de Mulhouse. Cette UO s'occupe de la maintenance de wagons et de matériels roulants voyageurs (TER, locomotives...) sur 3 sites. J'étais donc Chargée de missions QSE au sein de l'équipe de Direction de l'UO de Mulhouse.

La partie principale de mon projet portait sur la mise en conformité d'un nouvel atelier de maintenance pour TER sur le site de Mulhouse Ville, pour répondre aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Le challenge était de réussir l'audit de certification pour maintenir la triple certification de tout le Technicentre Alsace.

Cet atelier a été inauguré le 28 novembre 2014, l'audit QSE s'est déroulé du 7 au 11 décembre 2015 et on a obtenu la triple certification. On a aussi eu depuis une nouvelle certification, portant sur le management de l'énergie : l'ISO 50001. Je n'ai pas eu l'occasion de travailler dessus mais je le mentionne car le Technicentre Alsace est le premier Technicentre SNCF à avoir obtenu cette certification.

#### **Quel est le message central, la thèse, de votre travail ?**

La coopération est la clé de la réussite. Ce travail s'est réalisé en copilotage, avec une autre alternante du pôle QSE. C'est elle qui a commencé le projet en analysant les documents et l'ensemble des 3 normes. Un plan d'actions a ensuite été créé au pôle QSE.

Mon rôle a été d'être l'interlocutrice entre le pôle QSE,

Nathalie CARON

Licence Professionnelle Gestion de la Production Industrielle, Management de la Qualité, option Qualité Appliquée  
à l'IUT de Mulhouse, Université de Haute-Alsace (68)

Lieu de stage : SNCF TechniCentre Alsace (67)





l'UO de Mulhouse et l'ensemble des intervenants pour la déclinaison des actions. J'avais également des actions à mener dans le domaine QSE, mais aussi dans la sûreté qui est une exigence au vu du contexte actuel.

Régulièrement, je pilotais des réunions avec l'alternante QSE et l'ensemble des pilotes d'actions, pour évaluer l'avancement de notre projet ainsi que de discuter des difficultés et trouver des solutions.

**Quelles bonnes pratiques un dirigeant d'entreprise pourrait-il trouver dans vos travaux ? Quels conseils, méthodologies... ?**

Ce que j'ai retenu, c'est l'impact de la communication à tous les niveaux. Il y a un réel pilotage au niveau de l'entreprise avec une communication qui se décline vraiment du Directeur d'Établissement à tous les chefs de pôles et d'UO, à tous les chefs d'équipes, puis à tous les agents. Il y a des réunions dédiées tous les jours à la même heure pour ne pas brusquer les productions, également beaucoup de management visuel sur tous les sites : informations sur des tableaux, des graphiques, des TV... toute la journée. Les agents sont vraiment tenus au courant de toute l'actualité de l'entreprise, rien n'est caché.

À mon niveau, je participais aussi à ces réunions avec mon équipe (Direction de l'UO Mulhouse) et avec les équipes de production, en les tenant informés de mes actions, de mon

avancement, de mes difficultés.

Ce qui est aussi positif, c'est que tous les agents sont maintenant acteurs de leur propre sécurité et de la satisfaction du client. Par exemple, le jour où l'auditeur est venu : il a questionné des agents sur leur implication dans la démarche QSE (de quel processus ils dépendaient, quelles étaient leurs contributions à la satisfaction client...). Ils ont su répondre ; c'est très important de pouvoir impliquer le personnel dans la démarche.

**Quelle est votre vision de l'apport de la Qualité pour les entreprises françaises en 2016 ?**

La qualité c'est déjà la satisfaction du client, qui doit être une priorité. Après bien sûr la sécurité qui ne doit pas être une option, qui est obligatoire et est un prérequis à toute autre action.

Le management de la qualité, c'est l'amélioration continue de l'ensemble des services et processus afin de garder toujours en tête la réponse aux exigences du client, qu'elles soient exprimées ou non. C'est là-dessus que se base l'ISO 9001. Et par client, j'entends les clients externes mais aussi internes car on est tous client ou fournisseur d'un autre secteur de l'entreprise.

Ce prix est une véritable fierté car c'était un vrai challenge de réaliser ce projet dans le monde de la maintenance ferroviaire, alors que je sortais d'un cursus en biologie-chimie. Et tout au long de mon apprentissage et encore aujourd'hui, j'ai reçu des conseils et constaté une bonne entente et de l'entraide de la part de tous les collaborateurs.

Je remercie tout particulièrement M. Florent BITON (Adjoint au Dirigeant de l'UO de Mulhouse, mon maître d'apprentissage), et M. Yannick HAFFREINGUE (Dirigeant de l'UO de Mulhouse) pour leur présence et leur encadrement, M. Christian PETIT (Directeur d'Établissement) pour m'avoir accueillie, et M. Fabrice TEYSSIER (Responsable Formation et Apprentissage de la Licence Professionnelle, mon tuteur) pour m'avoir suivie tout au long de l'année scolaire. Plus globalement, merci à toutes les personnes qui m'ont permis d'en arriver jusqu'ici.

Je suis très fière de pouvoir porter à la fois

le Technicentre Alsace qui m'a permis de m'épanouir, et l'IUT de Mulhouse qui m'a offert tous les bagages nécessaires, lors de ce prix.



## ► les nominés témoignent

### Lucille TALBOURDEAU

Étudiante à l'École d'ingénieur de l'université d'Angers

## Nominée au Prix des Étudiants

**Interview de Lucille Talbourdeau, étudiante en Master Technologie Innovante option Bioindustrie et Développement Durable à l'Istia au moment de sa candidature. Aujourd'hui Chef d'équipe chez Selvia, Groupe LDC**

**France Qualité : Pouvez-vous nous dire en quelques mots votre parcours ?**

J'ai passé un BAC S option européenne ce qui m'a beaucoup aidé par la suite.

Puis un DUT Génie Bio option Industrie Agro alimentaires, au cours duquel j'ai effectué deux stages dont un dans la poudre de lait pour le bétail. J'ai ensuite poursuivi en licence professionnelle dans le management d'équipe, toujours dans l'industrie agroalimentaire (dans une entreprise de conditionnement de fruits).

Et enfin, j'ai terminé par le master avec deux stages : un dans la R&D et un dans l'amélioration du Management dans l'entreprise, plus précisément sur la montée en compétences.

**Qu'est-ce qui vous a poussé à vous intéresser à la Qualité en tant que démarche vertueuse des entreprises ?**

C'est d'abord le secteur agroalimentaire qui m'a attirée, car il y aura toujours du travail ! ensuite, au fil de mon cursus, c'est la production qui m'a le plus attirée avec le côté social et aller à la rencontre de l'autre. Aujourd'hui je fais surtout du management, en m'appuyant sur des outils qualité.

**Comment avez-vous affiné votre sujet de recherche / de travail ?**

Mon sujet portait sur le « Projet ARC » : Amélioration Responsabilité Compétences.

C'est un très grand projet qui a débuté il y a plusieurs années au sein de l'entreprise Les Délices de Valplessis. Il en était à la phase 2 quand je suis arrivée. Il y avait un gros problème de positionnement des différents maillons de la chaîne

hiérarchique. Le travail avait débuté avec les conducteurs de lignes pour qu'ils démarrent leur chaîne seuls le matin. La phase 1 a aussi concerné les responsables d'unités.

La phase 2, sur laquelle je suis intervenue, s'est plus axée les chefs de ligne, justement pour les faire sortir du travail de ligne. On a alors mis en place de l'amélioration continue sur des problèmes simples qu'ils pouvaient rencontrer le matin ainsi que des outils de communication. En particulier, des points rencontres que nous avons appelés « journées types » avec des sujets très précis à aborder permettant de régler les problèmes les uns après les autres de manière concertée et opérationnelle. L'objectif de ces journées était que la communication soit montante mais aussi descendante.

**Quel est le message central, la thèse, de votre travail ?**

La mise en place de la journée type car il a fallu travailler avec tous les maillons de la chaîne hiérarchique. J'ai aussi formé les chefs d'équipes au Lean, car finalement c'est du lean qu'on a mis en place. J'ai également suivi du projet avec plusieurs indicateurs pour voir comment il était implanté sur les différentes unités de production et trouver des alternatives pour raccrocher tout le monde au wagon.

**Quelles bonnes pratiques un dirigeant d'entreprise pourrait-il trouver dans vos travaux ? Quels conseils, méthodologies... ?**

Il faut adapter tous les outils à la production que l'on fait. Ne pas faire du copier/coller et il faut s'appuyer sur les bons éléments, les personnes qui sont moteurs car il y aura toujours des réfractaires.

**Quelle est votre vision de l'apport de la Qualité pour les entreprises françaises en 2016 ?**

Quand j'entends qualité en production, pour moi c'est de l'ergonomie, énormément. C'est un sujet qui explose de plus en plus. Il s'agit aujourd'hui de ne plus mettre les machines au centre de la production mais de remettre l'humain.

Je pense aussi aux équipes autonomes : toutes ces entreprises qui commencent à se tourner vers les entreprises libérées. C'est quelque chose à prendre en compte pour améliorer les conditions de travail et ramener le bonheur au travail.

Lucille TALBOURDEAU

Master Technologie Innovante option Bio-industrie et Développement Durable à l'École d'ingénieur de l'Université d'Angers (ISTIA - 49)

Lieu de stage : Les Délices de Valplessis (35)



# ► les nominés témoignent

## Cédric LIGUISTIN

Étudiant au CESI Alternance d'Ecully

### Nominé au Prix des Étudiants

**Interview de Cédric LIGUISTIN, étudiant au CESI Alternance d'Ecully (69).**

**France Qualité : Pouvez-vous nous dire en quelques mots votre parcours ?**

J'ai passé un BAC S dans le 83 option physique chimie. Par la suite, j'ai voulu découvrir les métiers du QHSE, je suis parti dans le 93 pour faire le DUT HSE en 2 ans. En même temps, j'ai passé une Certification au Développement Durable à l'Université Nord Paris 13.

La validation de mon Bac+2 s'est traduite par un stage de fin d'étude effectué au groupement hospitalier Simone Veil où j'ai rédigé le dossier de déclaration ICPE du site de Montmorency.

J'ai ensuite voulu voir l'aspect qualité en intégrant la licence professionnelle « management intégré QSE » à l'Université Claude Bernard Lyon 1 en alternance, dans la société Alstom Transport à Villeurbanne. J'étais dans le service HSE avec des missions comme la pénibilité au travail, les situations d'urgence, les audits fournisseurs, le renouvellement de la certification ISO 14001... Ma mission principale portait sur l'amélioration des conditions de travail aux postes de vernissage (on était en plein dans la réglementation REACH). En même temps que la licence, j'ai passé la qualification « CQPM 195 Coordinateur QSE ».

Je suis désormais au CESI Alternance à Ecully. Ma société d'accueil est Shneider Electric à Saint-Priest. J'ai voulu continuer car après une formation Qualité et une expérience en entreprise QSE je souhaitais avoir une expérience purement qualité avec une dominance projet.

**Qu'est-ce qui vous a poussé à vous intéresser à la Qualité en tant que démarche vertueuse des entreprises ?**

Il y a 5 ans, les formations HSE étaient en plein essor et je m'y suis intéressé car j'étais attiré par la notion de changement via entre autre, les principes du Développement Durable dans les entreprises. Au départ, j'étais plutôt réticent à la qualité de part la vision de ce poste comme un assureur qualité accompagnant la production avec de la « paperasse » pour traiter des non conformités produits. Des idées reçues

en fait, car quand j'ai découvert la qualité en Licence, j'ai alors compris toute la pertinence de la démarche et que ce poste sous entend. Aujourd'hui, je suis convaincu que la qualité doit être intégrée à tous niveaux de l'entreprise.

**Comment avez-vous affiné votre sujet de recherche / de travail ?**

Mon sujet d'étude au sein de Schneider et que j'ai présenté au Prix Qualité Etudiants porte sur « le responsable QSSE, acteur majeur dans la conduite du changement ».

Ça a fait l'objet de mon recrutement : à l'heure où Schneider Electric étendait son activité par la création de nouvelles entités se traduisant par le rachat d'entreprise, il fallait faire en sorte d'associer d'anciens concurrents, que ces derniers partagent un objectif commun et que la nouvelle entité créée se conforme aux exigences du groupe Schneider. L'objectif était pour ma part de mettre en place et de faire adhérer à un système de management intégré QSSE certifiable suivant les référentiels ISO 9001 v.2015 et MASE-UIC v.2014 tout en prenant en compte les exigences groupes et du client interne.

**Quel est le message central, la thèse, de votre travail ?**

Mettre en lumière qu'un responsable QSE n'est pas là que pour renouveler des normes ou faire du contrôle mais qu'il est très polyvalent. Il fait différents métiers (comme la communication par exemple pour rassembler autour d'un projet), tous proches de l'homme. Il a un rôle stratégique important et il est un atout précieux pour accompagner le changement en entreprise.

**Quelles bonnes pratiques un dirigeant d'entreprise pourrait-il trouver dans vos travaux ? Quels conseils, méthodologies... ?**

En premier, c'est d'intégrer le responsable QSE dans tout ce qui est stratégie d'entreprise, dès la réflexion en amont. Ensuite, la 2ème bonne pratique est de travailler ensemble comme vecteur de réussite. En effet, un Responsable QSE doit avoir les moyens de faire adhérer, d'accompagner l'ensemble des collaborateurs aux valeurs, stratégies et bonnes pratiques de l'entreprise.

**Quelle est votre vision de l'apport de la Qualité pour les entreprises françaises en 2016 ?**

L'approche par processus qui permet d'allier pertinence, maîtrise, efficacité, performance et efficience de l'entreprise. Un qualicien doit être polyvalent et mettre sa polyvalence au service de l'approche processus qu'il maîtrise. Il doit aider à simplifier l'entreprise.

Cédric LIGUISTIN

CESI Alternance d'Ecully (69)

Lieu de stage : Schneider Electric (69)



## ► perspective

# A la conquête du Prix Européen

**Deux entreprises françaises parmi les 15 organisations européennes les plus performantes**

L'EFQM, European Foundation for Quality Management, a révélé en novembre 2015 les résultats de son Prix d'Excellence EFQM® 2015.

Quinze organisations se sont distinguées : 2 vainqueurs, 8 Prix des Bonnes Pratiques et 5 finalistes (retrouvez le palmarès complet sur notre site : <http://bit.ly/1QxjaKz>).

Parmi ces 15 distinctions, 2 entreprises du sud-ouest de la France : Bosch à Rodez et SCLE SFE à Toulouse. Déjà récompensées au niveau national, elles illustrent parfaitement le parcours de l'excellence que constituent les Prix Qualité Performance : régional, puis national et enfin européen.



## BOSCH ET SCLE SFE RÉCOMPENSÉES

**ROBERT BOSCH, Site de Rodez**  
**PRIX "Soutenir des résultats remarquables" & "Développer des capacités organisationnelles"**

Situé en France, dans la région Midi-Pyrénées, le site de Rodez de Robert Bosch fournit du travail à environ 10.000 personnes. L'usine fabrique des composants pour les économies d'énergie et la réduction des émissions moteur. Le jury a été impressionné par la stratégie de déploiement de l'usine, l'alignement de la stratégie des ressources humaines, les opérations de haut niveau et l'excellence de la maintenance ainsi que le déploiement d'outils et de techniques. Ils ont reconnu le déploiement systématique des approches d'excellence.

Le site Bosch de Rodez s'était déjà distingué à plusieurs reprises en France :

- en 2008 il a été lauréat du Prix Qualité Rhône-Alpes dans la Catégorie Grandes Entreprises
- puis en 2012 il a obtenu le Prix France Qualité Performance (revoir la vidéo de leur témoignage sur notre site : <http://bit.ly/bosch2012>)



### SCLE SFE - FINALISTE

SCLE SFE est basée dans le sud de la France, avec un siège à Toulouse et une agence à Marseille. Filiale de Cofely INEO groupe Engie, l'entreprise emploie 240 personnes spécialisées dans les réseaux de transport d'électricité et de transport urbains et ferroviaires. Sécurité, qualité, performances et disponibilité sont des points clés de SCLE SFE.

SCLE SFE avait quant à elle été déjà récompensée au niveau français en 2011 en obtenant le Prix France Qualité Performance dans la catégorie des Établissements de moins de 500 personnes.



# les **PRIX QUALITÉ** 2017 PERFORMANCE

Évaluez, progressez, brillez !



PRIX FRANCE  
PRIX DES BONNES PRATIQUES  
PRIX DES ÉTUDIANTS  
PRIX DU LIVRE

Candidatures jusqu'au 15 juin 2017  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)  
[prixqualite@francequalite.fr](mailto:prixqualite@francequalite.fr)



AVEC LE SOUTIEN DE



## vu ailleurs

### La Semaine de la Qualité au Maroc

Par Pierre GOSSET, France Qualité

La Semaine Nationale de la Qualité (SNQ) est organisée depuis 19 ans par l'UMAQ, Union Marocaine pour la Qualité. L'édition 2015 s'est tenue du 9 au 13 novembre dans différentes villes du Royaume, sous le thème : "La Qualité, quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain". Le forum de lancement a lieu le 9 novembre 2015 à l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs à Rabat.

21 اتحاد المغربي للجودة  
Union Marocaine pour la Qualité

ROYAUME DU MAROC  
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION,  
DE LA FORMATION SCOLAIRE  
ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

الجمهورية المغربية  
وزارة التربية والتعليم  
والتكوين المهني  
والاقتصاد الرقمي

من 9 إلى 13 نونبر 2015  
DU 9 AU 13 NOVEMBRE 2015

الأسبوع الوطني للجودة | SEMAINE NATIONALE DE LA QUALITÉ

تحت شعار  
الجودة، أي إستراتيجيات ناجحة لمقاومة الغد؟

sous le thème  
La Qualité, quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain ?

Contact الإمتصال

UMAQ DOSE / DOSM  
05 22 97 24 43 05 37 71 42 16  
www.umaq.org.ma www.mcinet.gov.ma



Atelier sur le Prix National de la Qualité



Conférence

La Qualité, quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain ? Tel était le thème de la Semaine Nationale de la Qualité (SNQ), organisée par l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ), en novembre 2015 à laquelle France Qualité a été associée.

La coopération entre les deux associations, initiée par la FAR/MFQ (Fédération des Associations Régionales de marque MFQ), est ancienne. Elle a été officialisée par la convention signée en mars 2014, entre l'UMAQ et France Qualité.

Le Forum d'ouverture de la Semaine Qualité au Maroc s'est tenu le lundi 9 novembre à l'école Mohammadia d'Ingénieurs (EMI). Aux côtés du Président Ahmed BOUHAOULI, Pierre GIRAULT a d'entrée posé la question : « Comment donner une dynamique à la démarche d'amélioration de la performance ? ». Fort de son vécu professionnel il a développé l'intérêt, par la Qualité, de créer une nouvelle dynamique d'amélioration continue de la performance.

**Parmi les autres temps forts du forum d'ouverture :**

- Isam ALOUZ de l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) a souligné que les normes ISO entrent largement dans ce processus d'amélioration, en complément des

brillants propos de Stéphane MATHIEU, de l'AFNOR Aquitaine, dont la conclusion se résumait ainsi : « Vouloir passer de la Qualité subie... à une Qualité offensive ».

- Didier NADAU, Président de l'AFQP en Région PACA, a montré l'importance du pilotage stratégique par les processus : « La définition de la stratégie conduit à définir son positionnement sur des marchés concurrentiels (tendances, concurrences, règles...). Des objectifs de marchés sont alors proposés sous la forme de : accroître sa part de marché, augmenter le nombre de clients, améliorer la satisfaction des clients, augmenter le chiffre d'affaire... »

- Pierre GOSSET, en fin de journée, a présenté le Prix Français des Étudiants (Prix des Étudiants Qualité Performance), mobilisateur de l'entrepreneur de demain, démarche vivement encouragée par Abdellah NEJJAR, Directeur de la Qualité au Ministère de l'Industrie et du Commerce (MICIEN). Il appartiendra à Michel CAM, pilote du Prix Étudiants, de le développer.

- Michel CATTAN, le mardi, à Casablanca, dans la lignée du thème de cette Semaine, animait l'atelier du groupe de travail sur l'évolution du Prix National de la Qualité (PNQ).

Ce Forum a été très largement suivi, par plus de 250 participants dont nombre d'étudiants. L'apport de France Qualité favorise les échanges mutuellement bénéfiques entre nos associations sœurs. Pierre GIRAULT, lors de la Cérémonie des Prix Qualité à Bercy en janvier, s'est plu à le souligner évoquant même l'opportunité d'un jumelage entre associations. Depuis, la mise en place d'un jumelage entre l'AFQP PACA et la région d'Agadir a même été confirmée.

Le succès de cette Semaine Nationale de la Qualité 2015 revient en grande partie à Abdelhafid REHRHAYE et Kamal-Eddine BENCHEKROUN, auxquels nous exprimons notre vive reconnaissance pour leur coopération.



Intervention de Pierre GIRAULT, Co-président de France Qualité

## La qualité dans l'entreprise à l'ère du Big data

**Auteurs (par ordre alphabétique) : Lila Aoudjit, Pierre Bescond, Dominique Chapuy, Isabelle Daugy, Henri Fraisse, Isabelle Gapillout, Pascal Gautier, Joelle Hutin, Brigitte Minette Tiberghien.**

Relecture : Raymond Nyer

**Le Big data tout le monde en parle, il s'est installé dans notre vie quotidienne, il est une des composantes majeures pour les évolutions de demain. Certains y voient un risque, une compromission de notre société, d'autres y voient une opportunité pour le monde dans lequel nous vivons, qui avec le Big data, pourrait vivre une nouvelle ère économique, sociale et sociétale. Nous souhaitons ici identifier des pistes de réflexions pour répondre à la question suivante : Quelles conséquences pour le système de management de l'entreprise et notamment en matière de Qualité ?**



### 1/ Mais qu'est-ce que le Big data ?

Le Big data, c'est un univers de données, qui ré-invente le marketing, voir l'entreprise. Pour les experts comme le Syntec numérique, il vaudrait mieux parler d'un ensemble de techniques numériques rassemblées sous l'acronyme SMACS : S pour Social – M pour Mobilité – A pour Analytics, analyse des données, le Big Data sensus stricto – C pour Cloud computing, Calcul et stockage sur des serveurs informatiques distants connectés par Internet – S pour Sécurité. Ce sont eux qui tirent la croissance du secteur numérique avec une progression annuelle de 20 %. Cet univers de données, se caractérise par ce que l'on nomme les 5V (A McAfee & E Brynjolfsson 2013), les notions de véracité et valeurs présentes de longue date se trouvent exacerbées :

> **Vitesse.** On fait allusion à la vitesse de capture, de traitement et d'obtention de ces données, et pour certains sujets, à leur toute aussi rapide obsolescence. Quelle est la durée de « validité » des données provenant d'une enquête, d'un sondage ? Un an, six mois ?

> **Volume.** On mesure ces volumes de données en zetta-octets c'est-à-dire en milliers de milliards de milliards d'octets, (IBM, avril 2015).

> **Véracité.** Quelle est la fiabilité de ces données ? Est-ce que leur mode d'obtention, leur traitement sont fiables ? Comment l'algorithme utilisé pour construire ces données a-t-il été élaboré, choisi ?

> **Valeur.** Quel est le prix, la valeur marchande de ces données ? (Y. Lejeune, 2014). Et qui en est le véritable propriétaire ? Est-ce les consommateurs, les usagers qui donnant leur avis ou en laissant leurs coordonnées participent à former, à amplifier ces données ? Ou sont-ce ceux qui vont utiliser ces données, les traiter, les analyser pour en faire des produits et services marchands nouveaux ? On peut penser que les usagers, les consom'acteurs, ceux qui fournissent ces données, les fourni'acteurs voudront savoir à quoi leurs données participent et pour quel montant financier ; et comment s'effectuera leur rémunération ? Ethique et transparence seront réclamées.



> **Variété.** Ces données proviennent de partout, (N.Glady, février 2014), on peut décomposer ces données en :

- **données externes non structurées.** Ces données proviennent des réseaux sociaux, ou des User Generated Content, c'est-à-dire des recommandations, des avis, des documents Word comme des contrats, de la documentation générale dont la gestion n'est pas encore internalisée au processus de l'entreprise. Les données non structurées forment les 80% de données circulant sur le web, IBM, avril 2015.

- **de données externes structurées.** Ces données proviennent de panels, de sondages effectués par l'entreprise, ou de ses partenaires.

- **de données internalisées** générées par des systèmes internes comme un ERP ou un CRM. (ERP Progiciel de gestion intégré, CRM : logiciel de gestion de la relation clients)

Toutes ces données forment un ensemble de données utilisables par l'entreprise, un écosystème de données, l'écosystème digital (Y. Lejeune, 2014).

## 2/ Big data et système de management : 5 impacts majeurs identifiés

On entre clairement dans un monde de complexité, et le Big data élargit la vision de l'entreprise en créant des opportunités dans plusieurs dimensions. Il touche à l'ensemble des informations et nécessite une approche holistique et structurée de type écosystème avec de fortes contraintes techniques, conceptuelles et organisationnelles. (D.Vauquier, 2014). Ce premier constat justifie la nécessité d'examiner avec attention le Big data et l'importance croissante que prendra la responsabilité d'organiser et de piloter ses enjeux.

Nous déclinons ici quelques interrogations et éclairages qui ont émergé de notre groupe de travail pluridisciplinaire sur le plan technique, économique, organisationnel, des compétences et surtout éthique.

**1. Dimension technique :** Les données avant de pouvoir délivrer leurs secrets, devront être retravaillées pour être utilisables, ce qui impose traçabilité et interopérabilité.

> Dans le cas de données structurées (dont open data...) il faudra « aller chercher plusieurs tables et les manipuler afin de ne garder que l'information pertinente et fiable ». La qualité mais aussi la maîtrise des algorithmes deviennent déterminantes

> Dans le cas de données non structurées (textes, images), il faudra « extraire les attributs (taille de l'image, sujet, style..) à valeur ajoutée » pour l'entreprise.

> Dans le cas de recherche de causes et d'effets, il faudra identifier et si possible distinguer les variables d'effet (variables dépendantes), les variables de cause (indépendantes), et celles qui serviront de variables de contrôle. Ne pas confondre corrélation et causalité.

Se posent évidemment des enjeux de fiabilité, interopérabilité et de sécurisation des informations avec les risques de malveillance externe mais aussi interne. Le système Big data de l'entreprise devra être entièrement sécurisé et cette sécurité devra être mesurée régulièrement. C'est seulement à la suite de cette étape de préparation des données, que l'on pourra appliquer « les méthodes quantitatives » en fonction de l'objectif recherché ; ce qui demande une bonne connaissance des outils statistiques et de « machine learning, apprentissage automatique à partir des données ». Ce n'est qu'à cet instant que les données pourront fournir des conclusions métiers.

**2. Economique :** Emergence de nouveaux « Business Models », en lien avec les enjeux du numérique (risques/opportunités)

Le Big Data ne se serait sans doute pas développé sans l'explosion des solutions nouvelles autour des réseaux sociaux (Web 3...), et c'est très probablement dans le domaine métier que les impacts seront les plus forts aussi bien en terme d'innovation de rupture (cf « mobilité

partagée ») que d'optimisation des process actuels. Pour les uns ce sont les schémas de distribution qui seront révolutionnés pour les autres, ce seront les chaînes de fabrication. Les rôles évoluent, les clients sont non seulement des décideurs informés (consom'acteur) mais ils deviennent aussi fournisseurs (fourni'acteur) en temps réel d'informations.

Les mégadonnées peuvent être utilisées pour un usage descriptif d'une situation, d'un produit ou service, pour produire des rapports permettant par exemple de situer l'entreprise, ou ses produits et services par rapport à la concurrence. Elles peuvent aussi être utilisées pour un usage prédictif. Dans ce cas, les données sont utilisées pour « identifier de nouvelles opportunités, ou détecter des manières de rendre le business plus performant», (N. Glady, février 2014). N'oublions pas les données en provenance des objets connectés, qui fournissent des informations sur l'utilisation de l'objet, son état de fonctionnement, etc. et qui créent autour du produit, de l'objet connecté des services et usages nouveaux (Porter, M.E, et Heppelmann J.E, avril, mai 2015 ; lansiti M, et Lakhani, K.R, avril, mai 2015). Le partage d'informations dans un environnement caractérisé par un degré d'incertitude et de doute élevé peut permettre une certaine forme de convergence (des acteurs, des méthodes, des calendriers...) et la réussite de solutions dites hybrides (économie alternative...)

### 3. Nouvelles compétences

Avec le big data, le champ des évolutions est vaste, autant dire que la où les personnes en charge de ces travaux, « doivent avoir une bonne connaissance des données, et du métier pour passer outre le « grand risque de biaiser les résultats », (N. Glady, février 2014) ou de faire des interprétations erronées.

Autrement dit, avec le big data, arrivent de nouveaux produits, de nouveaux usages, de nouvelles solutions et de nouveaux services mais à condition que les compétences nouvelles en permettant la prise en compte, la maîtrise, la gestion et

l'amélioration de l'écosystème des mégadonnées au niveau de l'entreprise.

De nouveaux métiers émergent : « data scientist, chief digital officer, data evangelist »... L'entreprise doit et devra donc intégrer ces nouvelles composantes à son système d'information, mais aussi à son système de management, de prise de décisions, de gouvernance. ... Toute l'entreprise devra donc évoluer et s'adapter à ces nouvelles pratiques.

Grâce au big data, les métiers et les fonctions de l'entreprise vont évoluer (Y. Lejeune, 2014). Certains voient dans le DSI le nouveau conseiller stratégique de l'entreprise, celui qui conduit l'amélioration, le savant de l'entreprise 3.0 (PEX, Data is a business issue : the 5 hats of the Chief Data Officer) ; ou de manière plus générale un rôle très central pour le DSI dans la « digitalisation » du fait « des composantes très techniques, comme la sécurité des données » (l'Atelier de l'Emploi, février 2015). D'autres imaginent que le directeur Qualité pourrait intégrer une partie de ces nouvelles fonctions...

On peut également estimer que toutes les fonctions se « digitalisent », tout comme la chaîne de valeur de l'entreprise et les processus internes. Nous croiserons bientôt notre digital DRH, notre digital DAF, notre digital Directeur Marketing, notre digital dirigeant...

### 4. Organisation : Modification des rapports et des relations hiérarchiques et transversales, facilitation du collaboratif .

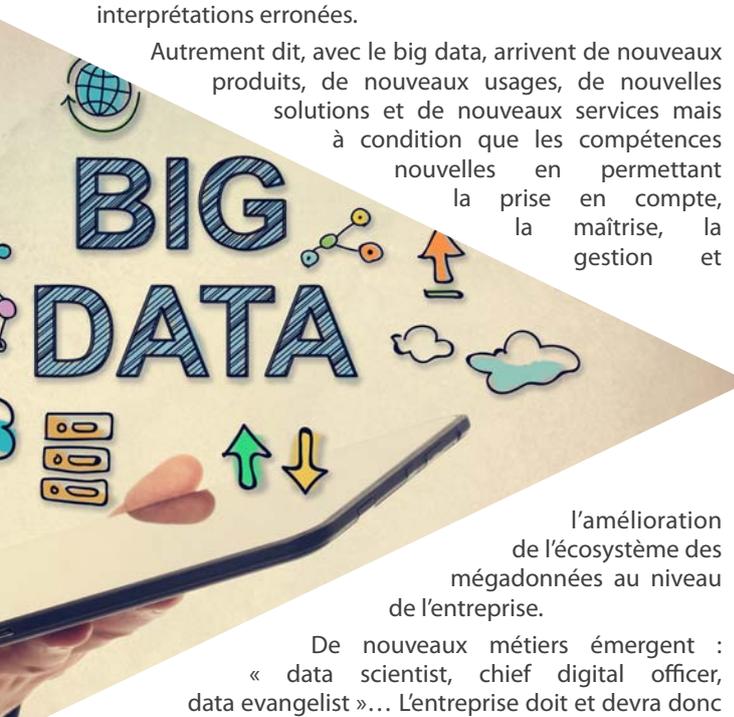
Selon l'Atelier de l'Emploi, janvier 2015, « la transformation digitale s'opère à tous les étages et concerne toutes les fonctions et les parties prenantes de l'entreprise. [ ] C'est véritablement par la co-construction de la co-responsabilité, le management, les collaborateurs et les partenaires sociaux, que l'entreprise va réussir le processus. (Atelier de l'Emploi, janvier 2015).

Comme le disent Erik Brynjolfsson, et Andrew McAfee, avril-mai 2013, le Big data, une révolution du management, « plus les outils et la philosophie du Big data se répandront, plus les idées pré-existantes sur la valeur de l'expérience, la nature de l'expertise et les méthodes de gestion vont changer. Dans tous les secteurs les experts considéreront que le recours au Big data induira une révolution du management ».

### 5. L'exigence d'éthique et de transparence (gouvernance et modération croisées, auto-contrôle entre pairs)

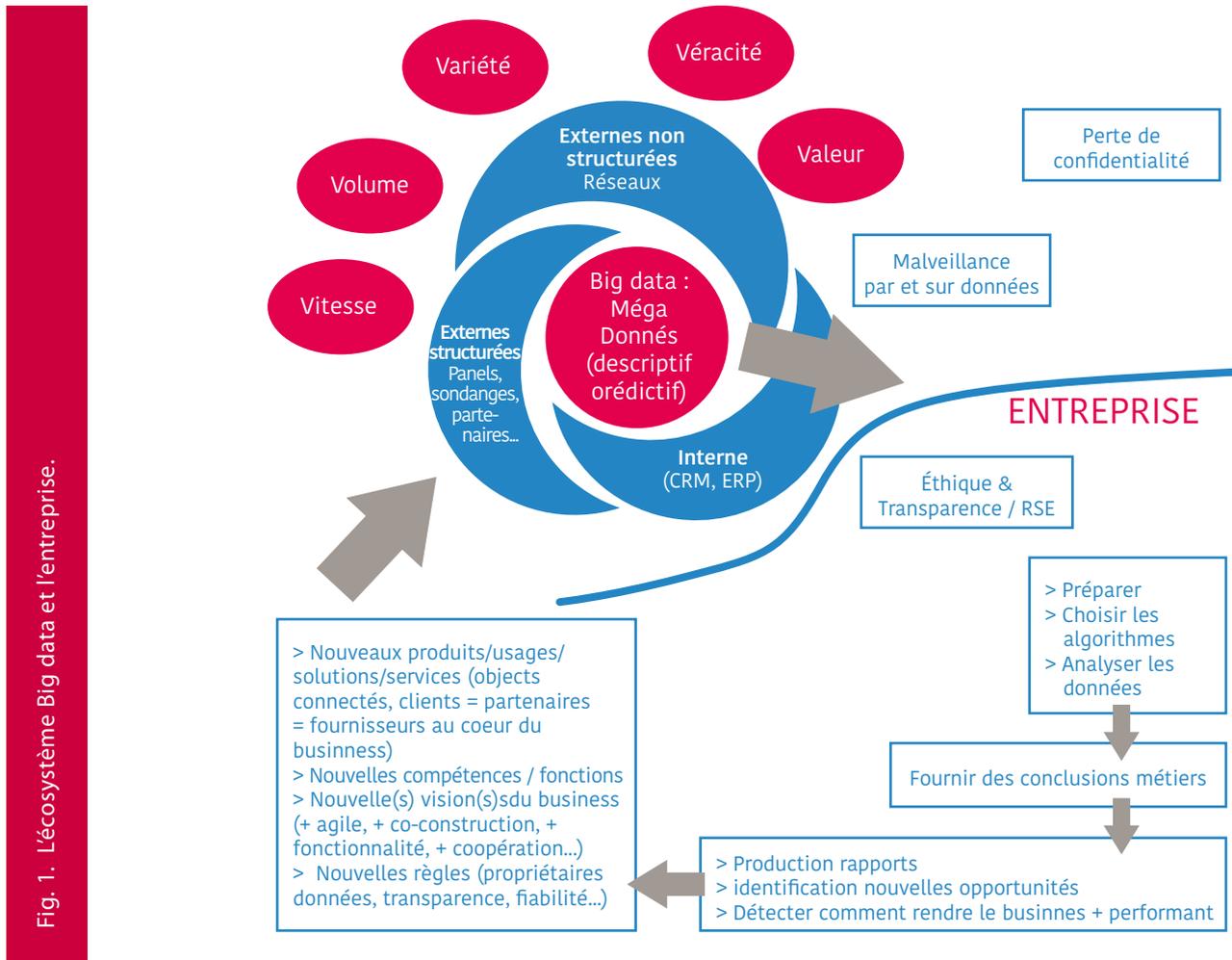
Le big data introduit de nouveaux risques au sein même de l'organisation, notamment concernant la confidentialité de certaines données « sensibles », la malveillance par et sur les données que certains pourraient pratiquer pour exercer leur pouvoir sur une organisation. Mais, le Big data est lui-même un outil d' « analyse des risques et identification des fraudes», (Cointot et Eychenne, 2014) afin d'éviter les défauts de confidentialité sur les données, ainsi que la malveillance par et sur les données. Un engagement big data n'admet pas l'approximation (Ely de Travieso, février 2015). Il y a effectivement des risques accrus en termes de sécurité et de respect de la vie privée. Parmi la variété des données, il conviendra de gérer de façon particulière les données personnelles ou rattachées à une personne ( Y Lejeune 2015), ou à une organisation.

Le rôle de la CNIL est complexifié car la finalité des données est plus difficile à appréhender en amont dans les approches Big data du fait de la capture des données sans hypothèses a priori. Le nouveau règlement européen (publication prochaine) devrait étoffer les précautions requises autour de l'utilisation des données. Doit-on se féliciter du partage des données santé ? Les bénéfiques ne seront-ils pas dévoyés. La complexité des problèmes posés à l'individu, aux



organisations et à la société nécessitera une combinatoire originale de moyens législatifs, dont fiscalité tout en évitant le blocage juridique, et de comités de régulation. Une ébauche de solutions possibles serait d'établir des comités d'éthiques à différents niveaux : national, organisations professionnelles, entreprise. Leurs décisions sont très dépendantes de la personnalité des membres, des enjeux d'éducation et de citoyenneté (note CESE, janv 2015). Aucun cadre de fonctionnement n'est disponible à ce jour, et la

démarche est encore balbutiante (Echange avec Y Lejeune)  
 Le big data va exiger qualité, traçabilité, interopérabilité pour apporter des réponses à ces enjeux. Une normalisation volontaire est souhaitable, pour sa capacité à proposer un cadre de fonctionnement, des interfaces, des pratiques et des modes d'organisation partagés. (Livre blanc : Données massives – Big Data – Impact et attentes pour la normalisation. Comité stratégique information et communication numérique. AFNOR, 2015).



### 3/ Comment faire évoluer la qualité, et les systèmes de management dans le nouveau monde du digital et du collaboratif ?

Le référentiel qualité le plus utilisé à travers le monde, l'ISO9001, vient d'être actualisé, nous l'avons pris comme référence pour repérer les points de vigilance induits par l'émergence du Big Data afin d'enrichir une démarche de management de la qualité selon l'ISO9001.

L'ISO9001 s'articule autour de dix chapitres, dont sept sont porteurs d'exigences. Pour tous ces chapitres porteurs d'exigences, nous avons repéré **27 points de vigilance** qui devront être considérés par les entreprises pour intégrer les enjeux big data et par les normalisateurs pour préparer la future version de la norme ISO9001.

Cette réflexion sur les évolutions induites par l'émergence du Big data ouvre également d'autres pistes de travail transversal impactant les démarches qualité comme :

- Analyse des risques au regard des aspects vie privée, du savoir-faire des entreprises et du respect de la réglementation.
- Responsabilités des intervenants et certification de compétences,
- Qualité des données, des algorithmes et traçabilité des analyses.

#### || Chapitre 4 de la norme ISO9001 : 2015. Contexte de l'organisme

Prendre en compte :

**1. L'éco-système « big data »** de l'organisme, en clarifiant la propriété des données, des analyses, des savoir-faire et des

algorithmes. Comment l'organisme détermine et évalue la qualité de cet éco-système « big data » ? A minima une cartographie actualisée et une notation partagée ?

**2. L'influence des apports** du big data dans l'évolution de la stratégie et la finalité de l'organisation. Veille à organiser.

**3. Les interactions multicanales** des fournisseurs de données, clients, collaborateurs et autres parties intéressées pertinentes. Ne faudra-t-il pas disposer d'une cartographie par canaux d'information pour identifier les divers canaux de l'éco-système « big data », et les interactions entre ces canaux, ainsi que des fournisseurs de données ?

**4. Les sources d'information** big data, leur pertinence et leur fiabilité. Comment l'organisme identifie la pertinence et la fiabilité des sources d'information big data ?

5. L'opportunité de déterminer un « processus digital » (pilote central et/ou dilué dans les autres processus ?) et les niveaux techniques de responsabilité (« data analyst, data scientist, data evangelist ») requis pour assurer l'efficacité et la pertinence des processus, la maîtrise des risques, la clarification des finalités, le respect de la déontologie, et l'éthique du processus digital.

#### **|| Chapitre 5 de la norme ISO9001 : 2015. Responsabilité de la direction**

Prendre en compte :

**6. La politique digitale de l'entreprise**, écrite, communiquée aux employés et comprise.

**7. Les règles de fonctionnement** du tandem : « empowerment » des employés /leadership de la direction et de son pilotage.

**8. Le rôle central de la fonction Qualité pour l'intégration des attentes/besoins** clients dans le processus digital pour la satisfaction client et en assurant des produits et services conformes aux exigences légales et réglementaires, exigences internes, exigences clients et autres parties intéressées.

**« L'organisme est désormais une structure plus ouverte vers l'extérieur mais jusqu'à quel niveau ? »**

**9. La gestion des risques/opportunités induits par le big data.** Comment maîtrise-t-on la gestion des données des fournisseurs de données qui, pour certains, sont des clients ? Comment maîtrise-t-on le droit à la vie privée, pour des fournisseurs de données sensibles, comme les données médicales ?

**10. La stratégie de communication et la « e-réputation »** sont à clarifier. Comment l'organisme communique notamment sur les réseaux sociaux ? Comment préserve-t-il sa e-réputation, notamment en cas de crise ?

#### **Chapitre 6 de la norme ISO9001 : 2015. Planification du système de management de la qualité**

Prendre en compte :

**11. Les risques associés à l'utilisation des données** en provenance des réseaux informatiques externes et internes, ainsi que des objets connectés intelligents : a minima rédiger note sur les modalités d'évaluation et de maîtrise.

**12. Les conséquences et les impacts du big data** : analyser et partager l'arbre des causes/conséquences avec les partenaires fournisseurs de données, où leurs représentants.

**13. Les relations liées au big data** : identifier et mesurer l'efficacité pour satisfaire à la pertinence continue de ces relations. Traçabilité, obsolescence, gestion du changement...

#### **Chapitre 7 de la norme ISO9001 : 2015. Support**

Arbitrer entre l'externalisation et l'internationalisation des ressources humaines et techniques.

Prendre en compte :

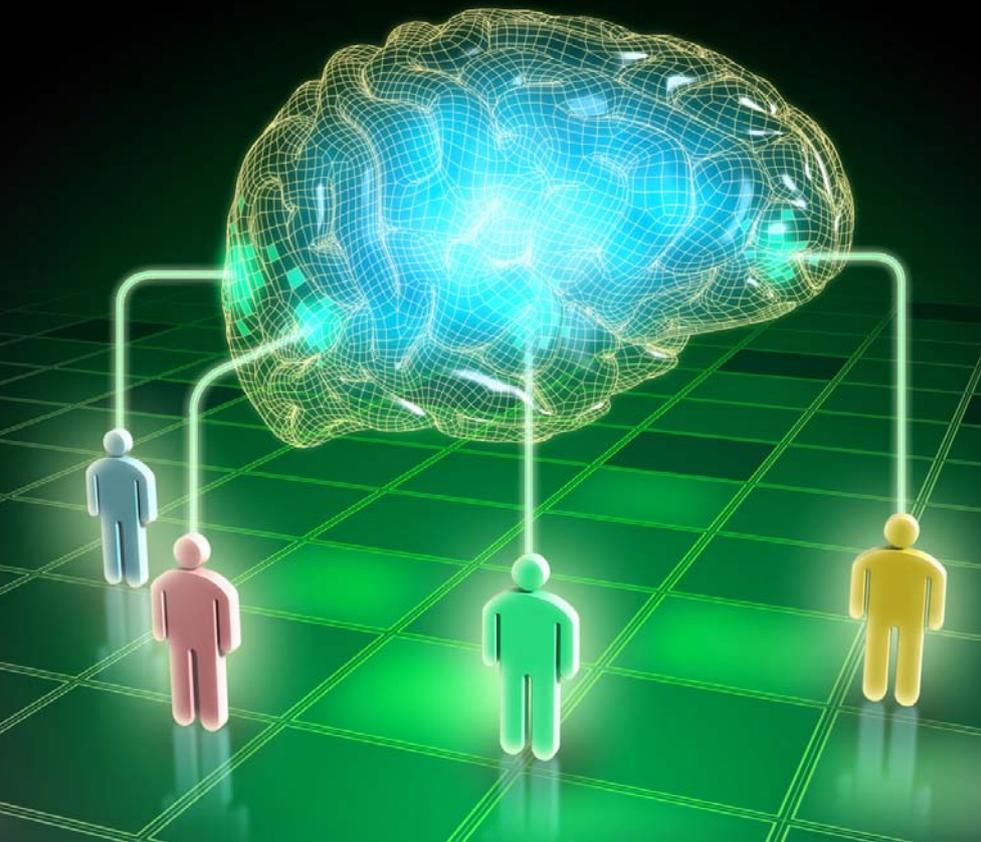
**14. La formalisation des règles du fonctionnement de l'infrastructure informatique** et éventuellement celles des **objets intelligents connectés**. L'organisme est désormais une structure plus ouverte vers l'extérieur mais jusqu'à quel niveau ... et pour des risques associés



## **TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ**

- Valeur ajoutée des démarches qualité
- Qualité et big data
- 7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001
- Qualité et Responsabilité Sociétale
- EFQM® : des résultats hors norme
- Vision Qualité France

LIEN DIRECT : <http://bit.ly/LivreBlancQualite-T1>



## Chapitre 8 de la norme ISO9001 : 2015, Réalisation des activités opérationnelles

Prendre en compte

18. Dans la conception et le développement de produits et services, l'intégration **des données big/smart data, y compris celles provenant des éventuels objets connectés intelligents**, et le pilotage du mode d'intégration des algorithmes dans les offres et expériences clients, en tenant compte des divers « stade du produit et service » : livraison, services après vente, recyclage, réparation, ré-utilisation.

19. La maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes : **enjeux de maîtrise/contrôle des data et des algorithmes sous traités**. Le filtrage et la validation des données amont d'origine externe et leur pérennité, leur validité, la maîtrise dans un fonctionnement type « open-data ».

20. La production et la prestation de service, la pérennité. La maîtrise dans un fonctionnement type « open-data », le pilotage du mode d'intégration des algorithmes dans les offres et l'expérience clients. **La prise en compte des usages, et services nouveaux possibles ou induits par le big data.**

21. La « prestation de service » possible fournie par le client, fournisseurs de données (notion **de juste réciprocité**).

comme la malveillance vis à vis des données, ou la perte de confidentialité possible sur des données sensibles de l'organisme. L'intégrité ou qualité des données. Cas particulier des objets connectés toujours sous contrôle, la responsabilité de l'entreprise et de la valeur ajoutée créée.

**15. Les compétences.** Vérifier que les compétences nouvelles existent au niveau des fonctions informatiques mais également de toutes les autres, et en particulier pour les fonctions marketing, ressources humaines, intelligence économique, finance, commerciales, etc. qui doivent mettre en œuvre les données du big data (dualité métier et technique) Concernant la gestion des connaissances le Big Data pourrait être une solution opérationnelle aux approches de Knowledge-management sur lesquelles de nombreux qualitatifs ont investi.

**16. La sensibilisation / communication** sur le savoir-être et la dimension comportementale associés au développement du digital (Prendre en compte l'écosystème big data au niveau des chartes éthiques généralement présentes dans les organisations, promouvoir les formations liées aux nouvelles compétences, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire-savoir. Développer, au sein de l'organisme, une culture commune liée au big data à son utilisation, à sa compréhension, et promouvoir des régulations horizontales, sur l'utilisation raisonnée du big data.

**17. La démonstration de la pertinence d'utilisation** des données pour la qualité attendue et l'usage défini avec un enjeu de transparence et de confiance dont l'organisme doit faire part à destination des fournisseurs de données et des autres parties intéressées.

## Chapitre 9 & 10 de la norme ISO9001 : 2015. Évaluation des performances et amélioration

Prendre en compte

22. La surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation. Les nouvelles formes possibles de mesure, **en continu, de prise en compte de l'individualité du client**, et plus largement des parties intéressées pertinentes et de leur réactivité instantanée.

**23. La satisfaction du client** et le respect de l'individu.

**24. Les conditions d'utilisation des outils** de captation, de traitement et d'analyse des données et la capacité d'interprétation. Comment détecter les dérives et évaluer leurs impacts ?

**25. L'audit interne et les nouvelles compétences** requises pour auditer le processus digital, et ses retombées au niveau des fonctions clés de l'organisme.

26. La revue de direction et **les opportunités offertes** par les données arrivant en temps réel recueillies auprès des fournisseurs de données que peuvent être les clients.

27. Dans la revue continue **des processus d'amélioration** : prévoir les processus intégrés pour les produits et services connectés dans la conception des offres).

## Conclusion et perspectives

Les enjeux et l'utilisation du numérique vont avoir un impact sur le management de la qualité et mériteraient de développer une attention et des compétences particulières pour l'application du référentiel ISO9001 avec l'utilisation massive des mégadonnées. Nous avons identifié 27 points de vigilance à transformer en actions concrètes. Est-ce pour autant une révolution pour le référentiel ISO9001 ?

En tout cas de profond changement pour les organisations et les entreprises qu'il semble pertinent d'analyser dans toutes ses facettes et avec tous les acteurs. Nous avons brièvement réfléchi à l'impact du numérique sur le système qualité mais quelle est la place de la qualité dans le numérique ? Une réflexion plus globale sur le système de management donc sur la stratégie des organisations et des entreprises à l'ère du numérique nous semble nécessaire pour faire monter à bord tous les acteurs des TPE aux grandes structures multi-acteurs dont les métropoles.

Déjà des impacts forts sont à attendre sur les relations avec les clients, en particulier à propos de l'usage des informations les concernant et toutes les conséquences imaginables en terme commercial, marketing, conception

et production de nouveaux produits et services. Comment l'organisme administrera, protégera, partagera ces données ? Comment sera gérée la qualité intrinsèque de ces données ? Quelles seront les règles et droits en termes d'archivage, de partage, et d'effacement de ces données ? Y aura-t-il des règles transparentes en termes de rétribution de participation à l'amélioration ou à la conception des produits et services des fournisseurs de données ? Il ne faudra donc pas négliger les dimensions réglementaires et éthiques, en particulier sur le droit à la vie privée des fournisseurs de données. Le big data impose aux managers (et aux futurs qualitiens) de se positionner de manière éthique et transparente pour apporter la confiance nécessaire aux fournisseurs de données, aux clients, et aux parties intéressées tout en sachant accueillir au sein des organismes des compétences et des fonctions nouvelles nécessaires pour construire un système qualité pertinent. C'est un nouveau risque à maîtriser au regard des aspects de la vie privée et des nouvelles réglementations qui vont accompagner les innovations technologiques associées à l'essor du big data.



**LA QUALITÉ  
AU SERVICE ...**

**des clients  
des dirigeants  
du personnel**

**SOYEZ CONVAINCANTS**

**TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LES 3 FICHES PRATIQUES**

LIEN DIRECT : <http://bit.ly/livreblanc-triptyques>



## Bibliographie, Webographie

**Brynjolfsson Erik et McAfee Andrew**, avril-mai 2013, *le Big data, une révolution du management*, Harvard Business Review.  
[www.hbrfrance.fr/magazine/2013/04/195-le-big-data-une-revolution-du-management](http://www.hbrfrance.fr/magazine/2013/04/195-le-big-data-une-revolution-du-management).

**CESE** rapport de janvier 2015 "*Les données numériques : un enjeu d'éducation et de citoyenneté*"  
<http://www.lecese.fr/travaux-publies/les-donnees-numeriques-un-enjeu-deducation-et-de-citoyennete>

**Cointot J.C., Eychenne Y.**, 2014, *La révolution Big data : les données au cœur de la transformation de l'entreprise*. Dunod.

**de Travieso Ely**, février 2015, *Un engagement big data n'admet pas l'a peu près*.  
[www.globalsecuritymag.fr/Ely-de-Travesio-Directeur-de,20150215,50833.html](http://www.globalsecuritymag.fr/Ely-de-Travesio-Directeur-de,20150215,50833.html)

**Gladys Nicolas**, février 2014. *Comment exploiter le Big data ? Chronique d'experts*.  
[www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/3930-comment-exploiter-le-big-data/](http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/3930-comment-exploiter-le-big-data/)

**Iansiti M., et Lakhani K.R.**, avril mai 2015. Ubiquité numérique, comment les connexions et les données révolutionnent le business, *in avril, mai 2015, Comprendre et gérer l'internet des objets, HBR France*.

**IBM**. avril 2015. *Big data et qualification des données : par où commencer ?*

**ISO 9001:2015**, Projet de norme, PR NF en ISO 9001, X50-131 PR - Système de management de la qualité

**L'Atelier de l'Emploi**. février 2015. *Transformation numérique des entreprises : après la tactique, l'heure de la stratégie ?*  
[www.manpowergroup.fr/digitalisation-entreprise-transformation-numerique-usages-strategie/](http://www.manpowergroup.fr/digitalisation-entreprise-transformation-numerique-usages-strategie/)

**L'Atelier de l'Emploi**. janvier 2015, *Transformation digitale et RH (1/2) : comment co-construire la co-responsabilité ?*  
[www.manpowergroup.fr/transformation-digitale-entreprise-rh-business-co-responsabilite](http://www.manpowergroup.fr/transformation-digitale-entreprise-rh-business-co-responsabilite).

**Lafrate Fransceso** : *Du big data au smart data 2015*

**Legendre Jean-François**. Juin 2015. *Livre blanc – Données massives – Big Data – Impact et attentes pour la normalisation*. Comité stratégique information et communication numérique. AFNOR

**Lejeune Yannick**, avec la collaboration de Bocabeille M., Drillech A., Bardèche G., Rollet A., 2014, *Big, fast, open data : décrire, décrypter et prédire le monde : l'avènement des données*. Fyp éditions.

**Lejeune Yannick** : communication personnelle - avril 2015

**PEX**, Data is a business issue : the 5 hats of the Chief Data Officer.  
[www.processexcellencenetwork.com/pex-tools-technologies/white-papers/data-is-a-business-issue-the-5-hats-of-the-chief](http://www.processexcellencenetwork.com/pex-tools-technologies/white-papers/data-is-a-business-issue-the-5-hats-of-the-chief). Printemps de l'économie : 17 avril 2015

**Porter M.E. et Heppelmann J.E.**, avril mai 2015. Comment les produits intelligents connectés changent les règles de la concurrence, *in avril, mai 2015, Comprendre et gérer l'internet des objets, HBR France*.

**Printemps de l'économie** Bercy 17 avril 2015 *Les données : quelle révolution pour notre quotidien ?* G.Babinet - P Waelbroeck- PTubora- P Lefébure & *Les Big Data pour booster l'économie française* : F Bourdoncle - L. Gille - R. Rivaton - H. Thouvenin - P. Mabillet

**Syntec numérique** : Conjoncture et perspectives 2015-2016 - novembre 2015

**Vauquier Dominique** L'abeille et la digitale La Lettre d'ADEL n°91 - Printemps 2014



## LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

Tome 1 - Janvier 2016

COMPRENDRE  
LA QUALITÉ  
D'AUJOURD'HUI  
ET DE DEMAIN

**NOUVEAU**

# TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

- Valeur ajoutée des démarches qualité
- Qualité et big data
- 7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001
- Qualité et Responsabilité Sociétale
- EFQM® : des résultats hors norme
- Vision Qualité France

LIEN DIRECT :  
<http://bit.ly/LivreBlancQualite-T1>