

# échanges

N°35

la performance en revue

**EN UNE**  
LES NOMINÉS  
DES PRIX 2018



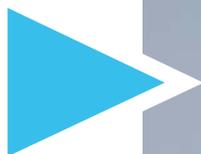
## VU AILLEURS

BENCHMARK INTERNATIONAL  
AUTOUR DES PRIX QUALITÉ

## TÉMOIGNAGE

UNE CELLULE DU BONHEUR  
CHEZ NEXIALIST





**Par Pierre GIRAULT**  
Président de France Qualité

## Reconnaissance, révélations

L'AFQP, aux côtés de la DGE/Ministère de l'Économie et des Finances et du MEDEF, a le lourd privilège d'animer la démarche de sélection des nominés et lauréats aux Prix régionaux puis nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle.

Une responsabilité dont nous vivons l'exercice comme un honneur, une exigence, un défi. Grâce à l'implication de multiples évaluateurs, professionnels, experts, à titre bénévole, le processus s'est déroulé une fois encore dans les temps, mettant en lumière des pratiques ou actions particulièrement remarquables.

Vous allez en découvrir la portée au long des pages du présent numéro de votre revue Échanges.

D'ores et déjà, quelques caractéristiques de l'édition 2018...

Avec en premier lieu des confirmations :

- oui, la famille des Prix France, des Bonnes Pratiques, de l'Excellence Opérationnelle, Étudiants, du Livre, s'avère suffisamment complète pour à la fois valoriser des projets, chantiers réussis, et donner une vision d'ensemble des « tendances » (encourageantes) du moment ;
- surtout, nombre de composantes des approches ainsi appréhendées sont d'évidence transposables en tout ou partie, des idées associées réutilisables - autant dire que le partage d'expériences inter-entreprises ou organismes publics, interrégional, inter-domaines d'activité, vaut plus que jamais.

En second lieu, il y a des nouveautés :

- manifestement, le déploiement de démarches de progrès au sein d'administrations, de collectivités ou structures hospitalières comme éducatives, prend une vraie ampleur, qui laisse augurer de belles évolutions quant à l'amélioration continue du service rendu au citoyen ;



## échanges

Directeur de la publication : Pierre Girault

Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Claudette Desmarescaux, Delphine Foucher, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Christine Iltis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Emilie Roujas

Éditée par : France Qualité

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



# ► sommaire



## 22 LE DOSSIER

QUAND CONCOURIR RIME AVEC AVENIR

## 23 CONTEXTE

DES PRIX POUR TOUS ET PARTOUT

## 24 TERRITOIRES EN ACTION

LES PRIX QUALITÉ RÉGIONAUX

## 26 VU AILLEURS

- LES PRIX PERFORMANCE QUÉBEC
- LE PRIX NATIONAL QUALITÉ EXCELLENCE «YITZHAK RABIN» EN ISRAËL
- LE PRIX WALLON DE LA QUALITÉ
- LE PRIX NATIONAL DE LA QUALITÉ MAROCAIN

## 33 ÉCLAIRAGE

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE DÉFINITION À LA CROISÉE DE LA THÉORIE, DE L'EXPÉRIENCE TERRAIN ET DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

## 36 TÉMOIGNAGE

UNE CELLULE DU BONHEUR, GARANTE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL CHEZ NEXIALIST

## 38 ENSEIGNEMENT

LE CESI ANGOULÊME

## 40 ZOOM SUR

REXCELYS® EN 5 QUESTIONS

## 42 ESSAI

SAURIEZ-VOUS « PERFOVÉRER » ?

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



• concernant les thématiques d'actualité, innovation, développement des compétences, bien-être au travail, logique de transformation, ouverture aux parties prenantes, riment davantage et mieux avec Qualité... ce qui doit nous inciter à consolider les synergies entre les approches/méthodes correspondantes.

Tout cela montre à quel point les cérémonies de remise des trophées en région puis au plan national, constituent non seulement le même rendez-vous clé de reconnaissance qu'à l'étranger, mais aussi un révélateur d'évolutions, de perspectives, d'engagements, de talents.

Justement, une des vocations de l'AFQP vise à valoriser les initiatives, et à agir toujours davantage comme voix, porte-parole de la communauté des praticiens QSE & DD du pays = la concrétisation de différentes actions en la matière est d'ailleurs prévue d'ici à la fin de l'année 2018, via les réseaux sociaux par exemple.

Félicitations aux nominés, aux lauréats !

Bonne lecture à toutes et à tous,

Pierre GIRAULT, Président

## Meilleurs vœux pour 2018





**LES PRIX DE LA QUALITÉ  
ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE**

**ÉDITION 2018**

**LES NOMINÉS**

# Les nominés 2018

Extrait du dossier de presse de la « 25<sup>ème</sup> Cérémonie de remise des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » : édito de Pierre GIRAULT, Président de France Qualité



L'édition 2018 révèle nombre de réussites exemplaires, des nominés et des lauréats.

**Au-delà, elle se caractérise par trois « mouvements ».**

D'abord, la diversité des organismes honorés -publics comme privés et de différentes tailles ou régions-, qui confirme le développement actuel de démarches de progrès dans l'ensemble des secteurs d'activité.

L'illustration ensuite d'une « tendance » de plus en plus nette, en France : la Qualité et l'Excellence Opérationnelle constituent des leviers majeurs de management et de pilotage des entreprises ou collectivités publiques, des vecteurs privilégiés de l'amélioration continue des performances et du service au client ou citoyen, de l'innovation, de la maîtrise des risques, de la relation avec les parties prenantes. Et de la dynamique d'équipe, de la valorisation des femmes et des hommes, de leurs compétences.

Un dernier mouvement transparait : l'envie. Bien sûr, l'envie de concourir, exprimée par un nombre croissant de candidats à l'un des Trophées... Prix France, des Bonnes Pratiques, de l'Excellence Opérationnelle, Étudiants, du Livre. Mais aussi celle de contribuer au bon déroulement du processus de sélection, en région et au plan national, incarnée par des évaluateurs, lecteurs, membres de jury, professionnels autant que bénévoles, motivés autant que bienveillants. Sans oublier l'envie de faire connaître le dispositif, les réussites, les belles histoires ou les aventures humaines, et plus globalement la valeur ajoutée des démarches de progrès.



# PRIX ÉTUDIANTS

Il s'adresse aux étudiants de Licence (Bac+3) et de Master (Bac+5) qui ont mené une action qualité au sens large dans le cadre d'un stage ou d'un projet en entreprise.  
Il valorise la coopération étudiant / établissement d'enseignement / entreprise d'accueil.

## CATÉGORIE LICENCE



### Corentin GAMEL

Licence professionnelle Animateur QSE à l'IEQT de Rodez

**Optimiser l'outil d'auto-évaluations qualité de l'usine BOSCH RODEZ**

*Lieu de stage : Robert Bosch*



#### LE JURY A SALUÉ :

- L'excellente et judicieuse prise en compte du contexte, des risques, enjeux externes/internes, et environnement de l'entreprise
- L'excellente appropriation des principes de la Norme ISO 9001:2015 et de l'EFQM®
- La bonne planification des étapes et jalons du projet
- L'accompagnement terrain pour réaliser les recettes utilisateurs du nouvel outil d'autodiagnostic qualité

### Élodie ENAUX

Licence à l'Université de Haute Alsace

**Création d'une zone de contrôle qualité, chez Faurecia, équipementier automobile**

*Lieu de stage : Faurecia*



#### LE JURY A SALUÉ :

- La bonne description des activités menées
- L'intégration réussie et les activités pertinentes
- Le travail de réflexion pour déployer l'outil 5S de façon originale
- La bonne qualité de rédaction et d'explication

## ▶ Vanusem KARUNAKARAN

Licence à l'Université Paris-Est Marne la Vallée

**Mise en place de modules informatiques complémentaires sur un Mur Qualité (suivi de non-conformités de pièces en mousse de polyuréthane)**

Lieu de stage : *Entreprise Recticel*



### LE JURY A SALUÉ :

- Le projet bien décrit
- La bonne intégration dans l'entreprise
- Le projet bien conduit, avec un planning établi et respecté
- Le module de formation mis en place, au profit des utilisateurs

## CATÉGORIE MASTER

## ▶ Sophie DARENES

IEQT de Rodez

**Mise en place de « l'analyse de vulnérabilité incendie » au sein de l'entreprise**

Lieu de stage : *DRIMM*



### LE JURY A SALUÉ :

- Le problème et la situation initiale très bien présentés et clairs
- Les objectifs bien expliqués, ainsi que les outils utilisés pour le prévisionnel
- La bonne en compte des REX et de l'accidentologie
- L'identification claire des résultats pour les clients, notamment en ce qui concerne les compagnies d'assurance, permettant sans doute de diminuer les coûts d'assurance

## ▶ Sébastien MOREAU

Arts et Métiers Paris Tech

**Un guide pour développer les compétences et le partenariat avec les fournisseurs**

Lieu de stage : *SAFRAN*



### LE JURY A SALUÉ :

- Intégration réussie du stagiaire à un projet innovant et rare (formation de fournisseurs par le client)
- Mise en œuvre solide et étayée, avec des outils adaptés (PDCA, SWOT, MOOC...)
- Communication efficace, tant en interne qu'avec les fournisseurs
- Document clair sur le fond et bien présenté



## Frédéric GIRAUDEAU

IEQT de Rochefort

L'optimisation du service public par une démarche Qualité au sein de la ville de La Rochelle

Lieu de stage : Ville de La Rochelle



### LE JURY A SALUÉ :

- Le sujet ambitieux
- Le bon résumé du contexte général et la bonne prise en compte de la baisse des dotations auprès des mairies
- La bonne planification du projet et la bonne utilisation des outils du management de projet et de la qualité
- Les résultats impressionnants in fine
- La bonne évaluation de la problématique

## Parole de nominé



### Mon Projet :

Le projet que j'ai choisi de présenter pour ce prix est « l'optimisation du service public par une démarche qualité au sein de la ville de La Rochelle ».

Ce projet a été le fil conducteur de mes 2 ans de formation à l'IEQT de Rochefort où ma mission était de conduire un projet de réorganisation avec pour objectif d'optimiser et de rendre plus performante l'organisation de la propreté des locaux dans les bâtiments municipaux. Au-delà des gains en productivité réalisés, cette démarche a permis de réaliser un retour d'expérience vers les autres services de la ville pour insuffler une dynamique de changement.

### Ma démarche :

La première étape a été de trouver le temps nécessaire à la rédaction de ce rapport, entre mes missions dans ma collectivité et la réalisation de mon mémoire de fin d'année pour l'obtention du master 1 Responsable Management Qualité Sécurité Environnement. Pour cela, comme dans tout bon projet, je hiérarchise et planifie tous mes livrables. Du coup, au lieu de finir l'année le 7 juillet comme tous les autres étudiants de la promo 46, mon année se rallonge de 2 mois pour finir mi-septembre.

Un fois la phase planification réalisée, la difficulté principale a été de synthétiser un mémoire de plus de 50 pages en 10 pages tout en gardant les informations pertinentes et essentielles. Pour cela, je m'applique à reformuler chaque paragraphe de mon mémoire d'origine et je symbolise les idées, les résultats obtenus par des schémas ou graphiques attrayants. Ayant très peu l'habitude de cet

exercice, tout au long de la rédaction de ce dossier, je prends mes sources d'inspiration dans des articles de journaux, magazines et autres rapports afin d'acquérir une méthode de synthèse agréable et facile à lire.

### Le temps consacré :

A vrai dire, lors de la lecture du cahier des charges, je me suis dit que le temps consacré à la réalisation du rapport devait être minime puisqu'il y avait juste à reprendre les éléments de mon mémoire !!!

Seulement, c'était sans compter le travail de synthèse à effectuer et ma volonté de remettre un rapport attrayant et valorisant. Au total, le temps consacré a été d'une cinquantaine d'heures entre fin juillet et mi-septembre.

### Les bénéfices de ma nomination à ce prix :

Ma nomination pour ce prix est avant tout une récompense collective sur le travail fourni par l'ensemble des parties prenantes ayant participé de près ou de loin à ce projet. En effet, un projet de réorganisation suscite bien souvent des craintes et de la résistance au changement. La méthode mise en place, associée au concept de l'intelligence collective, a permis d'obtenir des résultats probants sur les gains financiers, l'amélioration de la qualité de service et l'amélioration des conditions de travail des agents d'entretien.

Sur un plan personnel, cette nomination me conforte dans le choix de ma carrière pour des fonctions managériales tournées vers le développement de la performance et de l'excellence.

Frédéric GIRAUDEAU

# PRIX DU LIVRE

Créé en 2004 par Air France, La Poste, Julhiet et EDF, le Prix du Livre Qualité Performance est le prix de référence pour les auteurs d'ouvrages traitant de la Qualité et de la Performance. Piloté par France Qualité depuis 2016, il récompense des ouvrages sur les thèmes de la qualité, de la performance et de l'excellence opérationnelle afin d'encourager la vulgarisation et la prise de conscience de l'apport pour les entreprises d'un management par la qualité.



## PROMOUVOIR LA SANTÉ MENTALE POSITIVE AU TRAVAIL

de Pierre-Éric Sutter aux éditions GERESO  
Mars 2017 - 208 pages

### EXTRAIT DE LA PRÉSENTATION

En France, la santé mentale associée au travail inquiète plus qu'elle ne rassure. Le législateur et les juges doivent en effet durcir le ton pour que la réglementation sur les atteintes psychiques au travail fasse évoluer les pratiques. Psychologie et droit du travail, sociologie des organisations, gestion des RH... l'auteur conjugue plusieurs approches et démontre que cette démarche peut bénéficier aux entreprises comme aux salariés.



## SPRINT

Résoudre les problèmes et trouver de nouvelles idées en cinq jours

de Jake Knapp, John Zeratsky et Braden Kowitz aux éditions Eyrolles  
Mars 2017 - 302 pages

### EXTRAIT DE LA PRÉSENTATION

Développée par trois cadres de Google, la méthode Sprint a été mise en œuvre avec succès lors des développements de plus d'une centaine de projets, dont Gmail, Google X ou Chrome. L'idée est simple : une petite équipe, un problème à résoudre, et un processus serré qui permet d'aboutir à un test consommateur en cinq jours. Pas de théorie, les acteurs du projet sont tout de suite dans l'action, et mis dans les meilleures conditions pour donner le meilleur d'eux-mêmes.



## INNOVER À L'ENVERS

Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal

de Christophe Midler, Bernard Jullien, Yannick Lung aux éditions Dunod  
Janvier 2017 - 224 pages

### EXTRAIT DE LA PRÉSENTATION

Livre sur l'innovation, fondé sur l'histoire du projet Kwid de Renault, nouvelle voiture globale, low cost, pour les marchés émergents, une cible au potentiel immense. Après le succès de l'épopée Logan, Renault affirme sa stratégie de conquête « par le bas » des marchés émergents en commençant par l'Inde. Le livre est enrichi d'interviews des acteurs clés tant de l'équipe projet que de personnes extérieures à l'équipe projet.



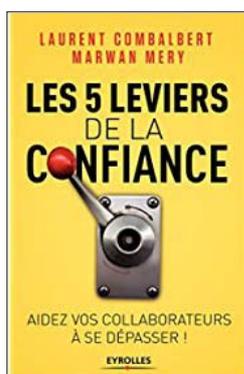
## L'USINE DU FUTUR

Se préparer avec le Lean

de Laurence Ferrari, Joël Duflo et Guillaume Penchinat aux éditions Eyrolles  
Novembre 2016 - 116 pages

### EXTRAIT DE LA PRÉSENTATION

Comment aborder avec sérénité la nouvelle révolution industrielle ? Comment préparer l'avenir sans perdre trop de parts de marché ? Comment répondre aux défis de l'innovation ? Difficile de répondre à ces questions sans mettre en avant une étape intermédiaire pour l'économie, la mise en place du Lean comme passerelle vers le nouveau monde. Chaque page peut être lue isolément des autres pour découvrir un outil, une méthode ou un concept, tandis que l'ouvrage dans sa globalité donne une vue d'ensemble du Lean.



## LES CINQ LEVIERS DE LA CONFIANCE

Aider vos collaborateurs à se dépasser

de Marwan Mery et Laurent Combalbert aux éditions Eyrolles  
Octobre 2016 - 208 pages

### EXTRAIT DE LA PRÉSENTATION

Comment donner envie à vos collaborateurs de soulever des montagnes ? Résultat d'une alchimie délicate et instable, la confiance est la base de la performance durable. Qu'elle soit individuelle ou collective, elle ne se décrète pas : elle se construit chaque jour. En analysant dix ans d'accompagnement d'équipes à haute valeur ajoutée dans l'exécution de missions complexes, Laurent Combalbert et Marwan Mery mettent en exergue cinq niveaux de confiance nécessaires à l'excellence des organisations.

# PRIX

## DES BONNES PRATIQUES

Il s'adresse à toutes les structures ayant mis en place une bonne pratique dans un domaine spécifique : le leadership ; la stratégie ; le personnel ; les partenariats et ressources ; les processus, produits et services (5 critères du modèle EFQM®). Ce Prix est organisé au niveau national et dans certaines régions de France.

### CATÉGORIE PME

#### COTEAUX NANTAIS

##### Production et transformation de produits biologiques et biodynamiques

122 personnes à Vertou (44)

Chiffre d'affaires : 19 millions d'€ en 2016

Chiffres : 6 sites de production, 2 points de vente, 5 marques



**Distinctions :** Prix du Meilleur produit bio de l'année 2017 pour le vinaigre de cidre et le jus pommes vanille. Médaille de bronze au Concours Général Agricole de Paris 2017 pour la confiture extra de framboises bio. 2<sup>ème</sup> place aux Trophées régionaux du développement durable et de la RSE 2017 (région des Pays de la Loire). Labels «Entrepreneurs + engagés» et «Bioentreprisedurable», obtenus en mars 2017.

##### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Projet NAODEN

Facteur EFQM® concerné : *Partenariats et Ressources*

#### SOFIA COSMETIQUES

##### Industrie cosmétique - parfums et produits pour la toilette

46 personnes à Carros (06)

Chiffre d'affaires : 8,9 millions d'€ en 2016



**Distinctions :** Certifications ISO 9001:2015 et ISO 22716

##### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Gestion des stocks d'articles de conditionnement et de matières premières lors de leur utilisation

Facteur EFQM® concerné : *Processus, Produits et Services*

#### RICA LEVY INTERNATIONAL

##### Textile - jeanswear

25 personnes au siège social à Carros (06)

Chiffre d'affaires : 13,5 millions d'€ en 2016



**Distinctions :** Label Max HAVELAAR. Certifié Business Social Compliance Initiative (B.S.C.I.). Certifié ISO 9001 (en 2014). Label Entrepreneurs + engagés (2015). Gré d'Or de la FEEV.

##### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Définition et mise en œuvre d'une politique RSE

Facteur EFQM® concerné : *Stratégie*



## MONACO MARINE - LA CIOTAT (MMLC)

### Maintenance et refit de yachts et méga yachts à sec

70 personnes à La Ciotat (13)

Chiffre d'affaires : 8 millions d'€ en 2016

**Distinctions :** Certifications ISO 9001 et ISO 14001



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Amélioration des performances par la mise en place de fiches de progrès

*Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services*

## NOTARIAT SERVICES - IMMONOT

### Agence de Communication

69 personnes à Pompadour (19)

Chiffre d'affaires : 8 millions d'€ en 2016



AGENCE DE COMMUNICATION NOTARIALE

### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Au-delà de la satisfaction client, comment Notariat Services utilise la voix du client pour le rendre ambassadeur et enchanté

*Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services*

## CATÉGORIE ETI



LAURÉAT

## POLE SANTÉ SAINT JEAN

### Secteur santé - services des urgences

437 personnes à Cagnes sur Mer (06)

Chiffre d'affaires : 1,7 millions d'€ en 2016

Chiffres : 34800 patients en 2016. 68% de croissance en 10 ans, dont 40% en orthopédie.

**Distinctions :** Certification HAS (Haute Autorité de Santé) depuis 2004. Premier et seul service des urgences certifié ISO 9001 en France (2006) actuellement version 2015. Label des droits et niveaux pour être reconnu comme « hôpital informatique ». Certification COFRAC pour le laboratoire d'analyses médicales et biologiques.



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Prise en charge aux urgences des patients relevant de l'orthopédie

*Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services*

## PREVOIR Assureur Solutions Vies

### Assurances de personnes

1330 personnes à Paris (75)

Chiffre d'affaires : 552 millions d'€ en France

Chiffres : 330 027 clients. 859 600 contrats en cours



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Projet de Transformation PREVOIR 2020

*Facteur EFQM® concerné : Stratégie*

## MICROTECHNIC

Production de pièces pour l'automobile par la technique de l'injection thermoplastique

375 personnes sur 4 sites dont 20 à 25 à Monaco (98)

**Distinctions :** ISO TS 16949, ISO 14001 pour 1 des sites de production basé en Tunisie. Prix des Bonnes Pratiques AFQP PACA 2016.



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Conduite de l'innovation Produits chez Microtechnic SAM

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services

## SELAS LABORATOIRE DE BIOLOGIE MÉDICALE BIOESTEREL

Laboratoire de biologie

663 personnes dont 93 biologistes à Mandelieu (06)

Chiffre d'affaires : 8 millions d'€ en 2016

**Distinctions :** Accréditation COFRAC.



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Suivi de la qualité analytique des résultats d'examen de biologie médicale au sein du LBM BIOESTEREL par le déploiement et l'exploitation d'un outil informatique « Analytic »

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services

## CATÉGORIE SERVICES PUBLICS / ASSOCIATIONS

## ASSOCIATION SAINTE MARIE

Foyer de vie pour personnes handicapées

90 personnes à Velaux et Lançon de Provence (13)



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Processus d'amélioration continue

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services

## CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA CREUSE

Collectivité Territoriale - Services

1100 agents à Guéret (23)

Chiffres : 150 métiers. 1 745 939 km parcourus par les agents en 2016.

309 768 € de frais de déplacements générés en 2016.



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Dématérialisation et optimisation de la gestion des frais de déplacement

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services

## LIGUE CONTRE LE CANCER

### Association au service des malades du cancer

12 personnes à Nice (06). 7500 adhérents dans les Alpes-Maritimes  
Chiffres : 717000 adhérents, 13000 bénévoles et 103 Comités au niveau national

**Distinctions :** Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance 2016 pour la création du premier espace ligue (accueil et soutien des malades) en France



COMITÉ DES ALPES-MARITIMES

### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

PACTE : Programme Action Cancer Toutes Entreprises

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services



## UNION DE LA VIE ASSOCIATIVE (UVA) DE L'ÉCOLE EPF

Association en charge de créer du lien entre les associations et l'administration de l'école et de répartir le budget associatif

27 personnes à Sceaux (92)



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Processus d'attribution des subventions aux associations estudiantines

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services



## COLLÈGE PLAISANCE

Collège en milieu rural

33 personnes à Lanouaille (24)

Chiffres : 147 élèves



### BONNE PRATIQUE ÉVALUÉE :

Développer un cadre positif de vie et d'étude au service des élèves en impliquant toutes les parties prenantes : parents, professeurs, personnels de vie scolaire, agents, collectivités territoriales, dans la réussite des apprentissages

Facteur EFQM® concerné : Processus, Produits et Services

# Un tremplin vers l'excellence



Dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs, en lien avec sa vision et sa stratégie, toute organisation (entreprise, administration ou association) peut mettre en place une bonne pratique, en s'appuyant sur les recommandations du modèle d'excellence EFQM®. Cette dernière doit démontrer que sa mise en œuvre est cohérente et synchronisée avec les autres activités de l'organisation dans une démarche d'amélioration continue (PDCA). Des indicateurs sont mis en place pour mesurer la performance de la pratique et démontrer son efficacité.

Une évaluation de cette pratique est réalisée par une équipe d'experts qualifiés, sur la base du modèle EFQM® 2013. Cet exercice apporte une réelle valeur ajoutée en identifiant clairement quelles sont ses forces et quels sont les domaines d'améliorations possibles. Il permet également de se comparer (benchmark) avec d'autres organisations qui la mettent aussi en œuvre. À l'issue de cette évaluation des plans d'actions peuvent être lancés.

L'attribution du Prix des Bonnes Pratiques est la reconnaissance et la valorisation de l'investissement et de l'implication de l'ensemble du personnel, soutenu par une direction qui a su créer un environnement de travail sociétal favorable, tout en restant compétitif et innovant. Ce Prix est un événement important pour l'image de l'organisation tant au niveau national que régional, avec souvent des retombées significatives pour les clients/bénéficiaires et les autres parties intéressées.

Bernard BOUSAADA, Pilote du Prix des Bonnes Pratiques

# PRIX

# EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Créé en 2016 par le MEDEF et France Qualité, ce Prix vise à favoriser le déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle, levier majeur de la compétitivité hors coûts d'une entreprise. Le Prix a pour objectif d'honorer et de valoriser des entreprises ou collectivités publiques de toutes tailles qui ont engagé une démarche exemplaire, et de sensibiliser celles qui ne la connaissent pas encore.

## CATÉGORIE ORGANISATIONS PUBLIQUES



### CPAM 78

**Organisme privé exerçant pour la CNAMTS une mission de service public**  
Chiffres : 1371 ETP. Plus d'1,3 millions de personnes protégées (assurés et ayants droit) soit 93 % de la population Yvelinoise. 1 255 millions d'euros de dépenses de santé maîtrisées pour les soins de ville en 2015.



### UNIVERSITÉ DE VALENCIENNES ET DU HAINAUT-CAMBRÉSIS

**EPCSCP (Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel)**  
20 000 personnes réparties dans 8 instituts/facultés/écoles, 7 laboratoires, 4 Directions et 6 Services centraux  
Chiffres : 2400 étudiants. 16 734 m<sup>2</sup>

**Distinctions :** ISO 9001:2015 ENSIAM. CT valutec certifié Iso 9001 et Iso 17025. Label campus innovant. Label orientation pour tous. Label point information conseil. Label EUR-ACE délivrance master européen pour écoles ingénieurs.



## CATÉGORIE TPE/PME

### DETECTOR

**Conception, réalisation et commercialisation de systèmes de détection et de mesure dédiés aux machines outil d'usinage et de décolletage**  
2 personnes à Saint-Pierre en Faucigny (74)  
Chiffre d'affaires : 1,4 million d'€  
**Distinctions :** Certifié ISO 9001.



### DYNALEC

**Conception et fabrication d'armoires électriques et de contrôle commande pour l'industrie de la thermodynamique**  
15 personnes à Taden (22)



### OEMS

**Services de composants, de logistique et de trading pour les compagnies aériennes et les équipementiers**  
200 personnes à Tremblay en France (93)  
Chiffres : 5 centres, 40 000 références, 4 500 m<sup>2</sup> d'entrepot  
**Distinctions :** normes ICPE (1510, 1530, 2662...).



# La route de l'excellence opérationnelle est ouverte à tous



Le maintien de la compétitivité n'est pas nécessairement synonyme d'investissements coûteux.

La recherche permanente d'innovation pour le client, le progrès constant, l'ouverture vers l'extérieur y contribuent aussi. C'est tout le sens de l'excellence opérationnelle qui place l'humain au centre du dispositif. Quand le but d'atteindre la performance durable est bien compris, les collaborateurs retrouvent alors du sens à ce qu'ils font. Les entreprises renforcent leur place dans leurs univers concurrentiels. Les prises de décision sont simplifiées, les accidents du travail diminuent, voire disparaissent, l'absentéisme aussi. Parallèlement, les produits et services gagnent de la valeur, pour la plus grande satisfaction des clients, des usagers, voire des patients, mais aussi de l'environnement, des fournisseurs et des distributeurs. Tout le monde est gagnant avec l'excellence opérationnelle.

C'est parce que nous y croyons que l'AFQP porte le Prix de l'Excellence Opérationnelle pour la deuxième année, avec le MEDEF. Comme l'Excellence Opérationnelle peut s'appliquer partout, nous l'avons attribuée à des grands groupes, des ETI et des TPE, mais aussi à des services publics non marchands, à des administrations et des entreprises nationales.

L'excellence opérationnelle est l'outil majeur de compétitivité hors coûts pour l'entreprise France. C'est aussi un nouveau contrat social pour tous les collaborateurs. Mais comme il s'agit concrètement d'une dynamique de management, ses résultats doivent pouvoir être objectivement mesurés, sa bonne exécution contrôlée, comme n'importe quel process.

Elle se compose de cinq éléments qui doivent être réunis simultanément, afin qu'ils interagissent. Il s'agit :

- **d'écouter la voix du Client**, pour prendre en compte les souhaits de ce dernier, pour anticiper ses attentes, même quand elles sont à peine audibles ;
- de **donner du sens aux collaborateurs**, de délivrer une vision en équipe ;
- de **valoriser l'humain**, de développer tout au long de la vie les talents de chacun au profit du collectif ;
- **d'améliorer continuellement** le fonctionnement, afin que les économies réalisées ici puissent être allouées là, sans que cet investissement impose un coût supplémentaire ;
- de **prendre en compte l'entreprise dans son étendue la plus vaste**, pour que ses valeurs se retrouvent aussi sur toute la chaîne, depuis le fournisseur jusqu'au distributeur.

Chaque jour, de nouvelles entreprises, de nouvelles organisations de travail découvrent ce bien-fondé. L'amélioration économique et humaine qui en découle font que plus personne ne souhaite revenir à la situation antérieure. Mais la quête est longue, et le résultat n'est jamais définitivement atteint. Peu importe : en définitive, ce qui compte, ce n'est pas la destination, mais la route qui est prise. Notre but est de donner l'envie au plus grand nombre de l'emprunter à leur tour.

**Les membres du jury :**  
Marielle ROUX, Daniel REBBI, Philippe JOMBART, Gilles GEMBLE,  
Anthony BENHAMOU, François DURNEZ, François LE BRUN



## CADDIE LES ATELIERS RÉUNIS

Conception et fabrication de chariots de libre-service  
200 personnes à Drusenheim (67)

**Distinctions :** certification ISO 9001:2015. Norme EN-1929.  
Label « Entreprise du Patrimoine Vivant » en 2017.



## MASSILY FRANCE SAS

Fabrication d'emballages métalliques (capsules métalliques de bouchage, boîtes à conserves et emballages décorés)

1200 personnes en Bourgogne (plus de 25 sociétés)

Chiffre d'affaires : 300 millions d'€

**Distinctions :** Certifications ISO 9001, 22000, PAS 223 (FSSC22000) et Sedex 4 piliers.



## CATÉGORIE ETI



## HILL-ROM

Technologie médicale

380 personnes à Pluvigner (56)

Chiffres : 10 000 personnes dans le monde

**Distinctions :** Certifications ISO 9001, ISO 13485 et ISO 14001.



## ECC ENGIE

Distributeur d'énergie en Nouvelle-Calédonie

260 personnes en Nouvelle Calédonie

Chiffres : 64 000 clients

**Distinctions :** Certifié ISO 9001.



## MERALLIANCE

Saumon et poissons fumés à marques de distributeurs

350 personnes (+250 de septembre à décembre) à Quimper (29)

Chiffres : 250 références. 10000 analyses physico-chimiques annuelles

**Distinctions :** IFS. Évaluation ISO 26000.



## BOUYGUES TRAVAUX PUBLICS

Conception, ingénierie, recherches et études dans les domaines suivants : ouvrages d'art, génie civil, terrassements, travaux souterrains, fondations spéciales, travaux de béton armé et précontraint, travaux maritimes et fluviaux, ...

Entre 150 et 350 personnes sur le site de l'extension du Port de Calais

Chiffres : réalisation d'une nouvelle digue en mer, d'environ trois kilomètres de longueur, hébergeant un nouveau bassin portuaire de 110 hectares situé au nord des installations actuelles

**Distinctions :** niveau « Confirmé » lors de l'évaluation Afaq 26000 en mars 2017. ISO 14001. ISO 50001. Certification Top Employers France 2017.



## CATÉGORIE GRANDES ENTREPRISES

### ADECCO

#### Solutions en ressources humaines

33 000 collaborateurs permanents. Siège à Villeurbanne (73)

Chiffre d'affaires : 22,7 milliards d'€

Chiffres : 5 100 bureaux et agences. 100 000 entreprises clientes / jour.

1 000 000 de personnes mises à l'emploi / jour.

**Distinctions :** Certifié ISO 9001 depuis plus de 20 ans.



### BOUYGUES BÂTIMENT IDF

#### Conception, construction, exploitation de bâtiments publics et privés dans les secteurs neufs et rénovation en Entreprise Générale.

5 500 personnes en Ile de France

Chiffre d'affaires : 2,2 milliards d'€

Chiffres : 3 941 partenaires spécialisés, 16 164 logements construits,

500 000 heures d'insertion professionnelle

**Distinctions :** Certifications ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Label Top Employers 2017.



### SNCF DIRECTION DU MATÉRIEL

#### Maintenance ferroviaire, notamment wagons de fret

22 000 personnes dans la branche Direction Matériel

Chiffres : 56 000 opérations de maintenance réalisées sur les wagons en 2013

**Distinctions :** certifications pour garantir la qualité des interventions

(ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et EN15085 pour la soudure

ferroviaire). Agréments Allemand (VPI - Vereinigung des

Privatgüterwagen Interessenten) et Belge (SNCB - Société nationale des

chemins de fer belges) pour garantir le suivi des essieux et des wagons.



## PRIX FRANCE

Le Prix France Qualité Performance récompense l'atteinte d'un niveau de performance globale par une entreprise publique ou privée. Il permet également d'accéder au Prix Européen de l'EFQM®. L'évaluation repose sur les critères du Modèle européen d'excellence EFQM®.



### KNAUF INSULATION LANNEMEZAN

#### Fabrication de laine de verre en rouleaux / panneaux et en flocon

200 personnes à Lannemezan (65). 85 000 personnes dans le groupe

Chiffre d'affaires : 80 millions d'€ pour le site

Chiffres : 63 000 tonnes par an de laine de verre en rouleaux / panneaux, 17 000 tonnes par an en flocon.

300 références, 9 usines en Europe

**Distinctions :** ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, Certifications produits par le CSTB



### GROUPE SOCATER

#### Travaux Publics - Créateurs de réseaux

120 personnes à Dijon (21)

Chiffre d'affaires : environ 10 millions d'€ en 2016

**Distinctions :** Triple certification QSE



# Merci

**France Qualité remercie chaleureusement l'ensemble des évaluateurs des Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle pour leur participation bénévole à l'évaluation des dossiers de candidature, contribuant ainsi à la réussite des Prix.**

Alain Cellier  
Alain Pron  
Alvin Panjeta  
Aydin Guler  
Belaïd Hafid  
Bernard Husson  
Brigitte Guyot  
Catherine Pigamo  
Céline Meunier  
Christophe Jeay  
Claude Tisse  
Corinne Pfister  
Corinne Strauss  
Cyril Docquin  
Daniel Coucke  
Daniel Diguët  
Daniel Kryzyk  
Daniel Rebbi  
Delphine Hivet  
Didier Fraineau  
Didier Groz  
Didier Moiroud  
Didier Nadau  
Didier Noyé  
Dominique Genelot  
Emmanuel Louisy  
Emmanuelle Chanot  
Eric Kolasinski  
Eric Brianchon  
Etienne Casal  
Ewa Hajdus  
Fabrice Deluc  
Fabrice Teyssier  
Fadil Nimemberg

Fatima Zaim  
Florence Chatel  
Franck Gouvernet  
François Durnez  
François Le Brun  
Françoise Bardin  
Frédéric Galley  
Gérard Cappelli  
Gérard Levistre  
Gilles Gemble  
Guy Bullen  
Guy Chadebec  
Hélène Letissier  
Henri Burtin  
Isabelle Rodrigue  
Isabelle Pouliquen  
Jacques Alexandre  
Jacques Matillon  
Jean-Claude Miliat  
Jean-Jacques Buono  
Jean-Marc Vignolle  
Jean-Marc Vilocy  
Jean-Patrick Schweitzer  
Laurence Kerleguer  
Laurent Mohr  
Laurent Niel  
Marc Bazinet  
Marielle Roux  
Martial Godard  
Martine Morel  
Mathieu Milhano  
Michel Cattan  
Michel Galipeau  
Michel Rogé

Michèle Millot  
Mourad Attarca  
Myriam Philippe  
Nathalie Chesnais  
Nicolas Marranzana  
Olivier Prevot  
Pascal Bacoup  
Pascal Meyer  
Patricia Ramos-Dejouy  
Patrick Fouilleul  
Patrick Jezequel  
Patrick Meurgey  
Patrick Mongillon  
Philippe Caille  
Philippe Daly  
Philippe Jombart  
Philippe Leroy  
Philippe Rafin  
Pierre Claude Drapier  
Pierre Girault  
Pierre Nègre  
Régis Montfort  
Robert Sangy  
Sylvie Andrieux Guéri  
Samuel Gense  
Sophie Moreau  
Souleymane Konaté  
Sylvette Dache  
Sylvie Vermot  
Thierry Pellegrin  
Thierry Rajnak  
Thierry Souldard  
Yaël Bouvier  
Yohan Conil

# Communiqué

## Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) devient partenaire porteur du Prix des Etudiants Qualité Performance

**L'association France Qualité (AFQP) a annoncé le 22 décembre dernier la signature d'une convention de partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), qui vise à renforcer la visibilité du Prix des Etudiants Qualité Performance (PEQP), sa cohérence avec le contenu des cursus universitaires et à favoriser la communication avec les établissements d'enseignement supérieur préparant les étudiants à des diplômes reconnus dans les domaines Qualité, Sécurité, Environnement et Développement Durable.**

### **Le MESRI devient partenaire porteur du Prix Etudiants Qualité Performance pour mieux faire connaître les initiatives de la nouvelle génération.**

D'une part, les structures régionales de France Qualité auront désormais pour mission d'entrer en contact avec les universités de leurs territoires pour appeler leur attention sur l'importance, la valeur ajoutée et les évolutions des démarches qualité au sens large, dans le respect des principes d'autonomie des établissements d'enseignement supérieur.

### **Les structures régionales de France Qualité se rapprocheront des Universités pour les sensibiliser à l'importance des démarches qualité.**

D'autre part, le MESRI est désormais impliqué totalement dans l'organisation du Prix Etudiants Qualité Performance, attribué chaque année dans le cadre de la Cérémonie de remise de Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle. Les deux Prix Etudiants (Licence et Master) sont remis le 29 janvier 2018 par un représentant du Ministère.

Les deux partenaires feront la promotion du Prix Etudiants Qualité Performance auprès des étudiants et des enseignants afin de favoriser le développement des initiatives et les candidatures.

Pierre Girault, Président de France Qualité : « Nous sommes particulièrement heureux de cet accord avec le Ministère, qui nous permet d'associer la prochaine génération des professionnels à nos

actions et réflexions autour de l'évolution de la Qualité. C'est une nouvelle étape dans la belle dynamique que connaît la Qualité en France ».

Ce partenariat va permettre de conforter des synergies entre les acteurs concernés : établissements d'enseignement supérieur, enseignants, étudiants, entreprises ou organismes publics déployant des démarches qualité. Le Ministère assure ainsi une mission clé d'impulsion, de facilitation - et de progrès.

**Le contenu de la convention est disponible en téléchargement sur le portail [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)**



**DOSSIER :**  
**Quand concourir  
rime avec avenir**

## Des Prix pour tous et partout

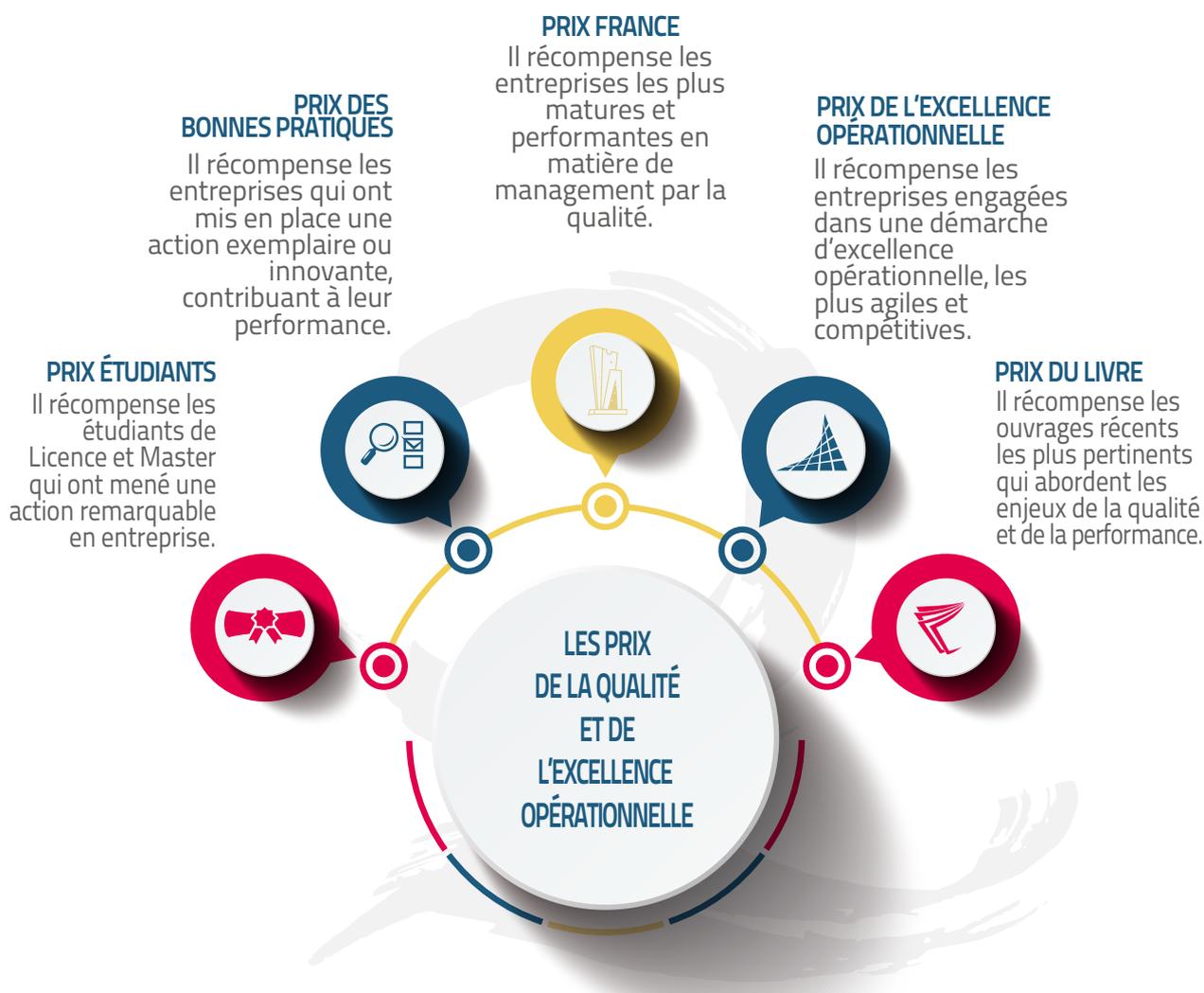
Depuis 25 ans, France Qualité n'a de cesse de faire évoluer et de diversifier les formules de concours Qualité proposés aux entreprises et services publics du territoire national.

A ce jour, 5 dispositifs rassemblent plus d'une centaine d'évaluateurs (voir p.20) et près de 200 candidats chaque année au niveau national.

En complément, les associations membres du réseau France Qualité, coordonnent des Prix régionaux. Ceux-ci sont présentés dans les pages qui suivent.

Nous vous proposons aussi de nous envoler par-delà nos frontières pour benchmarker avec nos homologues Québécois, Wallons, Israéliens et Marocains : comment s'organisent leur Prix Qualité ? Ces articles viennent compléter l'étude engagée il y a 2 ans sur les Prix Qualité dans le monde que vous retrouverez dans la revue Echanges n°26 ou directement via ce lien : <http://bit.ly/prix-qualite-monde>.

Bonne lecture !



## ► territoires en action

### Les Prix Qualité régionaux

Les Prix régionaux s'adressent à toutes les organisations de leur territoire, qu'elles soient publiques ou privées. A l'image des Prix Nationaux, auxquels ils permettent d'accéder, l'étape d'évaluation permet aux candidats de bénéficier d'un diagnostic complet et d'une reconnaissance interne et médiatique.

#### PRIX DU MANAGEMENT



Organisé par le MFQM  
Pays de la Loire

2 parcours, sur le modèle

EFQM® Performance Durable :

- le Grand Prix du Management
- le Prix des Meilleures Pratiques de Management

#### Infos marquantes :

- Édition en cours, cérémonie le 20/11/2018
- Nouveauté 2018 : formation de présentation du Modèle EFQM® dispensée aux étudiants et à leurs tuteurs de stage

En savoir plus : [www.mfqm.fr](http://www.mfqm.fr)

#### PRIX BONNES PRATIQUES NOUVELLE AQUITAINE



Organisé par l'AFQP Aquitaine et l'AFQP Limousin, en alternance chaque année, sur le modèle EFQM®

Infos marquantes :

- Dernière édition : 18/01/2018

En savoir plus : [www.afqp-limousin.com](http://www.afqp-limousin.com) et [www.afqp-aquitaine.org](http://www.afqp-aquitaine.org)

#### PRIX QUALITÉ OCCITANIE

Organisés par l'AFQP Occitanie

2 parcours, sur le modèle EFQM® :

- le Prix Régional Qualité Performance (PRQP) sur l'ensemble des critères du référentiel EFQM®;
- le Prix Régional des Pratiques Performantes (PRPP)

Infos marquantes :

- nouveauté 2018 : partenariat avec l'école ESQESE qui propose un accompagnement des entreprises au PRPP par les étudiants du Master Qualité

- Dernière édition : 30/11/2017

En savoir plus : [www.afqp-mipy.org](http://www.afqp-mipy.org)





### PRIX PROGRÈS PERFORMANCE



Organisé par l'AFQP Ile de France  
2 parcours, sur le modèle EFQM® :

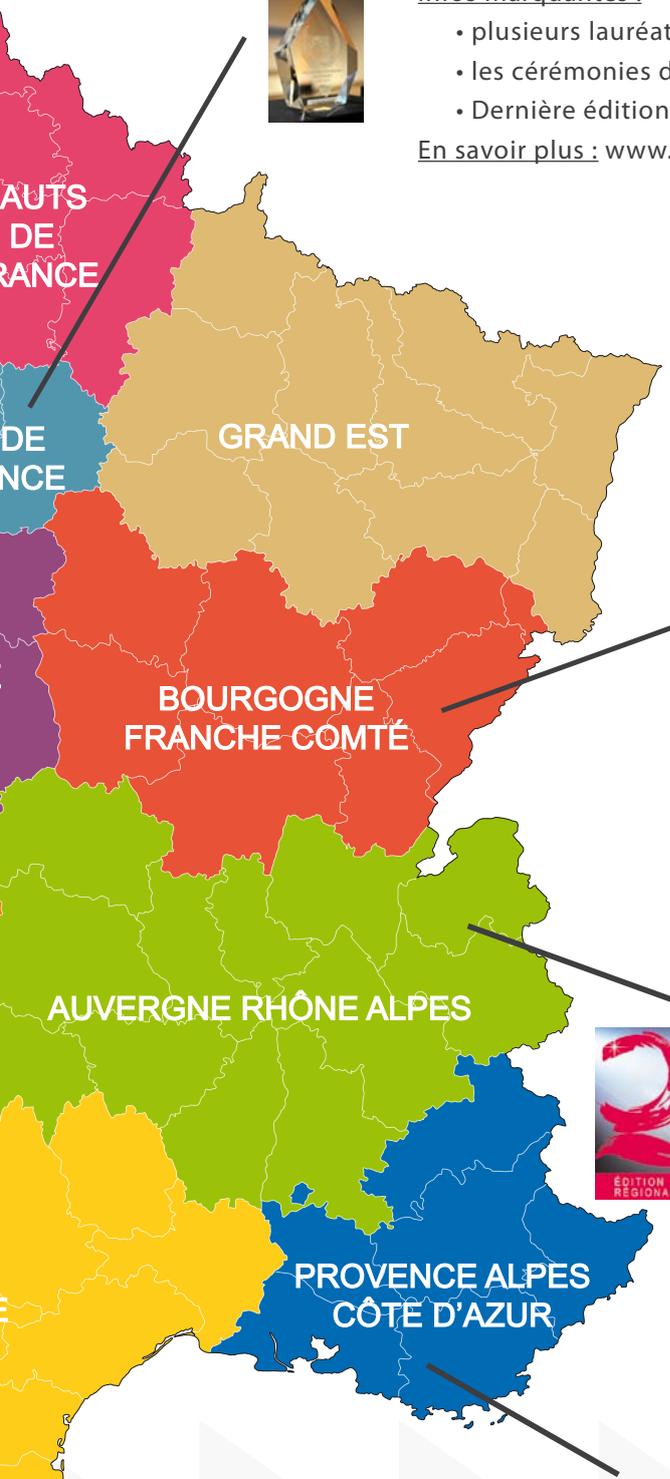
- le Prix Qualité Performance, sur l'ensemble des critères du référentiel EFQM®
- le Prix Bonne Pratique



Infos marquantes :

- plusieurs lauréats récompensés au niveau national
- les cérémonies de remise des trophées ont lieu chez les lauréats
- Dernière édition : 17/01/2018

En savoir plus : [www.afqp-idf.org](http://www.afqp-idf.org)



### PRIX QUALITÉ PERFORMANCE BOURGOGNE

Organisé par l'AFQP Bourgogne, sur le modèle EFQM®

Infos marquantes :

- Édition en cours : cérémonie le 08/02/2018

En savoir plus : [www.fqp-bourgogne.org](http://www.fqp-bourgogne.org)



### PRIX QUALITÉ PERFORMANCE RHÔNE-ALPES

Organisé par le MFQ Rhône-Alpes, sur le modèle EFQM®

Infos marquantes :

- Édition en cours : cérémonie en Juin 2018

En savoir plus : [www.mfqr.fr/lesprix.html](http://www.mfqr.fr/lesprix.html)



### PRIX DES BONNES PRATIQUES PACA

Organisé par l'AFQP PACA, sur le modèle EFQM®

Infos marquantes :

- Dernière édition : 12/12/2017

En savoir plus : [www.afqp06.org](http://www.afqp06.org)

## ►vu ailleurs

# Les Prix performance Québec

Par Lise HARRIBEY, France Qualité, d'après le site [www.qualite.qc.ca](http://www.qualite.qc.ca)

Les Prix performance Québec (auparavant, appelés Grands Prix québécois de la qualité (GPQQ)) constituent depuis 1998 la plus haute distinction remise annuellement par le gouvernement du Québec aux entreprises privées et aux organismes publics qui se démarquent par la qualité de leur gestion et par leur performance globale.

Le Mouvement québécois de la qualité (MQQ), créé en 1995, a été mandaté par le gouvernement du Québec pour gérer les Grands Prix conjointement avec le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

La remise des Prix performance Québec a lieu au Palais des congrès de Montréal, à l'occasion du Salon sur les meilleures pratiques d'affaires, qui accueille chaque année plus de 3000 visiteurs.

Les différentes catégories, au nombre de 6, permettent de toucher tous types d'organisations, ayant un historique d'activité

d'au moins 3 ans : privée ou publique ; petite (minimum 10 employés), moyenne ou grande ; manufacturière, de services ou commerciale ; organisme à but non lucratif et association.

La participation aux Prix performance Québec est gratuite. La prise en charge de la visite de l'organisation, s'il y a lieu, et les rapports d'évaluation sont assumés par les organisateurs. Seule une séance d'information gratuite préalable est obligatoire pour les organisations candidates.

Les critères d'évaluation de même que les grilles de pointage utilisées sont en concordance avec le QUALimètre et le Malcolm Baldrige National Quality Award. Le QUALimètre est un système de mesure exclusif développé par le Mouvement

québécois de la qualité. Il permet à une organisation de faire un bilan de santé de sa performance. Il aide ensuite à comparer les résultats à ceux obtenus par les lauréats des Prix performance Québec.



## QUELQUES CHIFFRES

Le Mouvement québécois de la qualité, c'est :

- 720 organisations membres
- Plus de 2 200 personnes formées chaque année, tant dans le secteur manufacturier que dans celui des services
- 23 réseaux performance à travers le Québec
- 30 formateurs

SITE : [www.qualite.qc.ca](http://www.qualite.qc.ca)





Le QUALImètre comporte 7 secteurs d'évaluation :

- Le leadership
- La planification stratégique
- L'attention accordée aux clients
- La mesure, l'analyse et la gestion de l'information
- L'attention accordée aux ressources humaines
- L'attention accordée au fonctionnement opérationnel
- Les résultats de l'organisation.

4 paliers de distinction sont remis :

- Distinction régionale (entre 300 et 399 points sur 1000)
- Mention entre 400 et 499 points sur 1000)
- Grande Mention (+ de 500 points sans faiblesse majeure)
- Grand Prix (+ de 500 points sans faiblesse majeure, avec des résultats tout à fait remarquables)

Toute entreprise qui atteint 300 points bénéficie d'une visite par une équipe d'évaluation permettant d'approfondir certains éléments du dossier et de finaliser l'évaluation.

Dans un second temps, un jury de sélection accorde une Grande Mention aux organisations qui ont obtenu 500 point ou plus, à la condition qu'aucune faiblesse majeure n'ait été notée dans l'une ou l'autre des sept sections du questionnaires.

Le jury choisit les lauréats parmi les organisations ayant répondu aux exigences d'une Grande Mention et ayant obtenu des résultats tout à fait remarquables lors de l'évaluation.

Une organisation qui reçoit le Grand Prix peut utiliser son dossier de candidature pour le soumettre aux Prix Canada pour l'excellence, décernés par Excellence Canada.

## NEWS

Le nom et l'image des Prix ont récemment été renouvelés. La nouvelle identité des Grands Prix québécois de la qualité (GPQQ) a été dévoilée lors de la cérémonie de remise 2017.

Depuis cette année, ceux-ci s'appellent les Prix performance Québec et affichent un nouveau visuel, visible ci-contre.

Ce changement de nom permet de se mettre au diapason d'autres systèmes internationaux de reconnaissance.

En parallèle, le fonctionnement a aussi été revu : un expert sera mis à la disposition des PME de 300 employés et moins pour la rédaction des rapports, alors que les entreprises de 300 à 499 employés auront droit à une formation en rédaction pour les soutenir dans leur préparation.

# Déjeuner-gala et remise des Grands Prix québécois de la qualité

À résultats remarquables, récompenses remarquées

## Le Prix National Qualité Excellence «Yitzhak Rabin» en Israël

Par Yaël BOUVIER, France Qualité

Le Prix National pour la Qualité et l'Excellence « Yitzhak Rabin » est organisé depuis plus de 25 ans sous l'égide du Premier Ministre et d'autres institutions de l'Etat d'Israël (notamment l'Association des Industriels, l'Institut de Normalisation Israélien, la Société Israélienne pour la Qualité,...). Portant le nom de l'ancien premier ministre israélien et Prix Nobel de la Paix en 1994, il se décline en deux versions : l'une destinée au secteur public et la seconde au secteur privé.

### Une stratégie nationale

Le Prix a été initié sous l'impulsion du Centre Qualité et Excellence au Ministère du Premier Ministre, mis en place par le Premier Ministre Yitzhak Rabin, avec pour objectif de faire de l'excellence une priorité du Gouvernement, des organisations et des entreprises en Israël. La mission a été donnée au Centre d'ancrer la culture de la qualité, de l'excellence et du PDCA dans le pays et auprès des différents acteurs nationaux.

La participation au Prix fait partie du plan multi-annuel d'amélioration de la stratégie organisationnelle des secteurs privé et public en Israël. Celle-ci se fait via un processus d'intégration et d'appropriation des principes du management qualité et excellence au sein de toute organisation depuis son plus haut niveau. Le Prix est un élément de la stratégie de construction de l'excellence organisationnelle et opérationnelle souhaitée.

Le Prix encourage les organisations à :

- prendre conscience de l'importance de promouvoir et de mettre en œuvre la qualité du management et l'excellence entrepreneuriale et organisationnelle,
- élever le niveau de la qualité,



Logo du Prix

- rationaliser les processus,
- mettre en place des approches de collaboration interne,
- engager un processus continu d'apprentissage interne et d'amélioration,
- établir les principes de promotion de la qualité et l'excellence et l'atteinte de résultats sur des critères internationaux reconnus.

Plus prestigieuse compétition du pays dans ce domaine, elle constitue un moyen de valoriser les résultats obtenus par les entités candidates et leur image.

### Un prix ouvert à tous

La participation au Prix est ouverte d'une part aux entreprises de toute taille, des grandes entreprises bien établies aux moyennes et petites, et d'autre part aux entités d'au moins 25 personnes des services de l'Etat, (Ministères, système de santé, celui de la défense nationale, etc...), aux collectivités territoriales et aux associations.

Au fil des années, ce sont plus de 200 entreprises qui ont participé au Prix National pour la Qualité et l'Excellence «Yitzhak Rabin». Ce chiffre est significatif pour ce petit pays (dont la superficie ne correspond qu'à 3% de celle de la France, et la population à 10% de celle de la France) mais à l'économie dynamique. Parmi les lauréats récents du Prix Yitzhak Rabin on trouve aussi bien de petites que de grandes entreprises, et des organisations gouvernementales et non gouvernementales diverses.

Le référentiel utilisé pour l'évaluation des candidats du secteur privé est basé sur le Malcolm Baldrige américain, pour des raisons historiques et de positionnement commercial. Au vu des chocs subis ces dernières années et des évolutions observées de l'économie mondiale, le référentiel a évolué pour la



version 2018 du Prix, afin de mieux l'adapter aux objectifs supérieurs d'excellence définis par la communauté économique internationale et aux spécificités du secteur des services.

Les organismes du secteur public sont quant à eux évalués d'après le référentiel EFQM® 2013.

### Un dispositif pour progresser

Le Prix est lancé chaque année. Sa promotion se fait via les réseaux d'information et les rencontres mis en place par les organismes partenaires (Institut de Normalisation et Société pour la Qualité, Association des Industriels, Commission d'Etat, Ministères, ...). La dernière cérémonie de remise du Prix date de 2017 pour le secteur public et de 2014 pour le secteur privé.

Les organismes intéressés sont gracieusement conviés à des rencontres d'information et de préparation.

Un document spécifique à chaque secteur, public et privé, est fourni aux candidats. Il présente un argumentaire adapté à chaque secteur, le règlement du Prix, une présentation du processus du Prix et le détail du référentiel spécifique au secteur.

Le langage utilisé est factuel et reprend les notions et le vocabulaire qui s'appliquent au secteur concerné. Ainsi, l'argumentaire destiné aux entreprises débute par un court rappel de la situation économique mondiale, de la nécessité des entreprises israéliennes de se positionner dans un contexte de concurrence globale, etc. Le référentiel est présenté comme une feuille de route qui a fait ses preuves, comme en témoignent d'anciens candidats et lauréats. L'évolution positive d'entreprises lauréates en bourse aux USA est aussi donnée comme exemple. Et le document de conclure sur une note humoristique que permet le style de communication israélien, plutôt décontracté.

Après avoir mis en place ou amélioré leur système de management et effectué une auto-évaluation, les candidats préparent un dossier de plusieurs dizaines de pages apportant une réponse aux divers critères du référentiel. Une première évaluation est réalisée à partir de ce document, suivie d'une autre sur site, si le niveau atteint est considéré suffisant.

Les résultats de l'évaluation sont soumis à une commission puis à un jury qui est présidé, pour le secteur public, par un juge de district à la retraite. Lors de la Cérémonie des Prix, en présence de Ministres et, certaines années, du Président de l'Etat, un diplôme au nom de l'Etat d'Israël,

signé par le Premier Ministre, est remis aux lauréats.

La liste mise à jour des lauréats est disponible sur le site dédié au Prix et les vidéos de présentation sont accessibles sur Youtube. Les deux derniers lauréats sont Tadiran Batteries et l'organisation du Maguen David (l'Etoile de David Rouge, membre de la Croix Rouge). Comme dit M. Yig'al Carmi, le dirigeant de Tadiran Batteries, la participation au Prix a permis à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble, bien que les principes de Management par la Qualité Totale aient été mis en place dans l'organisation depuis les années 1990. « Nous avons une politique TQM depuis des années sans penser que cela soit valorisable. Etre candidat nous a permis d'avoir une meilleure vision globale, recevoir le Prix est comme s'entendre dire « vous êtes sur le bon chemin, continuez... Cela nous encourage et nous rend fiers de toute l'équipe qui réalise cela. »

### Une ouverture sur l'international

Le Prix National Qualité et Excellence Yithak Rabin est un maillon d'une approche plus générale de promotion de la Qualité et de l'Excellence en Israël.

Ainsi, le Prix s'appuie sur des dispositifs régionaux, dont des Prix spécifiques, qui sont en place soit pour promouvoir la qualité des TPE PME, en Galilée depuis plusieurs années et plus récemment dans le Néguev, soit pour récompenser les initiatives remarquables en entrepreneuriat et innovation, toujours sous l'égide du Premier Ministre.

Par ailleurs, des organisations israéliennes, publiques ou privées, sont encouragées à participer à des compétitions internationales, suivant ainsi le principe de benchmark. C'est pourquoi la Société Israélienne pour la Qualité, sous l'égide du Ministère des Sciences et Technologies, est partenaire, avec les Associations Qualité de 12 autres pays, au Quality Innovation Award lancé par la Finlande et qui a eu 315 candidats en 2016. Plusieurs lauréats ou candidats au Prix National Qualité Excellence Yithak Rabin, n'ont pas hésité à candidater et ont pour certains été primés.

**« Un diplôme au nom de l'Etat d'Israel, signé par le Premier Ministre, est remis aux lauréats. »**



Logo de la Société Israélienne pour la Qualité

## Le Prix Wallon de la Qualité

Par Lise HARRIBEY, France Qualité, d'après le dossier de presse émis par le Mouvement Wallon pour la Qualité



La première édition du Prix Wallon de la Qualité (PWQ) a eu lieu en 2005 sous l'impulsion du Ministre-Président du Gouvernement wallon. Il est un outil d'accompagnement qui vise l'amélioration continue des performances d'une organisation, qu'elle soit du domaine public, privé ou associatif. Il est organisé tous les deux ans par le Mouvement Wallon pour la Qualité.

Les évaluations se basent sur un référentiel adapté à la réalité wallonne à partir de l'European Foundation for Quality Management (EFQM®). L'objectif était de rendre ce modèle de l'Excellence applicable à l'ensemble des secteurs d'activité et aux organisations novices en matière de Qualité en Wallonie.

Le PWQ se décline en 4 niveaux progressifs : « Eveil à l'Excellence », « Implication dans l'Excellence »,

« En route vers l'Excellence » et « Excellence ». L'organisation candidate s'inscrit sur le niveau qui correspond le mieux à la maturité de sa démarche.

L'objectif est de faire évoluer progressivement et de pérenniser la démarche Qualité de l'organisation candidate. C'est pour cette raison, qu'un candidat ne peut se présenter que deux fois sur un même niveau.

### Une double dynamique

Le PWQ s'appuie sur une dynamique « candidats » et une dynamique « évaluateurs ».

Concernant les candidats, ils bénéficient de l'analyse et de l'évaluation d'experts. L'intervention des évaluateurs vise à guider l'organisation dans son cheminement vers l'Excellence en mettant en évidence ses points forts et des opportunités d'amélioration.

Les évaluateurs sont quant à eux de véritables experts, sélectionnés au cœur même des structures publiques, privées ou associatives. Ils s'engagent volontairement à accompagner les candidats et à respecter le code de déontologie en vigueur pour mener à bien leur mission. En équipe, ils analysent

## LE PRIX WALLON EN CHIFFRES

En 7 éditions, le PWQ a connu :

- 73 candidats différents ;
- 27 lauréats différents (certaines organisations se représentent et remportent une nouvelle fois un Prix) ;
- 58 évaluateurs formés, dont 21 évaluateurs devenus seniors.

SITE : [www.mwq.be](http://www.mwq.be)





les dossiers de candidature, réalisent une visite sur site chez le candidat pour poser leurs questions et restituent un rapport avec les points forts de l'organisation, ses opportunités d'amélioration et son degré de maturité.

### Focus sur l'édition 2017

Pour cette édition 2017, le MWQ a reçu 8 candidatures sur les deux premiers niveaux du PWQ, à savoir sur « Eveil à l'Excellence » et « Implication dans l'Excellence ». Parmi celles-ci, quatre provenaient d'organisations qui se présentaient pour la première fois au concours.

Le Jury s'est réuni le 26 octobre 2017 à Namur. Il était présidé par Roger Ianizzi, Secrétaire Général du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence. Agnès Deldicque, Présidente de l'AFQP Hauts-de-France, et Pol Gustin, Administrateur délégué du Mouvement Wallon pour la Qualité, sont venus compléter ce Jury international. « Ma volonté est d'avoir un Jury international pour que l'on puisse entre nous faire du benchmark pour adapter nos référentiels aux réalités de terrain afin que lesdits référentiels « parlent » aux candidats. Que cette Qualité soit beaucoup plus fluide et appropriable par le plus grand nombre. », nous

confie Dominique Loroy, Directrice du Mouvement Wallon pour la Qualité. « Notre objectif est également de permettre aux différents candidats de pouvoir se comparer et échanger au niveau international sur des critères équivalents. La Qualité n'a pas de frontière alors démontrons-le ! ».

Les membres du Jury de cette édition 2017 ont le projet de se revoir en 2018 afin de benchmarker sur les dispositifs respectifs des Prix.

La cérémonie de remise des prix s'est tenue le jeudi 30 novembre 2017, sur le thème « Les recettes de l'Excellence », avec la présence du Chef Sang Hoon Degeimbre en face de son restaurant L'air du temps\*\*. Celui-ci a d'ailleurs été invité à prendre la parole pour aborder son propre parcours qui l'a mené à l'Excellence.

>> [Plus d'informations sur l'édition 2017](#)



## Le Prix National de la Qualité Marocain

Par Pierre GOSSET, France Qualité, en lien avec A. RERHRHAYE de la Cellule Permanente de l'UMAQ (Union Marocaine pour la Qualité)



Prix National de la Qualité

Le Prix Marocain de la Qualité, appelé "Prix National de la Qualité" (PNQ), créé en 1998 par le Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie, vise à promouvoir la Qualité au sein des entreprises, en les incitant à développer des démarches Qualité et pratiquer l'auto-évaluation, et en récompensant celles qui se sont distinguées par la mise en place d'une démarche exemplaire.

Depuis 1999 (année de sa naissance), l'Union Marocaine pour la Qualité (UMAQ), en assure l'organisation, dans le cadre d'une convention de partenariat qu'elle a signée avec le Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie.

Organisée sous forme d'un concours, chaque édition du Prix est marquée par le choix d'un thème mobilisateur. Celui de la dernière édition était « La Qualité, support de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise ».

Quatre catégories différentes sont primées séparément : les PMI, les PME, les grandes entreprises industrielles et les grands organismes de service. De même, depuis l'année 2010, il est attribué, en parallèle au trophée PNQ, des Certificats de reconnaissance de la Qualité : une formule supplémentaire pour faire reconnaître les entreprises et les organismes qui ont atteint un niveau avancé dans la mise en œuvre de la démarche Qualité.

Le Référentiel du PNQ, est composé de 9 chapitres :

- Leadership
- Stratégie et objectifs Qualité
- Management du personnel
- Management des ressources
- Management des processus
- Satisfaction des clients
- Satisfaction du personnel
- Intégration à la vie de la collectivité

- Résultats de l'organisation.

Chaque chapitre est noté sur 100 points et pondéré par un coefficient de 1 ou 1,5, pour un score total de 1000 points. Le coefficient 1,5 est attribué chaque fois en fonction du thème choisi pour l'édition en cours. Pour la dernière édition du PNQ, ce coefficient de 1,5 était affecté aux chapitres "Leadership" et "Résultats de l'organisation".

Voulant faire évoluer davantage le référentiel du PNQ vers d'autres référentiels d'excellence plus avancés, un benchmark d'une semaine, a été opéré, en octobre 2013, auprès de France Qualité (AFQP) permettant de s'ouvrir sur d'autres expériences de Prix Qualité, notamment en matière d'actions menées pour la promotion de la qualité et la reconnaissance de l'excellence.

Pour faciliter aux PME l'accès au Prix National, le Comité du PNQ met en place le Prix des Bonnes Pratiques et, à l'instar de France Qualité, envisage de lancer le Prix Qualité Etudiants.

On voit ainsi combien la coopération, démarrée il y a 15 ans, avec la FAR/MFQ et confirmée par la convention de partenariat signée en mars 2014 entre l'UMAQ et l'AFQP, a permis, par des échanges (entre autres sur la mise à jour du référentiel, la formation et la qualification des évaluateurs,...) de développer une synergie qui s'avère mutuellement bénéfique pour les deux associations.



Dans le précédent numéro de votre Revue Echanges, nous consacrons un dossier à la Qualité de Vie au Travail. Ce sujet d'actualité a généré de nombreux témoignages et nous continuons à recevoir des retours d'expériences sur le sujet. Nous avons fait le choix de les partager et de créer une rubrique récurrente. Place donc à de nouvelles contributions...

## Qualité de Vie au Travail : une définition à la croisée de la théorie, de l'expérience terrain et du dialogue avec les parties prenantes

Par Hélène CHEVALIER et Brigitte COMBES DI MARTINO, consultantes

### Vers une définition consensuelle de la Qualité de Vie au Travail

La question de la vie au travail a connu un intérêt croissant ces dix dernières années avec un discours polymorphe. Un tournant a été franchi avec la signature de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 qui définit la Qualité de Vie au Travail (QVT) comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

Cet accord, qui englobe la diversité des phénomènes associés à la QVT, incite à passer de

la simple lutte contre la souffrance et le mal-être (harcèlement, prévention des risques physiques puis psychosociaux, obligation de négociation sur le stress...), à une vision plus globale et stratégique.

La QVT se rapproche ainsi du cœur de métier des entreprises en faisant émerger des réflexions sur l'environnement de travail, les process, le management, dans un objectif de bien-être, de satisfaction et d'engagement des salariés.

Ainsi définie, la QVT concilie l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. En nouant le lien entre l'économique et le social, elle adresse des enjeux qui débordent du champ traditionnel de la santé au travail mais aussi des RH : elle englobe l'anticipation des mutations, le rôle du management, l'organisation du travail et même la

## LES AUTEURS

**Hélène CHEVALIER** est consultante et son cœur de métier s'appuie sur des études en épidémiologie et en psychosociologie. Ses retours d'expériences sur la Qualité de Vie au Travail se fondent sur la mise en place et le suivi de démarches en grandes et moyennes entreprises. Elle a notamment construit le baromètre de qualité sociale du Groupe Orange. Actuellement, elle accompagne le pilotage de transformations ou de changements d'organisation à partir d'analyses de la Qualité de Vie au Travail.

**Brigitte COMBES DI MARTINO** a d'abord exercé en qualité, organisation, méthodes et management dans le domaine des télécoms. Au sein d'Orange, elle a ensuite accompagné, pendant plus de 10 ans, le volet RH des plans stratégiques successifs du Groupe. Elle a notamment créé et piloté, suite à la crise sociale à laquelle ce Groupe a fait face, le dispositif d'amélioration de la qualité sociale s'appuyant sur un baromètre, sur des groupes d'expression de salariés et l'implication des managers. Elle intervient aujourd'hui en tant que consultante en Ressources Humaines, communication interne, accompagnement des transformations organisationnelles et qualité sociale.

gouvernance impliquant, de ce fait, tous les acteurs de l'entreprise.

Si l'on perçoit dans cette définition une congruence des discours scientifique et politique, il existe encore des divergences dans le discours public. En effet, outre la complexité des phénomènes qui la composent, la diversité et l'interaction des facteurs qui l'influencent, la perception de la QVT s'inscrit dans une réalité appréhendable par tous. Chacun tend à privilégier sa propre définition, en référence à sa propre vision du monde. D'où une première difficulté, dans les entreprises, à se mobiliser sur une vision consensuelle et complète de la QVT.

### La qualité de vie au travail ne se décrète pas

Un accord, une charte de bonne conduite, une salle de gymnastique ou une conciergerie ne suffisent pas. La mesure seule ne suffit pas non plus. Il faut aussi se méfier des outils « à la mode » séduisants certes, mais souvent inefficaces. Les best practices, les indicateurs prédéfinis, les benchmark sont souvent trompeurs. En se référant à des entreprises qui n'ont pas le même environnement, la même histoire, la même culture, ils n'intègrent pas les besoins spécifiques ou les dynamiques internes.

Vouloir améliorer la qualité de vie au travail, c'est accepter de s'intéresser au travail lui-même, aux conditions de son exercice et à son impact sur l'humain. C'est sortir de la logique qui fait le focus sur l'individu en le considérant comme "fragile" et donc dans une certaine mesure responsable de ses difficultés morales, pour ouvrir la réflexion sur l'environnement de travail de l'individu. C'est rechercher tout ce qui perturbe inutilement l'exécution du travail et tout ce qui favorise la pleine implication.

Ainsi, se poser la question de la Qualité de Vie au Travail, c'est s'interroger :

- sur le « aller-bien » qui renvoie à la satisfaction et à la motivation mais aussi aux risques psychosociaux,
- sur le bien-vivre qui intègre la coopération, la solidarité, le vivre ensemble, et l'environnement relationnel de travail,
- sur le bien-faire qui adresse les outils, les méthodes, les process, les compétences, la charge de travail,
- et sur le bien-gouverner qui se réfère à la manière dont les entreprises sont conduites, au sens du travail, à la gestion des parcours professionnels.

Le levier majeur d'engagement des acteurs sur des actions de progrès est dans l'analyse et la co-construction du diagnostic à partir des enquêtes et des observations.

Une démarche d'amélioration de la QVT qui s'inscrit dans cette vision dynamique, fait évoluer les mentalités et les pratiques dans la durée. Elle laisse émerger une nouvelle organisation du travail où l'activité professionnelle n'est pas simplement perçue comme une suite de tâches à accomplir ou de compétences à exercer mais comme une possibilité toujours renouvelée d'initiatives et de dialogue, au service de la performance.

### La Qualité de Vie au Travail, c'est l'affaire de tous et la responsabilité de chacun

Le développement de co-working et l'installation d'espaces de dialogue permettent de mettre le travail en débat, et de le faire évoluer en renforçant le lien social et la dynamique d'équipe. L'objectif est de donner ou redonner aux salariés la capacité de s'exprimer sur leur travail, de créer les conditions

de la prise d'initiatives et de responsabilité de chacun face aux situations professionnelles auxquelles il est confronté. En incitant tous les acteurs à partager les enjeux et à assumer ensemble des domaines de co-responsabilité, on permet aux salariés d'acquérir l'autonomie nécessaire pour pouvoir eux-mêmes intervenir sur leur propre environnement. Les représentations individuelles que les salariés ont de l'entreprise s'en trouvent modifiées et impactent considérablement

la reconnaissance, la valorisation individuelle, la motivation et l'engagement.

On voit ainsi émerger de nouvelles formes d'organisation du travail inscrites dans la nécessité constante d'améliorer simultanément la performance économique et la performance sociale.

Cette nouvelle façon de concevoir l'organisation du travail est une des conditions de la croissance pérenne des entreprises. C'est une clef de réussite pour l'intégration du digital dans leurs modes de fonctionnement. C'est aussi un enjeu majeur pour la fidélisation et l'engagement des jeunes. Un enjeu d'autant plus important que ces nouvelles générations, qui fondent leur fierté sur l'intérêt du travail, l'autonomie et une contribution à la mission et à la responsabilité sociale de l'entreprise, ont des exigences de bien vivre au travail bien plus fortes que leurs aînés.

**« Vouloir améliorer la Qualité de Vie au Travail, c'est accepter de s'intéresser au travail lui-même, aux conditions de son exercice et à son impact sur l'humain. »**



## LA CLEF DU SUCCÈS : CO-CONSTRUIRE ET CO-PORTER LA DÉMARCHE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### JOUER COLLECTIF

Pour initier cette analyse globale du travail, il est important d'associer, dès la phase de conception de toute démarche d'amélioration de la QVT, tous les acteurs (Direction, RH, médecins du travail, représentant du personnel, communication interne, opérationnels...), de s'intéresser aux différentes cibles (jeunes/plus âgés, nouveaux/anciens, cadres/non cadres, opérationnels/fonctionnels, métiers...) et d'analyser leurs besoins. De plus, quel que soit l'élément déclenchant (souhait de la direction, crise sociale, incitation légale, demande du CHSCT, ...), il est fondamental que le projet soit porté au plus haut niveau de l'entreprise, que les enjeux soient connus, quel que soit le statut ou le niveau hiérarchique de chacun et de s'engager sur un objectif commun.

### PRENDRE DE LA HAUTEUR ET FAIRE UN PAS DE CÔTÉ

Un accompagnement externe, au-delà de l'expertise nécessaire et du temps consacré, permet de limiter les biais liés à la crainte de non-respect de l'anonymat inhérente à ce type d'étude. Externaliser le dispositif ne signifie pas pour autant ne pas piloter la démarche en interne. Un principe de co-construction et de co-analyse est idéal et l'animation du projet par un binôme interne-externe, qui fonctionne en synergie, est un facteur de succès. L'intervenante externe apporte un regard distancié et une mise en perspective par rapport à des références théoriques, des tendances, des événements externes alors que le chef de projet interne donne du sens à l'action et limite le risque de plaquer un modèle inadapté aux métiers, aux besoins, aux valeurs, à l'histoire et à la situation de l'entreprise.

## Une cellule du bonheur, garante de la Qualité de Vie au Travail chez nexialist

Par Anna NICOLLE, nexialist

**Lors de la cérémonie de remise des prix des bonnes pratiques organisée par l'AFQP PACA le 12 décembre dernier, nexialist, agence de conseil en stratégie dans le domaine de la santé, a reçu le prix spécial du jury pour le travail accompli par sa cellule du Bonheur. Mais qu'est-ce que cette cellule ? Qu'entend-on par bonheur au travail ? Quelles bonnes pratiques sont mises en place pour répondre à la qualité de vie des collaborateurs ? Zoom sur le bonheur au travail chez nexialist.**

« Le bonheur au travail n'est pas qu'un vague concept. Encore moins une utopie mais bien une véritable bonne pratique ». C'est ainsi qu'Alban Gossé, directeur associé de nexialist, introduit le sujet. Le bonheur est un des trois piliers fondateurs de l'agence conseil créée en 2012 par Vincent Castéras, Julie Coste et Alban Gossé.

Tous trois issus du secteur médical, ils souhaitent vivre une véritable aventure humaine en créant leur entreprise. Pour cela, il a fallu d'une part définir le projet d'entreprise (créer une agence de conseil spécialisée dans la réglementation et la conformité des produits de santé), mais également déterminer le projet humain qu'ils désiraient créer : « placer l'humain au cœur de notre modèle était indiscutable. Lorsque votre métier est de porter conseil, il faut être bien dans ses baskets. Pour bien conseiller et accompagner nos clients qui sont parfois dans des situations compliquées, il est essentiel d'être à l'écoute, d'avoir de l'empathie, tout en étant réactif et sûr de soi. » Et c'est en se préoccupant du bonheur de ses collaborateurs que nexialist diffère d'une société de conseil traditionnelle où le consultant est trop souvent « placé » chez le client.

Mais pour dépasser le simple concept, comment la société nexialist a-t-elle mis en place la bonne pratique du Bonheur au travail ? En créant une cellule « maintien du bonheur ». Constituée de cinq membres



sans lien hiérarchique, elle est garante des valeurs de la société :

- **la liberté**, en tant que liberté d'expression, liberté d'initiative : tout peut se dire sans distinction hiérarchique. La liberté passe également par un savant équilibre entre vies professionnelle et privée grâce notamment à la flexibilité des horaires et la possibilité de télétravail.

- **l'esprit d'équipe** : les collaborateurs s'entraident sur l'opérationnel, travaillent en équipe, se soutiennent. C'est d'ailleurs la communion de leurs savoirs qui fait la force du concept de nexialist (cf. définition du nexialisme). C'est cet esprit de cohésion qui renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise et qui est un puissant remède aux possibles conflits.

- **la motivation et l'engagement** : une grande attention est portée à l'environnement de travail des collaborateurs (outils de travail) mais également au développement des connaissances. Environ 20 % du temps de travail est consacré à la formation et au maintien des compétences.

Avant la création de la cellule « maintien du bonheur », un grand nombre d'outils favorisant ces valeurs étaient déjà opérationnels. Un blog interne permet à tout le monde de partager ses découvertes métiers et lectures utiles ; des newsletters diffusent les dernières informations RH ou réglementaires ; un livret d'accueil est remis aux nouveaux entrants ; des journées de team building autour de séances photos de groupe sont organisées une fois par an, sans oublier les déjeuners/pique-nique d'équipe qui prennent place dès que l'envie se fait sentir.

Mais dans un souci d'amélioration continue, la cellule prend le pouls des collaborateurs grâce à un outil de mesure spécifique. Une enquête qualitative et approfondie (sept thèmes pour 45 items) est régulièrement adressée de manière anonyme à tous les salariés. L'analyse des résultats permet d'attribuer des notes à chaque section et, selon les moyennes obtenues, les mauvais points sont traités comme des non-conformités. Par la suite, les membres de la cellule définissent et planifient les actions à mener selon les cas :

- une correction immédiate à apporter
- une analyse des causes selon la méthode des 5 Pourquoi
- une action corrective permettant la non réapparition de la non-conformité

C'est ainsi qu'est ressortie de la dernière enquête menée en juin 2017, une faiblesse de la communication sur les performances et objectifs économiques de la société. L'action corrective fut de mettre en place, tous les trimestres, une « journée du 7 » dédiée aux échanges sur la stratégie globale mais également autour des grands enjeux métiers.

Sophie Salvat, consultante chez nexialist depuis 2013 revient sur l'événement : « La journée du 7 ? C'était un 7 juillet ! Nous nous sommes tous réunis, direction et collaborateurs pour une journée d'échanges intenses. La direction nous a présenté en détail la direction stratégique de l'entreprise (projet d'entreprise,

contraintes, etc.) ; les collaborateurs ont donc pu librement s'exprimer, exprimer leurs idées et points de vue, parfois leurs craintes, mais toujours dans un esprit de transparence et de bienveillance assumée. Après cela, la direction avait pris soin également de faire « un appel à présentation » et donner la parole à toutes celles et ceux qui souhaitaient présenter à tous des sujets qui leur tiennent à cœur : l'action pour la planète, l'organisation interne, les réussites, les flops, un savoir spécifique... Après cette journée, un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise où l'humain n'est pas un numéro, où notre parole compte, que l'on soit directeur ou nouvel entrant. Cette journée a tellement été appréciée par tous que la cellule Bonheur a décidé de la reconduire. »

**« Toutes et tous peuvent agir sur le bien-être de l'entreprise, ET le bonheur au travail vient peut-être de là. »**

Actions de communication interne, diffusions de l'information, réunions stratégiques, déjeuners d'équipe, soirées à thèmes, formations en interne, partage de savoirs, dialogue aisé, autonomie et implication, sont autant d'actions qui renforcent le lien entre collaborateurs (direction incluse).

Cette cellule est tout simplement le porte-parole des collaborateurs : elle permet la remontée d'idées et suggestions d'amélioration sans distinction hiérarchique. Toutes et tous peuvent agir sur le bien-être de l'entreprise, ET le bonheur au travail vient peut-être de là.



## CESI Angoulême, pôle d'excellence de l'alternance et de l'enseignement supérieur

Le CESI Angoulême du « Pôle d'Excellence Enseignement Supérieur » propose des cycles préparatoires post bac, des formations d'ingénieur et des Mastères Spécialisés au service des jeunes, des salariés et des entreprises du territoire Poitou-Charentes. Il propose également des conditions de formation optimales au travers des salles de conférence, salles de cours et d'examens entièrement équipées, laboratoire de recherche, bibliothèque, showroom informatique, espaces de détente et d'échanges.

### La filière QSE au CESI d'Angoulême comprend 2 formations diplômantes :

- La formation de Responsable Qualité Sécurité Environnement, titre RNCP de niveau II, prépare en alternance et sur 18 mois, de futurs Responsables Qualité Sécurité Environnement aptes à mettre en place ou améliorer les systèmes de Management QSE en entreprise.
- Le Mastère Spécialisé QSE, label de la CGE (Conférence

des Grandes Ecoles) forme en 12 mois des experts QSE, futurs Directeurs QSE et également futurs consultants de ces 3 domaines.

La pédagogie des formations QSE du CESI s'appuie sur de nombreuses mises en application pratiques des savoirs théoriques enseignés sur le campus. L'alternance entre les temps d'apprentissage en centre et les temps de mise en œuvre en entreprise permet une réelle appropriation des méthodes et outils QSE. De plus, le renforcement de l'équipe QSE par un alternant permet de disposer de compétences internes actualisées et de traiter des sujets d'actualité comme la Qualité de Vie au Travail ou la nouvelle version des normes ISO par exemple.

Outre les missions menées par les élèves dans leur entreprise d'accueil, le CESI Angoulême propose depuis de nombreuses années les Chantiers « Audits » pour l'ensemble des formations QSE et également le Chantier « Consulting » spécifique à la formation Mastère Spécialisé.





Ainsi, après la formation théorique à l'Audit dispensée par un intervenant professionnel, lui-même auditeur ICA, les élèves sont amenés à préparer et mener un audit en entreprise, sur un périmètre défini en amont entre la responsable de formation et l'entreprise bénéficiant de l'audit. Cette expérience est très riche, nous explique la responsable de formation Anita MATHURIN. Les stagiaires se retrouvent en situation d'auditeurs, face à l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise : de la direction aux opérateurs en passant par les différents responsables de processus. Même si l'objectif de ce chantier reste avant tout pédagogique, les entreprises sont très friandes de ces audits, qui permettent dans bien des cas des remarques constructives d'amélioration des systèmes de management.

Dans le chantier Consulting QSE, les stagiaires sont également amenés à travailler sur une problématique réelle d'entreprise. Toutes les facettes du métier de consultant sont ainsi abordées : offre de service et contact client, expression du besoin, négociation des objectifs, identification des contraintes, réalisation et suivi de la mission. Les élèves travaillent en mode projet sur des problématiques QSE très variées, que ce soit dans des PME ou des grands groupes internationaux.

Là encore, les bénéfices de ces chantiers sont multiples : les stagiaires élargissent la mise en application des compétences théoriques acquises en centre, développent leur capacité d'écoute et leur force de proposition tout en étendant leur réseau professionnel.

« Les besoins des entreprises sont nombreux mais celles-ci manquent parfois de disponibilité pour traiter tous les sujets. Nous sommes ravis, à travers ces chantiers, de travailler sur des problématiques réelles d'entreprises et d'apporter le cas échéant des réponses aux industriels. L'an prochain, nous ouvrons une formation de titre II de Responsable Performance Industrielle, et là encore, nous proposerons aux entreprises des chantiers d'Amélioration Continue sur lesquels nos stagiaires pourront mettre en application les connaissances acquises au CESI. N'hésitez pas à nous faire connaître vos besoins ! » - Anita MATHURIN - Responsable pédagogique des Formations Industries-Services et Management au CESI d'Angoulême.

## CONTACTS

Céline MORTIER | Chargée de recrutement formations QSE | [cmortier@cesi.fr](mailto:cmortier@cesi.fr) | 05 45 67 31 44  
Anita MATHURIN | Pilote des formations QSE | [amathurin@cesi.fr](mailto:amathurin@cesi.fr) | 05 45 67 33 18



## Rexcelys® en 5 questions

Par Gérard CAPPELLI et François SALATKO, France Qualité

**Le petit nouveau, dernier né de l'offre de France Qualité, se nomme Rexcelys. Afin de le découvrir, nous vous proposons de répondre à cinq questions simples : Rexcelys, c'est quoi, pourquoi, pour qui, où et comment ?**



### POUR QUI & POURQUOI ?

Rexcelys s'adresse aux organisations qui visent une performance globale et durable : économique, sociale, environnementale et sociétale.

Rexcelys a été conçu pour répondre tout particulièrement aux besoins des PME. Soumises à la forte pression de leurs clients de plus en plus exigeants, confrontées à une rude concurrence, elles doivent en effet gagner en compétitivité tout en respectant les réglementations et les attentes sociétales de leurs parties prenantes.

Focalisés sur leurs priorités opérationnelles, leurs dirigeants manquent parfois de temps et de recul pour définir et mettre en œuvre des actions d'amélioration ou simplement mieux cadrer leur méthode de management. En outre, une très grande majorité de PME n'est pas distinguée par une certification ISO, un label ou un autre mode de reconnaissance.

« Le choix des PME ambitieuses » ... Par cette accroche, la plaquette de présentation annonce la couleur : Rexcelys s'inscrit dans une dynamique volontaire.

### REXCELYS, C'EST QUOI ?

« Pas à pas vers l'excellence », Rexcelys permet l'engagement et le déploiement progressif d'une démarche de progrès, puis la délivrance d'un label attestant de la performance globale de l'organisation.

Aller vers l'excellence, c'est prendre en compte les besoins et attentes des parties prenantes internes et externes, dans un esprit de co-construction. A l'instar d'autres référentiels, Rexcelys considère que l'entreprise ou organisme est au cœur de son réseau de parties prenantes, et s'intéresse donc à 9 thèmes :

### DIRIGEANT(E)S DE PME, VOUS SOUHAITEZ...

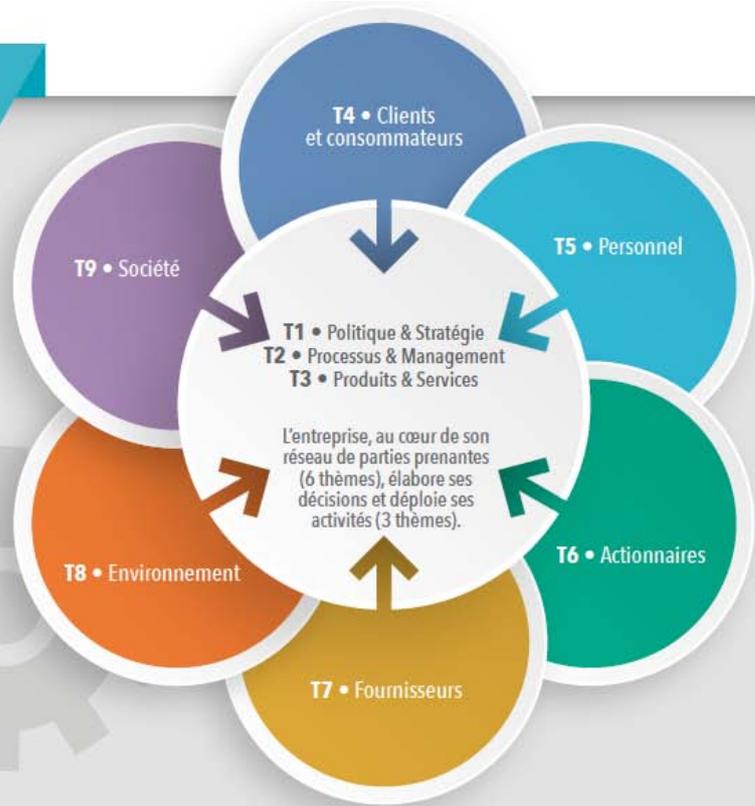


## 9 THÈMES (T1 À T9)

Outre les 4 parties prenantes principales (de T4 à T7 : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs), l'entreprise est en interaction avec son environnement naturel (T8) et sociétal (T9).

Pour chacune de ces 6 parties prenantes, sont évalués ses impacts, ses politiques, son mode d'échange et ses actions d'amélioration.

C'est ce choix de structure en 9 thèmes qui permet la compatibilité de Rexcelys avec les principaux référentiels de système de management, d'excellence et de RSE.



- 3 thèmes internes (Politique-Stratégie ; Processus-Management ; Produits-Services) ;
- 6 thèmes relatifs aux parties prenantes (Clients ; Salariés ; Actionnaires ; Fournisseurs ; Environnement ; Société).

La démarche consiste, à partir d'une évaluation initiale, à identifier les points forts et axes de progrès par thème et à déployer un plan d'action en vue d'une amélioration continue.

Chaque thème est détaillé en 4 critères, soit au total 36 critères d'évaluation. Chaque critère fait l'objet d'une cotation à 9 niveaux grâce à une grille de choix ouverte à des commentaires, et à l'identification d'actions.

### COMMENT ÇA MARCHE ?

L'entreprise ou organisme intéressé nomme un pilote de la démarche qui, après une formation, coordonne un travail d'auto-évaluation en ligne. Il en résulte un plan d'action précis établi en fonction des choix de priorité de la direction.

L'auto-évaluation est consolidée par une évaluation externe réalisée par un expert AFQP. C'est ce qui détermine la délivrance du label Rexcelys aux entreprises ou organismes engagés dans leur démarche et ayant prouvé leur dynamique de progrès.

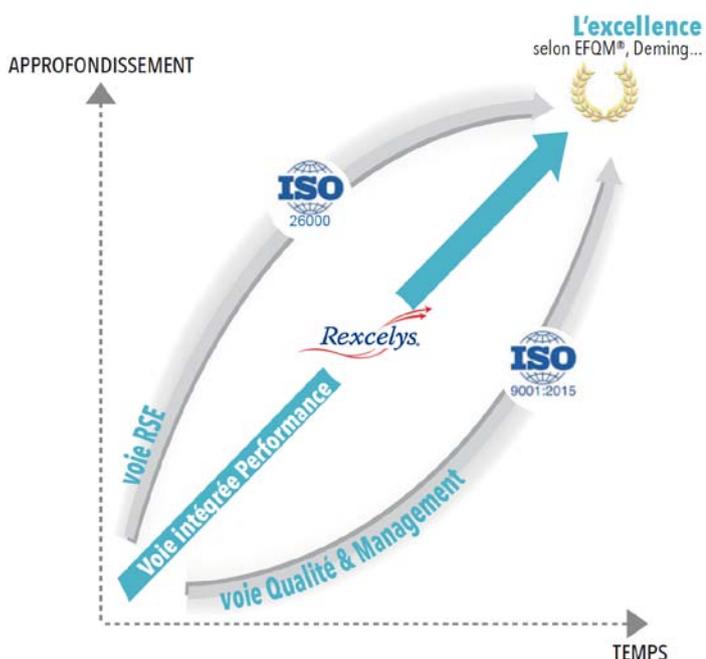
### EN RÉSUMÉ

L'immense majorité des dirigeants de PME (ou autres petites structures) sont « le nez dans le guidon », focalisés sur leurs activités opérationnelles, avec très peu de temps à consacrer à la mise au point de stratégies de développement et de démarches d'amélioration.

Rexcelys permet de déployer une démarche simple et accessible, très bien adaptée aux organisations de 10 à 100 salariés. Elle couvre un large champ grâce à ses 9 thèmes d'action qui traitent des enjeux essentiels d'une entreprise ou d'un organisme.

Différentes voies peuvent mener à l'excellence : celle de la qualité du management ou celle, plus récente, de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Rexcelys propose une voie médiane et intégratrice, facilitant les passerelles d'accès aux deux autres.

Grâce à Rexcelys, les associations régionales membre du réseau France Qualité peuvent proposer à leurs adhérents une démarche de progrès originale, globale, associée à la délivrance d'un label et compatible avec les autres propositions entrepreneuriales : certifications ISO, évaluations RSE, etc.



## Sauriez-vous « Perfovérer » ?

Par Uma KÜHNI, Responsable QHSE et Performance Durable, candidate au Prix des Étudiants Qualité Performance 2018

**Vous connaissez probablement le système de management intégré alias le SMI et la performance durable. Mais sauriez-vous combiner les outils de la performance financière à votre SMI ?**

**Mais d'où vient l'idée de la Perfovérance® ?**

### **SMI et Performance Durable**

Construits sur un modèle financier de retour sur investissement, les projets de déploiement stratégique d'un SMI\* ont pour but de développer la « performance durable » et la croissance de l'entreprise aux yeux des parties intéressées.

On entend par performance durable, la performance globale inscrite dans le contexte de changement permanent dans le temps. Elle est alimentée par une bonne santé financière, une gestion respectueuse de l'activité à l'égard de l'environnement et de l'implication sociale. La performance durable a pour élément moteur la performance financière, sur laquelle les décisions stratégiques sont analysées et établies par l'entreprise.

En conséquence, une évaluation financière du projet de déploiement stratégique d'un SMI doit être faite via un suivi minutieux des gains ou des pertes.

### **La conduite du changement dans les SMI comme moteur de la performance durable de l'entreprise**

Forte d'une expérience de 15 ans en qualité, je constate que, dans le passé, les compétences métier et l'expérience suffisaient à garantir le bon fonctionnement des entreprises. Aujourd'hui, les changements permanents des exigences clients, de la réglementation et le durcissement du contexte économique et social nécessitent de trouver de nouvelles solutions pour devenir plus agile et rester performant.

Pour faire face aux risques ou menaces générés par

les changements, un Responsable Qualité Hygiène Sécurité Environnement (RQHSE) devra travailler sur deux leviers sur le terrain. Le premier est le déploiement stratégique d'un SMI dégagant de la performance durable, en tenant compte du système de management existant. Le second est la surveillance de l'efficacité de ce Système de Management (SM) pour tendre vers l'excellence.

En parallèle, un responsable QHSE doit vérifier que le SM n'a pas mal vieilli. Notamment par la prise en compte des remarques d'amélioration faites après chaque audit interne ou audit externe, venant colmater les lacunes du SM, ou le complexifiant.

Puis conduire le changement de manière transversale pour faire comprendre aux collaborateurs les bienfaits d'une démarche d'un système de management intégré pour la société.

De ces faits, le manager QHSE est challengé sur sa capacité à optimiser sa prise de décisions stratégiques, par le choix des bons outils, mais aussi sur sa capacité à maintenir une organisation durable et rentable.

Dans ce contexte, la persévérance du responsable QHSE sera un atout pour :

1. s'interroger sur les enjeux organisationnels, stratégiques, financiers et pérennité (agilité et performance durable) de l'entreprise ;
2. mettre en place un SMI efficient, en rationalisant les outils de performance existants tels que le Lean, le six sigma, le PESTEL/SWOT, et bien d'autres ;
3. réduire les coûts (coûts de non qualité, gaspillages, tâches sans valeurs ajoutées, ou autres) ;
4. déployer des idées innovantes et des actions d'amélioration ;
5. donner du sens au travail des collaborateurs en mettant en place une politique harmocratique.

C'est pour répondre à ces besoins que j'ai créé un outil intégrateur des SM permettant de dégager de la performance financière. Cet outil, je l'ai appelé « Perfovérance® ».

## Quelles sont les décisions à prendre pour mettre en place Perfovérance® ?

### SMI Total

Plus le SMI est intégré à la culture d'entreprise et plus sa compréhension est inconsciemment partagée par toutes les parties intéressées. Ayant ainsi pour conséquence, le bénéfice d'une efficacité forte pour la performance durable.

D'où le choix de mener un SMI et une politique stratégique les plus intégrateurs possible.

C'est sur cette base qu'est construit Perfovérance®.

### Outils de performance financière intégrateurs : la méthode ABC/ABM

Habituellement, il existe deux outils de performance financière : la Balance Score Card (BSC) qui est la plus connue, et la méthode ABC/ABM.

Dès lors, mon choix de modèle de performance financière a été basé sur une étude statistique faite sur 108 entreprises françaises toutes tailles confondues. Il en résulte que seulement 5% utilisent la méthode ABC/ABM alors que plus de 50% envisagent de l'adopter. En effet, c'est un outil intégrateur et transversal qui se construit sur les activités propres aux entreprises, et maîtrise in fine les risques et les indicateurs. Contrairement à la Balance Score Card (BSC) qui n'est pas forcément adaptée à toutes les entreprises, les indicateurs de mesure non financière pouvant être flous pour répondre au cadre de la méthodologie BSC.

De ce fait, la méthode ABC/ABM est la méthode de performance financière intégrée à Perfovérance®.

## Amélioration, innovation, capitalisation, enjeux de Perfovérance®

Perfovérance® est un outil innovant dans la mesure où il n'existe pas d'outil de pilotage, proprement dit, fusionnant l'approche management SMI et l'approche financière, et permettant d'obtenir les avantages suivants :

## Quelques mots de l'auteur...



Ma passion pour le domaine de la qualité et l'envie de bien faire m'ont conduite à réfléchir à la création de cet outil.

Mes différentes expériences ont nourri en moi la volonté de devenir un bon leader QHSE : tirer vers le haut mes collaborateurs, obtenir l'écoute de ma direction et améliorer l'environnement de travail et l'entreprise dans laquelle j'évolue.

Malheureusement, je me suis souvent heurtée à une direction qui ne souhaitait pas modifier ses méthodes et résistait au changement de culture, des salariés qui rejetaient des modèles d'excellence du groupe car ils ne voyaient pas le retour sur investissement pour leur bien-être au travail. Tout cela engendra en moi un sentiment d'impuissance lié à l'énergie dépensée et au temps perdu pour arriver à des échecs opérationnels et voir des sites de production en train de mourir. J'ai souhaité être proactive face à cette situation ; à force d'imagination et de réflexions intenses, Perfovérance® est né dans ma tête il y a deux ans.

Je me suis orientée vers un outil de management collaboratif, qui optimise l'agilité et l'implication des parties intéressées dans le SMI. Au moyen d'un chiffrage des coûts, il permet de rassurer et de convaincre la direction sur les décisions à prendre pour l'orientation stratégique et organisationnelle de l'entreprise. L'outil Perfovérance® devient donc un facilitateur de la prise de décision généralisée.

Pour conclure, je dirai que le leitmotiv de mon état d'esprit et de ma vision de manager est transposé par cette phrase :

« De la prise de décision stratégique à la mise en œuvre d'un SMI : le bon sens au service de la performance et de l'excellence ».

\* Par un SMI s'inscrivant dans une performance durable, on parle d'intégrer la qualité à la RSE. Pourquoi le choix de la mise en œuvre d'un Système de Management Intégré (SMI) ? L'efficacité apportée par un SMI dans une entreprise est que ce dernier incorpore les objectifs des différents systèmes de management. De plus, il permet la maîtrise des risques, des impacts environnementaux, de la satisfaction des parties prenantes.

\*\* Inspirée des méthodes de gouvernance qui l'ont précédé comme le Lean Management, le management agile ou encore l'Holacracy, l'harmocratie (du grec ancien ἀρμονία, harmonie (cohésion, collaboration) et du suffixe -κρατία, -cratie (pouvoir)) signifie littéralement « le pouvoir de l'harmonie ». Il permet de construire un cadre de travail favorisant la disparition des tensions sociales et des pensées parasites, la mutation des egos vers l'autovalorisation, la construction d'une organisation intuitive et la banalisation du changement. L'harmocratie est la solution pour toutes les organisations qui veulent davantage d'agilité, de créativité, de bien-être et d'anticipation productive. (définition suivant wordexpress.com).

- Pilotage de l'entreprise plus précis, aide à la décision ;
- Support au manager à passer de la posture de décideur à celle de facilitateur (principe de l'harmocratie, manager éclairé) ;
- Analyse plus fine de la rentabilité et de son origine ;
- Approche pragmatique de la composition des coûts ;
- Meilleure interprétation des coûts de revient ;
- Meilleure analyse des sources de profit réel de l'entreprise ;
- Meilleure visibilité des capitaux et des pratiques de consommation ;
- Décloisonnement favorisé ;
- Meilleure visibilité des processus et interaction entre eux ;
- Amélioration des gains de rentabilité ;
- Prise de décision rapide et claire sur le développement ou l'arrêt d'une activité ;
- Combinaison de principes comptables et financiers avec des principes opérationnels et stratégiques de management ;
- Mobilisation intellectuelle du personnel et implication des responsables concernés.

Perfoverance® s'inscrit alors dans un cercle vertueux contribuant à répondre continuellement aux enjeux suivants : améliorer l'efficacité de l'entreprise et gagner de la puissance sur le marché (être plus compétitif).

La démarche de déploiement de Perfoverance® n'est pas transposable aux différentes organisations. Le tableau de bord ABC/ABM devra être adapté au mode de fonctionnement de l'entreprise et de sa culture.

Cet outil étant un outil financier, il doit être copiloté avec le responsable QHSE-RSE et le directeur administratif et financier. Ainsi, on pourra impliquer plus fortement le contrôleur de gestion au système de management, cette fonction étant souvent cloisonnée du reste de l'entreprise.

En veillant à ne pas tomber dans l'excès de pilotage qui pourrait faire perdre toute crédibilité à l'outil.

**NOTE :** la version originale de l'article comprend des illustrations que nous n'avons pu reporter dans ces pages. Nous vous invitons à contacter l'auteur pour y accéder : [umakuhni@yahoo.fr](mailto:umakuhni@yahoo.fr)



SAVE THE DATE

2018

PARIS - 21/22 JUIN

Congrès Européen de la Qualité

