



# Dossier de presse 2020

4<sup>ème</sup> Journée Française de la Qualité  
et de l'Excellence Opérationnelle

27<sup>ème</sup> Cérémonie de remise des  
Prix Nationaux de la Qualité

Le 4 février 2020, à Paris

Contact presse : *Nouvelles Graines*

Clémence Rebours

06 60 57 76 43 - [c.rebours@nouvelles-graines.com](mailto:c.rebours@nouvelles-graines.com)

## Table des matières

<b>I. Edito.....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>II. Actualités de l'édition 2020 .....</b>	<b>- 5 -</b>
A. Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle .....	- 5 -
B. 10 lauréats aux Prix Nationaux 2020.....	- 5 -
<b>III. Le modèle EFQM et les Prix nationaux .....</b>	<b>- 6 -</b>
A. Le modèle EFQM : 9 critères pour s'évaluer, se comparer, progresser .....	- 6 -
B. Les Prix Nationaux de la Qualité.....	- 9 -
C. Candidature et évaluation aux Prix Nationaux de la Qualité .....	- 11 -
<b>IV. Présentation des Lauréats 2020 .....</b>	<b>- 12 -</b>
Grand Prix France Qualité Performance : Groupe RATP / Ligne 14 .....	- 12 -
Prix des Bonnes Pratiques [TPE] : Sorry Mom Tatouages .....	- 14 -
Prix des Bonnes Pratiques [TPE 2] : 3J Technologies.....	- 16 -
Prix des Bonnes Pratiques [PME] : ANIEL.....	- 18 -
Prix des Bonnes Pratiques [ETI] : MiPih.....	- 20 -
Prix des Bonnes Pratiques [Public et Associations] : Les Premières .....	- 22 -
Prix des Etudiants Qualité Performance [Licence] : Imane Alaoui-Taki .....	- 24 -
Prix des Etudiants Qualité Performance [Master] : Christophe Joucla .....	- 26 -
Prix des Etudiants Qualité Performance [Mastère] : Nicolas Drot.....	- 28 -
Prix du Livre Qualité Performance : Benoit Zante, Quentin Franque <i>Les défis de la transformation digitale</i> .....	- 30 -

## I. Edito



Le regain d'intérêt et d'attrait pour la Qualité, les démarches de progrès et de maîtrise des risques en général, apparaît décidément marquant en France. Il s'appuie bien entendu sur l'utilisation des méthodes et outils largement éprouvés au long des années, et traduit aussi une vraie évolution voire transformation. **Oui, la « Nouvelle Qualité » s'avère de plus en plus la référence.** Un nombre croissant d'organismes, publics comme privés, de manière naturelle, lancent, renforcent, des démarches qui en confirment à la fois l'adaptation aux défis d'aujourd'hui et l'acceptabilité par l'ensemble des parties prenantes.

Au sein du réseau AFQP, nous percevons, accompagnons, valorisons un tel mouvement ; et saluons précisément des bonnes pratiques, réussites, contributions aux travaux sur l'état de l'art, dans le cadre de la Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle du 4 février, en remettant aux lauréats les Trophées Nationaux 2020. En tant qu'organisation représentative de la communauté des acteurs concernés dans les différentes régions du pays, **l'AFQP vient en outre de caractériser, formaliser, qualifier, la Nouvelle Qualité - qui est globale, pragmatique, innovante, participative.**

Ces quatre caractéristiques structurent d'ailleurs le déroulement de la Journée du 4 février. Séquence par séquence, nous avons l'opportunité de partager en résonance, le vécu et les expériences des uns et des autres, autour de témoignages-terrain, d'apports de hautes personnalités, de moments de reconnaissance, et de... novations.

Reste à conforter, pérenniser un mouvement aussi enthousiasmant.

J'ai confiance pour cela. Tout simplement parce que les femmes et les hommes qui font vivre la Qualité au quotidien en ont envie.

Bravo aux nominés et lauréats des Prix Etudiants, du Livre, des Bonnes Pratiques et France !

Merci également à chacune, chacun, professionnels du métier, adhérents, bénévoles, évaluateurs, membres du Think Tank, permanents, prestataires, responsables, de France Qualité : vous construisez l'avenir en ce moment, et vous le faites bien !

**Pierre Girault,**

Directeur Développement Qualité et Coordination SMI d'Air France  
Président de France Qualité

## France Qualité, l'EFQM, les Prix... en quelques mots

Créée en 2012, l'Association France Qualité Performance (AFQP), dite France Qualité, rassemble 1 900 adhérents publics et privés (entreprises/collectivités) en France à travers ses 11 composantes territoriales. Bien au-delà de la certification, l'association promeut une « Nouvelle Qualité » qui intègre le Management, la Stratégie, la QVT, l'Expérience client, la RSE et l'Excellence Opérationnelle, pour une vision et un pilotage globaux de la performance de l'organisation. France Qualité mise pour cela sur le partage des bonnes pratiques, produit des publications de référence telles que Quali'Bord ou des livres blancs et organise des forums et événements en région et au plan national (plus de 300 par an).

Pour évaluer concrètement les organisations et leur permettre de se « benchmarker » entre elles sur une base commune, **France Qualité a adopté le référentiel européen EFQM** (European Foundation for Quality Management).

Pour valoriser les organisations les plus engagées dans des processus de transformation, **France Qualité fait vivre les Prix Nationaux de la Qualité fondés en 1992**. Ces Prix récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyses de Management par la Qualité et d'Excellence Opérationnelle au service de la performance. Les évaluations à l'origine de ces Prix sont basées sur le référentiel EFQM.

**En 2017, France Qualité a créé la première Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle**, pour permettre aux acteurs de l'écosystème venus de toute la France (notamment des structures régionales) de se rencontrer, d'aborder les sujets d'actualité et de partager les dernières évolutions de l'état de l'art.

[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

## II. Actualités de l'édition 2020

### A. Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Le 4 février 2020, la 4<sup>ème</sup> édition de la Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle réunira de 9h00 à 19h00 les professionnels de la qualité à l'Ecole Arts et Métiers de Paris, **autour des quatre caractéristiques de la Nouvelle Qualité, qui structureront pour la première fois le déroulement de la journée :**

- **10h15 : la Nouvelle Qualité est Globale.** France Qualité annoncera la prochaine prise de position de France Qualité sur la place réservée à la dynamique d'amélioration continue dans les cursus d'enseignement.  
Présentation de la 3<sup>ème</sup> édition de Quali'Bord, et conférences : *Le MQQ face aux défis de demain* et *Cultivons notre industrie*.
- **14h00 : la Nouvelle Qualité est Pragmatique.** France Qualité révélera les premières labellisations de PME-PMI au titre du dispositif REXCELYS de progression synergique avec la RSE créé par le réseau, ainsi que la composition du Comité de labellisation de ce dispositif.  
Conférences *Les enjeux du coût de la non-qualité* et *Les enjeux de la normalisation*.
- **16 h10 : La Nouvelle Qualité est Innovante.** Les nouvelles générations challengent le collectif sous l'angle de la facilitation de la vie associée à la digitalisation.  
Conférence *Le rôle de la Qualité dans l'innovation cosmétique*.
- **17h10 : La Nouvelle Qualité est Participative.** Elle se trouve mise en avant comme jamais, car elle seule permet et sous-tend la consolidation au sein des équipes d'une valeur-clé, soulignée par le *Grand Témoin* de cette édition, Virginie Guyot, première femme membre pilote puis leader de la Patrouille de France : **la confiance**.

Cette 4<sup>ème</sup> édition jouira d'un plateau particulièrement relevé de personnalités, marqué par une forte représentation des femmes :

- **Virginie Guyot**, première femme membre pilote puis leader de la Patrouille de France,
- **Les deux finalistes du premier Trophée Leader Qualité France : Eric Wolff**, Directeur Qualité et EHS de L'Oréal, lauréat en novembre 2019, présentera sa vision holistique de la Qualité et de son rôle de Leader, et **Eva Rother**, Responsable de services techniques, en charge de la transition numérique, FPT de Bourbon Lancy, finaliste, partagera une expérience exceptionnellement créative et inventive dans un monde de la production peuplé d'hommes.
- **Des patrons d'entreprises** qui partageront leurs bonnes pratiques, et renforceront l'aspect pragmatique des conférences.

### B. 10 lauréats aux Prix Nationaux 2020

En 2020, la **région Occitanie** réalise un record en remportant 4 des 10 Trophées nationaux !  
Pour correspondre à la réalité actuelle des cursus d'enseignement, **une nouvelle catégorie « Mastère »** a été créée au sein du Prix des Etudiants Qualité Performance.

**5 Prix des Bonnes Pratiques** sont remis cette année, pour récompenser des initiatives marquantes dans le monde de la qualité au travers de l'un des cinq critères suivants : Management, Stratégie, Qualité de Vie au Travail, RSE, Expérience client dans les **catégories TPE (x2), PME, ETI, Public et Associations**.

Pour la première fois, les remises des Prix seront échelonnées **tout au long de la journée**.

Voir le programme complet et le profil des intervenants : [www.jgeo2020.francequalite.fr](http://www.jgeo2020.francequalite.fr)

## III. Le modèle EFQM et les Prix nationaux

### A. Le modèle EFQM : 9 critères pour s'évaluer, se comparer, progresser

**Le modèle d'excellence EFQM® est un des outils « qualité » les plus populaires en Europe**

Il est utilisé par plus de 30 000 organisations **dans le but d'améliorer leurs performances**. Il les encourage à devenir des structures agiles, mieux adaptées aux rigueurs de leur contexte économique.

Car pour être compétitives, les organisations ne peuvent plus se permettre uniquement de réduire leurs coûts ou d'être « conformes », elles doivent être plus performantes en optimisant leur fonctionnement et notamment en « s'attaquant » à leur management : responsabilisation et engagement des équipes, Qualité de Vie au Travail, RSE, Expérience client, Stratégie, etc.

Si l'on pousse la démarche EFQM à l'extrême, on peut par exemple aboutir à un management très horizontal, voire même libéré.

Le modèle EFQM est un référentiel européen noté sur 1000 points et fondé sur 9 critères : **5 critères « Facteurs »** (ce que l'organisation doit faire pour développer sa stratégie et la mettre en application) et **4 critères « Résultats »** (pour mesurer ses résultats par rapport à ses objectifs). **(Voir détails ci-après)**.

Il intègre les autres approches (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001...) pour avoir une perspective d'ensemble des stratégies et des résultats de l'organisation (environnement, sécurité, éthique...).

**Les 5 critères « Facteurs » du modèle EFQM**

#### 1. Le Leadership (ou Management)

Il s'agit essentiellement de l'exemplarité des dirigeants et de leur rôle de modèle pour l'ensemble des collaborateurs. Ceci peut concerner des pratiques remarquables de présence sur le terrain (visites managériales qualité, Santé Sécurité au Travail (SST), participation aux chantiers d'amélioration, implication dans la relation avec les parties prenantes externes).

**Exemples de lauréats récents sur ce critère dans le « Prix des Bonnes Pratiques » :**

**[2019 – ETI]** Pour devenir en 4 ans le plus important site de phytothérapie d'Europe, **Arkopharma** a fait la chasse à la complexité et investi 25 millions € en écoutant les recommandations de ses collaborateurs.

**[2019 - PME/PMI]** Pour réussir le pari ambitieux de changer la donne dans le secteur de l'énergie grâce à ses mini centrales écologiques, **Mini Green Power** devient une entreprise libérée et divise son turnover par 3 en 2 ans.

**[2019 – TPE]** Le management libéré « natif » de l'éditeur de logiciels **Iterop** crée un turnover à zéro et une croissance 2018 doublée par rapport au prévisionnel.

#### 2. La Stratégie

Ce facteur traite de la façon dont l'organisation candidate élabore puis communique et met en œuvre sa stratégie. Outre les méthodes de recherche des informations nécessaires à la construction de la stratégie et le processus de construction lui-même, la façon de décliner la stratégie à tous les niveaux de l'organisation et d'impliquer les collaborateurs dans sa mise en œuvre peuvent constituer des bonnes pratiques.

**Exemple de lauréat récent sur ce critère dans le « Prix des Bonnes Pratiques » :**

**[2018 - PME/PMI]** **Rica Levy International**, leader français de jeanswear, pérennise sa marque dans la grande distribution en « imposant » la RSE chez ses sous-traitants étrangers.

#### 3. Le Personnel (ou Expérience Collaborateur ou Qualité de Vie au Travail)

Cette désignation recouvre en fait tout ce qui touche à la gestion des collaborateurs : développement des compétences via la formation, instances de dialogue, management participatif, réseaux sociaux d'entreprise, délégation/autonomie, reconnaissance, synergie et implication, bien-être au travail.

**Exemples de lauréats récents sur ce critère dans le « Prix des Bonnes Pratiques » :**

[2017 – ETI] **Gestform** recrée du lien et accompagne la montée en compétence de ses salariés en situation de handicap grâce au « management visuel », pour évoluer vers la sous-traitance de process administratif, et maintenir ainsi sa compétitivité.

[2017 - PME/PMI] **Virly** réduit de 75 % le nombre de ses accidents de travail grâce aux idées de ses salariés tout en augmentant le signalement de ses presque accidents.

[2017 - Association/Service Public] **La clinique Arnault Tzanck** double son taux d'engagement grâce à un « droit à l'erreur » et une « charte de confiance » pour améliorer la qualité de service de la clinique.

#### **4. Les Partenariats et les Ressources (ou RSE)**

Ce critère concerne toutes les formes de partenariats qu'une organisation peut développer avec ses fournisseurs, son environnement sociétal et économique. Il concerne également la gestion et l'optimisation de toutes les ressources de l'organisation au profit de la stratégie retenue : ressources financières, technologiques (y compris les systèmes d'information et les NTIC), gestion des machines et de l'outil industriel.

#### **5. Les Processus, la Production et les Services (ou Expérience client)**

Ce dernier critère couvre tout ce qui touche à la définition, à la mise en œuvre et au pilotage des processus dans l'organisation. Il s'agit ici de tous les processus de l'organisation : ceux traitant des produits (conception, réalisation, maintien en service, démantèlement/recyclage) mais aussi ceux qui traitent de la commercialisation et de la gestion des relations clients. Bien sûr les démarches d'excellence opérationnelle (incluant en particulier les démarches Lean, Six Sigma ou équivalent) rentrent dans ce critère.

**Exemples de lauréats récents sur ce critère dans le « Prix des Bonnes Pratiques » :**

[2019 - Services Publics/Associations] **L'Ecole Doctorale de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour** réduit la durée de ses thèses de 41 à 37 mois, crée un doctorat idéal « remarquable », et accède - en pionnière - à la certification ISO 9001.

[2018 - ETI] **Les Urgences de la Polyclinique Saint-Jean** augmentent de 75 % leur nombre de patients, tout en réduisant le temps de prise en charge global de 16 %.

[2018 – Association] **L'Union de la Vie Associative (UVA) de l'école EPF** accorde des subventions plus équitables en 2 fois moins de temps à ses 50 associations.

[2018 - Service Public] **Le plus petit collège de Dordogne - le collège Plaisance de Lanouaille** - booste son attractivité grâce à un « cadre positif de vie et d'étude » et divise son nombre de devoirs non-faits par 4.

### **Les 4 critères « Résultats » du modèle EFQM**

#### **1. Les Résultats pour les Clients**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats exceptionnels qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes de leurs clients.

#### **2. Les Résultats pour le Personnel**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats remarquables qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes du personnel.

#### **3. Les Résultats pour la Collectivité**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats exceptionnels qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes des parties prenantes concernées, au sein de la société.

#### **4. Les Résultats d'Activité**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats exceptionnels qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes de leurs parties prenantes professionnelles.

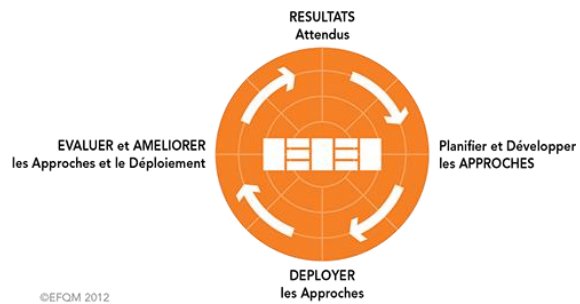
### Concrètement :

Pour améliorer sa performance et déployer le modèle, l'EFQM® recommande de s'auto-évaluer grâce à l'outil RADAR :

- une **méthode d'évaluation dynamique** : elle se fait en continu, c'est pourquoi on parle d'amélioration continue par rapport à une norme ISO (une fois qu'on l'a, on la garde pour un certain nombre d'années).
- un **outil de management puissant** qui fournit une approche structurée pour apprécier sa performance et pouvoir se comparer aux autres organisations sur des critères communs.

### Comment fonctionne l'outil RADAR ?

- **Définir** les résultats qu'on souhaite atteindre dans le cadre de la stratégie.
- **Planifier** et développer un ensemble d'approches pertinentes pour atteindre les résultats attendus rapidement et dans le futur.
- **Déployer** systématiquement ces approches pour s'assurer qu'elles sont toujours mises en œuvre.
- **Evaluer** et affiner les approches déployées en surveillant et en analysant en continu les résultats obtenus et le fruit des activités d'apprentissage qui en découlent.



Pour entrer dans une démarche continue de qualité de type EFQM, les entreprises peuvent :

1. **S'auto-évaluer** ([exemple](#)).
2. **S'inscrire à des clubs « audits croisés »** pour s'auditer entre pairs. Il en existe de nombreux en région. En plus d'évaluer l'organisation, les auditeurs - issus d'autres organisations - donnent des conseils et des pistes d'amélioration.
3. **Participer aux Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle en France.**
  - a. Les organisations peuvent - dans un premier temps - concourir pour l'un Prix des Bonnes Pratiques, si elles ont travaillé l'un des 5 premiers critères Facteurs, sans pour autant avoir déployé une démarche EFQM globale.
  - b. Lorsqu'elles ont déployé une démarche EFQM globale, elles peuvent concourir au Grand Prix France.
  - c. Elles obtiennent ainsi une note plus « officielle » et des recommandations de l'équipe d'évaluation composée de professionnels de la qualité.
4. **Participer aux Excellence Awards EFQM en Europe.**
  - a. Elles obtiennent également une note au niveau européen et des recommandations d'experts internationaux.



## B. Les Prix Nationaux de la Qualité

Pour valoriser les organisations les plus engagées dans ce processus de transformation et d'excellence, France Qualité fait vivre les Prix Nationaux de la Qualité fondés en 1992.

Ces prix récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyses de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance.

**1. Le Grand Prix France Qualité Performance.** Créé en 1992, il récompense une entreprise ayant mis en œuvre une politique globale de management par la qualité dans ses démarches opérationnelles.

**Le Prix France Qualité Performance est évalué selon les 9 critères du modèle EFQM®**

Les entreprises candidates, qui doivent être engagées dans un processus de management par la qualité depuis plusieurs années, remplissent un dossier structuré autour des 5 Facteurs et des 4 mesures de Résultats (clients, personnel, sociétaux et activité) du référentiel. Rédigés de manière non prescriptive, ces critères laissent à l'entreprise, ou à l'institution, la liberté de préciser pour chaque item son degré d'importance au regard de son activité et de sa situation.

### Exemples de lauréats récents pour ce Prix :

[2019] La **CNIEG**, l'organisme de retraite le plus performant de France est passé d'une culture de conformité à une culture d'excellence en favorisant l'échange entre pairs, et obtient 97,3 % et 96,6 % de satisfaction de ses pensionnés et affiliés.

[2018] L'usine française de **Knauf Insulation** utilise l'amélioration continue pour créer une culture d'entreprise en formant et impliquant tout son personnel, grâce à des ceintures et des diplômés.

[2017] Spécialiste du traitement de l'eau, **PVE** devient l'une des rares PME à remporter le Grand Prix France Qualité Performance et à être certifiée EFQM à l'égal des entreprises du CAC40, grâce aux « fiches idées » de ses salariés.

**2. Le Prix des Bonnes Pratiques.** Créé en 2012, c'est le Prix le plus accessible, qui permet aux organisations de « mettre le pied à l'étrier » : il récompense une entreprise ayant mis en place 1 bonne pratique dans l'un des cinq « Facteurs » du modèle EFQM®.

**Exemples de lauréats récents :** retrouvez les 11 lauréats de ces Prix en pages 6 et 7, cités en illustration des 5 critères « Facteurs » du modèle EFQM.

**3. Le Prix des Etudiants.** Créé en 2013, il salue le travail réalisé par des étudiants dans le cadre de leurs activités universitaires au sein d'organismes. Sont distingués les travaux menés en niveau **Licence** et **Licence Pro**, ceux menés en niveau **Master** ou **Ingénieur**, et - depuis 2020 - ceux menés en **Mastère**.

**Le Prix des Etudiants Qualité Performance évalue le sujet, la méthodologie suivie et les résultats obtenus.** C'est l'établissement d'enseignement supérieur qui propose, en accord avec l'étudiant concerné, de soumettre un rapport de stage, lorsqu'il le juge particulièrement intéressant, au Jury du Prix. Ce dernier porte son appréciation en tenant compte de l'intérêt du sujet ou de la thématique abordés, au regard des enjeux du management par la qualité, de la méthodologie suivie et, enfin, des résultats obtenus dans l'entreprise où le stage a été effectué.

### Exemples de lauréats récents pour ce Prix :

[2019 - Licence] Pour éloigner les risques auxquels sont confrontés tous les laboratoires, l'étudiante **Maëlys Gleize** met en place des analyses de risques au Laboratoire Départemental d'Analyses de la Lozère et crée un code de déontologie.

[2019 - Master] Apprentie chez le motoriste Safran Aircraft Engines, **Marion Louail** engage une démarche qualité visant à renforcer la robustesse des process industriels d'un fournisseur pour le moteur LEAP.

[2018 – Licence] L'étudiant **Corentin GAMEL** fait gagner 280 h aux 20 top managers - et à leur groupe de travail - de la plus grande usine française de Bosch en révisant le modèle d'auto-évaluation EFQM.

[2018 - Master] L'étudiant **Frédéric Giraudeau** réorganise le métier d'agent d'entretien au sein de la Ville de La Rochelle, et obtient de meilleures conditions de travail, une meilleure qualité de service et 226 000 € d'économies annuelles.

[2017 - Licence] **Esra Gundogdu**, de l'IUT de Mulhouse, a créé un « Obeya » pour permettre aux managers du Groupe PSA Sochaux de visualiser les tendances et objectifs, et déployé l'outil à tous les niveaux hiérarchiques.

[2017 - Master] **Alexis Fleury**, de l'IEQT de Rodez, a piloté une analyse environnementale par les processus au sein du Centre Nucléaire de Production d'Électricité de Civaux d'EDF, et partagé son retour d'expérience avec les autres CNPE de France.

**4. Le Prix du Livre.** Créé en 2004 et intégré au sein de la famille des Prix en 2016, il récompense les ouvrages récents abordant les enjeux de la qualité et de la performance, afin d'encourager la vulgarisation et la prise de conscience de l'apport pour les entreprises d'un management par la qualité.

**Le Prix du Livre Qualité Performance évalue l'ouvrage selon 5 critères de pondération équivalente.**

**Exemples de lauréats récents pour ce Prix :**

[2019] « **#Sobériser** » (Presse des Mines) : « une revisite impérative de ce qu'est la performance ! ». Des pistes pour intégrer la sobriété via l'innovation dans les entreprises françaises.

[2018]: Dans « **Les 5 leviers de la confiance** » (Editions Eyrolles), les célèbres négociateurs Laurent Combalbert et Marwan Mery tirent leurs exemples de leur (extraordinaire) vécu pour rendre le management par la qualité encore plus vivant et concret.

[2017] Serge Rouvière est récompensé pour son ouvrage « **Culture client : l'ultime différenciation entre les entreprises** » (Editions Maxima), riche en anecdotes et illustrations.

**A noter :**

- Selon les régions, il existe des déclinaisons régionales de ces Prix, notamment le Grand Prix et les Prix des Bonnes Pratiques. Les autres Prix sont directement gérés au niveau national.
- Les Prix des Bonnes Pratiques sont décernés par taille et type d'entreprise (TPE, PME, ETI, grandes entreprises, service public et associations)
- Les Prix des Etudiants sont décernés par niveau d'étude (Licence / Licence Pro et Master/ Ingénieur et désormais Mastère).

## C. Candidature et évaluation aux Prix Nationaux de la Qualité

[Les organisations postulent via la plateforme](#) (TPE, PME, ETI, grands groupes, collectivités, institutionnels, associations...).

Elles peuvent solliciter l'aide de leur [structure régionale](#) (nationale pour la Corse et le Centre-Val-de-Loire) pour pré-évaluer leur potentiel et remplir leur dossier.

Selon les régions, les organisations candidatent d'abord au Prix régional puis les dossiers des lauréats sont transférés au national.

En 2019, pour évaluer ces dossiers, France Qualité a mobilisé **104 bénévoles**, qui ont dédié en moyenne 4 jours (soit environ **430 jours au total**) à ces Prix, soit une valeur d'apport d'environ 240 000 €.

Parmi eux, des responsables Qualité, consultants, évaluateurs professionnels mais également des universitaires et des étudiants pour le Prix du Livre. Les évaluateurs sont eux-mêmes préalablement appréciés afin de garantir des notations homogènes.

- **Grand Prix France + Prix des Bonnes Pratiques** : un document de référence est utilisé par l'ensemble des évaluateurs : le modèle EFQM. Armés de cette grille européenne de notation, 1 à 2 évaluateurs passent 1 à 3 jours dans l'entreprise pour vérifier la véracité du contenu du dossier à travers des entretiens individuels et collectifs avec la ligne managériale ainsi qu'avec un échantillon de l'ensemble des collaborateurs sur les processus et le fonctionnement de l'activité ou avec les acteurs directement concernés par la bonne pratique. Des parties prenantes, partenaires-clés et fournisseurs peuvent également être sollicités.

A l'issue de cette visite, les évaluateurs établissent un rapport d'évaluation regroupant les points forts et les pistes d'amélioration identifiés ainsi qu'un score, qui est remis au Jury pour décision. Quel que soit le vote du Jury, chaque candidat reçoit donc des recommandations personnalisées, dispensées par des professionnels de la Qualité. Le Jury national se base sur l'ensemble des dossiers et des évaluations pour désigner 3 finalistes et 1 lauréat par catégorie.

- **Prix des Etudiants** : des équipes de 3 évaluateurs habilités sont formées et notent les dossiers Licence, Master et Mastère selon une grille donnée. Dans chaque équipe, un « pilote » est chargé - le cas échéant - de trouver après concertation une note de consensus (et non la moyenne des 3 notes). Le pilote rédige pour chaque dossier une fiche de synthèse pour les membres du Comité de Sélection. Chaque étudiant reçoit également une fiche contenant les points remarquables de son dossier et les points à améliorer, assortie de recommandations. Le Jury étudie les 4 meilleurs dossiers et élit un lauréat par catégorie.
- **Prix du Livre** : chaque équipe de 2 évaluateurs lit 2 livres et établit un rapport d'évaluation selon 5 critères précis : la clarté de l'écriture, la pertinence du message délivré, l'intérêt des messages présentés dans le contexte socio-économique, le côté pratique et applicable du message délivré et les aspects innovants par rapport à l'état de l'art. L'ensemble des évaluateurs débat pour sélectionner l'ouvrage gagnant.

## IV. Présentation des Lauréats 2020

### Grand Prix France Qualité Performance : Groupe RATP / Ligne 14



Malgré une période de travaux sans précédent, la ligne 14 du Groupe RATP réussit à offrir une qualité de service proche de la perfection à ses 550 000 clients quotidiens : 98,6 % de satisfaction de la ponctualité en 2019



© RATP - Jean François MAUBOUSSIN

14541D28 - 19/07/2017

**Activité :** Transport et accueil des clients  
**Localisation :** Paris

**Effectif :** 319 agents  
**CA :** NC

#### La problématique

Ouverte en 1998, la ligne 14 est la 1<sup>ère</sup> ligne de métro automatique de grand gabarit au monde. À l'été 2020, 4 nouvelles stations ouvriront (direction Mairie de Saint-Ouen). Elle sera ensuite étendue, en 2024, vers Orly. Sa longueur va ainsi être multipliée par 3 (de 9 à 27 km), son nombre de stations passer de 9 à 21 et sa fréquentation doubler : en 2024, 1 million de voyageurs l'emprunteront chaque jour. **La ligne 14 s'apprête à devenir l'épine dorsale du réseau du Grand Paris, un axe essentiel pour le transport des Franciliens !**

Amorcé il y a 3 ans, ce prolongement compte de très nombreux chantiers (environ 1000 par an) et nécessite l'achat d'un train plus capacitaire (+ 33 %), le renouvellement du système et la refonte des organisations d'exploitation et de maintenance pour offrir une meilleure réactivité.

**Le maintien d'une excellente qualité de service pendant ces travaux est un enjeu quotidien central pour les équipes de la RATP.**

## La démarche

**Pour permettre de traverser sereinement cette période de travaux, les organisations de travail ont été adaptées.** Les équipes en charge du projet travaillent main dans la main avec l'équipe d'exploitation/maintenance. Chaque étape du chantier est analysée conjointement : cela permet de conduire une analyse de risque détaillée. Nous limitons ainsi l'apparition d'incidents affectant le service offert aux clients.

**Un plan de transformation de grande ampleur a par ailleurs été élaboré pour accompagner l'extension de la ligne et porter l'ambition du Groupe RATP.** Ce plan, décliné sur plusieurs thèmes, est piloté par plusieurs acteurs au sein du Groupe. Autant de nouveautés développées dans le cadre du projet qui vont permettre d'améliorer l'expérience clients : une information voyageurs plus facile et plus réactive ; moins de perturbation en divisant par 3 la durée des interventions sur les incidents les plus fréquents ; une meilleure fiabilité du système grâce à un programme de maintenance prédictive ; une amélioration de la sécurité grâce à un meilleur pilotage des flux voyageurs dans les stations les plus denses, etc.

**Cette démarche de profonde transformation de l'organisation a été conçue de façon participative, ceci afin de faciliter la gestion du changement.** De nombreuses sessions de travail ont été organisées : des séminaires pour générer des idées ; des groupes de travail pour recueillir l'avis des collaborateurs (25 % des agents de l'unité concertés) ; des séances d'information pour expliquer les grandes orientations à l'ensemble des agents ; des réunions de négociation avec les partenaires sociaux. L'objectif étant de penser cette nouvelle organisation en concertation et d'informer en amont les 1<sup>ers</sup> concernés.

**L'organisation ainsi repensée, si elle n'a pas encore été mise en place, est déjà connue de tous les acteurs sur la ligne 14 et suscite déjà l'adhésion d'une majorité.**

## Le résultat

L'excellence de la ligne 14 se vérifie dans 5 domaines :

- **La sécurité et la qualité de l'offre de transport**, avec un niveau de ponctualité aux heures de pointe supérieur à 100 %, au-delà de l'objectif fixé par Ile-de-France Mobilités ;
- **La satisfaction des voyageurs**, établie à 98,6 % en 2019 sur la ponctualité, ce qui en fait la ligne de métro la plus appréciée du réseau RATP ;
- **La propreté** des espaces de la ligne avec 94,5 % des clients satisfaits en 2019 ;
- **La qualité de vie au travail du personnel de la ligne** avec 95 % d'entre eux qui conseilleraient à leurs collègues de rejoindre cette ligne, en 2019 (76 % en 2017) ;
- 91 % des agents de la ligne considère qu'il y a **un esprit d'équipe**, en 2019 (66 % en 2017).

Ce niveau d'excellence doit être maintenu durant toute la durée du projet. Ce que nous voulons : **réussir à transporter 1 million de voyageurs chaque jour, être la ligne préférée des Franciliens et continuer à faire du groupe RATP le leader du métro automatique dans le monde.** Le rendez-vous est donné en 2024, année d'ouverture de la ligne ainsi prolongée !

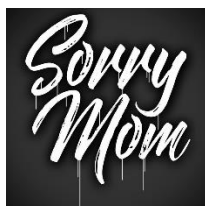
## Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité** : « *La démarche de la ligne 14 est remarquable, notamment sur deux points : non seulement la satisfaction des clients, qui est extrêmement élevée dans un contexte particulièrement compliqué, mais aussi – surtout – on note la hausse de la satisfaction du personnel, qui montre que cette transformation de l'organisation est profondément bénéfique* ».

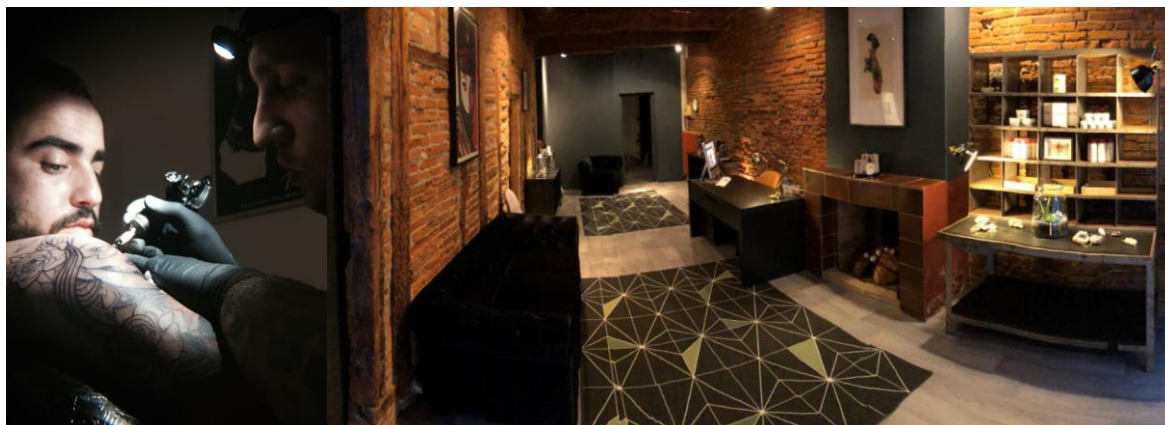
**Louis Villié, directeur de la ligne 14** : « *La démarche EFQM, dans laquelle la ligne 14 est désormais engagée depuis 2015, s'avère être une démarche structurante ; une sorte de boussole dans la phase de transformation que nous vivons. Et l'obtention de 5 étoiles est le reflet de l'implication quotidienne de l'ensemble du collectif au service des clients !* ».



## Prix des Bonnes Pratiques [TPE] : Sorry Mom Tatouages



Pour faire monter le tatouage en gamme, Sorry Mom révolutionne la relation client et s'attache au bien-être de ses artistes tatoueurs : bien que 30 % plus chère que le marché, la société ouvre 3 boutiques en 3 ans avec un taux de transformation de 74 %



**Activité** : Salons de tatouage

**Localisation** : Toulouse (Haute-Garonne - 31)

**Effectif** : 1 gérant, 4 salariés

**Résultat net** : 384 000 € en 2019

**Action** : Approche Client multi site

**Critère EFQM concerné** : Stratégie

### La problématique

Depuis plusieurs années, le tatouage se démocratise : 14 % de la population de + de 18 ans est tatouée et 2 millions de tatouages ont été réalisés au cours des deux dernières années. La clientèle des tatoueurs évolue donc, avec notamment davantage de femmes (elles étaient 9 % à se faire tatouer en 2011, elles sont désormais 16 %), mais les salons de tatouage, eux, restent marginaux et confidentiels. Pourtant, pour accomplir cet acte définitif, le client non familier du milieu a besoin d'être accompagné et rassuré dans sa démarche. Entourer le client, identifier le bon tatoueur pour le bon style, permettre aux artistes de s'épanouir, telles sont les ambitions de Sorry Mom Tatouage.

### La démarche

Sorry Mom Tatouage a visé deux objectifs pour cette démarche :

#### > Améliorer l'accueil et l'écoute client :

- Chaque boutique compte un vendeur conseiller, recruté sur des valeurs de relation humaine : chacun d'eux suit un rituel d'accueil et oriente le client vers le bon tatoueur grâce à un questionnaire. Ce rituel est décisif pour transformer le contact.
- Le conseil et l'accompagnement se font tout au long du cycle du tatouage et Sorry Mom Tatouage s'est engagée dans une démarche éthique afin de s'assurer de la maturité du projet et de la satisfaction du client.
- L'enseigne a différencié l'organisation et l'ambiance de ses 3 boutiques : la pionnière, Sorry Mom, généraliste, Sorry Dad, plus féminine, Sorry Family, plus masculine, avec 4 tatoueurs dans la pièce.
- Le design des salons - sobre, moderne et soigné - rompt avec l'ambiance habituelle des salons de tatouage, et permet d'accueillir tout type de clientèle sans jugement.

- La recherche permanente de nouveaux artistes permet d'offrir un catalogue de prestations plus en rapport avec les besoins clients.
- Les services offerts dans les salons sont toujours réactualisés (ex. tatouage post-chirurgical).
- Pour souligner le sentiment d'appartenance à une communauté, chaque client devient membre du Club Tatoo (réductions, invitations à des événements organisés par le salon...).

**> Améliorer le bien-être au travail de ses artistes-tatoueurs :**

- Pour offrir les meilleures prestations des meilleurs tatoueurs, Sorry Mom Tatouage élargit son catalogue, pour permettre à chaque artiste de se concentrer sur son style de prédilection.
- Les artistes ne sont pas des gestionnaires : Sorry Mom Tatouage gère pour eux les aspects administratifs et commerciaux.
- Un intervenant extérieur vient une fois par semaine leur fournir des conseils personnalisés sur la santé, la prévoyance, les cotisations retraite...

**Le résultat**

**Les résultats ne se font pas attendre :**

- En 3 ans, Sorry Mom ouvre 3 boutiques dans Toulouse.
- L'enseigne affiche des prix 30 % plus élevés que ceux ses concurrents, mais elle enregistre un taux de transformation de 74 %, un score extrêmement élevé pour un commerce.
- Sorry Mom voit sa clientèle tripler sur les 3 premières années.
- Les réseaux sociaux servent de vitrine et de service client : l'enseigne enregistre les 5 étoiles souhaitées, et atteint 7400 followers sur Instagram et 4500 abonnés sur Facebook.

**Verbatims**

**Le Jury du Prix de la Qualité :** « *Malgré des prix plus élevés, Sorry Mom Tatouage est devenue leader sur Toulouse en seulement 3 ans. Sa réussite montre que tous les secteurs, même les plus informels, peuvent être concernés par les démarches qualité. Nous saluons les efforts qui ont été portés par toute l'équipe. L'esprit bienveillant du fondateur se retrouve à tous les niveaux du parcours client, auprès de tous les intervenants* ».

**Maxime Lelarge Testin, gérant de Sorry Mom Tatouage :** « *Le monde du tatouage a besoin d'évoluer. En participant à ce Prix, nous souhaitons l'amener vers davantage de qualité, de confiance, de transparence, pour ouvrir le tatouage à une population encore plus large avec une offre Premium. Nous sommes convaincus que le tatouage peut même évoluer vers le luxe, c'est dans ce sens que nous pensons nos salons, avec un projet de salon de tatouage de luxe en Russie !* ».

## Prix des Bonnes Pratiques [TPE 2] : 3J Technologies



En pleine période de transmission de l'entreprise, 3J Technologies fait le choix de réduire son chiffre d'affaires pour organiser la montée en compétences de sa nouvelle équipe, et remporte 27 % de ses marchés en appel d'offres en 2018 contre 23 % en 2017



**Activité** : Bureau d'études technique d'ingénierie bâtiment

**Localisation** : Tournefeuille (Haute-Garonne - 31)

**Effectif** : 16 salariés

**CA** : 2,1M€ en 2018

**Action** : Flexibilité opérationnelle dans la conduite des projets

**Critère EFQM concerné** : Processus, produits et services

### La problématique

En 2016, l'un des deux associés fondateurs de 3J Technologies (1999) prend sa retraite, tandis que le second prévoit un départ en 2021. Pour un départ en douceur, les dirigeants se font accompagner, et engagent un travail autour de la RSE, du sens de l'activité de l'entreprise. Mais si les deux nouveaux repreneurs identifiés dans le cadre de ces démarches de transmission sont salariés depuis plusieurs années dans l'entreprise, leur nouvelle gouvernance bouleverse les habitudes de quelques-uns, pour certains en poste depuis 20 ans. Lorsqu'en 2018, des « piliers » de l'entreprise démissionnent, l'entreprise, qui avait entrepris des changements est contrainte de se réorganiser plus profondément.

### La démarche

- Tout d'abord, la direction prend la décision de geler - voire même de baisser - son chiffre d'affaires en 2018/2019 et de ne pas répondre à toutes les demandes de ses clients, pour privilégier la montée en compétences de sa nouvelle équipe.
- L'entreprise s'engage dans son processus de GPEC (formation) pour clarifier son approche de la réalité et entame alors des sessions de formation interne et externe, notamment sur la maîtrise de l'évolution des technologies numériques, en particulier le BIM.
- Elle lance une politique de recrutement de jeunes diplômés.



- Elle met en place une nouvelle organisation pour que chaque collaborateur soit où il est le plus pertinent, n'hésitant pas à favoriser la remise en question, et à changer quelqu'un d'équipe si la relation client n'est pas optimale, sans pour autant que cela soit jugé comme un échec ni par le collaborateur, ni par la direction, ni par les collègues.
- Pour gérer ses pics d'activité, l'entreprise met en place des « Startup Week-ends » : sur la base du volontariat, les salariés peuvent revenir le vendredi après-midi et le samedi pour terminer leur projet dans les délais impartis. 3J Technologies se fixe un objectif de participation de 30 %.
- Enfin, elle favorise aussi la réflexion collective par le dialogue, la responsabilisation, l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs de tous niveaux, en leur permettant notamment de mener des projets de RSE, pour lesquels ils bénéficient d'une demi-journée par semaine.

### Le résultat

- L'entreprise remporte 27 % de ses marchés en appel d'offres en 2018 contre 23 % en 2017 (20 projets contre 28).
- 70 % des clients lui font toujours confiance entre 2017 et 2018.
- L'entreprise régule son activité à 1,95 M€ en 2019 avec 15 collaborateurs.
- Lors des pics d'activité de l'entreprise, 3J Technologies enregistre une forte participation aux « Startup Week-ends » avec un taux de participation de plus de 63 %. Les « Startup Week-ends » permettent à l'entreprise de terminer 90 % des tâches. Un atout concret pour le client qui voit les délais respectés, et cela développe une vision partagée de la démarche entre collègues tout en apprenant à se défaire de ses préjugés.

### Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité :** « *Le courage des dirigeants de 3J Technologies pour mener à bien cette période de transition délicate est remarquable. En faisant le choix de continuer à satisfaire leurs clients plutôt que de subir une baisse de qualité, ils ont fait preuve d'une vision long terme déjà récompensée. D'un point de vue qualitatif, le système de management soutenu par la direction et orienté QSE est extrêmement bien structuré pour une entreprise de cette taille (ISO 9001, RSE, Global compact).* »

**Jean-Jacques Dondelli, Directeur Général et Gérant de 3J Technologies :** « *Nous sommes très fiers de ce Prix qui récompense la confiance qu'a eu notre jeune équipe dans notre ambition de prendre le temps de la former. Beaucoup ont été surpris lorsque nous avons décidé de baisser notre chiffre d'affaires. Mais celui qui enchaîne les championnats n'a pas le temps de s'entraîner. Nous avons simplement décidé de suspendre la progression de notre CA le temps de monter en compétence, pour revenir à un meilleur niveau encore. Et les premiers chiffres sur la performance organisationnelle et financière montrent déjà que nous avons eu raison !* »

## Prix des Bonnes Pratiques [PME] : ANIEL



En amenant son prestataire transporteur à revoir son plan de transport pour optimiser ses délais de livraison à J+1, ANIEL (Groupe Faubourg) fait croître sa satisfaction client de 88 % à 93 % dans un rapport gagnant / gagnant



**Activité** : Plateforme de distribution de pièces de carrosserie

**Localisation** : Toulon (Var - 83)

**Effectif** : 70 collaborateurs

**CA** : 24M€ (2019)

**Action** : Amélioration des délais de livraison et qualité de service client par optimisation du plan de transport

**Critère EFQM concerné** : Partenariats et ressources

### Le contexte

Distributeur de pièces de carrosserie, la société ANIEL a pour particularité de livrer des pièces volumineuses (de 1 à 2m<sup>3</sup> et au-delà) à des réparateurs automobiles situés dans la France entière, avec une promesse : livrer à J+1. En effet, pour ses clients, l'immobilisation d'une voiture est un coût. Mais lorsqu'il arrive au sein du Groupe Faubourg dont ANIEL est la branche distribution, pour optimiser sa Supply Chain, Benoit Fletcher s'aperçoit que le J+1 n'est pas toujours respecté, entre autres choses. Il décide de s'intéresser de près au plan de transport de son prestataire pour améliorer ses propres délais de livraison.

### La démarche

**Le directeur Supply Chain & Opérations du groupe commence par mener un audit global, puis il engage ses premières actions :**

- Il met en place quelques correctifs, notamment en optimisant le système de management d'entreposage (WMS). Il trace les gestes, les déplacements, les charges à porter et apporte des aménagements de sécurité en accord avec la CARSAT. Enfin, il renouvelle le parc de terminaux mobiles et l'optimise avec une surcouche logicielle pour simplifier le quotidien des opérateurs.
- Puis il déploie des indicateurs-clés : le suivi d'activité et le taux de service (KPI).

**Il décide alors d'orienter le plan de transport :**

- Il demande chaque mois à son partenaire transport un bilan qualité pour déterminer quelles agences livrent le mieux les colis dans chaque département. Certaines agences ne disposant pas d'une flotte de véhicules adaptés au volume confié, il leur est plus difficile d'assurer le J+1. ANIEL décide donc d'optimiser le plan de transport de ses tractions en privilégiant les agences les plus performantes, tout en prenant garde à ne pas multiplier les « ruptures de charge » (ou changement de camion) qui risquent d'abîmer les pièces fragiles.
- Si l'initiative surprend initialement le prestataire, le plan de transport étant habituellement un outil interne, il comprend rapidement l'intérêt de collaborer avec son exigeant client.

### Le résultat

Entre 2018 et 2019, ANIEL obtient plus de 5 % de taux service minimum amélioré, selon les chiffres de son prestataire. Il passe en effet de 88 à 93 % et plus selon les mois aussi bien sur une injection directe que sur le plan de transport nominal.

Chez ANIEL, les clients constatent depuis 1 an ½ une nette amélioration des délais de livraison.

Grâce à l'optimisation des méthodes et des postes de travail, les opérateurs deviennent plus polyvalents et ANIEL n'a plus recours à l'intérim (soit une économie de 48 000 €) et diminue considérablement les heures supplémentaires de 95 % (économie de 15 à 20 000 €) !

L'optimisation des outils de suivi radio aux scanners portatifs génère de + 25 à + 30 % de productivité selon les mois. Initialement « frustrés », les opérateurs apprécient les nouvelles conditions de travail.

### Verbatims

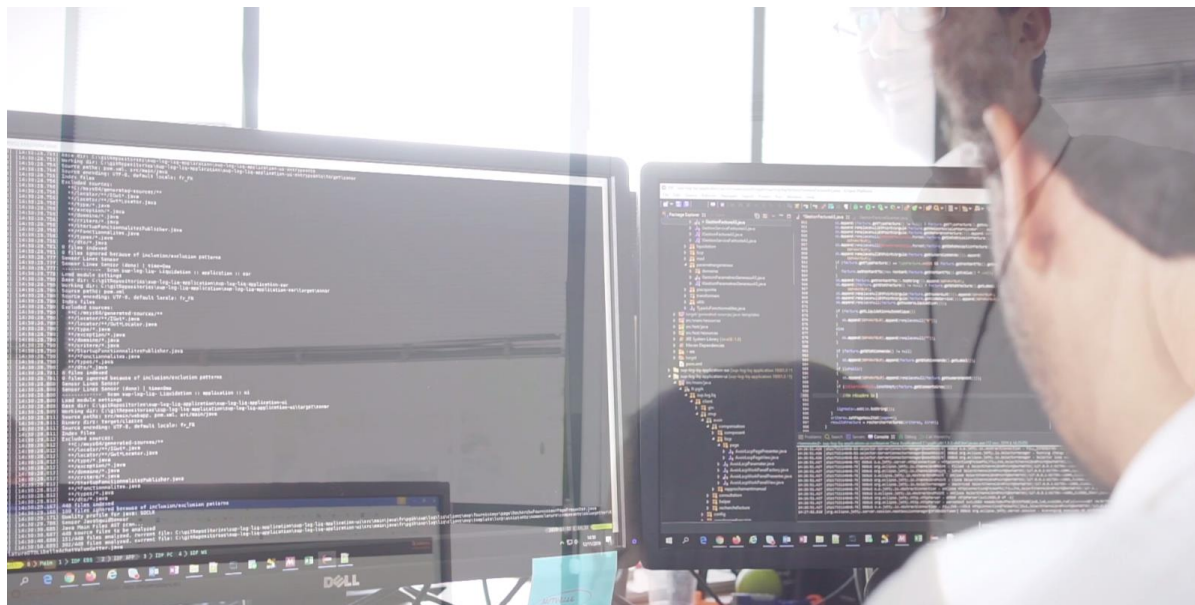
**Le Jury du Prix de la Qualité :** « Tributaire de la qualité de service de son prestataire, pour améliorer ses délais de livraison et sa propre qualité de service, ANIEL a établi une relation de partenariat gagnant-gagnant avec son prestataire. Atteindre ce niveau d'intégration a nécessité d'opérer un gros travail d'optimisation des processus et des outils en interne, mais aussi de changement de mentalité des opérateurs en les responsabilisant et en reconnaissant et récompensant leurs efforts. L'entreprise a également su établir un lien de confiance avec son partenaire grâce à la transparence et au partage permanent des informations ».

**Benoit Fletcher, Directeur Supply Chain & Opérations Groupe Faubourg :** « Nous sommes ravis de cette distinction. C'est un travail de fond de l'ensemble du personnel avec une volonté de toujours mieux faire. On peut toujours s'améliorer mais il faut aussi travailler plus ciblé. Nos clients sont les premiers à ressentir ces effets et si nous restons inactifs, nous ne les fidélisons pas ! Nous souhaitons diversifier nos activités mais il ne faut pas se brûler les ailes en omettant des leviers internes importants qui porteront notre croissance. Nos partenariats externes - comme celui noué avec les transporteurs - sont forts, et travailler de concert sur des sujets comme les délais de livraison est un gage d'investissement commun ».

## Prix des Bonnes Pratiques [ETI] : MiPih



Acteur public du numérique en santé, le MiPih industrialise le développement de son nouvel ERP pour faire face à sa complexité, en créant la Forge logicielle. En 7 ans, le dispositif a divisé le délai de livraison par 25 tout en maintenant la qualité des livrables



**Activité :** Le MiPih, groupement d'intérêt public, construit et déploie une offre de produits et services informatiques pour le monde de la santé

**Localisation :** Toulouse, Amiens, Reims, Bordeaux

**Effectif :** 596 collaborateurs ;  
603 adhérents

**Budget annuel :** 84M€ (en 2020)

**Action :** Un outil collaboratif pour développer et garantir des logiciels de qualité

**Critère EFQM concerné :** Personnel

### La problématique

Le contexte national de santé évolue vers une stratégie collective : les établissements se regroupent en Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) pour proposer au patient un parcours de soins coordonné et permettre une mutualisation des fonctions supports de l'hôpital. Dans ce contexte de transformation, la construction de l'ERP Prodige devient de plus en plus complexe. L'offre intégrée adresse, en effet, des entités juridiques multiples du GHT, assure la gestion de référentiels communs (fournisseurs, produits...) et garantit un niveau de sécurité optimum, tout en permettant la communication avec les praticiens à l'extérieur de l'hôpital.

Le défi des équipes du MiPih est alors de faire face à la complexité grandissante de Prodige tout en garantissant un niveau d'excellence à ses adhérents.

### La démarche

La Forge logicielle est créée en 2013 afin de soutenir la croissance des développements Java de l'ERP Prodige. Associant des outils d'ingénierie logicielle à des méthodologies agiles, elle permet d'automatiser les tests, de contrôler la qualité du code, de vérifier les solutions développées, la cohérence des livrables et de mener un déploiement continu sur des plateformes de tests.

Le dispositif évolue selon un processus itératif d'ajustement des organisations et des pratiques. Il s'appuie à la fois sur de la veille technologique et des **rétrospectives d'équipes pour maintenir et développer les pratiques performantes, écarter celles qui se révèlent non concluantes et chercher de nouvelles idées créatives.**

En 2018, dans le cadre du projet de performance d'entreprise CAP2020, la direction du MiPih souhaite conforter l'efficacité de cette pratique et déterminer les axes d'amélioration. **Un audit externe est conduit, qui réaffirme l'importance de la Forge en termes de productivité des équipes et de qualité des produits. Des moyens supplémentaires sont alors engagés pour accroître la performance de la Forge logicielle.**

## Le résultat

D'un point de vue technique, la forge logicielle contribue :

- **Au partage de l'information en temps réel**, sur les développements en cours, entre toutes les équipes concernées par un même projet.
- **A l'optimisation du temps de vérification du code et du temps d'exécution des tests automatiques : gain de temps de plus de 60 % depuis 2013.**
- **A l'optimisation du temps de construction du packaging : le temps passé par livrable a été divisé par 25 entre 2011 et 2018.** En 2011, contrôler / packager 30 livrables durait 56h, en 2018, ces opérations durent 8h, pour 400 livrables.

En interne, ce dispositif a fait émerger une démarche d'entraide au sein des équipes projets, en leur permettant de participer à l'amélioration des résultats via :

- **L'harmonisation des pratiques de développement**
- **Le partage de compétences** (développement/métier)
- **Des rétrospectives d'équipes** pour faire évoluer les pratiques et chercher des nouvelles idées créatives.

De plus, la Forge logicielle est un facteur important de partage et d'amélioration continue et, à ce titre, elle s'inscrit parfaitement dans la **culture d'entreprise du MiPih.**

## Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité :** « *La pratique du MiPih est clairement reliée à la stratégie et aux enjeux de l'organisme. Elle s'est extrêmement bien ancrée dans le temps et ses résultats sont d'autant plus remarquables qu'ils impactent directement la satisfaction des exigences client. Mais au-delà du résultat, l'implication et l'application du processus par les équipes, à elles seules, montrent que cette bonne pratique en est une...* ».

**Pierre Maggioni, Directeur Général du MiPih :** « *L'innovation par la coopération est la devise du MiPih. Le MiPih est une structure de coopération hospitalière mais aussi une entreprise industrielle qui développe le Système d'Information de Santé, dans un domaine particulièrement sensible : celui des données de Santé. Aussi, l'amélioration continue de la qualité, ce n'est pas qu'un concept pour nous ; c'est ce qui nous guide depuis plus de 20 ans ! Les collaborateurs ont fait du MiPih la première entreprise dans le domaine. Cela nous confère des devoirs que nous assumons : assurer la pérennité des solutions et innover sans cesse. C'est dans cet esprit de cohérence et d'innovation qu'est née la forge logicielle dans laquelle je mets toute ma confiance pour faire évoluer l'ERP Prodiges* ».



## Prix des Bonnes Pratiques [Public et Associations] : Les Premières



L'incubateur Les Premières améliore le leadership des femmes qu'il accompagne et créé 80 structures et 200 emplois en Gironde en 6 ans avec un taux de survie exceptionnel de 78 %



**Activité** : Incubateur pour entrepreneures et équipes mixtes innovantes

**Localisation** : Bordeaux (Gironde - 33)

**Effectif** : 4 salariés

**Budget annuel** : NC

**Action** : Accompagner des femmes et équipes mixtes dans leur projet de création d'entreprise innovante et de création d'emplois

**Critère EFQM concerné** : Leadership

### La problématique

Les femmes entreprennent moins que les hommes et ce n'est pas une question de compétences, mais plutôt de confiance et d'approche. Alors que la plupart des incubateurs se concentrent sur le pitch, le challenge, la levée de fonds... assurés aux initiatives les plus prometteuses, Les Premières a choisi une toute autre approche, plus attentive aux femmes et aux spécificités de l'entrepreneuriat au féminin/mixte, pour les aider à entreprendre et à sortir de la micro-activité, pour créer des emplois dans la région Nouvelle-Aquitaine.

### La démarche

En plus de fonctionner comme un incubateur classique pour accompagner ses entrepreneur(e)s, Les Premières s'impose une mission forte et une démarche originale :

- Il vise autant à éveiller des vocations d'entrepreneure qu'à créer des entreprises. Son équipe intervient d'ailleurs au sein d'organisations externes pour y acculturer les femmes.
- Il accompagne le projet très en amont et donne le temps de le mûrir (environ 3 ans), quitte à ne pas le voir se transformer. Le renoncement n'est pas vu comme un échec mais plutôt comme une étape vers un projet qui correspond mieux à sa créatrice.
- Il adapte son accompagnement à la personnalité des entrepreneures : les femmes étant peut-être plus enclines au doute que les hommes, un retour déstabilisant peut faire pencher la balance.
- Il permet à l'entrepreneure de gagner en confiance, en légitimité et l'aide à trouver la forme de leadership qui lui correspond le mieux.

- En s'attachant à questionner l'alignement des valeurs, à détecter les divergences entre associés, à encourager, parfois, la cessation de l'activité... Les Premières accompagne les entrepreneures pour leur permettre de s'épanouir durablement dans leur projet.

### Le résultat

- Entre 2012 et 2019, Les Premières accompagne 175 projets, parmi lesquels 104 deviennent des entreprises, générant 250 emplois, principalement au sein de Bordeaux Métropole.
- Avec environ 2,5 emplois par entreprise en 2018, les entrepreneures concernées sont sorties de la micro-activité, leur entreprise a pris de l'ampleur.
- L'une de ces entreprises a recruté 30 personnes en 2019.
- Après 3 ans, le taux de survie des entreprises accompagnées par Les Premières est de 78 % contre 60 % pour la moyenne nationale.
- Une forte accélération est à noter depuis 2016.

### Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité :** *« Les indicateurs pertinents de l'incubateur Les Premières montrent une forte progression de l'association depuis 2016. Ses questionnaires, ses actions de benchmarking lui permettent de faire évoluer son service et d'envisager un développement rapide sur d'autres départements de la Nouvelle-Aquitaine, avec – en ligne de mire – un objectif particulièrement louable ! Par ailleurs, les résultats montrent que cette approche spécifique est pertinente ».*

**Christine Panteix, Directrice de l'incubateur Les Premières :** *« Nous sommes ravies de cette reconnaissance nationale et de la mise en lumière des actions que nous menons au quotidien pour que les femmes qui créent leur entreprise gagnent en confiance et en leadership. Cela donne encore plus d'enthousiasme en ce début d'année pour poursuivre notre mission pour la mixité ! ».*

## Prix des Etudiants Qualité Performance [Licence] : Imane Alaoui-Taki

Ecole : IUT Moselle-Est, Université de Lorraine

Entreprise : FICO-Filtration



UNIVERSITÉ DE LORRAINE IUT Moselle-Est

Développement, production & distribution de filtres & composants  
**FICO** FILTRATION

Pour doubler le carnet de commandes de la PMI FICO-Filtration, l'étudiante Imane Alaoui-Taki accompagne l'entreprise vers sa première certification (ISO 9001 version 2015) qui est obtenue en un temps record



IUT Moselle-Est, Université de Lorraine, Sarreguemines (**Moselle - 57**) : Licence Professionnelle Management des Organisations QHSE (FI).

FICO-Filtration, Sarreguemines (**Moselle - 57**) : Filtres et composants industriels. 9 salariés. CA de 676 712€ en 2018

### La problématique

PMI de 9 salariés créée en 2016, FICO-Filtration ne compte pas de service qualité, pourtant lorsque l'un de ses plus importants clients, satisfait de la qualité de ses filtres et composants industriels, souhaite passer à des commandes en grandes séries – avec un impact sur le CA de l'entreprise de + de 50 % – celle-ci se heurte à un « plafond de verre » : elle doit obtenir la certification ISO 9001 pour répondre à l'appel d'offres. FICO-Filtration confie cette mission à l'étudiante Imane Alaoui-Taki, avec deux difficultés : un délai très court dû à ses 4 mois de stage, un démarrage « from scratch », et la nécessité d'embarquer des salariés de la première heure dans un processus qui va changer leurs manières de faire.

### La démarche

Imane Alaoui-Taki commence par un auto diagnostic qui révèle des lacunes au niveau des RH, des non-conformités et vis-à-vis des clients et fournisseurs. Elle s'attache donc à créer les documents permettant de formaliser les démarches et d'optimiser le système de traçabilité.

- Côté RH, grâce à un tableau de polyvalence, l'étudiante repère que certaines tâches ne sont maîtrisées que par une seule personne, ce qui peut générer des retards en cas d'absence.
- Elle crée une procédure pour détecter efficacement les non-conformités à la fois en interne et en externe, puis s'attache à les prévenir en s'assurant notamment du suivi de maintenance des machines, et de la traçabilité des non-conformités.
- Elle crée une enquête de satisfaction, qui révèle notamment que le délai de livraison est un point sensible devant être abordé lors d'une première revue de direction : celle-ci conclut sur la nécessité d'investir dans l'infrastructure et de recruter.



Consciente de l'importance cruciale de la diminution des réticences du personnel, notamment grâce à ses cours de psychologie audité/auditeur, Imane Alaoui-Taki rassemble l'équipe afin d'expliquer les raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite mener cette certification. Elle annonce ce qui va être fait (nouvelles tâches, nouvelles façons de faire) et précisera tout au long du processus l'utilité de chaque nouveauté. Au-delà des réticences, Imane s'arme de patience et répète... jusqu'à ce que les outils soient systématiquement adoptés.

Enfin, désireuse de mener le projet à son terme avant la fin de son stage, Imane Alaoui-Taki réactualise chaque soir son planning et fait valider chaque semaine une nouvelle feuille de route au PDG.

### Le résultat

- La mise en place du premier Système de Management de la Qualité (SMQ) de FICO-Filtration a été terminée dans les délais, soit 2 semaines avant la fin du stage de l'étudiante.
- De l'autodiagnostic initial à l'autodiagnostic final, l'étudiante passe d'une moyenne de 43 % de conformité à environ 98 %. L'audit à blanc mené par l'organisme de certification conclut à 0 non-conformité, 11 points forts et 6 sujets d'amélioration, soit un résultat encore meilleur que les projections de l'étudiante.
- L'entreprise obtient sa certification le 4 septembre et termine 2019 avec un CA de plus d'1M€, qui n'inclut qu'une partie de l'augmentation prévue du carnet de commandes du client concerné.
- L'implication de la direction s'est révélée essentielle pour obtenir une gestion pérenne et efficace de la qualité.
- Imane Alaoui-Taki suit désormais une deuxième Licence en logistique globale et éco-responsabilité pour obtenir une double-compétence, et poursuit son expérience au sein de FICO-Filtration dans le cadre d'un second stage.

### Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité :** « *Imane Alaoui-Taki a su remplir la fonction d'un responsable qualité confirmé pendant ses 4 mois de stage. Elle a fait preuve d'une bonne maîtrise méthodologique, et a obtenu une certification sans non-conformité en un temps record.* ».

**Imane Alaoui-Taki, étudiante lauréate :** « *Je suis très honorée de représenter l'IUT Moselle-Est et de remporter ce Prix. Cette belle récompense me rend encore plus fière d'avoir été à la hauteur de la confiance que m'ont accordée, M. Laurent Mohr, responsable pédagogique de la formation et M. Patrick Ladwein, Président de la société FICO-Filtration, en me confiant une telle mission. Ce Prix m'encourage à continuer à viser l'excellence et toujours donner le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends.* »

**Laurent Mohr, responsable pédagogique de la formation à l'IUT de Moselle-Est :** « *Le succès d'Imane est le résultat d'un travail de fond, opéré avec une motivation exacerbée de l'intéressée pour atteindre l'objectif fixé par son entreprise d'accueil. Il est aussi le parfait exemple d'une pédagogie qui s'appuie sur le partenariat entre l'organisme de formation et le tissu industriel de la région, partenariat qui a pour objectif d'adapter en permanence une grande part de l'enseignement aux exigences opérationnelles des métiers de la qualité.* »

## Prix des Etudiants Qualité Performance [Master] : Christophe Joucla

Ecole : IEQT Aveyron Rodez

Entreprise : Frayssinet



Apprenti chez Frayssinet, Christophe Joucla diminue de 50 % le temps de changement de série sur la ligne de conditionnement, réalisant une économie de 50 000 € par an



---

IEQT Rodez (Aveyron – 12) : Master 2 Qualité Environnement et Risques Industriels

Frayssinet à Rouairoux (Tarn – 81) : Fertilisants organiques. 88 salariés. CA de 28,7 M€ en 2018

---

### La problématique

Christophe Joucla est recruté en alternance entre septembre 2018 et septembre 2019 pour mener à bien une mission initiée 3 ans auparavant mais qui n'a pu aboutir faute de ressources appropriées et d'accompagnement suffisant.

Numéro 1 Français des fertilisants organiques, Frayssinet connaît une forte croissance depuis ces 5 dernières années, et doit conditionner des produits de plus en plus variés. Or chaque changement de série nécessite un temps d'arrêt moyen de 55 minutes pour reconfigurer les machines de conditionnement. Une perte évaluée à près de 100 000 € par an alors même que l'entreprise cherche à accroître sa productivité pour faire face à la demande croissante.

L'objectif est de réduire ce temps de 50 % grâce à la création de programmes machines et à l'application de concepts qualité. Devant ce fort changement de pratique, les opérateurs attachés à leurs savoir-faire ont montré des réticences.

### La démarche

- Pour être pertinent, Christophe Joucla passe du temps sur le terrain. Il observe les opérateurs, filme les changements de série, fait des statistiques... pour mesurer factuellement et analyser les causes les plus probables du problème.
- Après avoir listé ces causes en séance de brainstorming, il identifie la création de programmes machine comme étant prioritaire. S'il est impossible d'automatiser les 200 programmes, il est plus simple de partir du réglage le plus proche que de repartir de zéro.
- Il observe que 100 % des opérations sont réalisées machines à l'arrêt et convertit un maximum d'opérations « internes » en opérations « externes » (machines en fonctionnement).

- Il réduit au maximum le temps d'exécution des opérations en remplaçant les visseries par des systèmes à demeure et met en place des indicateurs visuels.
- Lors de ses points réguliers avec les opérateurs, il leur explique les avancées du projet, mais surtout il leur en présente les prochaines étapes afin qu'ils en comprennent la logique.
- Il est présent aux changements d'équipe, pour faciliter l'échange d'informations.

### Le résultat

- Peu à peu, informés des prochaines étapes du projet, les opérateurs réfléchissent en même temps que l'alternant et lui proposent des solutions.
- Parallèlement, l'attachement des opérateurs les plus expérimentés à leur savoir-faire devient plus faible, ils comprennent les bénéfices qu'ils peuvent tirer des réglages-machines (gain de temps, réduction du stress, facilité de prise en main par le personnel peu expérimenté...) et cherchent à contribuer à optimiser l'organisation.
- De 55 minutes, le temps moyen du réglage passe à moins de 25 minutes, soit une réduction de plus de 50 %. Sur une année pleine cette situation permettra de gagner 280 heures d'arrêt machine, soit une économie de 50 000 €.
- Christophe Joucla a été recruté au 1<sup>er</sup> octobre.

### Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité :** « *Christophe a mis en œuvre la méthodologie DMAIC avec ses différents outils, très importante pour une démarche qualité, mais encore peu généralisée en France. Il présente ici un cas d'école très pédagogique. Les résultats sont quantifiés et les objectifs atteints, avec un formidable gain de productivité pour l'entreprise* ».

**Christophe Joucla, étudiant lauréat :** « *Je suis ravi de recevoir ce Prix, le travail effectué démontre qu'il est possible d'améliorer significativement des pratiques pourtant adoptées par tout un collectif depuis de nombreuses années. De plus, les outils utilisés pourront être dupliqués à d'autres processus de l'entreprise. Merci à Frayssinet de m'avoir fait confiance pour mener ce projet, je suis fier d'avoir rejoint cette entreprise* ».

**Emmanuel ROUY, directeur qualité chez Frayssinet :** « *L'absence de standards de réglage pour cet équipement complexe (il s'agissait d'un prototype) pénalisait fortement l'atelier de conditionnement. En effet, la qualification de l'outil pour l'ensemble des références produites sur cette ligne de conditionnement n'avait pas été rigoureusement menée. Il était nécessaire de définir et de formaliser le standard de réglage par produit. Christophe a su atteindre cet objectif avec brio dans un temps imparti limité, et dans un contexte de résistance au changement des opérateurs face à cette approche Lean qui modifiait substantiellement leurs pratiques.* »

## Prix des Etudiants Qualité Performance [Mastère] : Nicolas Drot

Ecole : Arts et Métiers Sciences et Technologies

Entreprise : Groupe Caisse des Dépôts et Consignations / Banque des Territoires



L'étudiant Nicolas Drot a eu recours aux outils de la qualité et à la nouvelle méthode de Robotisation des Processus pour faire chuter de 15 à 5 jours le temps de traitement des dossiers à la Banque des Territoires, dans un temps et un budget records par rapport aux projets SI classiques



---

Arts et Métiers Sciences et Technologies (Paris - 75) : Mastère Spécialisé® Manager de la Qualité (Bac + 6)  
Groupe Caisse des Dépôts et Consignations / Banque des Territoires (Paris - 75)

---

### La problématique

La Banque des Territoires reçoit régulièrement un grand nombre de dossiers à traiter pour déclencher des actions, auprès d'enfants placés en foyer, telles que la restitution - à leur majorité - des fonds qui ont été consignés pour eux. Dans ce cas précis, cinq opérateurs passent 15 jours chaque mois à traiter les demandes manuellement, à raison de 32 minutes par cas. La création d'un Système d'Informations automatisant ce processus étant trop coûteuse au regard de la récurrence de l'opération, la Direction des Clientèles Bancaires demande à Nicolas Drot d'améliorer la qualité de service et la rapidité de traitement de ces demandes en utilisant les outils d'amélioration des processus et la « Robotisation des Processus » (RPA), une nouvelle façon de mener des projets informatiques, rapide et peu coûteuse.

### La démarche

Pour mener à bien ce projet, Nicolas Drot informatise l'existant - pour que le traitement robotisé soit plus rapide et plus fiable que celui de l'humain, puis veille à la transmission à l'humain des tâches et problèmes que le robot ne peut pas réaliser ou gérer.

Il commence par modéliser le processus afin d'identifier les moyens de le fiabiliser. Pour ce faire, il monte des équipes métier, afin de repérer les principaux cas de défaillance dans leur travail quotidien.

Après un premier travail mené avec l'accompagnement méthodologique du cabinet Deloitte, il passe à une phase 2, où il s'attaque aux défaillances encore trop nombreuses. Il passe alors à une démarche de résolution de problème, et se concentre davantage sur la qualité des processus que sur l'informatique.

### Le résultat

Après 3 semaines de projet, l'enregistrement de chaque dossier, qui prenait initialement 32 minutes, passe à 7 minutes, soit une économie de temps de 78 %.

L'opérateur, qui mettait 15 jours à traiter ses demandes, n'y passe plus que 5 jours : autant de temps de gagné pour le jeune qui souhaite récupérer le montant de ses fonds consignés.

Les opérateurs sont ravis de cette digitalisation qui leur permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Ils comprennent que l'outil n'est pas là pour les remplacer mais pour les aider.

Avec cette première expérience de Robotisation des Processus, Nicolas Drot teste une nouvelle méthode beaucoup moins coûteuse et plus rapide d'automatisation des tâches répétitives à petite échelle, que l'on retrouve au sein de toutes les Directions de Clientèle de la Banque des Territoires.

Fort de cette expérience, Nicolas est désormais Responsable des Systèmes Qualité chez Arval, filiale de BNP Paribas, où il met en place le Système de Management de la Qualité.

## Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité :** « Cette démarche de RPA de la Banque des Territoires est remarquable dans un secteur où la qualité est trop souvent absente. Nicolas Drot a su gérer la conduite du changement au sein des équipes, et mener à bien ce projet-pilote avec une grande méthodologie, qui va permettre à la Banque des Territoires de le dupliquer auprès d'autres directions de l'entité, afin d'améliorer plus largement et avec agilité la qualité de service générale de l'administration ».

**Nicolas Drot, étudiant lauréat :** « Ce projet est selon moi la démonstration que les démarches qualité alliées aux innovations digitales peuvent permettre d'aller au-delà des préjugés les entourant, en servant un triptyque vertueux : améliorer la performance des entreprises, rendre un meilleur service au bénéficiaire et faciliter et mieux valoriser le travail des collaborateurs ».

**Nicolas Maranzana, Responsable du Mastère Spécialisé Manager de la Qualité, Arts et Métiers Sciences et Technologies :** « Au travers de ce projet de thèse professionnelle, Nicolas Drot montre que la digitalisation ne se fait pas au détriment de l'humain. En effet, la digitalisation permet dans ce cas d'améliorer la performance de l'entreprise et aux collaborateurs de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée. Originellement orienté vers l'automobile en 1985, le Mastère Spécialisé Manager de la Qualité s'adresse aujourd'hui à tous les secteurs d'activité (aéronautique, santé, services, ...) ».



## Prix du Livre Qualité Performance : Benoit Zante, Quentin Franque *Les défis de la transformation digitale*



**Benoit Zante** journaliste spécialisé en innovation et numérique et **Quentin Franque**, directeur marketing, offrent un retour d'expérience concret et illustré sur la transformation digitale de 27 décideurs de l'industrie française, avec leurs tops et leurs flops



### Résumé

Des centres de recherche de Pierre Fabre en Occitanie, aux ateliers alsaciens où sont assemblées les lunettes de la startup Sensee, en passant par la Digital Factory de Michelin à Lyon, ou les usines d'Armor à Nantes, une trentaine de dirigeants ont accepté d'ouvrir leur porte à Quentin Franque et Benoit Zante. Anecdotes, retours d'expérience, vision stratégique, réussites et échecs : ils partagent en toute transparence les enjeux et les défis qu'ils doivent relever au quotidien pour s'adapter à la transformation de leurs métiers et aborder les décennies à venir avec toutes les cartes en main.

En croisant les regards et les perspectives, ce livre dévoile la réalité de la transformation digitale de l'industrie, en donnant la parole à ceux qui sont à la manœuvre.

### Auteurs

**Benoit Zante** : Journaliste spécialisé sur les sujets de l'innovation, du marketing et de la transformation digitale, il couvre les grands événements technologiques mondiaux et accompagne les professionnels et entreprises dans la compréhension des enjeux numériques.

**Quentin Franque** : Directeur Marketing et Communication de Intuiti, agence de marketing et stratégie digitale. Il accompagne les entreprises confrontées à l'évolution des usages de leurs clients, partenaires et employés.

### Verbatims

**Le Jury du Prix de la Qualité** : « *Les défis de la transformation digitale présente un formidable intérêt pour les managers et les décideurs car s'il existe de nombreux livres de méthode sur le sujet, il existe encore très peu de retours d'expérience, ce qui est précieux. Dans ce livre, Benoit Zante et Quentin Franque apportent avec pertinence et finesse 27 retours d'expérience illustrés d'une quantité d'exemples de qualité. Ils abordent plus largement les stratégies de développement des services auxquels se confrontent les industriels, y compris leurs échecs. Les idées développées et les outils cités sont inspirants, mais surtout*

*ils fournissent du poil à gratter au lecteur. Enfin, grâce aux synthèses des 10 chapitres, celui-ci peut rapprocher la situation de sa propre entreprise de celles qui témoignent. Ce livre donne envie d'appliquer les méthodes évoquées ! »*

**Benoit Zante et Quentin Franque, co-auteurs :** *« Nous sommes très fiers de voir notre travail autour du livre "Les défis de la transformation digitale" reconnu par ce Prix. Et ce, d'autant plus que les témoignages de dirigeants que nous avons recueillis illustrent tous, par l'exemple, les opportunités offertes par le numérique pour améliorer la qualité et l'excellence opérationnelle, tout en appuyant les convictions défendues de longue date par France Qualité, en particulier l'importance de placer le client au centre de sa stratégie d'entreprise et le rôle crucial du management dans ce processus ».*