

échanges

N°30

la performance en revue

DOSSIER SPÉCIAL
LES 4 EXCELLENCES



L'ÉVÈNEMENT

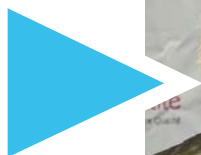
LANCEMENT DES PRIX
QUALITE & PERFORMANCE 2017

STRATÉGIE

L'OFFRE DE SERVICES FRANCE QUALITÉ



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



Par Marielle ROUX
Secrétaire Générale de France Qualité

En route vers les excellences

L'histoire de la qualité nous montre que son évolution perpétuelle suit les évolutions et les bouleversements de notre monde, de nos modes de consommations et de productions. Le terme « Excellence », si couramment employé aujourd'hui, n'est donc que le reflet de l'évolution de la qualité des 10 dernières années. On parle, dans telle organisation ou dans telle entreprise, d'une, voire de quatre excellences. Au sein de France Qualité, nous avons choisi de parler des 4 excellences : relationnelle, managériale, opérationnelle, sociétale.

Mais quelle(s) que soi(ent) la ou les excellence(s) énoncée(s) et affichée(s) par une entreprise, l'objectif principal à retenir de ces démarches n'est-il pas de soutenir l'entreprise à assurer la responsabilité de ses engagements ?

La multiplicité des offres, des acteurs, la complexité de gestion de la trésorerie, contraignent les entreprises à se doter d'une image de marque portée par des valeurs et des engagements qui deviennent son identification concurrentielle. Décevoir ou leurrer ses parties prenantes vitales sur ses engagements, met en péril la pérennité de l'organisation. Cette dernière se doit de mettre en œuvre des dispositifs lui permettant de soutenir l'application de ses valeurs et engagements dans la conception des projets ou au quotidien dans ses activités. Ainsi nous apercevons aujourd'hui de nombreux systèmes de management construits autour des engagements d'excellence de l'organisation concernée. Par exemple, l'intérêt de développer les travaux prospectifs sur le thème de l'excellence opérationnelle dans les services est avéré. Ces recherches vont permettre d'accompagner l'adaptation des entreprises et administrations aux bouleversements des modes de distribution, et d'utilisation des services.

France Qualité a donc à cœur de sensibiliser, éduquer à la compréhension et la prise en compte de la maîtrise des excellences dans tous les types d'activités quelles que soient les organisations. Nous vous proposons donc de nous accompagner dans ce numéro 30 à découvrir ou à approfondir ce que vous savez sur les excellences.

Bonne lecture.

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
Éditée par : France Qualité
Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org



► sommaire



4 LE DOSSIER LES 4 EXCELLENCES

5 CONTEXTE
L'EXCELLENCE EN RACCOURCI

7 TÉMOIGNAGE
L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DANS UNE TPE/PME

8 ÉCLAIRAGE
EFQM & LA « MÉTAMORPHOSE » DU SERVICE PUBLIC

10 TÉMOIGNAGES
- L'ORGANISATION LIBÉRÉE
- AUTOUR DE L'EXCELLENCE MANAGÉRIALE

13 ÉCLAIRAGE
L'EXCELLENCE RELATIONNELLE, LEVIER DE
L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

14 ÉCLAIRAGE
APPROCHE « GOUVERNANCE » EN RSE : LE RÔLE
ESSENTIEL DU DIRIGEANT

15 TÉMOIGNAGE
QUAND LA RSE SE COMMUNIQUE



18 PROSPECTIVE
LE BAROMÈTRE QUALITÉ FRANCE,
UNE INNOVATION FRANCE QUALITÉ

20 ZOOM SUR
L'ENSEIGNEMENT DE L'EXCELLENCE

24 STRATÉGIE
C'EST QUOI AU FAIT L'APPORT DE FRANCE QUALITÉ ?

26 TERRITOIRE EN ACTION
L'AFQP LIMOUSIN, ACTEUR INCONTOURNABLE DE
L'EXCELLENCE

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

▶ le dossier

LES 4 EXCELLENCES

EXCELLENCE
SOCIÉTALE



EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE



EXCELLENCE
RELATIONNELLE



EXCELLENCE
MANAGÉRIALE



les
4
excellences

L'EXCELLENCE EN RACCOURCI

Par Yvon MOUGIN, consultant et formateur
chez Cap Entreprise et auteur

EXCELLENCE
OPÉRATIONNELLE



L'excellence, être au service des autres

Pour une entreprise, l'excellence est un système complexe puisque nous recherchons ainsi un modèle de perfection qui n'existe pas. Il est d'usage de considérer ce concept comme une somme de notions relatives à des excellences managériales, sociétales, opérationnelles et relationnelles. Aussi me semble-il plus simple d'appréhender ce paradigme à travers un exemple concret. Mais auparavant, ne pourrait-on pas énoncer que l'excellence est une manière d'accomplir une finalité sociétale laquelle est le trait commun entre (presque) toutes les formes d'organisations humaines. Cette finalité consistant à servir les autres (nos frères humains) en leur procurant des biens matériels ou immatériels qui rendent la vie plus confortable, plus facile, plus douce, plus belle, plus joyeuse, plus durable, plus sereine, et cette liste d'attentes manque bien entendu d'exhaustivité. Sans faire de philosophie à la petite semaine, nous pouvons affirmer que nous sommes tous au service des autres et que l'excellence de ce service et de la façon de le produire est un mode de vie, comme on dit, gagnant/gagnant.

Une finalité, un rêve partagé

L'entreprise que je souhaite citer en exemple applique ce principe depuis quelques dizaines d'années et en a fait un modèle. Celui-ci s'appuie sur une finalité énoncée comme un « rêve partagé ». La formulation de ce rêve est la suivante :

"Toujours plus et mieux pour moins cher pour chacun de nos clients, à Hallencourt dans le respect de la terre et de nos enfants".

Dans cette entreprise, on a compris que le client est la source de sa pérennité permettant à chacun des employés de vivre et travailler au pays. On a compris que pour fidéliser le client, il faut qu'il trouve mieux ici qu'ailleurs. On a compris que les contraintes économiques sont bien réelles et qu'il faut faire de la marge pour investir et jouir de bons salaires. On a compris que les générations futures doivent, elles aussi, vivre aussi bien que nous. Ce n'est pas plus compliqué que cela. On peut toujours chicaner sur le fait que ce rêve (dans sa première partie tout au moins) ne semble pas trop compatible avec une société de décroissance et de moindre consommation dont la venue semble inéluctable aux yeux de certains.

C'est faux !



lire la suite p.6



suite de la p.5



Dans l'expression de cette finalité, il n'est pas question de quantité mais de qualité. Moi client, c'est ce que je recherche dans tous mes actes d'achats. Plus, mieux et moins cher.

Lorsque ce rêve est partagé c'est-à-dire compris, accepté de tous - et ceci est le vrai travail du patron qui pourrait synthétiser l'excellence managériale - il faut ensuite se retroucher les manches et transformer ledit rêve en réalité. L'excellence ne se nourrit pas de discours mais de faits. A l'instar de Jean Cocteau expliquant qu'il n'y a pas d'amour mais seulement des preuves d'amour, nous pourrions affirmer qu'il n'y a pas d'excellence mais seulement des preuves d'excellence.

Une révolution culturelle pour l'entreprise

Commençons par poser un postulat : les personnes les plus importantes dans une entreprise sont celles qui fabriquent la prestation. C'est l'ouvrier, c'est l'employé du front office qui créent la valeur ajoutée pour le client (le plus, le mieux et le moins cher) et qui créent de ce fait, si on leur en donne les moyens, la richesse de l'entreprise. Ils sont au service direct du client. Et par conséquent, ils doivent être au centre de l'organisation. Tout le reste des personnels, ceux du back office c'est-à-dire des fonctions de support travaillent pour les aider.

Poursuivons par un premier principe : donnons le pouvoir et faisons confiance au personnel de terrain. Lorsqu'une finalité est comprise et partagée (responsabilité du management), plus besoin de contrôle, plus besoin d'une pléthore de services qui obèrent les coûts de production et n'apportent pas toujours les livrables attendus par les processus de réalisation. Nous vivons encore dans une culture de l'ingénieur qui tend à imposer l'avis du diplômé à celui qui en est dépourvu. Nous adoptons ainsi un des préceptes de base du Lean management affirmant que « c'est celui qui fait qui sait ». L'existence et la dimension des processus

« Le vrai chef, c'est le client et dans les équipes, il n'est besoin que d'un leader »

de support est conditionnée par la demande des processus de réalisation. Nous autres techniciens et expert de tous poils, soyons réellement au service des personnels de terrain. N'imposons rien. Cette assistance, ce sont les ouvriers et les employés qui la sollicitent en cas de besoin pour réaliser au mieux la demande des clients.

Continuons par un second principe, celui de la décentralisation. Il faut que tout un chacun, comme un artisan, ait un contact le plus direct possible avec le client. Pour le comprendre, pour connaître ses besoins, pour le satisfaire. Chaque fois que l'on grandit et que l'on crée des processus spécialisés pour faire des économies d'échelle, on s'éloigne du client et on perd le sens du travail. Un employé d'une multinationale qui alimente des bases de données sans savoir ni quoi ni qu'est-ce, a perdu tous sens de la réalité du monde. Il effectue une tâche vide de sens. Pour disposer de ce contact privilégié, il faut organiser l'entreprises en petites structures indépendantes et connectées. Les processus de réalisation doivent être de petite taille, de celle d'une équipe autrement dit d'un groupe où tout le monde se connaît et dans lequel les relations sont personnelles.

Terminons par un troisième principe : pas de hiérarchie. Il y a un manager qui fait passer la bonne parole et qui fait respecter les principes et les valeurs et des équipes autonomes (des mini-usines). Le vrai chef, c'est le client et dans les équipes, il n'est besoin que d'un leader, choisi pour ses qualités charismatiques, qui coordonne les activités et fait le lien avec les processus de support.

L'exemple de Favi et de son dirigeant Jean François Zobrist

L'entreprise qui a adopté et expérimenté ces principes se nomme Favi (400 personnes) et son ex-dirigeant, qui a mis en place ce modèle d'excellence, est Jean François Zobrist.

Dans l'entreprise en question, depuis trente ans, aucun plan social (et pourtant c'est un sous-traitant

Sources :

- Interview de JF Zobrist sur YouTube : <http://bit.ly/25ktc91>
- « Favi, l'usine qui tourne sans chefs » Capital.fr, 11/01/13, mis à jour le 23/01/14
- « Jean-François Zobrist, le petit patron naïf et paresseux » L'informateur, Décembre 2014
- « La fonderie Favi, l'usine qui fait toute confiance à ses ouvriers » Ouest-France, octobre 2013

« Nous sommes tous au service des autres et l'excellence de ce service et de la façon de le produire est un mode de vie gagnant/gagnant »

de l'automobile). Des salaires très au-dessus de la moyenne de ce type de sociétés avec régulièrement des équivalents de quatorze à quinze mois de salaire.

Dans l'entreprise en question, l'effectif des processus de support n'est que de 20%, tout le reste est constitué de main d'œuvre directe, celle qui produit la valeur ajoutée.

Dans l'entreprise en question, on est passé de 12 jours de lead time (délai entre commande et livraison) à une journée en supprimant les intermédiaires.

Dans l'entreprise en question on innove sans fonction de R&D ni bureau d'études.

Satisfaire à de nouveaux besoins

Combiner performance organisationnelle et qualité de vie au travail nécessite de répondre aux besoins nouveaux qui aujourd'hui s'expriment au-delà de la (bien connue) pyramide de Maslow. Il faut une égalité entre tous les membres de l'entreprise. Considération, respect, bienveillance et confiance sont les mots d'ordre nouveaux. Il faut aider au développement personnel de chacun pour faire correspondre les activités et les talents naturels. Il faut enfin être responsable de ce que l'on fait ce qui entraîne la disparition de toute forme de contrôle et ce n'est pas le moindre frein de cette révolution de l'excellence.

TÉMOIGNAGE

L'Excellence Opérationnelle dans une TPE/PME

Par Christophe BARRY,
PDG de PLAST AVENIR 87

L'excellence opérationnelle comme objectif ou axe majeur pour une PME de taille moyenne comme Plast Avenir 87 passe par une connaissance transverse :

- Des modèles d'organisation type ISO et/ou RSE
- Des métiers et savoir-faire de l'entreprise
- Mais surtout de son potentiel tant technique/humain que financier, de ses souplesses et rigidités

C'est à l'intersection de ces composantes de l'entreprise que nous trouvons les axes organisationnels, la construction stratégique, avec comme vocation la pérennité de nos activités et de nos emplois.

Mais c'est aussi à ce prix-là que nous évitons des systèmes complexes, en axant nos démarches sur nos métiers au service d'un collectif, l'entreprise.

L'entreprise avec un grand E, incluant tant nos parties prenantes, nos salariés, notre impact environnemental....

Nous avons sur 2016 résumé ces démarches par des mots clefs afin de vulgariser et de démocratiser cet objectif d'excellence : EFFICACITÉ.

Dans ce mot clef, on retrouve la volonté de chasser l'inutile, d'aller à l'essentiel, tout en préservant la nécessité absolue de rester AGILE, FLEXIBLE et d'apporter un service supérieur à la moyenne.

Chaque fonction de l'entreprise, chaque poste, chaque métier... est propriétaire de cet objectif et nous devons nous interroger sur l'efficacité de ce que nous faisons au quotidien, voire sur sa réelle nécessité.

« Aller à l'idéal et comprendre le réel » Jean Jaurès.

Plast 87
Avenir



► éclairage

EFQM & LA "MÉTAMORPHOSE" DU SERVICE PUBLIC

Par Christian RIQUELME, Administrateur territorial, promotion « Paris locaux »



EFQM® n'est pas l'apanage des entreprises industrielles et commerciales. Ce modèle concerne l'ensemble des services, et notamment ceux du secteur public. Administrations centrales ou déconcentrées, collectivités locales, quelle qu'en soit la taille, organismes

et agences... Tous doivent, pour se renouveler et relever les défis des mutations en gestation, abandonner leurs organisations verticales et hiérarchiques, promouvoir les organisations circulaires, et se saisir de ce modèle pour opérer leur « MÉTAMORPHOSE »...

L'excellence managériale contribue à l'émergence d'une organisation « AGILE », fondée sur une nouvelle

« Approche Globale, Innovante, Locale, Efficiente ».

La contribution « Grande transformation et service public. Le pari de la métamorphose », mise en ligne par Christian RIQUELME, administrateur territorial, explicite en détails la démarche proposée. Elle montre que Prospective, Action, Résultats, Innovation fondent le PARI de la METAMORPHOSE et, à partir notamment d'éléments tirés de l'EFQM®, elle décline les 12 lettres de l'acronyme « METAMORPHOSE » et en donne ainsi les 12 mots-clés, dans un tableau repris ici.

A noter qu'aussitôt mise en ligne cette contribution a fait le buzz : plus de 5000 internautes l'ont consultée et plus de 2000 en ont déjà reçu un exemplaire au format pdf... Et les envois continuent !

Feuilletez le document sur : <http://bit.ly/1TUHvWo>

L'EFQM® European Foundation for Quality Management est née en 1988 et a doté l'Europe d'un premier modèle d'évaluation dès 1991. Avec un modèle japonais, le Deming Award et un modèle américain, le Malcolm Baldrige National Quality Award, déjà actifs depuis plusieurs années, la volonté des quatorze grandes organisations qui composaient alors l'EFQM® était très clairement de créer un environnement européen pour les modèles d'excellence.

Aujourd'hui l'EFQM® est un des outils qualité les plus populaires en Europe, utilisé par plus de 30 000 organisations dans le but d'améliorer leurs performances comme leur gouvernance... Il est régulièrement révisé afin de s'assurer qu'il est bien en miroir du monde dans lequel les organisations opèrent, et il les encourage ainsi à devenir des structures agiles, privilégiant la transversalité et les démarches ascendantes, fortement mobilisatrices et participatives, aux anciennes approches verticales et hiérarchiques qui de fait étouffent l'innovation et s'avèrent incapables de rechercher et promouvoir de nouveaux talents et de nouveaux savoir-faire...

Le modèle EFQM® est un cadre de travail fondé sur neuf critères. Cinq de ces critères sont des « facteurs » contributifs, et couvrent ce qu'une organisation doit faire pour développer sa stratégie et la mettre en application, tandis que les quatre autres représentent les « résultats », c'est-à-dire ce qu'une organisation obtient, en accord avec ses objectifs stratégiques.

Parce que le modèle EFQM® est basé sur la recherche de l'excellence, il est particulièrement important de bien en saisir les principes fondateurs. Ce modèle s'appuie sur une logique différente de celle des principales normes utilisées en matière de management de la qualité ou de développement durable. Contrairement aux normes ISO, l'EFQM® n'est pas le vecteur de bonnes pratiques réunissant le consensus d'un grand nombre de pays et applicable par une majorité d'organisations. Le rôle de l'EFQM® est de faire la synthèse des pratiques qui conduisent à des résultats de « classe mondiale ». C'est plus particulièrement l'organisation du prix européen de l'EFQM® qui permet de repérer et de qualifier ces meilleures pratiques. Cette complémentarité avec les

normes ISO est particulièrement utile aux organisations déjà certifiées qui trouvent dans ces modèles d'excellence l'opportunité de créer un relais à leur démarche de progrès. L'EFQM® s'est donc doté de Principes fondamentaux qui constituent les valeurs véhiculées par le modèle : créer de la valeur pour les clients, créer un avenir durable, développer les capacités de l'organisation, mobiliser la créativité et l'innovation, diriger avec vision, inspirée et intègre, manager

avec agilité, réussir par le talent du personnel, soutenir des résultats remarquables.

EXTRAITS DE « GRANDE TRANSFORMATION ET SERVICE PUBLIC. LE PARI DE LA MÉTAMORPHOSE »
de Christian RIQUELME - 30 décembre 2015

LES DOUZE MOTS CLÉS DE LA « MÉTAMORPHOSE »

M ODERNISATION	La modernisation du service public, telle que la sous-tend un système de management EFQM® fondé sur l'amélioration continue, impose la mobilisation des parties prenantes autour d'objectifs clairs, adossés à une stratégie globale.
É COUTE	L'écoute des parties prenantes permet de mieux identifier besoins, attentes et opportunités, et de fixer les résultats attendus « en vue d'améliorer la performance future », en veillant à intégrer et concilier équilibre et harmonie.
T RANSVERSALITÉ	La transversalité permet à l'organisation de décroisonner les services et ainsi de favoriser l'émergence des talents et savoir-faire, au service de la satisfaction des parties prenantes et de la conduite d'une démarche d'exemplarité.
A MÉLIORATION	« L'amélioration continue est un processus qui conduit à l'obtention de niveaux plus élevés de performance par un changement progressif et continu », selon la définition qu'en donne le glossaire annexé au modèle EFQM®.
M OBILISATION	Le Prix France Qualité Performance est construit sur le modèle d'excellence EFQM®. Le dossier de presse produit lors de sa dernière édition, en décembre 2014, portait en titre : « La qualité: une mobilisation à tous les niveaux ».
O BJECTIFS	Les critères 6 à 9 du modèle d'excellence EFQM® relèvent que « les organisations excellentes fixent des objectifs clairs pour les résultats clés » attendus par les clients (6), par le personnel (7), la Société (8) ou l'entreprise (9).
R ÉSULTATS	D'après le modèle EFQM®, « les organisations excellentes atteignent des résultats qui répondent aux attentes et besoins » des clients (critère 6), du personnel (7), de la Société (8) et de l'organisation (9), « ou les dépassent ».
P ERFORMANCE	Intégrée au modèle EFQM®, la logique RADAR constitue « une méthode d'évaluation dynamique et un outil de management puissant qui fournit une approche structurée pour apprécier la performance d'une organisation. »
H ARMONIE	La revue « Qualitique » l'indique : « dans une entreprise, le système de management joue un rôle d'harmonie [et] il apporte cohérence entre le stratégique (vision, objectifs) et l'opérationnel (processus, technologies). »
O RGANISATION	Pour réussir sa métamorphose, le service public doit sortir du carcan des relations hiérarchiques et autoritaires pour au contraire promouvoir une forme d'organisation fondée sur la transversalité et les démarches ascendantes.
S ATISFACTION	La mesure de la satisfaction des parties prenantes est au cœur des démarches qualité et le modèle EFQM® en donne les grands principes que déclinent précisément les « concepts fondamentaux de l'excellence ».
E XEMPLARITÉ	Au terme « excellence » utilisé pour les démarches EFQM® issues du secteur privé, il convient de préférer le terme « exemplarité » pour mieux appréhender les initiatives prises afin d'assurer la métamorphose du secteur public.

► témoignage

L'ORGANISATION LIBÉRÉE : DE L'ENTREPRISE DU « COMMENT » À L'ENTREPRISE DU « QUOI »

Par Stéphane LESCURE, Associé au sein du cabinet de conseil en organisation Proconseil

L'environnement des entreprises n'est plus celui que nous avons connu pendant près d'un siècle. Il est devenu hyper complexe, fragmenté, incertain. Dans ce milieu, seules des entités réduites et autonomes peuvent s'adapter et s'épanouir telles des cellules biologiques fonctionnant de manière autonome mais coordonnée avec les autres, au service de nos organismes. Il faut donc rompre avec les organisations bureaucratiques au sein desquelles, les cellules opérationnelles sont de plus en plus enfermées dans l'exécution d'ordres provenant d'un cerveau souvent débordé et mal informé.

Pour cela, il est nécessaire de respecter trois principes. D'abord, changer l'état d'esprit. Il faut laisser faire les cellules, lâcher prise, faire confiance. Cela passe par les comportements mais aussi par la refonte des processus, notamment ceux de décision. Deuxième principe, repositionner la technostucture de l'entreprise au service des opérationnels plutôt que la laisser s'enfermer dans l'établissement des procédures de travail et le contrôle de leur exécution. Enfin, simplifier l'environnement de travail des cellules autonomes, facilitant ainsi l'accès aux informations nécessaires pour décider vite et bien.

Plus encore, le nombre de relais doit être réduit entre le sommet stratégique et le centre opérationnel de l'entreprise. Plus il y a de relais, plus les décisions sont longues à prendre et, dans un univers imprévisible, cette lenteur est extrêmement préjudiciable. De même, l'agilité du centre opérationnel passe par l'établissement des fameuses cellules autonomes. Une cellule, c'est un équipage, à taille humaine et le cas échéant constitué uniquement d'ouvriers multi-compétents, avec des activités et des moyens dédiés, réalisant une mission claire. Le contrôle n'est pas exclu, mais il est réalisé a posteriori de manière à promouvoir l'initiative et l'engagement.

Les managers s'évertuent aussi à ne plus penser à la place des collaborateurs, mais plutôt à leur donner les clés pour agir efficacement. Les collaborateurs ne sont pas au service du manager mais l'inverse. Enfin, il faut accueillir l'intelligence collective, c'est-à-dire redonner les temps de respiration nécessaires pour s'adapter et s'engager mais également développer les pratiques d'innovation collaborative et les communautés. Bref, il faut investir dans le temps long et remettre au cœur de l'entreprise ce qui l'a fait naître : l'envie d'entreprendre. Mais attention, les organisations sont systémiques. Chaque dimension du système étant en connexion avec les autres, ne vouloir avancer que sur une seule de ces dimensions

« Il faut investir dans le temps long et remettre au cœur de l'entreprise ce qui l'a fait naître : l'envie d'entreprendre. »

est voué à l'échec. Il faut tout aligner, ce qui requiert une vision et de l'audace.

Pour entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle, nous devons donc chercher à nous débarrasser de nos réflexes cartésiens et tayloriens et passer de l'entreprise du « Comment » à l'entreprise du « Quoi », de l'organisation bureaucratique à l'organisation organique. Dans ce type d'organisation, la valeur intrapreneuriale est en effet partagée et l'intelligence collective est libérée à son maximum pour traiter au bon niveau la complexité du travail.

► témoignage

AUTOUR DE L'EXCELLENCE MANAGÉRIALE...

Par Laurent Niel, Responsable QHSE de SOFRANCE et Président de l'AFQP Limousin

Me voici donc sollicité afin de proposer modestement un message et un retour d'expérience relatifs à l'Excellence Managériale.

Un tel sujet, bien que désormais régulièrement débattu et mis en exergue, appelle nécessairement à l'humilité sur une thématique aussi ambitieuse. C'est donc avec prudence que je me tourne dans un premier temps vers les référents en la matière.

Désormais numérisé, notre Compagnon de toujours Maître Larousse (son confrère Robert étant apparemment sur la même longueur d'onde) définit l'excellence (substantif étonnamment féminin), comme le « Degré éminent de qualité, de valeur de quelqu'un, de quelque chose dans son genre ».

Rasséréné par cette présence « Qualité », je poursuis mon voyage sur la Toile qui me conduit à sélectionner un certain nombre de citations, fatalement passées au travers du prisme personnel et que je vous livre donc ici à la volée :

« L'exemple n'est pas la chose principale qui influence les autres. C'est la seule chose. » — Albert Schweitzer (Médecin et Philosophe Gabonais)

« Méritez votre statut de leader chaque jour. » — Michael Jordan (Ex-Roi « Volant » des parquets NBA)

« La responsabilité incessante d'un leader, c'est de supprimer tous les détours, toutes les barrières pour s'assurer que la vision est claire, puis réelle. » Jack Welch (ex-patron emblématique de Général Electric)

« Si vos actions créent un héritage qui inspire les autres à rêver davantage, apprendre davantage, faire davantage et devenir davantage, alors, vous êtes un excellent leader. » — Dolly Parton (Reine Américaine de la Country)

« Lorsqu'on regarde en avant vers le siècle prochain,

les leaders seront ceux qui donnent des pouvoirs aux autres. » — Bill Gates (Pionnier de la micro-informatique et ex première fortune du monde)

Navré de devoir constater que mon choix, naturellement non piloté par la géographie, m'amène à valoriser en premier lieu l'Oncle Sam, je le maintiens néanmoins, car il résonne en écho de mon propre quotidien professionnel.

Que nous disent en substance ces personnalités ? Un leitmotiv commun explicite ou sous-jacent jaillit de leurs propos : le Leadership. En effet, l'Excellence Managériale sous-tend irrémédiablement ce terme.

En premier lieu, Schweitzer et Jordan le savent, le socle de l'excellence managériale est non négociable : Exemplarité, exemplarité, encore et toujours exemplarité !
Si cette

vertu n'est ni présente ni sans cesse renouvelée dans les paroles et dans les actes, ce n'est pas la peine de vouloir aller plus loin. Or, nous sommes des femmes et des hommes qui avons aussi une vie extérieure à l'entreprise et ce n'est pas une mince affaire que de tenir constamment la barque de cette exemplarité ; mais nous l'avons dit, c'est la base.

Ceci acquit donc, le Leadership aura le droit et le pouvoir de s'exprimer.

Rentre alors en scène Mister Welch qui nous invite à

« Exemplarité, exemplarité, encore et toujours exemplarité ! »



clarifier la Vision pour pouvoir mieux la réaliser en brisant tous les freins à son expression. Le terreau de l'Excellence Managériale est effectivement la capacité à littéralement « embarquer » les équipes à bord du navire du rêve éveillé du Leader qui consiste à rendre réel ce qu'il a projeté pour l'avenir. Donner du sens au quotidien et au futur imaginé aux équipes a définitivement beaucoup de sens.

Il est d'ailleurs probable que, si Jack a eu le plaisir de croiser Dolly Parton à l'occasion d'une de ses fameuses représentations dans un cabaret, ces deux-là se soient parfaitement accordés sur le bénéfice de la Vision pour le « faire et devenir davantage » dont nous parle la chanteuse.

Le passage de témoin arrive rapidement à Bill Gates qui a bien compris que l'avenir appartient à « ceux qui donnent du pouvoir aux autres ». Les inductions de l'excellence Managériale sont, sur ce point, assez limpides : la somme des 3 vaut beaucoup plus que les 3 séparément et les 3 en question sauront soulever des montagnes si le Manager et, ou le Leader ont cette capacité à leur faire confiance, les responsabiliser et les accompagner à la juste mesure des enjeux et de leurs capacités.

La boucle (laissons-la cependant ouverte) de l'Excellence Managériale semble ainsi bouclée et nous amène vers une conclusion suivante possible : Excellence Managériale et Leadership sont des frères d'armes et insistons sur le fait qu'ils peuvent s'exprimer chez tous et chez chacun, à son niveau

dans la structure hiérarchique. En outre, ils peuvent agir positivement auprès de son équipe, de son Chef, de ses parties intéressées et bien sûr vers soi-même.

Sans projet, sans rêve (sans nul doute comme dans sa vie personnelle), la machine tournera à bas régime et la Vision est le carburant nécessaire. Visons l'exemplarité (dur combat sans cesse renouvelé) tout en déléguant avec discernement, mais engagement nos missions et nos pouvoirs. Être là sans être là, n'est-ce pas la raison d'être du Manager ?

« L'avenir appartient à ceux qui donnent du pouvoir aux autres »

Enfin, irriguant en arrière-plan tout ceci, l'invitation permanente à l'innovation que ce soit incrémentale ou de rupture, de terrain ou sur les produits, les technologies, les process, les processus..., sera la (nécessaire) cerise sur le gâteau de

l'Excellence Managériale.

Ceci étant dit, la théorie étant fort belle sur le papier, le vrai beau challenge pour toutes et chacun est là encore, de la concrétiser et ce n'est pas là mince affaire. Je laisserai ainsi le mot de la fin au Pasteur Martin Luther King :

« La mesure ultime d'un homme n'est pas où il se situe dans les moments de confort, mais où il se situe dans les moments de challenge et de controverse. »





L'EXCELLENCE RELATIONNELLE, LEVIER DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ET DES CLIENTS

Par Xavier Quérat-Hément, Directeur Qualité du groupe La Poste et Co-président de France Qualité

Le modèle Esprit de Service®, rédigé par les représentants de près de 50 grandes entreprises et institutions et publié le 4 avril 2016 par l'association Esprit de Service France, met en évidence les différentes dimensions de l'excellence de service sous forme d'une pyramide qui traduit l'importance des différents leviers de la qualité dans les stratégies de différenciation. L'excellence de la qualité d'exécution - ou excellence opérationnelle - en constitue le socle, la création d'émotion dans l'expérience client et collaborateur - ou excellence managériale - en forme le sommet. Au centre de la pyramide se trouve l'excellence relationnelle, levier d'engagement des collaborateurs et des clients. L'intérêt de la représentation tient dans le fait que les trois niveaux sont tout aussi indispensables pour réussir l'expérience client.

Ainsi, engagement de service et engagement émotionnel autour de la relation constituent une seule et même dimension de l'expérience client. Ce constat - validé depuis 2000 par les métriques CE11 et Q12 de Gallup - est au fondement même du modèle Esprit de Service®. L'excellence de la relation ne peut être vécue par le client que si elle est portée par le collaborateur. Pas de client engagé sans collaborateur engagé !

Engagement de l'entreprise envers ses clients et ses collaborateurs, engagement des collaborateurs envers les clients et la marque, engagement des clients envers la marque ... la notion d'engagement structure l'excellence relationnelle. L'excellence

relationnelle ne se réduit ainsi pas seulement à la mise en place de dispositifs d'informatique/téléphonie, de centres d'appels ou de sites internet et d'applications mobiles. Elle met en évidence un fait : la différenciation s'appuie sur le modèle relationnel défini par l'entreprise pour faire le lien entre ses valeurs et les comportements mis en œuvre par tous au sein de l'entreprise et par les partenaires aussi, toujours au service du client. L'excellence relationnelle revisite ainsi le pilotage des processus pour travailler sur la cartographie des collaborations des acteurs de l'éco-système et animer de vrais réseaux de création de valeur. C'est là un apport majeur du modèle Esprit de Service®.

« Engagement de service et engagement émotionnel autour de la relation constituent une seule et même dimension de l'expérience client. »

La norme européenne XP CEN 16880 « Excellence de service - lignes directrices pour l'Enchantement du Client » et le modèle Esprit de Service® le montrent : en fonction de la maturité en termes de management de l'expérience client, l'entreprise peut développer et combiner une approche culturelle/transformationnelle (évolution de sa culture), stratégique/managériale (passer au servant leadership), tactique/business (design de service) ou opérationnelle/process (outside in). Ces approches et leurs composantes sont connectées entre elles. Au cœur de toutes ces démarches, se trouve l'excellence relationnelle.



Approche « Gouvernance » en RSE¹ : le rôle essentiel du dirigeant

Par Bernard BOUSAADA, Membre du Bureau de France Qualité et pilote des Prix Qualité Performance et Gérard CAPPELLI, Vice-président AFQP Ile-de-France

L'excellence sociétale d'une entreprise se concrétise par sa « performance globale », c'est-à-dire à la fois économique, sociale, environnementale et sociétale. Il y a trente ans déjà, le référentiel EFQM (« European Foundation for Quality Management ») proposait ce modèle. La norme de responsabilité sociétale (ISO 26000, novembre 2010) l'a précisé quant à ses « domaines d'action ». Une question centrale commune à ces deux textes de référence est le rôle du dirigeant et de ses managers : « leadership » en EFQM (et dans les systèmes de management ISO, version 2015), « gouvernance » en ISO 26000.

Quels que soient le référentiel et le vocable, force est de constater la mission essentielle du dirigeant dans l'engagement sociétal de l'entreprise, son système de déploiement et le progrès continu de sa performance globale.

L'engagement sociétal

Dès son introduction et ses premiers articles, la norme ISO 26000 rappelle la vocation de la RSE au sein d'une organisation : faire contribuer celle-ci au développement durable et créer une dynamique qui va au-delà du simple respect des textes réglementaires. Le ton est donné : seul le dirigeant - mandaté par le Conseil d'administration, le cas échéant - est habilité à prendre un tel engagement. « Système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs », la gouvernance est bien une « fonction essentielle », selon la norme de responsabilité sociétale.

L'engagement du dirigeant, acte de gouvernance, est le fondement de la démarche de RSE. Basé sur les principes mêmes de la responsabilité sociétale, cet engagement consiste à intégrer la RSE dans le projet, la politique de l'entreprise² : vision à long terme, valeurs, orientations stratégiques et dialogue avec les parties prenantes. La question n'est alors plus uniquement de respecter la réglementation, mais d'optimiser les impacts de l'entreprise sur la société et sur les parties prenantes : accroître ses impacts positifs et atténuer ses impacts négatifs.

Un tel engagement doit être partagé, et donc communiqué aux parties prenantes. En interne, il s'agit de l'ensemble du personnel, par le relais des managers et des pilotes

opérationnels. Hors entreprise, les clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales et autres parties sont concernées. Les actionnaires sont évidemment impliqués : personnes physiques ou organismes, selon la taille et le type d'entreprise.

Le système de déploiement

Toute entreprise, certifiée ou pas, met en œuvre un système de management, plus ou moins formalisé, qui consiste à « établir des politiques, des objectifs et des processus pour [les] atteindre »³. Ce système permet de concrétiser l'engagement sociétal en déployant la politique et la stratégie de l'entreprise. Même s'il doit compter sur ses managers pour soutenir et catalyser ce déploiement, le dirigeant en est l'acteur clé. Mettre en place ou pas un système ISO, un modèle type EFQM, un référentiel « maison » : c'est d'abord le choix du dirigeant.

Trop souvent, la RSE est assimilée à une liste d'incantations ou de vœux pieux. Sans un système efficace de déploiement, l'engagement sociétal risque en effet de virer au « washing », communication tonitruante sans fond. Selon ISO 26000, la gouvernance ne se réduit pas à la responsabilité suprême et à la fixation des objectifs. Certes la norme de responsabilité sociétale n'est pas un système de management, mais elle assigne à la gouvernance une large mission qui inclut la définition et la revue des « procédures et processus à intervalles réguliers ».

Le progrès continu en RSE

Le troisième volet de l'excellence sociétale est totalement cohérent avec un des principes fondamentaux des démarches de qualité : l'amélioration. L'atteinte des performances visées, l'« amélioration continue de la responsabilité sociétale »⁴, les « revues périodiques » s'inscrivent dans le champ de la gouvernance. A nouveau ici, le dirigeant a donc un rôle fondamental pour impulser une dynamique de progrès. Les lignes directrices de la norme ISO 26000 sont à ce titre compatibles avec les nouvelles versions de systèmes de management, qui considèrent que les « revues de direction » contribuent à l'amélioration.

A l'instar du modèle EFQM, la démarche de RSE s'appuie donc sur des évaluations périodiques (et non des audits). Celles-ci sont parties intégrantes du système de gouvernance. En effet, la prise en compte des performances – globales – de l'organisation, notamment lors de l'état des lieux initial, permet au dirigeant de définir ses priorités d'action, et donc sa stratégie. « Les dirigeants définissent, contrôlent, évaluent et pilotent l'amélioration du système de management et de la performance de l'organisation. »⁵ Cette bonne pratique de leadership (ou gouvernance !) mise en exergue par EFQM est tout à fait applicable à une démarche de RSE.

Conclusion

L'excellence, en termes de responsabilité sociétale, n'est pas une vue de l'esprit. Elle s'appuie sur les piliers classiques de la qualité managériale : des principes de bon sens ! « Facteur le plus important » tout au long de la démarche, selon ISO 26000, la gouvernance est le « béton armé » de l'édifice, garant de sa résistance et de sa pérennité.

Exprimer et assumer son engagement, en assurer le déploiement, puis évaluer ses performances et les améliorer, telle est la mission d'un dirigeant visant l'excellence sociétale... quel que soit sa norme ou son référentiel de prédilection !



¹RSE : Responsabilité sociétale des entreprises. (ISO 26000 aborde la « RSO », responsabilité sociétale des organisations en général.)

²Voir guide Afnor Gouvernance et responsabilité sociétale, août 2013, réf FD X30-031

³Définition ISO 9000:2015, § 3.5.3

⁴ISO 26000, § 7.7.5

⁵Sous-critère 1b du modèle d'excellence EFQM® 2013

► témoignage

Quand la RSE se communique

Propos recueillis par France Qualité auprès de Christophe Bultel, Directeur de clientèle associé de l'agence conseil en communication RC2C à Nantes, et Vice-Président 44 du MFQM Pays de la Loire



Pouvez-vous nous présenter rapidement votre entreprise ?

RC2C est une agence conseil en communication intégrée, c'est à dire qu'elle fait à la fois du print et du numérique. Elle compte au total 24 salariés sur 2 sites : le siège social est à La Rochelle et ce depuis sa création il y a 30 ans, et la succursale de Nantes a été créée en 2004. J'ai pris la

responsabilité de cette dernière en 2012, lors de mon arrivée dans l'entreprise.

RC2C est connue pour son engagement RSE, avec un niveau exemplarité AFAQ 26000 détenu depuis 2011. Quelle est la genèse de cette démarche ?

Michel Lacroix, dirigeant fondateur de l'agence, avait mis en place dès 2000 un accord sur les 35 heures. Des principes clés en terme de management étaient donc déjà installés à cette époque. Michel Lacroix, ayant par ailleurs été membre pendant 6 ans du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), a aussi souhaité se situer par rapport à la SD 21000 et à l'outil d'évaluation 1000NR qui pointaient leur nez. On a alors adossé notre démarche à ces modèles puis, en 2010 on a souhaité se situer par rapport à l'ISO 26000. A cette époque se créait le premier groupe de travail national

« L'impulsion d'une dynamique collective au sein de l'équipe avait permis de créer le ciment collectif rendant possible la création de la SCOP. »

« ISO 26000 Métiers de la Communication » à l'initiative de l'agence Icom de Toulouse. RC2C a intégré les travaux. On a pu se situer par rapport à notre secteur puis se construire nos propres outils et animations.

Puis on a suivi notre première évaluation AFAQ 26000 en 2011, et on a obtenu avec surprise et satisfaction le niveau « exemplarité », c'est à dire plus de 700 points. On ne s'y attendait pas mais la RSE était en fait vraiment dans l'ADN à travers des valeurs comme l'humilité, le respect et la contribution de chacun. Depuis l'origine, c'est le projet du client qui fait force, l'agence est résolument tournée vers lui.

Comment est pilotée la démarche ?

La RSE a été mobilisée par le dirigeant comme un outil de gestion et de management pour soutenir la pérennité et la compétitivité de l'entreprise. Pour nous aider à formaliser et mettre en place, on a été accompagné par un cabinet conseil sur l'ISO 26000 pour la première évaluation. La démarche était alors animée par une directrice de clientèle. Après son départ, elle a été relayée par un autre membre de l'équipe. Aujourd'hui, nous avons évolué vers un statut SCOP et c'est Sylvain Ferlac, le PDG, qui en assure l'animation en coopération avec toute l'équipe.

En 4 ans, grâce à notre baromètre de satisfaction sociale, on a constaté que tout le monde était à flot et avait bien compris le pourquoi du comment de cette démarche RSE.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'outils et d'animations ?

Pendant 2 ans, on a mis en place la « Minute RSE » : tous les mardis pendant 15 minutes on se réunissait et chaque salarié pouvait prendre la parole sur sa contribution et ses idées à la faveur de la démarche RSE.

On a aussi mis en place des groupes de travail transversaux pour permettre à des personnes de différents pôles de l'entreprise de travailler ensemble autour d'objectifs communs. Nous avons notamment travaillé sur l'éthique et ainsi créé la charte éthique, signée par chacun des collaborateurs, dans une volonté d'avoir une approche de transparence, de confiance et de respect.

Il y a aussi des avantages sociaux qui s'amplifient avec le temps : tout le monde est aux 35 heures hebdomadaires,

que l'on soit cadre ou non cadre, avec un système de compensation en cas de dépassement. Il y a des Tickets Restaurants®, de l'intéressement et de la participation. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de plus de 10 ans.

On donne aussi la possibilité à des juniors de se retrouver en position de conseil et en relation directe avec les clients. Tous nos collaborateurs sont en CDI, tous sans exception (sauf pour les remplacements en cas de maternité ou maladie).

On travaille beaucoup sur l'émulation collective. On essaie de chercher la motivation et l'appétit de chacun et on fait en sorte qu'ils soient satisfaits.

Depuis 2015, RC2C est passé en statut SCOP (Société coopérative et participative), pouvez-vous nous expliquer les motivations et les conséquences de ce choix ?

Dans le prolongement naturel de notre engagement RSE, initié depuis plusieurs années, Michel Lacroix a choisi de transmettre l'entreprise à ses salariés. À l'occasion de son départ en 2015, il a donc cédé les activités de la SA RC2C à la SCOP RC2C avec 20 associés parmi les 24 salariés.

Dès 2008, l'impulsion d'une dynamique collective au sein de l'équipe avait permis de créer le ciment collectif rendant possible la création de la SCOP. C'est aujourd'hui une direction à deux têtes qui résulte d'une volonté partagée d'une implication plurielle des salariés. Les salariés ont élu les dirigeants qui doivent désormais co-piloter l'entreprise mais aussi rendre compte, ils ont la mission d'animer la vie collective pour que le projet prenne sens.

Comment s'est passée la transition ?

Ça s'est quand même fait dans un débat interne âpre ! Qui allait diriger, comment s'organiser... ? Nous avons vécu 2 mois un peu difficiles en 2015. Beaucoup découvraient la logique d'une SCOP, ses valeurs et son organisation en terme de gouvernance partagée. On est encore sur l'apprentissage de la gestion de l'entreprise et le temps d'appropriation est long. On est sur un nouveau chemin de progrès : la gouvernance.

Heureusement, on est très soutenu par URSCOP (Union régionale des SCOP), qui nous accompagne et dispense des formations au métier d'administrateur de SCOP.

La RSE a servi de socle à cette transmission. Maintenant le défi est de réunir RSE et esprit coopératif pour que chacun contribue au projet de l'entreprise.

Quel est l'état d'esprit aujourd'hui dans l'agence ?

Depuis l'origine et aujourd'hui encore, c'est une agence dans laquelle il y a un esprit de convivialité et de coopération. Il y a la volonté de soutenir ceux qui sont en difficulté, comme face à une problématique qui dépasse ou à un client difficile. Nous organisons alors des duos ou trios permettant de produire ce qu'il y a de mieux. Ça nourrit énormément la relation qu'on a avec nos clients et fournisseurs.



Nous apportons aussi un soin particulier aux processus d'accueil, de recrutement et de départ des collaborateurs.

Je le perçois d'autant plus que je suis une « pièce rapportée », car je ne suis pas au siège tous les jours mais seulement une fois par semaine, et je suis intégré au collectif comme si j'étais là à temps plein. Il y a une véritable logique de recherche de succès.

Vous bénéficiez de plusieurs récompenses et labels (AFAQ 26000, Label Lucie, Bilan Carbone®), qu'est-ce qui vous motive dans ces démarches ? Les récompenses et reconnaissances sont-elles importantes pour vous ?

Nous sommes AFAQ 26000 niveau exemplarité depuis 2011, nous avons donc passé notre deuxième renouvellement en avril dernier, on attend le retour. En décembre 2015, nous avons obtenu le Label Lucie, avec un certain nombre de champs de progrès. Pour nous ces évaluations sont un aiguillon nécessaire car on n'a pas de responsable RSE, même si le PDG anime la démarche. C'est accepté le regard d'un tiers sur nos pratiques. Le progrès est constant et permanent, rien n'est jamais acquis : on cultive cette posture car on est toujours en ré-interrogation sur ce qu'on pourrait mieux faire.

Par ailleurs, le bénéfice marché est évident : on attire à nous des clients qui veulent travailler avec nous car ils sont eux-mêmes labellisés et sont en recherche de partenaires, sur la construction d'un reporting RSE par exemple. 25% de nos clients travaillent parce que l'on partage avec eux cet engagement.

On est aussi depuis longtemps identifié sur les sujets tels que la mobilité, les déchets, la gestion des biens communs, la biodiversité... Nous sommes engagés depuis longtemps sur ces sujets-là donc c'est aussi historique, on est légitime sur ces thématiques.

Que trouvent vos clients chez vous qu'ils ne trouvent pas ailleurs ?

De la transparence sur ce qu'on lui facture : nos devis sont très détaillés, avec des packs d'heures pour qu'il sache où vont les heures qu'il paye. Ça garantit un prix juste qui permet d'asseoir rémunération et compétitivité. La gestion du temps est essentielle chez nous. Les 35 h sont venues soutenir notre capacité à avoir une bonne appréhension du temps pour faire les choses et avoir un bon maintien du cap de la rentabilité.

Ce que nos clients apprécient c'est aussi la multitude de ressources mises à leur disposition, grâce à la taille de l'entreprise et à notre volonté de collaborer.

Quel serait pour vous l'indicateur la plus emblématique de votre démarche RSE ?

Sans hésitation : la capacité qu'on a eue, grâce à notre socle RSE, de nous transformer avec succès en SCOP. On est dans l'année de la transition donc on n'a pas encore tiré le bilan économique de la réussite mais on sait déjà que sur le plan humain et managérial c'est une réussite. La RSE a renforcé la confiance entre les différents collaborateurs et on a à cœur tous ensemble de la consolider.

Que conseilleriez-vous à un dirigeant qui hésite ou amorce une démarche RSE ?

De se définir des intentions claires : c'est important de cerner les convictions, intentions et motivations profondes. Les intentions doivent être partagées au plus haut niveau. L'entreprise doit être compatible avec la RSE car cette compatibilité n'est pas innée.

Par exemple chez nous, c'est le projet social de l'entreprise qui nous a menés vers une démarche plus globale. Ça nous a aussi rendu plus agiles à tous les niveaux, faisant naître plus d'innovation en terme de pratiques et d'offres, permettant de renforcer la compétitivité de l'agence.

« Le bénéfice marché est évident : on attire à nous des clients qui veulent travailler avec nous car ils sont eux-mêmes labellisés. »



► prospective

Le baromètre qualité France, une innovation France Qualité

Par Patrick MONGILLON, Pilote du Think Tank «Made in Qualité», au nom du groupe projet



Le défi relevé par France Qualité

« La qualité en France, il ne faut pas trop se plaindre ... »
« Quand même, il y a pas mal de certifiés ISO 9001 en France, c'est bon signe ... »
« Moi je trouve que nous sommes en retard sur l'innovation en Europe !! »
« La qualité du service public laisse encore à désirer, même s'ils ont fait des progrès »
Nous entendons tous à un moment ou un autre des commentaires favorables ou négatifs sur l'état de la qualité en France.
Et si nous tentions d'objectiver ces propos en définissant le premier baromètre de la qualité qui donnerait, chiffres et tendances en main, le pouls de la qualité en France ?
C'est le défi qu'a relevé France Qualité.

De la méthode

Comment trouver les indicateurs les plus pertinents ?
Nous avons conçu le Baromètre Qualité France en nous appuyant sur l'approche Balanced Scorecard (Tableau de bord de la performance). Cet instrument de pilotage est encore insuffisamment pratiqué par nos dirigeants, comme le montre l'étude de Deloitte « In the dark II : what many boards and executives STILL don't know about the health of their business ».

Cette approche est puissante et amène à imaginer des indicateurs selon 4 cadrans :

- Finances
- Parties prenantes, dont les clients
- Processus
- Apprentissage organisationnel

L'application de cette méthode nous a permis d'identifier 15 indicateurs répartis comme suit :

- Finances : 3 indicateurs
- Parties prenantes, dont les clients : 3 indicateurs
- Processus : 4 indicateurs
- Apprentissage organisationnel : 4 indicateurs

Cette batterie de mesure est complétée par un indicateur commun et transversal.

Un indicateur multi cadrans

Au centre et contribuant à tous les cadrans, nous trouvons le scoring EFQM France.

L'application du modèle EFQM®, non pas à une entreprise mais à un état, donne des résultats intéressants et permet un benchmarking européen. L'EFQM® a appliqué ce modèle sur les 28 pays de l'UE et délivre un scoring sur 1000 points pour chacun des pays.

Le cadran finances

3 indicateurs nourrissent le cadran finances :

- **Part des exportations françaises par rapport à la zone euro** : Coe-Rexecode fournit périodiquement des indicateurs de la compétitivité française et notamment la part des exportations Françaises. Le solde des échanges extérieurs de marchandises permet des comparaisons avec en particulier l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne
- **L'index global de compétitivité positionne 140 pays selon 12 piliers de la compétitivité et aboutit à un index publié annuellement.** Il permet également de comprendre les facteurs les plus problématiques pour réaliser des affaires dans chaque pays.
- **La valeur ajoutée des démarches qualité** s'appuie sur des études menées par la chaire performance des organisations (fondation Paris-Dauphine) pour évaluer l'impact des normes ISO 9001 ou ISO 14001 (et les 2 combinées) sur 3 indicateurs financiers que sont le CA, le



profit et l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation). Nous nous sommes aussi appuyés sur des études, menées entre autres par l'EFQM® et la British Quality Foundation, pour mesurer l'impact de l'EFQM® sur les parts de marché, les ventes et les actifs.

Le cadran parties prenantes

3 indicateurs permettent d'apprécier le cadran parties prenantes :

- **L'EPSI rating** : EPSI – Extended Paneuropean Satisfaction Index est un indicateur créé depuis 1999 pour mesurer la satisfaction des clients dans un pays et d'avoir une répartition segmentée : 7 éléments alimentent cet indicateur de perception : l'image, les attentes des clients, la perception sur la qualité des produits, la perception sur la qualité des services, la perception sur la valeur délivrée, la perception de la satisfaction, la perception sur la confiance et la fidélité des clients des entreprises du pays
- **Le nombre de distinctions** : combien de prix, labels et reconnaissances sont remises à des entreprises en France, quelle est la dynamique de ces distinctions et comment se situe la France par rapport aux autres pays ?
- **La qualité du service public** : comment est perçue la qualité délivrée par nos services publics et quels sont les progrès ressentis ?

Le cadran processus

4 indicateurs nous donnent des indications sur la dimension opérationnelle de la qualité :

- **Le nombre de certifications ISO** : tous les ans, l'ISO survey fournit des données sur le nombre de certificats ISO 9001 par pays (et ses variantes tels que ISO/TS 16949 pour l'automobile ou EN 9100 pour l'aéronautique) et ISO 14001
- **L'indice synthétique de l'innovation** : l'innovation Union Scoreboard a défini un indice synthétique de l'innovation qui permet de positionner la dynamique des pays européens en matière d'innovation selon plusieurs critères
- **Le niveau de maturité des processus** : il permet d'apprécier le niveau de maturité de nos entreprises en matière de management des processus selon une échelle à 5 positions : 1-incertain, 2-Défini, 3-Efficace, 4-Efficient, 5-Excellent
- **Le nombre d'adhésions à des organismes qualité** : l'implication des acteurs de la qualité et des dirigeants dans des organismes qualité, comme France Qualité, est un signe important de la dynamique qualité en France

Le cadran apprentissage organisationnel

Ce cadran est nourri par 4 indicateurs :

- **Les valeurs corporate des entreprises** : un index international des valeurs corporate des entreprises donne la position de 8 groupes de valeur selon les pays. On trouve ainsi la place des valeurs telles que la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation, l'environnement ou l'esprit d'équipe.
- **L'indice de management et leadership** : une enquête

internationale de BGI Group délivre des opinions concernant le supérieur hiérarchique direct et le dirigeant selon les différents pays. L'appréciation des qualités reconnues du dirigeant ou du manager direct trace le profil managérial de chaque pays.

• **Le nombre de diplômes et de formations suivies sur la qualité** : cet indice permet d'apprécier l'importance accordée à la fonction qualité et sa place dans les entreprises.

• **Le bien-être et la motivation des salariés** : un sondage Gallup donne le pourcentage dans les entreprises par pays : des employés engagés (employés pleinement investis et focalisés sur la création de valeur), des employés désengagés (employés passifs) et des employés activement désengagés (employés mécontents et activement non contributeurs).

Le Baromètre Qualité France et les 4 excellences

Le baromètre qualité France couvre bien les 4 excellences :

- **Opérationnelle** : la France montre-t-elle son efficacité et quelle est sa place en Europe et dans le monde, par exemple en matière d'innovation ou de maturité processus ?
- **Relationnelle** : la France délivre-t-elle une expérience clients mémorable ? Les indicateurs tels que l'EPSI rating (satisfaction des clients par pays) et la qualité du service public apportent des éléments de réponse.
- **Managériale** : comment est perçue la qualité managériale des dirigeants et des managers ? Parmi les valeurs corporate, quelle position accorde la France à la valeur « qualité » ? Le baromètre met l'accent sur cette 3^{ème} facette au travers de 5 indicateurs.
- **Sociétale** : l'EFQM® intègre dans son modèle les résultats sociétaux (critère 8) et le Baromètre Qualité France montre le positionnement des 28 pays de l'UE sur ce critère. La valeur ajoutée des démarches qualité montre aussi l'intérêt de démarches combinées ISO 9001 et ISO 14001. Parmi les valeurs corporate des entreprises, les valeurs sociétales sont un des huit groupes de valeur, et la valeur environnement est n°5 dans le monde.

Bientôt disponible ...

Le Baromètre Qualité France apporte des éléments tangibles et factuels sur l'état de la qualité en France.

Ainsi, mieux que Toinette, dans le malade imaginaire de Molière, qui répète sans cesse « le poumon, le poumon, vous dis-je » nous pourrions identifier les leviers de progrès.

Une première maquette du baromètre qualité France est partagée actuellement avec plusieurs instances pour recueillir avis et commentaires avant une large diffusion.

France Qualité souhaite que ce tableau de bord :

- Fournisse un état des lieux factuel et partagé de l'état de la qualité en France
- Enclenche des échanges sur chacun des indicateurs
- Suscite des actions d'amélioration.

► zoom sur

L'enseignement de l'excellence

France Qualité donne la parole à des établissements d'enseignement supérieur. Dans ce numéro, l'Université de Valenciennes et l'IEQT nous expliquent comment est enseignée la qualité et plus largement l'excellence à leurs étudiants.

Le Master QHS de l'Université de Valenciennes : une formation en qualité, pour la qualité et par la qualité

Par Jean-Luc Menet, Maître de Conférences, Responsable Pédagogique du Master QHS de l'UVHC



Le Master QHS de l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis (UVHC) forme des cadres spécialisés en Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE), domaines qui requièrent à la fois des compétences techniques et managériales.

Les enseignements (900 heures au total) sont ainsi orientés autour de deux axes : les sciences pour l'ingénieur et le management, décliné sur les quatre domaines du QHSE, la gestion de projet et les techniques de communication.

Les secteurs d'activités visés sont prioritairement l'industrie, les services, l'énergie et l'environnement, ce qui nous a conduits à proposer trois parcours « professionnalisants » qui représentent un volume de 128 heures d'enseignements chacun :

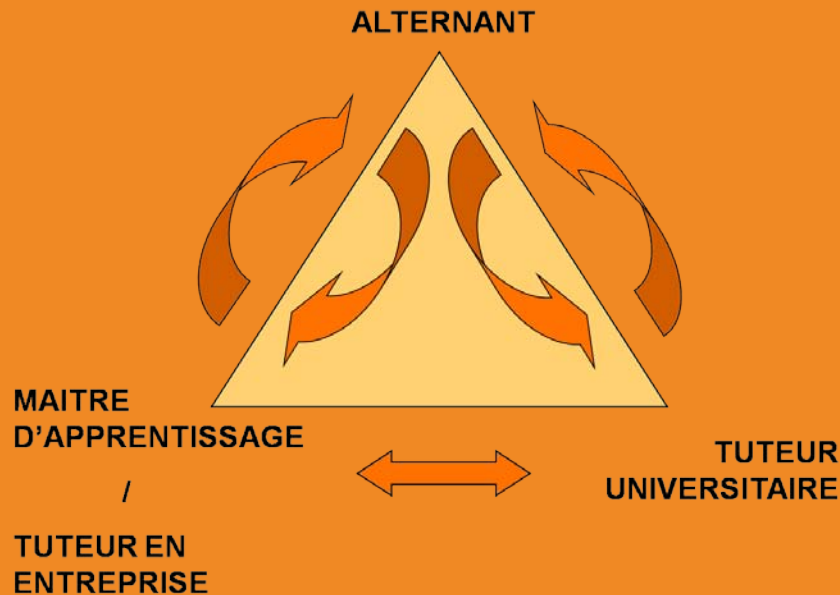
- Énergie et Environnement,
- Management des Organisations, des Activités et des Services,

- Sécurité et Sûreté de fonctionnement.

Fort de ses 150 étudiants Valenciennois, en provenance de l'ensemble du territoire et aussi de l'étranger, le Master QHS accueille à Casablanca une quarantaine d'étudiants marocains dans le cadre d'un partenariat avec l'Ecole des Hautes Etudes des Sciences et Techniques de l'Ingénierie et du Management (HESTIM).

La ligne directrice du Master est le management par la qualité, qui est une façon d'exprimer un management de la performance. Cette démarche est associée à une pédagogie active réalisée sous plusieurs formes : la pédagogie déductive classique (avec études de cas), la pédagogie de projets ou encore l'Apprentissage Par Problèmes (APP). Ce triptyque est caractérisé par une approche terrain qui se décline dans les différentes Unités d'Enseignement et au travers de l'expérience des intervenants, issus pour moitié du monde socio-économique.





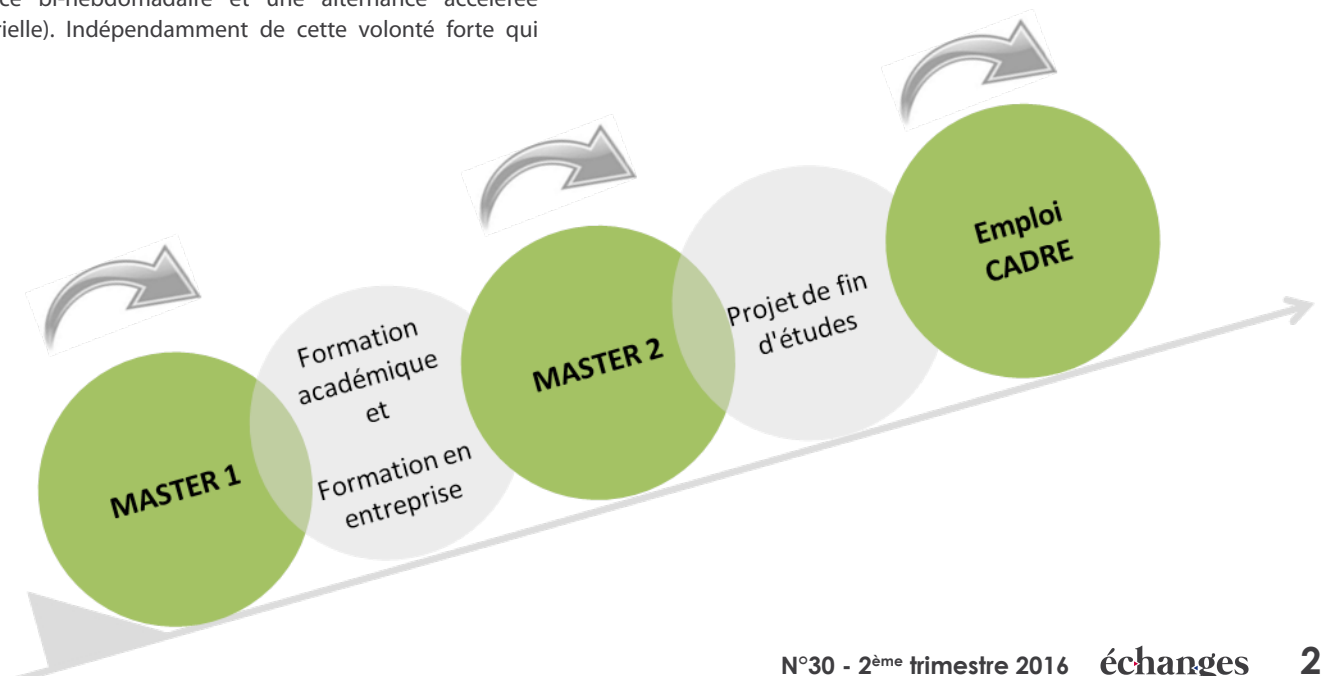
L'approche projet s'effectue par l'apprentissage et l'utilisation des outils de gestion de projet sur des sujets concrets qui aboutissent à la production de livrables. Par exemple, notre Système de Management de la Qualité est à la fois un sujet d'études et un projet animé par les alternants ; des documents uniques sont réalisés, des journées d'études liées aux différents domaines du QHSE sont organisées, des visites d'entreprises sont programmées, des audits en entreprise sont effectués, un magazine spécifique est réalisé (le QHeSpion)... Encadrés par les enseignants et enseignants-chercheurs du Master, ces projets sont pilotés et mis en œuvre par les étudiants, ce qui leur permet d'acquérir une «expérience terrain» et de se confronter aux difficultés concrètes de la gestion de projet.

La formation académique est complétée par la formation en entreprise qui représente la majorité du temps des apprenants. Trois types d'alternance sont proposés : la formation initiale (stages longs), la formation par apprentissage et la formation continue (contrats de professionnalisation et salariés en reprise d'études). Le rythme d'alternance est adapté aux besoins des entreprises : il est bi-hebdomadaire en Master 1, tandis qu'en Master 2 l'alternant peut choisir entre une alternance bi-hebdomadaire et une alternance accélérée (semestrielle). Indépendamment de cette volonté forte qui

favorise l'employabilité des diplômés, cette variété des profils d'alternants induit une richesse des échanges au sein des nombreux projets qui sont menés.

Au delà d'un simple statut, l'alternance est aussi et surtout un suivi individualisé des apprenants dans le cadre de leur formation en entreprise qui intègre des activités montant progressivement en complexité. Un apprenant de Master 1 réalise d'abord des tâches techniques, puis il effectue des missions d'ampleur grandissante. En Master 2, les tâches deviennent plus stratégiques et/ou managériales, et s'articulent en un Projet de Fin d'Etudes (400 heures minimum), projet ambitieux où les alternants doivent se positionner et agir en cadres.

Contact : ensiame-qhs@univ-valenciennes.fr
Site : <http://formations.univ-valenciennes.fr>



IEQT : la grande école de management Qualité Sécurité Environnement depuis 1989

D'après le Communiqué de presse transmis par le réseau IEQT



Un quart de siècle après sa création : l'IEQT entre dans sa 4ème dimension !

Après avoir fêté ses 25 ans en 2014, l'IEQT se positionne comme LA Grande Ecole de Management QSE. Pour « Inventer le monde de demain », l'Institut s'appuie sur la force de son réseau national et son statut d'acteur incontournable dans son domaine de formation.

Une aspiration et des ambitions légitimes

Le Président du Comité Stratégique du Réseau IEQT, Jean-Michel CHAVAROCETTE évoque « l'intuition créatrice » à l'origine de l'institut. Outre les consulaires et les universitaires à l'origine de la création du 1er IEQT vichyssois ce sont surtout les entreprises qui se sont mobilisées pour contribuer à créer des programmes de formation novateurs et professionnalisants. Le choix, dès la 1ère promotion, de confier les enseignements à des experts de chaque domaine est une des clés du succès du Réseau IEQT. L'autre secret de la réussite de l'IEQT c'est sa capacité d'adaptation permanente. Les évolutions des formations et du Réseau sont autant d'avancées qui ont permis à l'institut de se développer et de compter aujourd'hui 7 campus et d'essaimer un peu partout dans le monde ses 7000 anciens.

Parce que le monde change, l'IEQT continue d'innover

Premier réseau de formation en management Qualité / Sécurité / Environnement en France, basé à Lunéville,

Rochefort, Poitiers, Rodez, St Brieuc et Vichy, le réseau IEQT forme les futurs professionnels du management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, de bac + 3 à bac + 5 en formation initiale, alternance ou continue.

De nombreux projets de développement animent le Réseau IEQT : outre le renouvellement de son offre de formation, l'IEQT travaille à l'individualisation et à la digitalisation.

L'ouverture d'un nouvel IEQT à Marseille à la rentrée 2016 est une des concrétisations de ses projets d'extension.

Les chiffres clés du Réseau IEQT :

Maillage territoriale de 7 campus avec par ordre de création : Vichy, Rochefort, Rodez, Lunéville, Saint-Brieuc, Poitiers et Marseille.

12 000 entreprises partenaires / 200 experts formateurs

7 000 leqtiens diplômés

350 étudiants formés chaque année principalement par la voie de l'alternance

3 formations proposées :

- BAC + 3 Animateur Qualité / Sécurité / Environnement
- BAC + 4 Responsable management durable QSE
- BAC + 5 Manager des Risques

Site : www.ieqt.org



LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

Tome 1 - Janvier 2016

COMPRENDRE
LA QUALITÉ
D'AUJOURD'HUI
ET DE DEMAIN

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>



C'est quoi au fait l'apport de France Qualité ?

Par Patrick MONGILLON et Pierre GIRAULT, au nom du groupe projet

Faciliter la mise en relation et la prise de contacts, aider au benchmarking, consolider le partage de bonnes pratiques, donner un conseil relatif au choix de méthodes et d'outils, bonifier la formation ou le développement de compétences des acteurs, proposer des produits adaptés aux attentes de PME-PMI / de collectivités / d'organismes au sens large en termes de démarches de progrès comme de maîtrise des risques, valoriser les performances d'une entreprise ou structure publique via différents dispositifs de reconnaissance [prix-labellisations], influencer sur les évolutions de référentiels ou d'orientations amélioration continue-excellence en France voire à l'International, relayer les messages des membres de la communauté Qualité du pays, traiter d'enjeux d'aujourd'hui



comme de demain, lancer des actions de communication, organiser des événements... autant d'apports constitutifs de l'« offre de services » de l'AFQP.

En région, « au national », notre réseau associatif propose une palette de produits et de services qui permettent de répondre à des besoins multiples, de fournir une réelle valeur ajoutée.

Une telle offre globale est désormais validée, accessible, intégrée au site, communicable sous la forme d'une présentation en quinze slides. Avec à la clé la mention systématique d'un contact en région ou au national selon les cas.

N'hésitez pas à vous y référer ! Oui, appelez, sollicitez les interlocuteurs AFQP...

Démarrer ou dynamiser votre démarche

Qualité
Performance
Sociétal





La qualité, facteur clé de succès !

Par Yvon MOUGIN, Consultant et auteur d'ouvrage, CAP Entreprise



Quand on parle de « Management de la qualité », nombreux sont ceux qui entendent « Certification ISO 9001 ». Hélas, ce malentendu a entraîné une désaffection

de ce concept de la plupart des managers qui n'y voient qu'un passage obligé pour conserver un client ou pour disposer d'une (pseudo) image de qualité. Et ce malentendu a généré également une insensibilité des qualitiens pour les contraintes économiques subies par les organismes. Or, qu'ils soient marchands ou qu'ils opèrent dans le secteur public, l'argent demeure une obsession de leurs directions. Pour les premiers il faut faire de la marge pour investir, et une perte trop importante signifie la disparition à terme. Pour les seconds, avec les restrictions de budget de toutes natures, la gestion des collectivités ou des services de l'état devient un vrai casse-tête. La mise en œuvre d'une démarche qualité ne doit pas être faite en visant une certification car le ratio entre les coûts et les bénéfices ne sont pas à l'avantage du projet, d'autant plus que l'on a tendance à construire encore des usines à gaz documentaires qui ne semblent utiles qu'aux qualitiens blanchis sous le harnais et aux auditeurs tierce partie qui n'ont pas encore compris l'esprit de la révolution de 2015.

La qualité est (doit être) un facteur clé de succès et on ne peut démarrer une démarche qualité en analysant le référentiel article par article et en se creusant la tête pour trouver des dispositions qui satisferont aux exigences dudit référentiel et qui répondront aux questions desdits auditeurs. Dans ce cas, le système de management de la qualité sera constitué d'une sorte de superposition de

diverses strates sans lien apparent entre elles. La cohérence d'un système de management de la qualité est produite par la réponse aux questions suivantes :

- Est-ce que la qualité peut aider mon organisme à améliorer ses résultats (y compris économiques) ?

Si la réponse est affirmative, alors l'engagement dans une démarche qualité est une décision stratégique du patron.

- En quoi la qualité peut-elle aider mon entreprise à améliorer globalement ses résultats (y compris économiques) ?

En améliorant constamment les services et les produits fournis ou vendus avec un souci d'efficacité bien entendu (apporter de la valeur ajoutée au moindre coût).

- Dans quelles directions pouvons-nous améliorer nos prestations pour avoir un coup d'avance sur les concurrents (là, je parle comme un chef d'entreprise) ?

En proposant une politique qualité et des objectifs qualité c'est-à-dire en définissant concrètement les améliorations que nous comptons apporter à nos clients et autres usagers.

En résumé, pour engager une démarche qualité, il faudrait d'abord se demander ce que l'on apportera de plus demain à nos clients en leur donnant le sentiment qu'ils en ont pour leur argent.

Comment ?

Ah, ceci est une autre histoire comme disait Rudyard Kipling !

territoire en action

L'AFQP Limousin, acteur incontournable de l'excellence

Propos recueillis par France Qualité auprès des équipes de Laurent NIEL,
Président de l'AFQP Limousin

Pouvez-vous rapidement présenter l'association AFQP Limousin ?

Les prémices de l'association en Limousin coïncident avec la création du MFQ national au début des années 90. Elle est devenue une délégation régionale du MFQ en 1999.

L'association existe en tant qu'association loi de 1901 depuis l'indépendance régionale des MFQ en 2001-2002. L'assemblée constitutive du MFQ Limousin s'est tenue le 10 décembre 2001 et l'association est restée MFQ jusqu'en janvier 2013 où une assemblée générale extraordinaire a entériné le changement de nom pour devenir AFQP et suivre le mouvement national.

Historiquement, le territoire concernait en priorité les trois départements du Limousin que sont la Corrèze, la Creuse et la Haute-Vienne, mais nous sommes ouverts à tous les organismes des départements limitrophes qui souhaitent des réponses à leurs questions.

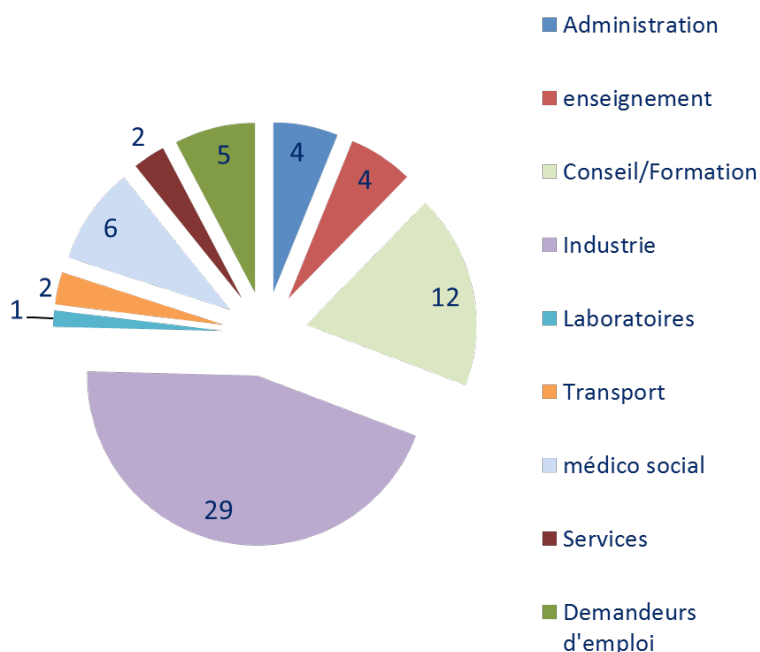
Nous fonctionnons avec un Conseil d'Administration de 15 personnes, un Bureau de 7 (1 président, 3 vice-présidents, 1 trésorier, 1 trésorier adjoint, 1 secrétaire) et 1 chargée de mission à plein temps. L'association vit sur ses fonds propres et reçoit une petite subvention de la Région depuis deux ans dans le cadre de l'organisation du Prix Régional.

Depuis 2001, l'association a conservé les mêmes principes fondamentaux qui sont en priorité la promotion des initiatives locales en matière de développement dans les démarches de Qualité et Performance toutes branches professionnelles confondues. L'AFQP Limousin se veut un lieu d'échange et de partage d'expériences ainsi que de rencontre de professionnels dans le domaine de la qualité au sens large. Le souhait sous-jacent est de faire évoluer les comportements pour acquérir plus de réactivité, de créativité et de compétitivité.

Pour ce faire nous faisons en sorte de nouer des liens et des partenariats avec l'Etat sous couvert de la DIRECCTE, le Conseil Régional, les organismes consulaires, les fédérations patronales et les associations.

Qui sont vos adhérents et combien sont-ils ?

Nous avons à ce jour 65 adhérents dont la répartition est la suivante.



Comment travaillez-vous avec eux ? Les impliquez-vous, sont-ils impliqués dans vos travaux ?

Les adhérents sont nécessairement impliqués dans nos travaux dans la mesure où notre objectif est de répondre à leurs besoins, d'être le plus proche possible de leurs attentes. Nous sommes à leur écoute et allons régulièrement vers eux pour savoir de quels sujets ils aimeraient que l'on traite au cours de nos réunions.

Quels services proposez-vous ?

Nous proposons des réunions, sur le modèle de Clubs, qui sont couplées à une visite d'entreprise : Club Entreprises Certifiées, Club Enseignement et Formation. Nous organisons une à deux fois par an des conférences.

Nous animons un Club d'auditeurs croisés qui réunit 45 auditeurs pour une trentaine d'entreprises et réalise environ 70 audits par an.

Nous faisons régulièrement des ateliers ou des réunions d'information sur des sujets précis avec nos partenaires. Nous proposons également des formations : référentiels, audit...

Qui sont vos principaux partenaires ?

Nos principaux partenaires sont le Conseil Régional, la DIRECCTE, les chambres consulaires, AFNOR, des organisations telles que CGPME, MEDEF, Réseau entreprendre Limousin, l'UIMM.

Comment vous faites-vous connaître ?

Nous avons un site internet avec un espace réservé aux adhérents. Nous sommes actifs sur les réseaux sociaux et publions régulièrement une lettre d'information. Nous essayons de créer des relais avec la presse, mais ce n'est pas la partie la plus facile.

Le bouche à oreilles est ce qui fonctionne le mieux. Ce sont nos adhérents qui font le plus gros du travail en parlant de nous.

Comment qualifieriez-vous la maturité des démarches de progrès sur votre territoire ? Quels pourraient être selon vous les opportunités et les freins au développement/à la promotion des démarches qualité ?

La maturité n'a pas de raison intrinsèque d'être meilleure ou moins bonne que dans le reste de la France... Ce qui fait la particularité d'un territoire, c'est la typologie des entreprises présentes en son sein : taille, secteur d'activités, etc... Plus que la maturité, c'est la réponse adaptée à la taille des entreprises qui demeure un point clé pour nous : on ne décline pas, on ne gère pas, on ne se donne pas les mêmes moyens quand on est TPE/TPI (majorité des acteurs chez nous) que quand on est PME/PMI, voire groupe.

Quels sont vos principaux projets ? Quelle est votre actualité/vos travaux ?

Nos deux gros projets sont :

- Le Prix Régional Qualité Performance
- La pérennisation du Pôle Performance en Limousin

Le Prix Régional a lieu en 2016 pour la 3ème année. Trouver des candidats reste un challenge important et surtout leur permettre de pouvoir se présenter au prix national.



Le Pôle Performance en Limousin, mis en place avec AFNOR, les CCI régionales et territoriales, CGPME, MEDEF, Pôle Environnement Limousin, Réseau Entreprendre Limousin l'UIMM et soutenu par la Région et la DIRECCTE, s'inscrit dans la volonté des acteurs du territoire de promouvoir l'excellence et la performance. Nous organisons dans cet objectif un Forum le 9 juin après-midi pendant lequel se dérouleront 7 ateliers. 5 de ces ateliers sont volontairement tournés vers les préoccupations les plus tangibles des TPE/PME du territoire.

Notre autre actualité est l'accompagnement des organismes sur l'évolution des normes

Y a-t-il d'autres acteurs de la Qualité sur votre territoire ? Si oui, quelles relations entretenez-vous avec eux ?

Il y en a beaucoup.... Sur tout ou partie du sujet, à des niveaux d'expertise variables. C'est bien aussi l'objectif du pôle Performance d'identifier et de donner cohérence à ce tissu très riche...

Restez connectés à l'actualité Qualité Performance

Chaque mois, recevez l'essentiel de l'actualité dans votre boîte mail :

CLIQUEZ POUR VOUS INSCRIRE



Restez informés au quotidien :

CLIQUEZ POUR NOUS SUIVRE



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 2016
www.qualiteperformance.org
prixqualite@francequalite.fr



AVEC LE SOUTIEN DE

