



France Qualité • AFQP
16 Boulevard Saint-Germain
CS 70514
75237 PARIS Cedex 5



contact@france-qualite.org
www.qualiteperformance.org



PRIX DES BONNES PRATIQUES

--- DOSSIER DE CANDIDATURE ---

À retourner par mail à prixqualite@france-qualite.org ou à votre Association AFQP régionale.



PRIX DES BONNES PRATIQUES

“Une passerelle pour le monde de la Performance et de l’Excellence”

Pour remplir ce dossier vous pouvez vous référer aux documents suivants :

- « Le Modèle d’Excellence EFQM® » publié par l’Afnor
- « EFQM® 2020 - Le Grand Guide de la mise en œuvre » Afnor Éditions

Une version allégée du Modèle EFQM® 2020 est également mise à disposition gratuitement via le lien :

<https://marketing.afnor.org/modele-EFQM-gratuit>.

France Qualité vous propose une assistance pour la compréhension du dossier et du fonctionnement du Prix :
prixqualite@france-qualite.org

Votre organisation est performante.
Vous souhaitez valoriser l'une de ses bonnes pratiques ?

Les Prix Bonnes Pratiques ont pour objet de reconnaître et primer :

- L'apport d'une bonne pratique construite pour soutenir tous les aspects du management des organisations, y compris la conduite du développement durable,
- La participation des femmes et des hommes qui font progresser les organisations,
- Une organisation exemplaire dès lors que cette organisation s'engage sur la voie de l'amélioration par la qualité et la recherche de performance pour toutes les parties prenantes,
- La rentabilité des investissements mis en œuvre pour garantir l'amélioration,
- Un outil d'auto-évaluation de la politique d'amélioration et de recherche de performance d'une organisation.

Qu'est-ce qu'une bonne pratique ?

Une bonne pratique relève d'une action collective structurée, apte à être reproduite, qui a fait ses preuves, conduite au sein d'une organisation et qui, par son efficacité, apporte une valeur ajoutée mesurable et mesurée en lien avec les enjeux définis et qui contribue de manière significative à sa performance globale.

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ORGANISATION

Nom de l'organisation candidate (raison sociale) : _____

Adresse : _____

Activité : _____

Catégorie (cocher la case correspondante) :

- ☐ Grandes Entreprises de plus de 5000 collaborateurs (incluant filiales et établissements)
- ☐ ETI (effectif compris entre 250 et à 4999 collaborateurs)
- ☐ PME (effectif compris entre 20 et à 249 collaborateurs)
- ☐ TPE (effectif compris entre 1 et à 19 collaborateurs)
- ☐ Services Publics et Associations

Contacts :

Dirigeant	
Nom :	
Prénom :	
Fonction :	
Tél :	
Courriel :	
Personne à contacter pour le dossier « Bonne Pratique » (si différente)	
Nom :	
Prénom :	
Fonction :	
Tél :	
Courriel :	

PARTIE 1 • Présentation générale de l'organisation

De 2 à 4 pages maximum

Informations clés :

Nom, localisation et adresse / Catégorie à laquelle appartient l'organisation / Rattachement à un groupe ou une organisation de tutelle / Secteur d'activités / Raison sociale / Statut légal / Effectif (catégories et évolution), Chiffre d'Affaires (évolution) / Périmètre / Nombre de sites, ...

Historique :

Quelles ont été les grandes étapes d'évolution de l'organisation et les principaux faits marquants ?

Origines / changements d'orientations / Restructurations, ...

Les récompenses, labels certifications, prix obtenus, ...

Produits et services :

Les principaux produits et services et leur évolution / La production / Le niveau de technicité / Les perspectives, ...

Marchés et clients :

Typologie, Segmentations, Besoins, Marchés actuels et futurs / Principaux concurrents, ...

Challenges et Stratégie :

Vision et projection dans le futur / Enjeux prioritaires...

Mission / Valeurs / Objectifs stratégiques, ...

Partenaires et fournisseurs :

Principaux partenaires et fournisseurs / Segmentation / Positionnement / Qualification et garanties / Nature et impact des relations, ...

Structure organisationnelle :

Gouvernance / Structures et instances de décisions / Type et fréquence des réunions / Niveaux de management / Schéma de communication, ...

Préciser si l'Organisation utilise un système de management (intégré ou pas) et selon quels référentiels volontaires (ex. : ISO 9001/ISO 14001) ou obligatoires (ex. : HAS), ...

Insérer un organigramme avec les fonctions

Environnement externe :

Impacts de l'organisation / Impacts sur l'Organisation / Attentes réciproques, ...

PARTIE 2 • PRATIQUE PRÉSENTÉE

Titre et brève description des dispositions qui constituent votre bonne pratique :

...

Date de mise en place pour la première fois (année ou mois-année) et nombre de reproductions dans le temps ou l'espace ?

...

Pour décrire votre bonne pratique, vous devez :

Apporter des éléments de réponse aux 10 questions listées sur les pages suivantes

Éléments d'informations généraux de la bonne pratique

Les réponses à ces questions doivent permettre en particulier d'évaluer la robustesse, l'implémentation, l'intégration et la flexibilité ainsi que les aspects mesure, analyse et amélioration de votre pratique dans le contexte global de l'organisation.

Pour chacun des 10 points suivants, donner en quelques lignes les éléments d'informations correspondants. Pour les points concernant les résultats, des courbes de tendance sur plusieurs périodes successives sont fortement appréciées.

Les éléments en vert, vous donne des lignes directrices pour la complétude du dossier

Quoi	1. Pouvez-vous nous décrire en quoi votre bonne pratique répond aux attentes d'une ou plusieurs de vos parties prenantes (clients, personnels, collectivités, actionnaires, ...) ? <i>(Rubrique Approche - Robuste)</i> <i>Guide pour la rédaction : Démontrer le lien entre la bonne pratique et les parties prenantes de la bonne pratique.</i>
Où	2. Comment la bonne pratique s'est-elle intégrée durablement aux activités déjà existantes de votre organisation ? Pouvez-vous l'illustrer ? <i>(Rubrique Déploiement - Implémentation)</i> <i>Guide pour la rédaction : Illustrer par des exemples en quoi la bonne pratique est intégrée dans le fonctionnement de l'organisation.</i>
Comment	3. La mise en place de votre bonne pratique a-t-elle généré des changements dans votre organisation : lesquels ? Comment les avez-vous gérés ? <i>(Rubrique Déploiement - Implémentation)</i> <i>Guide pour la rédaction : Décrire la situation avant la bonne pratique et la situation après mise en œuvre de la bonne pratique, décrire comment le changement a été accompagné (exemples d'actions) et quel est le retour d'expérience.</i>
	4. Les ressources nécessaires à l'exécution de la bonne pratique ont-elles été évaluées avant sa mise en œuvre ? Ont-elles fait l'objet d'investissements spécifiques (personnel, matériel, machines, locaux ...) ; des prérequis (formation, ...) à de nouvelles compétences ont-elles été nécessaires ? <i>(Rubrique Déploiement - Implémentation)</i> <i>Guide pour la rédaction : Décrire la situation avant la bonne pratique et la situation après mise en œuvre de la bonne pratique, quels ont été moyens évalués (matériel, financiers...) / besoins en compétences avant la mise en place de la bonne pratique et quel a été le réalisé ?</i>
	5. Comment communiquez-vous autour de cette bonne pratique ? Pouvez-vous illustrer par un exemple l'engagement de votre personnel pour cette bonne pratique ainsi que le rôle joué par le management de proximité ? <i>Guide pour la rédaction : Illustrer par des exemples de communication (enquête, flash info, newsletter, groupe de travail avec les parties prenantes...) et de retour sur ces communications. Donner des exemples de l'engagement du management et des collaborateurs dans la communication autour de la bonne pratique.</i>
	6. Comment améliorez-vous votre bonne pratique au cours du temps par suite des résultats obtenus (donnez des exemples) ? Est-ce que vous avez comparé votre bonne pratique avec des pratiques similaires dans d'autres entreprises (benchmarking) ? <i>(Rubrique Apprentissage et Revue)</i> <i>Guide pour la rédaction : Préciser quelles actions ont été définies à la suite des analyses et dans quelle mesure les résultats de la bonne pratique sont challengés et par qui. Décrire un exemple de</i>

	<i>benchmark réalisé (quelle entreprise, comment, dans quel but, quelle leçon ou quelle application au sein de l'organisation) et les enseignements tirés.</i>
Pourquoi	7. Décrivez comment votre bonne pratique s'intègre dans la stratégie (et/ou processus) de votre organisation, quelle est sa contribution à l'atteinte de vos objectifs stratégiques. En quoi votre bonne pratique prépare-t-elle votre organisation pour le futur ? <i>(Rubrique Approche - Alignement)</i> <i>Guide pour la rédaction : Démontrer qu'il y a un lien évident entre la stratégie et les objectifs stratégiques et la bonne pratique.</i>
Combien	8. En vous appuyant sur les résultats obtenus pouvez-vous illustrer comment vos parties prenantes perçoivent votre bonne pratique (enquête, retour, implication, etc.) ? <i>(Rubrique Résultats)</i> <i>Guide pour la rédaction : Intégrer des données/exemples de retours des parties prenantes quant à la perception de la bonne pratique.</i>
	9. Quels sont les indicateurs de performance de votre bonne pratique ? Faites-vous une analyse des résultats obtenus (par rapport aux résultats attendus), par qui et avec qui ? À quelle fréquence ? <i>(Rubrique Résultats)</i> <i>Guide pour la rédaction : Illustrer par des exemples d'indicateurs (GRI, ESG, performance...), d'analyses, d'actions associées. Décrire les rôles responsabilités associés au pilotage de ces indicateurs et leur fréquence de revue.</i>
	10. Dans l'évaluation de l'efficacité de la bonne pratique, quelles sont les dimensions prises en compte (économique, humaine, environnementale...) ? Vos cibles sont-elles atteintes, voire dépassées ? <i>(Rubrique Résultats)</i> <i>Guide pour la rédaction : Décrire les résultats de la bonne pratique par rapport aux objectifs fixés. Illustrer par des exemples ce qui a été mis en place (quels moyens de mesure) et comment la mesure des tendances a été réalisée. Décrire votre constat quant à la performance de la bonne pratique.</i>

Auquel des 5 critères de l'EFQM® 2020, pensez-vous que votre pratique se rattache ?

- ☐ Raison d'être, vision et stratégie
- ☐ Culture et leadership
- ☐ Engagements des Parties Prenantes
- ☐ Création de valeur durable
- ☐ Pilotage de la performance et conduite de la transformation

Annexe 1 : Exemples de bonnes pratiques

Exemples de Bonnes Pratiques critère 1 :

- La raison d'être de l'organisme est en conformité avec la Loi Pacte, les statuts de l'organisme sont modifiés, la raison d'être est réfléchi avec les parties prenantes (actionnaires, représentants du personnel, personnel...).
- L'analyse des parties prenantes débouche sur un plan de communication vers les différentes parties prenantes et intéressées ; la sphère d'influence est cartographiée.
- La compréhension de l'écosystème et des enjeux de l'organisme démarre par l'analyse de Méga Trends (grandes tendances actuelles).
- La stratégie et les politiques de l'organisme sont co-construites avec les parties prenantes et notamment le personnel et/ou les représentants des personnels.
- Le système de management répond aux exigences des normes ISO notamment en matière de gouvernance et les indicateurs de performance répondent aux recommandations du Global compact et/ou du GRI.
- Les projets de transformation, les innovations, sont anticipés et gérés en mode projet.

Exemples de Bonnes Pratiques critère 2 :

- L'organisme déploie des chartes de bonnes conduites en matière éthique et/ou RSE, ces chartes sont réfléchies avec le personnel et autres parties prenantes pertinentes. L'organisme s'engage à respecter le niveau GC Advanced du Global Compact (21 critères).
- L'organisme décrit sa gestion des réseaux sociaux et assure le contrôle de sa communication WEB.
- Le changement s'anticipe, le personnel est impliqué dans la mise en œuvre des changements et des innovations.
- Le personnel dispose de « temps libre » pour réfléchir aux changements et proposer des projets RSE.
- L'organisme se compare aux bonnes pratiques des autres organisations (benchmark).
- L'organisme est agile, il permet le regroupement (hors statut, hors fonction) d'individus pour promouvoir un projet particulier.
- Les relations avec les parties prenantes sont décrites dans un plan de communication interne et externe, certaines parties prenantes (personnel, syndicats, actionnaires...) influent et/ou participent à l'élaboration des politiques et stratégies de l'organisme.

Exemples de Bonnes Pratiques critère 3 :

- Les prospects et clients sont connus, répertoriés dans un CRM, la communication avec le client est constante, l'organisme cherche à comprendre les besoins futurs de ses clients et prospects, le service commercial n'est pas le seul à être habilité à entreprendre la relation client.
- L'organisme développe des pratiques (formation, apprentissage, vie ma vie...) permettant de développer la richesse du capital humain, l'organisme utilise des référentiels de type Investor in People, ISO 10018, Happy at Work... pour démontrer les compétences, l'implication de son personnel ou sa satisfaction.
- L'organisme met en œuvre une ACADEMY (organisme de formation interne) qui prend en compte les préconisations de QUALIOPI, met la compétence du personnel au cœur des préoccupations (VAE, diplômes financés par l'organisme, évolution de carrière, formation de formateurs...).
- La connaissance collective et organisationnelle est développée, l'information est partagée.
- Les besoins et attentes des actionnaires, propriétaires, banquiers, assureurs sont répertoriés et la communication est constante et recherchée.
- L'organisme certifié, évalué ou labellisé décrit sa relation avec les autorités normatives.
- L'organisme déploie des pratiques de développement durable (tri de déchets, réduction énergie...), fait référence au Global compact, aux critères RSE, s'implique dans la défense de la biodiversité, fait preuve de philanthropie.
- L'organisme a des accords-cadres avec ses fournisseurs, les fournisseurs sont prévenus des changements importants, l'entreprise impose des critères RSE à ses fournisseurs, les fournisseurs sont évalués et doivent s'améliorer dans leurs pratiques

Exemples de Bonnes Pratiques critère 4 :

- Les produits et services de l'organisme sont réfléchis avec les parties prenantes (personnel, prospects, comparaison avec la concurrence...), les produits sont éco-conçus et des améliorations proviennent d'échanges avec les clients et de l'analyse des réclamations.
- L'organisme fait l'analyse de la valeur de ses produits et développe une activité de marketing, l'organisme sait présenter les différences de ses produits par rapport à la concurrence.
- L'organisme se décrit sous forme de processus à valeur ajoutée (approche processus), il intègre dans ses processus les notions de RSE ou d'ISO14001. L'entreprise dispose d'un ERP qui gère les flux.
- L'organisme modifie ses processus et ses flux (LEAN) pour obtenir une expérience client optimisée, le client participe à l'élaboration des produits, les réclamations clients sont analysées par la direction.

Exemples de Bonnes Pratiques critère 5 :

- L'organisme déploie un tableau de bord des KPI ou Balanced Score Card qui fait référence aux indicateurs financiers et/ou aux indicateurs du GRI.
- L'organisme déploie une cartographie des risques selon un modèle SWOT et/ou STEEPLE et/ou PESTEL, il s'inspire des préconisations de l'ISO31000, il déploie une analyse des risques par processus quand nécessaire (AMDEC Projet, AMDEC Produits...)
- L'organisme conduit ses projets de transformation ou d'innovation en mode agile (participation des parties prenantes). Les projets sont pilotés « en mode projet » avec des acteurs venant d'horizons divers.
- L'organisme fait partie d'un cluster pour travailler sur les innovations, échanger, partager.
- L'organisme analyse les grandes tendances (MegaTrends) et connaît les évolutions technologiques qui vont l'impacter, il recherche les meilleurs moyens d'intégrer les nouvelles technologies.
- L'organisme assure une gestion des données organisée et sécurisée, il en permet l'exploitation de manière optimale (Big Data, ERP, Workflow, RGPD...), la connaissance collective et organisationnelle se développe par l'accès à l'information. La digitalisation des documents est devenue principe de base pour tous les contrats.
- L'organisme décrit des processus d'attribution des ressources (humaines, financières, de système d'information, de maîtrise des équipements et de l'environnement de travail), les ressources sont anticipées, mises en œuvre et partagées.
- Les éléments critiques sont connus, détectés et bénéficient d'anticipation en matière de risque (maintenance prédictive, anticipation des départs de personnel, sécurité des biens et des personnes...)