

échanges

la performance en revue



DOSSIER
LA PERFORMANCE
GLOBALE DURABLE

GRAND TÉMOIN

FRANÇOIS MORGANT,
FONDATEUR ET PRÉSIDENT DES DEAUVILLE GREEN AWARDS,
PRODUCTEUR NMC PRODUCTION

AVIS D'EXPERTS

LA PERFORMANCE GLOBALE DURABLE
VUE PAR LES EXPERTS
DE FRANCE QUALITÉ





Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

France Qualité vous présente un numéro "marqueur" de votre revue Échanges

L'Assemblée Générale de France Qualité vient d'approuver la feuille de route 2025-2026-2027, articulée autour de cinq axes stratégiques : faire monter en compétences les managers Qualité de demain ; consolider l'attractivité, la modernité et l'élargissement de la Fonction Qualité ; accompagner le déploiement de la Nouvelle Qualité dans les organismes privés et publics, aux fins d'une performance globale, durable ; porter une dynamique Qualité à haute valeur ajoutée, opérationnelle et stratégique ; faire de la Qualité un atout France et un vecteur de renommée européenne, internationale.

Très clairement, la finalité d'une performance globale (couvrant les différentes démarches de progrès/de maîtrise des risques et étant au service de l'ensemble des parties prenantes), durable (correspondant à une approche citoyenne/sociale/sociétale et valant économiquement dans la durée), transparait plus que jamais. Pourquoi revendiquer une telle orientation ? Pour aboutir à quoi ? Et comment avancer pour cela ?

Pourquoi ?

Oui, l'amélioration continue des résultats concernant les parties intéressées va bien dans le sens de l'histoire, des textes de référence aussi (future norme ISO 9001 version 2026, CSRD).

Notre "ADN" du progrès permanent, la logique Nouvelle Qualité, y conduisent naturellement.

Au-delà, plusieurs facteurs fondent le sentiment de légitimité de France Qualité en la matière : la tendance avérée à des organisations davantage intégrées Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement [cf. étude Pyx4 2024] ; une vocation reconnue de représentation de la communauté étendue des professionnels ; l'engagement à nos côtés de partenaires

 [Lire la suite page 5...](#)

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600
Directeur de la publication : Pierre GIRAULT -- Coordinateur : Michel CAM
Comité de rédaction / lecture : Frédérique ARNOLD, Laurence CHAVANON, Pierre GIRAULT, Lise HARRIBEY, Valérie ROBIN, François SALATKO
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie CORNET-ASHBY
Web : contact@france-qualite.org - www.qualiteperformance.org



F R A N C E
Q U A L I T É

► sommaire



5 LE DOSSIER LA PERFORMANCE GLOBALE DURABLE

ÉDITO

2- FRANCE QUALITÉ VOUS PRÉSENTE UN NUMÉRO "MARQUEUR" DE VOTRE REVUE ÉCHANGES

TÉMOIGNAGES

6- EMEIS, LA PERFORMANCE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

11- NIGAY, GRAND ADEPTE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

13- LA PERFORMANCE PLURIELLE DE SAFRAN FILTRATION SYSTEMS

15- CESI : EXCELLENCE ACADÉMIQUE, RSE ET PARTENARIATS

17- L'UIMM AU SERVICE DE LA RSE DANS L'INDUSTRIE

19- HANDY JOB 06 : LA QUALITÉ AU SERVICE D'UNE INCLUSION PERFORMANTE

22- PERFORMANCE PROACTIVE CHEZ IPSIDE

24- PROFALUX OU LA QUALITÉ VIVANTE


AVIS D'EXPERTS

26- LA PERFORMANCE GLOBALE DURABLE VUE PAR LES EXPERTS DE FRANCE QUALITÉ

29 GRAND TÉMOIN

FRANÇOIS MORGANT,
FONDATEUR ET PRÉSIDENT DES DEAUVILLE GREEN
AWARDS, PRODUCTEUR NMC PRODUCTION

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



DOSSIER :
**La performance
globale durable**

experts de domaines ciblés ou corollaires = la RSE avec l'Agence LUCIE et l'AFNOR - la prévention des risques avec PREVENTICA - la mesure avec le Collège Français de Métrologie - l'excellence opérationnelle avec la Lean Six Sigma Company - l'enchantement clients avec Esprit de Service France.

Pour quoi ?

Il s'agit donc d'abord de viser une meilleure préparation des managers Qualité du futur, ce qui requiert une évolution de cursus d'enseignement. Une meilleure intégration des démarches, la prise en compte optimisée de la digitalisation, de l'Intelligence Artificielle, constituent également des objectifs clé, dans le cadre des transformations de la Fonction Qualité.

De plus, nous entendons apporter un support toujours meilleur aux organismes publics ou privés, déployer des produits adaptés aux différents besoins. Viser des, ou contribuer à l'atteinte de, résultats globaux, durables, passe en outre pour nous par une meilleure participation à des chantiers prioritaires du pays = réindustrialisation, aide à l'exportation au regard du déficit du commerce extérieur, simplification des normes par filière, développement du bien-être au travail. Gageons que valeur ajoutée de la Nouvelle Qualité et rayonnement national puissent se combiner...

« La finalité d'une performance globale, durable, transparait plus que jamais. »

Comment ?

Mieux préparer les acteurs Qualité de demain implique de tisser des accords avec nombre d'Ecoles ou d'Universités, de conforter l'activité du Pôle Jeunes générations AFQP, de relancer le Prix Etudiant. Quant à la facilitation des transformations de la Fonction Qualité, de multiples leviers doivent en permettre la concrétisation... partage de bonnes pratiques au sein des clubs ou ateliers en région, valorisation de réussites au travers de témoignages ou distinctions, parution de Livres blancs, lancement de webinaires interrégionaux, possibilité accrue de mise en relation à l'intérieur du réseau avec des intervenants experts, actions de formation et d'accompagnement, présence dans des Salons. Bien entendu, la consolidation de l'offre de services de France Qualité revêt une importance essentielle, le travail de prospective, d'innovation, tout autant. Reste l'absolue nécessité de reprendre les échanges avec des leaders politiques, sociaux, institutionnels !

Sachons vivre ensemble une dynamique aussi passionnante, motivante !



► témoignage

emeis, la performance au cœur de la transformation

Propos recueillis auprès de Muriel BARNÉOUD, EVP Qualité et RSE Groupe emeis, par France Qualité



emeis a pour mission de répondre aux besoins de prise en charge de toutes les fragilités, physiques et psychiques, permanentes et temporaires.

Le Groupe a ainsi développé une offre globale de soins et de services autour de cinq

activités principales, essentiellement en Europe, dans une vingtaine de pays : maisons de retraite, services à domicile, cliniques psychiatriques, cliniques de rééducation, résidences service senior.

Le Groupe réalise 5,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, regroupe 83 000 collaborateurs dans plus de 1 000 établissements, et est au service de près de 300 000 résidents/patients/bénéficiaires.

France Qualité : Qu'évoque pour vous l'objectif de performance globale et durable ?

Muriel BARNÉOUD : La performance globale et durable est au fondement même du plan de transformation du Groupe. Le taux de satisfaction de nos résidents en maisons de retraite par exemple est un objectif partagé et porté par toute la communauté managériale, dans tous les pays.

Le plan de transformation du Groupe, porté par la nouvelle équipe dirigeante, a immédiatement posé ses fondations sur trois piliers : performance sociale, c'est à dire santé, sécurité, engagement des collaborateurs (prendre soin de ceux qui prennent

soin) ; performance de nos services, c'est à dire qualité, professionnalisme, considération pour nos résidents/patients/bénéficiaires et leurs proches ; et enfin performance économique.

Mettez-vous en œuvre des dispositifs et actions qui visent à atteindre cet objectif ?

La performance extra financière est portée sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, elle nourrit sa feuille de route RSE depuis les établissements jusqu'au Conseil d'Administration, et est un des constituants de la stratégie du Groupe à horizon 2030.

CEO des pays, directeurs d'établissement, fonctions support portent les objectifs et plan d'action afférent au taux de fréquence des accidents du travail par exemple, mais aussi au niveau de consommation énergétique ou à l'application des éléments de la politique restauration.

D'une manière plus systémique, les ambitions sont portées par des politiques Groupe, des modes opératoires et des plans d'action mis en œuvre au niveau des pays et des établissements, garantissant l'atteinte des KPI extra financiers.

L'ensemble est désormais repris et décrit par le rapport de durabilité (CSRD) publié en avril 2025 au titre de l'exercice 2024.

Le cas échéant, votre démarche est-elle déjà validée ou reconnue dans le cadre d'une certification ou labellisation ? Ou le prévoyez-vous ?

Qu'est-ce que ça vous apporte ou qu'en attendez-vous ?

« La performance globale et durable est au fondement même du plan de transformation du Groupe. »

Le secteur des services destinés aux personnes fragiles (personnes âgées ou patients en clinique) est particulièrement réglementé, quel que soit le pays d'Europe. L'ensemble du Groupe emeis respecte les normes légales en matière de sécurité, de soins, d'accessibilité et d'hygiène dans chaque zone géographique. Le non-respect de ces réglementations peut entraîner des sanctions juridiques, des amendes, voire des fermetures d'établissements.

Le Groupe s'engage dans des démarches d'évaluation et d'inspection menées par des organismes externes.

En France par exemple, les certifications de la Haute Autorité de Santé (HAS) sont réalisées tous les quatre ans pour les établissements sanitaires et tous les cinq ans pour les établissements médico-sociaux. Ces certifications visent à évaluer la qualité et la sécurité des soins prodigués, tout en garantissant une transparence envers l'ensemble des parties prenantes. Ces évaluations sont perçues comme une opportunité d'analyse rigoureuse et impartiale grâce à l'expertise des évaluateurs externes. Par ailleurs, des inspections régulières sont effectuées par les Agences Régionales de Santé (ARS) et/ou les Conseils Départementaux.

Quelles sont pour vous les parties prenantes concernées ?

Les parties prenantes du Groupe emeis se répartissent en trois grandes catégories.

- Tout d'abord, les collaborateurs et la gouvernance incluant les collaborateurs, le Conseil d'Administration, la Commission Médicale d'Établissement (CME), le Comité Social et Économique / Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CSE/CHST), ainsi que les acteurs de la santé et de la prévention au travail.

- Ensuite, les patients et bénéficiaires regroupant les résidents, leurs proches, ainsi que des instances spécifiques comme les représentants des usagers (RU) et la Commission des Usagers (CDU) en clinique, ou le Comité de Vie Sociale (CVS) en EHPAD. Cette catégorie englobe également les autorités publiques, les organismes de contrôle et de régulation (ARS, HAS), ainsi que la communauté scientifique et médicale.

- Enfin, les autres parties prenantes incluant les actionnaires et investisseurs, les partenaires financiers, les fournisseurs, les collectivités locales, l'environnement naturel, ainsi que divers comités tels que le Comité Technique, le Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales (CLIN), le Comité de Lutte contre la Douleur (CLUD), le Comité Éthique et les franchisés dans le réseau d'aide à domicile.

Certaines parties prenantes amont sont communes aux différentes activités. On peut notamment citer les parties prenantes suivantes :

- État et Pouvoirs Publics,
- Autorités de régulation et de contrôle des soins,
- Communauté scientifique et médicale,
- Actionnaires / investisseurs, partenaires financiers,
- Fournisseurs.

Avez-vous lancé, consolidé ou développé des plans d'actions dans ce domaine ?

Chaque partie prenante fait l'objet d'un plan d'action.

Depuis 2022, le Groupe a engagé une transformation en profondeur pour assurer la pérennité de ses activités et renforcer son unité. Construit en plusieurs étapes, ce cheminement vise à stabiliser l'organisation, recréer une dynamique collective et harmoniser progressivement



**SAVE
THE DATE**

**JOURNÉE
FRANÇAISE
DE LA
QUALITÉ**

**& Cérémonie de remise
des Prix Nationaux de
la Qualité**



**18 juin 2025
PARIS**



**F R A N C E
Q U A L I T É**



les pratiques à l'échelle internationale.

Recréer un collectif et un esprit de corps à l'échelle du Groupe d'abord. Historiquement structuré comme un ensemble de pays fonctionnant de manière autonome, le Groupe a engagé un travail de rapprochement pour intensifier les liens entre ses entités et favoriser un sentiment d'appartenance commun. Il était essentiel de reconnaître et valoriser les réussites locales, tout en encourageant leur poursuite et leur renforcement, en particulier dans les pays non directement touchés par la crise. Cet effort de confiance mutuelle permet de tirer pleinement parti des expertises développées dans chaque pays et de créer un cadre de collaboration plus intégré. Enfin, en 2022, le Groupe a lancé son plan de transformation.

Le volet Ressources Humaines de ce plan s'inscrit dans une volonté d'harmonisation progressive des pratiques, sans imposer de modèle unique, en soutenant les initiatives locales et en encourageant le partage de bonnes pratiques entre pays afin de consolider les dimensions clés des ressources humaines à l'échelle du Groupe. Cette transformation, qui se poursuivra sur les prochaines années, vise une convergence progressive des processus RH à travers la formalisation et le déploiement de politiques communes, adaptées aux réalités locales et alignées sur une vision globale.

Ce plan repose sur cinq premiers axes majeurs qui ont servi à aligner les actions des pays autour des grandes orientations RH du Groupe :

- Promouvoir une nouvelle culture d'entreprise et des valeurs partagées, afin que chaque collaborateur se sente reconnu, valorisé et fier d'appartenir au Groupe, et pour accompagner les managers à devenir des modèles inspirants pour leurs équipes.

- Développer une culture de la santé et de la sécurité à la hauteur des attentes de nos collaborateurs, en garantissant un environnement de travail sûr, préservant leur bien-être et positionnant le Groupe comme un acteur de référence dans le secteur de la santé.

- Renforcer l'attractivité du Groupe dans le secteur de la santé, pour attirer les meilleurs talents dans un marché hautement concurrentiel et offrir à nos collaborateurs des perspectives de développement qui favorisent leur engagement et leur fidélisation.

- Déployer une politique de développement innovante pour faire du Groupe une entreprise apprenante, en donnant à nos collaborateurs la confiance et les compétences nécessaires pour se développer et se différencier sur le marché.

- Mettre en place une politique de gestion des carrières sur-mesure et engageante, afin de renforcer le sentiment d'appartenance, favoriser l'engagement et préparer l'avenir du Groupe en identifiant et en

accompagnant les talents de demain.

L'année 2023 a permis de poser un socle commun en structurant ces priorités et en renforçant les actions existantes dans les pays.

En 2025, une harmonisation plus poussée est engagée à travers la mise en place de politiques Groupe, assurant ainsi un cadre global tout en respectant les spécificités locales.

Quels sont les principaux résultats obtenus et enseignements tirés ?

Ces axes structurent la transformation RH du Groupe et garantiront, au fil des prochaines années, une convergence des pratiques et une organisation plus forte, unie et résiliente. En adoptant cette approche progressive et collaborative, le Groupe construit un cadre plus cohérent et intégré, capable de conjuguer stabilité, performance et engagement humain.

En tant qu'acteur du secteur de la santé, engagé dans l'offre de soins et de services adaptés aux personnes en situation de vulnérabilité, le Groupe accorde une importance particulière aux enjeux sociaux.

emeis repose entièrement sur l'engagement et l'expertise de ses équipes, qui sont au cœur de son activité. Dans cette dynamique, et sur le principe de la symétrie des attentions, le Groupe souhaite s'engager pleinement auprès de ses collaborateurs et collaboratrices en favorisant leur épanouissement professionnel, en assurant des conditions de travail adaptées, en les accompagnant tout au long de leur parcours et en créant un cadre de travail respectueux et inclusif, où chacun peut trouver sa place, évoluer et s'épanouir.

Les améliorations de performance autour de la fréquence des accidents du travail ou de la diminution de l'absentéisme sont particulièrement encourageantes et confirment l'efficacité des plans d'action déployés.

Y a-t-il une pratique ou un projet dont vous êtes particulièrement fière et qui mériterait d'être partagé avec d'autres acteurs ?

La question de la culture du signalement est un sujet essentiel pour une activité comme la nôtre. Les enjeux de sécurité sont finalement les mêmes que dans des secteurs tels que les services aériens ou ferroviaires, et faire advenir cette culture du signalement, en particulier lorsqu'elle est récente, n'est pas chose aisée...

Elle est associée à une approche d'analyse de causes racine fondamentale, à la fois pour ne pas « sanctionner à mauvais escient » et éradiquer les causes profondes du dysfonctionnement.

Les équipes qualité à tous les niveaux de l'organisation

et dans tous les pays ont donc depuis deux ans appelé et incité à la déclaration des incidents d'une part, et poussé d'autre part la pratique des analyses de cause dite « just culture » issue d'une référence sectorielle mondiale, la Just Commission, et nous avons constaté une augmentation à double chiffre des incidents



signalés, en une seule année et, dans le même temps, une diminution en volume de la sévérité des incidents, l'ensemble traduisant une amélioration nette de la qualité et de la maîtrise de nos process.

Que votre entreprise soit adhérente ou non de France Qualité, qu'attendez-vous de notre réseau ?

Échanger avec d'autres pratiques et capitaliser sur des industries plus matures sur certaines pratiques est majeur pour progresser ainsi que partager sur les sujets de conduite du changement... mais il est aussi très important pour un grand groupe de services de donner à voir la puissance de l'alliance de processus qualité et d'engagements sociaux et sociétaux.





LA SUITE DE CE CONTENU EST RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS
DU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



Pour rejoindre le réseau et accéder aux ressources exclusives,
informations et adhésions via ce lien >>>
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp



F R A N C E
Q U A L I T É

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays

...

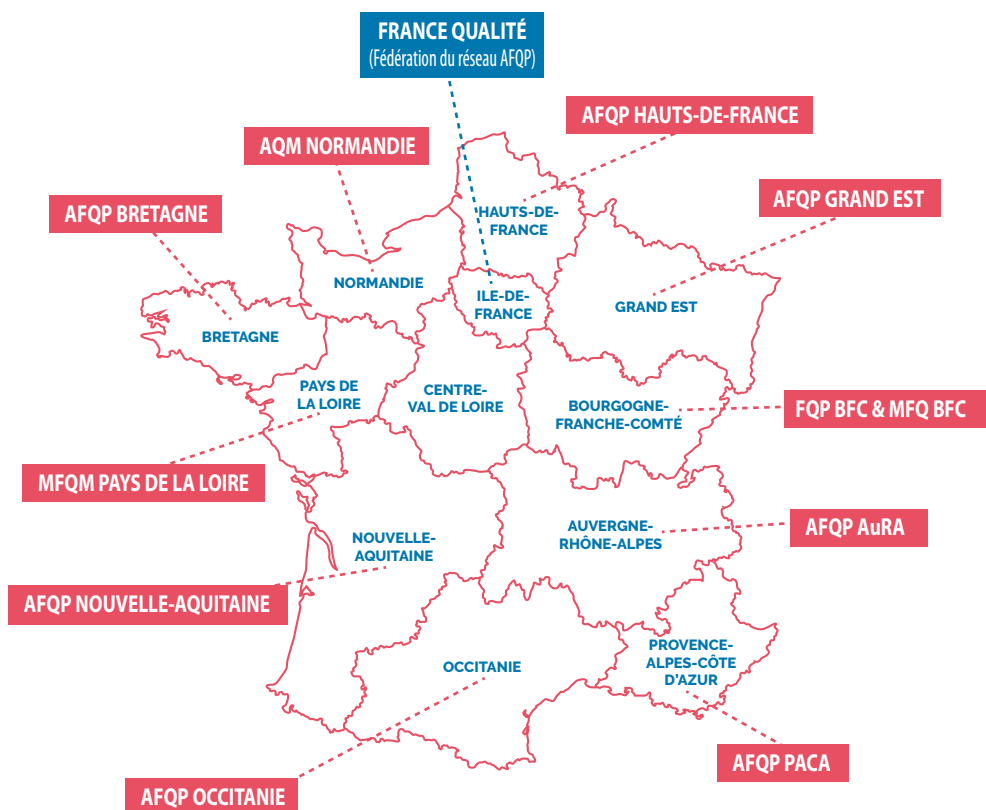


Seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

in f  