



les **PRIX** QUALITÉ 2016 PERFORMANCE

CEREMONIE DE REMISE DES PRIX

27 JANVIER 2016

DOSSIER DE PRESSE

En partenariat avec



LE GROUPE LA POSTE



LE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ, L'ALLIÉ MÉCONNU DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

La conjoncture internationale, les prévisions de croissance pour la France et la stagnation du moral des consommateurs laissent craindre une année 2016 morose, « *flat* » comme on dit. Une année sans visibilité pour les managers. Dans ces conditions, il est d'usage de naviguer à vue, de réduire la voilure, de raboter les coûts, sur la matière première comme sur le capital humain. En espérant des jours meilleurs. Surtout, en hypothéquant l'avenir.

Dans ce contexte, le management par la qualité s'affirme de plus en plus comme une réponse structurante pour des entreprises en recherche d'agilité sur leur marché. Cette démarche, soutenue par la Direction Générale des Entreprises (Bercy), rencontre également l'adhésion du Medef. Elle est gage de progrès et de confiance. Cela peut sembler contre intuitif, mais la qualité est une meilleure réponse à la pression sur les prix que le classique « *cost-killing* ».

Il n'est pas seulement question ici de la qualité du produit ou du service proposé au marché, mais de la qualité globale du fonctionnement de l'entreprise, celle qu'elle met en œuvre à toutes les étapes et à tous les échelons de sa chaîne de production de valeur. C'est ce que l'on appelle le management par la qualité, une démarche rigoureuse, outillée et empirique, fondée tout autant sur l'observation des entreprises que sur des référentiels exigeants. Encore insuffisamment reconnue, elle gagne pourtant ses lettres de noblesse parce qu'elle draine des succès.

En France comme ailleurs, l'approche qualité apparaît graduellement comme le vecteur privilégié d'amélioration continue des performances au service des clients et des autres parties prenantes. Elle s'avère porteuse de résultats, de valeur ajoutée.

Ainsi, lorsqu'une PME, un abattoir en l'occurrence, en grande difficulté récurrente, envisageait de fermer et de licencier tout son personnel, sa dirigeante s'est tournée vers le management par la qualité. Un expert, bénévole, s'est rendu sur le site, a observé le fonctionnement de l'entreprise, détecté les anomalies, souligné les points d'excellence. En prenant de la hauteur, il a mis en place une stratégie sur-mesure et en quelques mois l'entreprise a retrouvé le chemin de la croissance. Aujourd'hui sauvée, sans avoir dû licencier, elle est saluée par sa Région qui vient de lui accorder un prêt important pour investir sur son appareil productif. C'est dire que Qualité rime avec progrès économique.

De même, lorsqu'une autre entreprise en difficulté initie la démarche, c'est tout son personnel qui s'investit et accompagne cette approche vertueuse. Au point de décider de reprendre la société avec succès. Car le management par la qualité, c'est aussi un enjeu RH. Un projet d'équipe. Le management par la qualité incite à mieux préparer le travail (anticipation), à redoubler de vigilance (contrôle/suivi), à analyser les anomalies (retour d'expérience) et à renforcer le professionnalisme, démultiplié par la motivation du personnel comme communauté humaine. Communauté qui, au plan individuel autant que collectif, fait des propositions et émet des suggestions d'amélioration. C'est dire que Qualité rime avec dynamique sociale.

Pour expliquer leur difficulté à affronter la compétitivité internationale, certains pointent du doigt le code du travail, d'autres le coût de la main d'œuvre ou encore l'instabilité législative dans certains domaines. Nous affirmons pour notre part que le management par la qualité, largement sous-exploité, constitue le premier levier de performance. Et c'est encore plus vrai dans un monde que le numérique, la digitalisation, le *big data*, changent déjà. Car Qualité rime aussi avec innovation ouverte.

Visons positivement le présent, préparons concrètement l'avenir, avec le management par la qualité.



PIERRE GIRAULT,
DIRECTEUR DU
DÉVELOPPEMENT
QUALITÉ ET
COORDINATION QSE
D'AIR FRANCE
& CO-PRÉSIDENT DE
FRANCE QUALITÉ

XAVIER QUÉRAT-HÉMENT,
DIRECTEUR QUALITÉ DU
GROUPE LA POSTE,
CO-PRÉSIDENT DE FRANCE
QUALITÉ ET PRÉSIDENT DU
COMITÉ MANAGEMENT ET
SERVICES DE L'AFNOR



LA QUALITÉ, LEVIER DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Dans un contexte de vive concurrence internationale, les entreprises françaises ont besoin de gagner en performance pour améliorer leur compétitivité et développer leurs parts de marché en France et à l'export. Pour la Direction générale des entreprises, la qualité figure, à côté de l'innovation, parmi les leviers majeurs de renforcement de la compétitivité du tissu économique français.

Longtemps réduite à l'examen de la conformité de caractéristiques techniques, la qualité s'est enrichie, au fil des années, des notions de services client, d'efficacité organisationnelle, de compétitivité, voire d'impact environnemental du cycle de vie d'un produit. Au-delà de la relation client, elle intègre désormais la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes internes et externes (clients, personnel, fournisseurs, partenaires...). Les actualisations des référentiels de système de management, avec la publication en 2015 de nouvelles versions des normes internationales ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) ou encore le modèle EFQM® illustrent cette évolution. Ces référentiels ont progressivement permis l'adoption d'un langage commun sur la scène internationale et encouragé le partage de bonnes pratiques. Pour les entreprises, les normes de la qualité favorisent l'innovation, en lui fournissant un contexte sécurisé.

L'intégration d'une culture qualité est essentielle pour la compétitivité de notre économie

Après avoir traversé une période de fort développement dans les années 90, les démarches qualité peinent à se diffuser en France, notamment dans le domaine des services. En effet, la démarche qualité apporte aux organisations des outils et des méthodes leur permettant de fiabiliser leurs processus de production et de maîtriser leurs coûts. Les grandes entreprises sont généralement convaincues de l'intérêt de la qualité et lui attribuent une place centrale dans leur stratégie ainsi que les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. En revanche, les PME éprouvent plus de difficulté à mobiliser les ressources nécessaires au lancement de ces démarches d'autant plus que leurs retombées sont moins aisément prédictibles.

L'Allemagne a su faire de la qualité un argument de vente à l'export et de reconnaissance extérieure pour ses produits, synonymes de qualité et de fiabilité, grâce à l'implication de relais privés (entreprises, fédérations professionnelles...), très actifs dans le domaine de la qualité.

La DGE, notamment par l'intermédiaire des DIRECCTE, encourage la mise en place de démarches d'amélioration continue dans les entreprises pour gagner en performance. La promotion des politiques d'amélioration de la performance passe par une fédération des acteurs publics et privés de la qualité en réseaux régionaux afin de permettre aux entreprises d'accéder à un accompagnement structuré et coordonné.

Si l'Etat apporte une impulsion, le relais et l'implication des entreprises et des fédérations professionnelles, notamment au niveau régional, restent indispensables

L'amélioration de la performance reste avant tout l'affaire des entreprises. Celles-ci doivent s'emparer du sujet et le faire vivre au sein de leurs filières. La filière automobile a, par exemple, créé un comité dédié à la performance industrielle qui pilote notamment un programme à destination des PME/TPE de la filière pour les accompagner dans la mise en œuvre des démarches qualité.

Un autre axe de travail repose sur l'implication des grandes entreprises auprès des TPE/PME pour les accompagner en tant que partenaire et mentor. La filière aéronautique a ainsi mis en place un programme national d'amélioration de la performance industrielle de la chaîne de sous-traitance. Mené par le GIFAS et soutenu par la DGE et les DIRECCTE, il est spécifiquement dédié aux entreprises de la filière (ETI, PME et TPE) regroupées en grappes animées chacune par un donneur d'ordre.

En outre, la DGE travaille avec les acteurs des filières professionnelles afin d'assurer la promotion des meilleures pratiques en termes d'utilisation des outils d'excellence opérationnelle. Dans cet esprit, elle a organisé en octobre 2014, avec les acteurs de la filière agroalimentaire, une conférence sur les outils de performance industrielle, au cours desquelles des entreprises ont présenté leur retour d'expérience sur les gains obtenus grâce à la mise en œuvre de ces outils.

Le développement des démarches qualité et d'excellence opérationnelle constitue un enjeu important pour les entreprises de services

A ce titre, une section thématique dédiée à l'excellence opérationnelle a été créée début 2015 au sein de la Commission nationale des services (CNS). L'objectif de cette section, dont la DGE assure le rôle de secrétaire rapporteur, est de promouvoir les démarches d'excellence opérationnelle auprès des TPE/PME de services en mettant à leur disposition des outils d'information, de soutien et d'accompagnement à leur mise en œuvre. Elle vise également à développer les liens entre les secteurs des services et de l'industrie sur ce sujet, notamment par le partage de bonnes pratiques. Des représentants de fédérations professionnelles, de l'enseignement supérieur et des organismes institutionnels (DIRECCTE, Ecole Centrale Paris, CCI France, CGPME...) participent à ce groupe de travail.

Convaincue que le partage des meilleures pratiques constitue un levier de développement de la qualité, la DGE apporte son soutien à la remise du Prix France Qualité Performance (PFQP), organisée par l'Association France Qualité Performance (AFQP), qui récompense des organisations exemplaires en matière de qualité. Seule opération nationale de promotion de ces démarches auprès des entreprises, le PFQP offre aux lauréats l'opportunité de valoriser leurs démarches et de faire reconnaître le travail accompli par l'ensemble du personnel.



PASCAL FAURE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ENTREPRISES
(DGE, MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE)

« LA QUALITÉ, C'EST DONNER DU SENS »

PIERRE GATTAZ, PRÉSIDENT DU MEDEF

« La qualité totale, c'est essentiel. C'est essentiel dans la sphère privée, dans nos entreprises de toutes tailles, dans les produits comme dans les services, mais c'est essentiel aussi dans la sphère publique, dans nos administrations.

L'idée, c'est d'améliorer la qualité de nos produits et de nos services en faisant participer tous nos salariés ou tous nos fonctionnaires aux progrès permanents, par une culture de l'incitation, de la motivation, de l'accompagnement, et non pas de la contrainte, du contrôle et de la sanction.

L'idée, c'est de donner du sens à ce que l'on fait et du sens à tous nos salariés et à tous nos fonctionnaires qui sont comme de petits aimants. C'est de faire que tous ces aimants soient orientés Nord-Sud pour former un grand aimant.

C'est pourquoi l'Association France Qualité Performance, et les prix qu'elle remet, reçoit le plein soutien du Medef dans toute cette approche et dans toute cette démarche. »

(Retrouvez l'intégralité du message de Pierre Gattaz en vidéo sur www.acteurspublics.tv)

ENGAGEMENT QUALITE FRANCE ILS SOUTIENNENT LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE

De nombreuses personnalités du monde économique soutiennent la démarche du management par la qualité. Une collecte de signatures de soutien au texte suivant est ainsi en cours :

« Nous sommes dirigeants d'entreprise ou d'organisme public comme privé, responsables d'activités de différentes natures au sein de la société civile, et croyons plus que jamais, par-delà les difficultés du moment, à l'avenir de notre pays.

Renforcer la compétitivité des industries/services, développer la satisfaction des clients, favoriser la dynamique d'innovation participative, concrétiser l'amélioration continue des performances, intégrer l'enjeu de bien-être au travail, amplifier l'interaction avec les parties prenantes : la Qualité aide à mettre en œuvre autant qu'à structurer tout cela.

Oui, nous le savons, le vivons : la Qualité apporte une valeur ajoutée multi-facettes.

Pivot des démarches de progrès et de maîtrise des risques, levier de management, de pilotage, vecteur de synergies avec l'excellence opérationnelle ou le développement durable, support d'expression individuelle et collective, elle est l'alliée parfois méconnue de l'économie française.

Faisons-en un atout pour demain, la chance de la France. »

La liste des signataires sera dévoilée prochainement.

QU'EST-CE QUE LES PRIX QUALITÉ PERFORMANCE

Les Prix Qualité Performance sont organisés par l'Association France Qualité Performance (AFQP, dite France Qualité) et la Direction Générale des Entreprises (DGE), sous le haut patronage du ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique.

Ils récompensent des entreprises, des étudiants et, pour la première fois cette année, des auteurs d'ouvrage impliqués dans la mise en œuvre ou l'analyse du management par la qualité.

Le Prix France Qualité Performance récompense une entreprise ayant mis en œuvre une politique globale de management par la qualité dans ses démarches opérationnelles.

Le Prix des Bonnes Pratiques récompense une entreprise ayant mis en place une bonne pratique dans l'un des cinq « facteurs » du modèle EFQM®.

Le Prix des Etudiants Qualité Performance, créé en 2013, 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, et ceux menés en niveau Master ou Ingénieur.

Le Prix du Livre Qualité Performance 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.

Les facteurs du modèle EFQM®

Le leadership : 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),

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.

Le personnel : 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.

Les partenariats et ressources : 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.

Les processus, produits et services : 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.

QUELS SONT LES CRITÈRES D'ÉVALUATION ?

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.

Ce dossier permet aux évaluateurs de France Qualité de comprendre le fonctionnement et la performance de l'organisation ainsi que son intégration dans son écosystème économique et social.

Les évaluateurs se rendent ensuite dans l'organisation et analysent chaque item pour attribuer au final une note sur un total de 1 000 points, répartis pour moitié sur les facteurs et pour moitié sur les mesures de résultats.

Cette évaluation a également pour vocation de faire ressortir les points positifs de l'entreprise et de contribuer à la résolution des problèmes détectés, dans une démarche, là aussi, d'amélioration continue.

Le Prix des Bonnes Pratiques est évalué selon l'un des 5 facteurs du modèle EFQM®

C'est au moment de la constitution du dossier de candidature que l'organisation indique sur quel critère elle souhaite se faire évaluer. Ce prix s'adresse ainsi à toutes les organisations qui souhaitent valoriser leurs critères de performance, dynamiser leurs collaborateurs et les engager plus fortement dans une démarche continue d'amélioration de la qualité.

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 abordé, 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.

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

Les ouvrages en compétition sont évalués par les instances régionales de France Qualité. Chacun est jugé, par tranche de 20 points possibles, sur les critères de la clarté et de l'agrément de l'écriture, de la pertinence du message délivré, de l'intérêt des travaux dans le contexte socio-économique, de la praticité et l'applicabilité du message délivré et, enfin, des aspects innovants par rapport à l'état de l'art.

Chaque prix est tout d'abord décerné par catégorie : selon le prix, les dossiers sont classés par taille et type d'entreprise (TPE, PME, ETI, grandes entreprises ou encore service public et associations) ou par niveau d'étude (Licence / Licence Pro et Master/ Ingénieur). Les lauréats de chaque catégorie concourent ainsi au Grand Prix correspondant.

« Dépasser les standards qualité et devenir un modèle dans son secteur »

La problématique : APICIL, groupe de protection sociale, évolue dans un univers de plus en plus concurrentiel lorsque son équipe managériale change et instaure, en 2011, un plan stratégique appelé « Convergence 2016 » et qui place la démarche qualité au centre de son dispositif. L'objectif était de renforcer une précédente approche de la qualité, dont la profondeur s'était révélée insuffisante, notamment pour soutenir la croissance envisagée avec des processus solides.

La démarche : Le groupe a dès lors déployé une démarche sur trois axes. D'abord, un système de management intégré des risques (SMIR), permettant d'atteindre des objectifs de certification et d'amélioration continue. Le SMIR décline à tous les niveaux de l'entreprise le pilotage de la performance. Ensuite, une démarche EFQM® visant à dresser chaque année un bilan de maturité de l'entreprise par rapport aux bonnes pratiques du modèle et à définir, en conséquence, des plans d'actions. Enfin, le groupe s'est engagé dans une dynamique de maîtrise des ratios de frais avec une démarche participative respectant les fondamentaux bienveillants du *lean* management.

Le résultat : L'ensemble des collaborateurs du groupe a positivement accueilli la démarche, facilitant l'obtention de bons résultats. Non seulement le chiffre d'affaires a bondi de 22% entre 2012 et 2014, soit deux fois plus vite que la moyenne du secteur, mais encore le groupe a renoué avec la profitabilité. Enfin, les résultats du baromètre social annuel soulignent une hausse de la motivation et un développement de la polycompétence des collaborateurs.

L'enseignement : Aujourd'hui, APICIL fait figure de modèle dans son secteur d'activité, ayant dépassé l'ensemble des standards imposés, notamment par la réforme européenne Solvabilité 2. C'est ainsi que des groupes, partenaires ou non, l'approchent pour venir s'inspirer de ses bonnes pratiques et les répliquer dans leur univers.

Grand Prix des Bonnes Pratiques & Prix des Bonnes Pratiques - Catégorie TPE CUBE Technologies

« La co-conception accroît la qualité de l'innovation et la satisfaction clients »

La problématique : Depuis 2005, CUBE Technologies invente, conçoit et commercialise des systèmes intelligents entièrement dédiés au contrôle de la distribution électrique des lieux d'expositions et bâtiments tertiaires. Avec la prise de conscience liée au développement durable, les économies d'énergie sur ce type d'évènements est nécessaire et indispensable pour satisfaire les besoins des clients. Or ces derniers ne trouvent pas sur le marché de solutions adaptées à leurs besoins et attentes.

La démarche : Face au mécontentement des professionnels sur les stands modulaires vis-à-vis de l'offre, CUBE Technologies a engagé dès 2013 une double démarche de co-conception et d'éco-conception. L'initiative de CUBE Technologies a permis d'associer les clients à chaque décision dans la conception d'un nouveau produit, et de proposer un circuit plus court en s'entourant de fabricants et fournisseurs locaux pour réduire l'impact écologique lié à l'approvisionnement des matières premières.

Le résultat : De cette démarche d'écoute et d'amélioration du service proposé aux organisateurs et aux exposants, est né Kelipse, le premier coffret électrique de chantier, connecté et esthétique, dont le design a été réalisé par l'agence lyonnaise EDDS. Performant et innovant, il est adapté et pensé pour l'utilisateur final. Une première sur ce marché ! L'entreprise a fait le choix d'intégrer plusieurs métiers (mécanique, électronique, plastique...) pour pallier certaines contraintes du marché. Fort de ce succès sur le marché français, cette opération a permis d'investir à l'international, et plus précisément en Allemagne, leader européen du secteur.

L'enseignement : Réfléchir pour et avec les parties prenantes dans une démarche collégiale et durable, tout en valorisant le savoir-faire de ses salariés, contribue à injecter de la valeur ajoutée dans un marché stagnant par la qualité de la réponse apportée.

Grand Prix des Etudiants Qualité Performance
& Prix des Etudiants Qualité Performance - Catégorie Licence
Hiba Tahboul - Université de Strasbourg

« Capitaliser sur les bonnes pratiques pour ne pas hypothéquer l'avenir »

Pendant un an, de septembre 2014 à septembre 2015, Hiba Tahboul, étudiante en Licence Pro « Management des entreprises par la qualité », s'est immergée au sein d'une équipe de techniciens méthode, dans le site de production de Messier-Bugatti-Dowty en Moselle. Sa mission : créer un guide des bonnes pratiques pour conserver la mémoire d'une équipe dont une partie va partir à la retraite prochainement. Parce qu'il est compliqué d'extraire tout le savoir-faire de chacun dans un écosystème industriel qui conçoit des solutions sur-mesure pour des petites productions temporaires, elle a mis en place un outil de pilotage selon les principes du *knowledge management*. Un tableau rend compte en temps réel et de manière très visuelle des événements rencontrés, de leurs causes, des moyens de les résoudre et des points d'amélioration imaginés. Ce système a permis aux équipes de s'investir pleinement dans le projet et de concevoir ce guide des bonnes pratiques, mémoire vivante des savoir-faire des collaborateurs. Dans un contexte de départ massif à la retraite, cette approche du management par la qualité se présente comme un véritable enjeu stratégique.

Prix du Livre Qualité Performance
Arnaud Tonnelé - « La Bible du *team-building* »

« Il est urgent d'investir sur le collectif, capital immatériel des entreprises »

L'ouvrage d'Arnaud Tonnelé part d'un constat simple mais pourtant peu reconnu : le collectif représente un levier mal exploité alors qu'il est pourtant très efficace pour gagner en performance et en qualité. Selon l'auteur, le *team building* consiste à faire que un plus un ne fasse pas deux, mais bien davantage. Et il est urgent d'en prendre conscience : à compétence égale, dans la compétition internationale, les entreprises françaises perdent en puissance par manque de collectif. L'une des raisons à cela est culturelle : le parcours de formation des dirigeants est très individualiste, fondée sur le double principe que de la compétition inter-personnes ressort la qualité du tout et qu'un bon chef entraîne nécessairement derrière lui un groupe performant. Or, un bon chef n'est pas un sachant mais un stimulateur, un agrégateur de savoir-faire et de savoir-être. Le monde sportif l'a déjà bien intégré, où le coach, s'il n'est pas physiquement sur le terrain, est celui qui en amont a mis en place les conditions de succès du collectif. Mais personne ne le voit et, en entreprise, peu en ont conscience. C'est ainsi, rappelle l'auteur, qu'une équipe de direction qui ne fonctionne pas, ne s'entend pas, coûte cher à l'entreprise qui, paradoxalement, n'en tire pas les bonnes leçons et préférera licencier que de se donner les moyens de renforcer l'esprit d'écoute et de cohésion. En effet, si l'entreprise mesure tout, chiffre tout, dans une approche industrialisée de ses coûts, elle ne sait pas quantifier l'apport du capital humain et sa valeur en tant qu'actif immatériel. Réintroduire de la qualité dans le management par le *team building* représente dès lors un enjeu stratégique pour les entreprises.

« *L'entreprise, au plus proche du terrain* »

La problématique : Fayat Bâtiment est une entreprise de la région niçoise spécialisée dans la construction d'ouvrages pour divers secteurs. Dans son métier, l'enjeu central est de réussir à renforcer la sécurité tout en réduisant la pénibilité pour les collaborateurs, et en contribuant à la performance économique de l'entreprise.

La démarche : impliquée dans le tissu régional associatif relatif à la qualité, Fayat Bâtiment a développé dès 2011 une pratique visant à faire remonter les souhaits de ses équipes terrains en termes de matériel ou de mode opératoire dans le but d'améliorer leur sécurité. Un consortium regroupant plusieurs membres internes – un comité de validation terrain, les parcs matériels, les maîtres compagnons et le service QSE – analyse ces demandes et les risques liés à leur utilisation. Lorsque la demande de matériel est validée, celui-ci est acheté et d'éventuelles formations sont dispensées. Un animateur QSE suit toute la phase de test et dresse un bilan final des conditions de travail au niveau sécurité, formation et performance économique. Au bout de quelques semaines, si le résultat est satisfaisant, l'entreprise peut choisir d'investir sur ce nouvel outillage et peut généraliser son usage à l'ensemble du parc matériel. Plusieurs exemples témoignent de cette démarche : des grilles de protection pour les trémies d'ascenseurs, des garde-corps en barrières métalliques ou encore des bennes auto-vides à roulettes et passe-portes.

Le résultat : Fayat Bâtiment a réussi à améliorer sa performance sécurité, pour ses collaborateurs comme pour ses partenaires (corps d'état secondaires), en passant de 25% à 10,5% d'accidents relatifs à un risque liés aux dispositifs mis en place (circulation, électroportatif, stockage, postes de travail en hauteur...). Cette démarche a également permis de renforcer le lien et la proximité entre la direction générale, les autres services et les équipes sur les chantiers.

L'enseignement : les bonnes pratiques peuvent aussi émaner des équipes terrain. Les solliciter et les valoriser en mettant en place de nouveaux matériels et méthodes devient une force et un atout qu'il faut prendre en compte.

Anovo - Prix des Bonnes Pratiques - Catégorie PME/PMI

« *Ecouter et mesurer la satisfaction client est un avantage concurrentiel stratégique* »

La problématique : Anovo est une entreprise de service qui répare des produits électroniques pour le compte d'opérateurs de téléphonie, de fabricants de téléphone mais aussi de particuliers. Elle compte 800 collaborateurs répartis sur 5 sites en France, en Belgique et en Suisse. Son activité, de plus en plus concurrentielle, implique une hausse de la qualité de l'écoute de la satisfaction client.

La démarche : après avoir initié en 2004 des questionnaires de satisfaction au format papier, Anovo a mis en place, en 2011, une démarche globale et online pour mesurer plus précisément les points de satisfaction et les points d'amélioration à porter à ses process. Ces enquêtes sont inscrites comme un axe majeur de développement de l'entreprise. L'analyse des questionnaires lui a permis de détecter des signaux faibles et de prendre les mesures nécessaires pour y répondre. Son outil de pilotage et de reporting, partagé avec l'ensemble des collaborateurs, a reçu de leur part un très bon accueil, chacun ayant conscience de la nécessité de satisfaire ses clients.

Le résultat : l'instauration de cette bonne pratique a permis d'accroître le degré de satisfaction des clients, pourtant de plus en plus exigeants. Ainsi, pour le site Suisse, la note globale est passée, en moins d'un an, de 70% à 91% de satisfaction. En interne, la démarche s'est révélée être un véritable moteur d'amélioration continue et de fierté d'appartenance. Pour l'externe, les bons résultats obtenus servent à fidéliser et à développer les relations commerciales.

L'enseignement : face à la montée de la concurrence, nationale ou internationale, et dans un contexte de pression accrue en termes d'exigences clients et de pression sur les prix, la satisfaction de l'écoute client se présente clairement comme un avantage concurrentiel stratégique.

Préfecture de la Creuse - Prix des Bonnes Pratiques - Catégorie Service Public/Association

« *Tordons le cou aux idées reçues sur l'administration française* »

La problématique : Par nature au service des usagers, l'administration développe depuis plusieurs années l'utilisation des nouvelles technologies et facilite les démarches des administrés. Pour répondre aux objectifs fixés par l'Etat, la préfecture de la Creuse a initié une démarche volontariste.

La démarche : Deux pratiques ont été mises en place au sein de deux directions distinctes. La première, au niveau de la Direction de la Réglementation et des Libertés Publiques (DRLP), porte sur la création d'un dispositif de pochettes dépôt à destination des professionnels de l'automobile regroupant les pièces nécessaires pour l'obtention des permis et certificats d'immatriculation. La deuxième démarche concerne la dématérialisation d'actes administratifs à la Direction du Développement Local grâce au logiciel @CTES.

Le résultat : Dans le cadre de la dématérialisation, c'est une véritable réforme technologique qu'a opérée la préfecture de la Creuse, avec 45% d'actes dématérialisés en 2014 (contre 28% en 2012), la plaçant au-dessus de l'objectif national du ministère de l'Intérieur fixé à 32% en 2014. Concernant la DRLP, la préfecture a été en mesure d'offrir aux professionnels de l'automobile un circuit court et en ligne pour récupérer leurs documents. Désormais, les après-midis sont réservés au traitement des pochettes, ce qui a permis entre 2012 et 2014 de réduire les stocks (0 au lieu de 11 jours en 2012), les délais d'attente et de traitement (1 jour pour les immatriculations et 3,5 jours pour les permis) et d'améliorer l'efficacité des agents qui traitent chacun par mois désormais 983 titres au lieu de 783 titres en 2012. Cette réactivité et cette fluidité attirent même quelques garagistes des départements limitrophes et des usagers en tourisme dans la région, nécessitant parfois le renfort des équipes pendant les vacances scolaires. Bien que certains usagers se soient montrés un peu sceptiques au départ, ils ont rapidement trouvé leur intérêt et été satisfaits par les délais raccourcis pour toute démarche relative aux permis de conduire et aux demandes de cartes grises.

L'enseignement : Les fonctionnaires sont particulièrement sensibles à la qualité et à la performance des services rendus aux usagers. Améliorer les procédures pour les satisfaire toujours plus, et ce sans réticence grâce à une écoute et un accompagnement quotidien dans leurs démarches, fait partie de l'ADN du service public.

Prix des Etudiants Qualité Performance - Catégorie Master Nora Quaro - Université d'Angers

« *La Qualité, une fonction indispensable et transversale* »

L'intérêt de Nora Quaro, étudiante, dans la qualité commence après le BAC lorsqu'elle est admise au DUT Qualité Logistique Industrielle et Organisation (QLIO). Elle poursuit dans ce domaine en se spécialisant en « Qualité & Sécurité de fonctionnement des organisations » à l'ISTIA. A la fin de sa formation, elle rejoint le service « Assurance et Qualité » de l'usine Gemey Maybelline, située près d'Orléans. Analyse de l'existant en termes de consommation réelle et du travail opérateurs / machines, définition des forces et faiblesses, proposition d'actions d'amélioration des critères de lavage, réunions avec des responsables directement et indirectement impactés, test et évaluation des résultats... Ces étapes avaient pour vocation d'optimiser les procédés de lavage sur les cuves de fabrication de fond de teint. Sa mission est au cœur de trois enjeux : économique, environnemental et de productivité. Elle a ainsi permis de définir des processus plus courts permettant de fabriquer des fonds de teint plus rapidement tout en diminuant le temps de certaines opérations (réduction de 52h sur 1 an et sur l'ensemble des lavages) mais aussi les coûts (- 4%) et la consommation d'eau (-5%) et de détergents (- 4%). La qualité apparaît donc comme une fonction indispensable et transversale qui n'incombe pas uniquement à un service mais qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans le but général d'améliorer ses performances.

« MADE IN QUALITÉ », LE PREMIER CERCLE DE RÉFLEXION DÉDIÉ À LA QUALITÉ EN FRANCE

Créé en février 2015, « Made in Qualité » est le premier « think tank » dédié à la cause de la qualité et de la performance en France. Il comprend à ce jour plus de 70 membres actifs (professionnels, dirigeants, consultants, étudiants, enseignants, etc.) qui œuvrent dans 8 commissions dans le but de faire progresser la pensée qualité en France.

Le « think tank » répond à trois ambitions :

- Mener une veille et un *benchmark* international sur les tendances et évolutions des approches qualité, et diffuser largement les résultats de ces études.
- Valoriser l'approche qualité comme levier de la performance globale sous tous les angles de vue : innovation, esprit de service, management, etc.
- Offrir un lieu d'échanges ouvert, convivial et constructif entre les mondes de l'entreprise, de la recherche et de l'éducation.

La réflexion s'organise autour des thématiques suivantes :

- **La commission 1** traite de la complémentarité entre qualité et responsabilité sociétale (RSE). L'enjeu est de mettre en évidence les complémentarités entre ces deux disciplines et de montrer comment elles peuvent s'intégrer harmonieusement. Demain, la commission se propose de poursuivre le rapprochement qualité-RSE et de donner des réponses concrètes pour faciliter l'intégration des démarches au sein des organisations.
- **La commission 2** aborde le modèle européen EFQM® comme un modèle hors norme : fédérateur, systémique et intégrateur. Avec ses 9 critères, 32 sous-critères et 144 bonnes pratiques, il permet d'évaluer le niveau de performance sur 1000 points. Les Best In Class obtiennent 700-750 points. La commission a choisi de traiter en priorité trois aspects :
 - Les objections des dirigeants à la mise en place de ce modèle,
 - Les gains de la démarche EFQM®,
 - L'intégration de l'EFQM® dans le parcours de l'excellence des entreprises.
- **La commission 3** s'est focalisée sur la dernière version (2015) de la norme ISO 9001. Elle a mis en évidence 7 bonnes raisons de s'engager dans une démarche ISO 9001 et a élaboré un document (sous la forme d'un tryptique) fourmillant de bonnes pratiques, illustrant les risques et préconisant des indicateurs de mesure de la performance. Dès 2016, la commission souhaite s'ouvrir au monde universitaire et produire un tableau d'aide aux opérationnels de la qualité.
- **La commission 4**, nouvellement créée, s'attèle à montrer les synergies entre *lean* management et qualité, et à réconcilier ces deux mondes.
- **La commission 5** s'attaque à un sujet « révolutionnaire » : la qualité à l'ère du *big data*. Elle a mis en évidence 5 enjeux majeurs pour les organisations :
 - La dimension technique : en quoi la capture d'informations et son traitement créent de la valeur pour les métiers et l'entreprise
 - La dimension économique : les rôles évoluent et les clients deviennent acteurs du service et l'usage (plutôt que la propriété) devient déterminant
 - La dimension RH : des nouvelles solutions arrivent grâce au *big data*, mais à condition que les nouvelles compétences requises permettent le management de l'écosystème des mégadonnées au niveau de l'entreprise
 - La dimension organisationnelle : les rôles et responsabilités sont bouleversés et le *big data* appelle le mode collaboratif et transversal. C'est une révolution du management

- La dimension éthique, transparence et respect de l'individu : le *big data* introduit de nouveaux risques et des comités d'éthique à différents niveaux doivent clarifier les normes communes pour protéger et respecter l'individu.

La commission va approfondir l'impact du *big data* sur les approches qualité actuelles autour de 5 questions clés.

- La **commission 6** montre les valeurs ajoutées d'une démarche qualité. Après un résumé des apports génériques des démarches qualité, la commission a listé les apports pour 9 parties prenantes. Trois dépliants ludiques et étayés (dirigeants, clients, personnel) sensibilisent, sous une forme agréable et un peu provocatrice, les décideurs et managers à l'intérêt de déployer une démarche qualité.
- La **commission 7** se propose de co-construire la vision de la qualité France à l'horizon 2020 avec tous les acteurs de la vie économique et sociale en France. Le constat liste nos points forts et nos faiblesses en France. Le contexte en forte évolution dégage des risques et des opportunités. L'objectif ? Gagner ensemble et faire de la France une référence en matière d'excellence. La commission poursuit ses travaux et invite tout contributeur à rejoindre le groupe.
- La **commission 8** a mené une enquête pour caractériser l'existant des démarches qualité dans les TPE/PME. Elle vise à argumenter sur les bénéfices, à proposer des outils et des moyens adaptés à ces petites entreprises. La connaissance de l'état de l'art dans les pays européens est également à l'ordre du jour des prochaines séances.

Au-delà de la poursuite des travaux des commissions, « *Made in Qualité* » va prendre en compte les mégatendances qui vont tirer le changement. Sur les 21 recensées, 16 devraient conduire les entreprises à agir autrement. Les experts du « think tank » les ont regroupées en cinq piliers sur lesquels les démarches qualité peuvent contribuer :

- Développer les capacités managériales
- Aider à toucher le cœur des clients
- Accompagner le changement et encourager l'agilité
- Aider à penser global
- Renforcer les valeurs, la transparence, la confiance et *l'empowerment*

La prochaine étape du cercle de réflexion « *Made in Qualité* » s'attachera à transformer ces tendances en suggestions innovantes, attractives et dérangeantes.

LES ORGANISATEURS

A propos de France Qualité

L'Association France Qualité Performance (AFQP), dite France Qualité, rassemble 1 500 acteurs, publics et privés, présents dans l'ensemble des régions du pays. Petites et moyennes entreprises, grands groupes, administrations, collectivités, mais aussi enseignants, experts, étudiants... tous les adhérents de l'association contribuent au déploiement, au développement de la Qualité - s'entendant comme le tronc commun des différentes démarches de progrès et de gestion des risques.

www.qualiteperformance.org

A propos de la DGE

Sous l'autorité du ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, la DGE élabore et met en œuvre les politiques publiques relatives à l'industrie, à l'économie numérique, au tourisme, au commerce, à l'artisanat et aux services. Ses 1 500 agents sont mobilisés aux niveaux national et régional à travers les DI(R)ECCTE [directions (régionales) des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi], pour favoriser la création, le développement, l'innovation et la compétitivité des entreprises de toutes tailles, en France et à l'international. La DGE entretient des relations étroites avec les entreprises elles-mêmes et leurs représentants : organisations et fédérations professionnelles, chambres consulaires, réseaux d'accompagnement, etc.

www.entreprises.gouv.fr

Contact presse : We agency

Aymeric Staub – 01 44 37 22 18 – aymeric.staub@we-agency.fr
Sophie Cothereau – 01 44 37 22 49 – sophie.cothereau@we-agency.fr