

# échanges

N°32

la performance en revue

**DOSSIER SPÉCIAL**  
**LES PRIX QUALITÉ**  
**2017**

## ENSEIGNEMENT

DES TROPHÉES UNIQUES  
ET PÉDAGOGIQUES

## VU AILLEURS

DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT LIBÉRÉ



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀

# ÉDITO



**Par Marielle ROUX et Thomas LEJEUNE**  
Secrétaires Généraux de France Qualité

## Rendez-vous avec la Qualité

L'année 2017 débute sous les meilleurs auspices pour la promotion de la Qualité auprès des entreprises et administrations françaises. Elle est déjà marquée par un événement majeur, « la Journée française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » première du genre, organisée le 30 janvier en collaboration avec la DGE et le MEDEF.

Une telle mobilisation au niveau national est bien le signe que la Qualité et l'Excellence opérationnelle se révèlent toujours « tendance ». Les deux démarches complémentaires attirent de nouveaux acteurs prestigieux convaincus de leur importance. On voit d'ailleurs réapparaître de plus en plus la Qualité comme vecteur de message publicitaire, ou d'image de nombreuses entreprises. Il est aussi remarquable de voir la mobilisation des structures régionales de France Qualité ainsi que de professionnels reconnus pour leurs compétences qui ont bénévolement permis le succès de l'événement du 30 janvier et de la reconnaissance associée. Grâce notamment à la centaine de personnes investies durant l'année pour organiser les Prix en région et au niveau national, plus de 500 candidats, entreprises, étudiants, auteurs de livres... ont postulé dans l'espoir de voir leurs efforts récompensés par l'attribution d'un Prix.

Devant ce succès, France Qualité, la DGE et le MEDEF ont décidé de consolider la dynamique pour l'année à venir. Cette collaboration entre les organisations, s'étendra même à terme au-delà des Prix. De façon plus spécifique, un accord avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en cours de finalisation, doit permettre de promouvoir davantage la Qualité dans les universités.

Nous espérons remettre en 2018 les Prix dans un lieu prestigieux à la hauteur des enjeux et de la reconnaissance des efforts produits par tous ceux qui, en appliquant les règles de la Qualité et de l'Excellence opérationnelle, créent de la valeur pour leur structure et pour notre pays. Rendez-vous est donc pris pour la fin janvier 2018.

## échanges

**Directeurs de la publication** : Pierre Girault et Xavier Quérat-Hément  
**Coordinateur** : Michel Cam  
**Comité de rédaction / lecture** : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Yves Cannac, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Claudette Desmarescaux, Delphine Foucher, Martial Godard, Pierre Gosset, Juliette Guesdon, Lise Harribey, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba  
**Éditée par** : France Qualité  
**Web** : [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



# ► sommaire



## 6 LE DOSSIER

### LES PRIX DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE 2017

#### 7 CONTEXTE

DES PRIX HISTORIQUES ET NOVATEURS

#### 9 PALMARÈS

10 LAURÉATS D'EXCEPTION

#### 10 ZOOM SUR

LE MODÈLE D'EXCELLENCE EFQM®

#### 11 PAROLES DE LAURÉATS

#### 16 TÉMOIGNAGE

SERGE ROUVIÈRE, AUTEUR PRIMÉ, NOUS PARLE DE SON LIVRE

#### 18 RETOUR SUR

- LES LAURÉATS DES ÉDITIONS PRÉCÉDENTES DES PRIX
- UN PRIX ÉTUDIANT AXÉ SUR L'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE
- DEUX ÉTUDIANTES PRIMÉES SE SOUVIENNENT... ET SE PROJETTENT

#### 26 TERRITOIRES EN ACTION

- LES TEMPS FORTS DE LA CÉRÉMONIE DES PRIX EN PAYS DE LA LOIRE
- RETOUR SUR LA CÉRÉMONIE DU PRIX DES BONNES PRATIQUES EN PACA

#### 28 REMERCIEMENTS

LES ÉVALUATEURS DES PRIX DE L'ÉDITION 2017

#### 30 ENSEIGNEMENT

DES TROPHÉES UNIQUES ET PÉDAGOGIQUES

## 4 L'ACTU

SUCCÈS DE LA PREMIÈRE JOURNÉE FRANÇAISE DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

## 34 VU AILLEURS

DU MANAGEMENT AU MANAGEMENT LIBÉRÉ

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

## Succès de la première journée française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Organisée par France Qualité, la Direction générale des entreprises (DGE) sous le haut patronage du Ministère de l'Économie et des Finances, et le MEDEF, la première Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle a connu un franc succès.

Précédant la Cérémonie de remise des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle, une première partie a d'abord rassemblé près de 300 participants. Les acteurs de l'écosystème Qualité sont venus de toute la France à Paris, au Centre de Congrès Pierre Mendès France, pour se rencontrer et aborder les sujets d'actualité autour de conférences, tables rondes, ateliers, stands...

Selon **Pierre Girault**, Directeur Développement Qualité et Coordination SMI d'Air France & co-président de France Qualité : « Nous sommes extrêmement satisfaits de cette édition 2017 : les dossiers reçus reflètent le tournant que prend le métier de qualificateur vers plus d'animation, de transversalité mais aussi une approche plus résolument orientée « performance ». Nous sommes également ravis de la forte dynamique enclenchée par l'implication des parties prenantes privées et publiques sur le sujet, qui annonce une période passionnante pour les questions de qualité et d'excellence opérationnelle. »

**Pascal Faure**, Directeur général des entreprises (DGE, ministère de l'Économie et des Finances), poursuit : « Nous sommes fiers de soutenir chaque année les Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle. Ce travail partenarial tout à fait remarquable est très important pour permettre à nos entreprises de se transformer et de gagner en performance sur le long terme : il s'inscrit dans notre projet phare Industrie du futur. »

**Pierre Gattaz**, président du MEDEF, conclut : « Je suis heureux de constater que cette première édition du Prix de l'Excellence Opérationnelle est un succès. Elle permettra de valoriser la démarche bénéfique, que ce soit au niveau individuel ou collectif, de ceux qui s'y sont engagés, et de montrer qu'elle est un atout décisif pour nos entreprises dans la compétition mondiale. Longue vie au Prix de l'Excellence Opérationnelle ! ».

Après un temps d'exposition et d'échanges, les tables rondes et conférences se sont succédées jusqu'à 13 heures :

- Introduction par Bernard SAMY, Chef du Bureau de la normalisation et de la qualité à la DGE
- Discours d'ouverture par les Co-présidents de France Qualité : Pierre GIRAULT et Xavier QUÉRAT-HÉMENT
- Table ronde « **Qualité & RSE, la valeur ajoutée de la Qualité** » par Patrick MONGILLON, pilote du Think Tank « Made in Qualité », Marc BALTACI et Gérard CAPPELLI, animateurs de commission au sein de « Made in Qualité »
- Table ronde « **Le tableau de bord de la Qualité en France : quels enseignements pour les entreprises ?** » : présentation du Quali'Bord 2016, par Patrick MONGILLON, Vincent GILLET, Secrétaire général adjoint du Groupe AFNOR, et Corinne STRAUSS, présidente de l'AFQP Bourgogne
- Table ronde « **La vision Qualité du futur** » : Présentation de la Vision Qualité 2020 par Brigitte BAILHÉ, animatrice de commission au sein du Think Tank « Made in Qualité », Pierre GIRAULT et Xavier QUÉRAT-HÉMENT.





Retrouvez toutes les photos via ce lien : <http://bit.ly/RNQEO2017-photos>

- Table ronde « **L'Industrie du futur et les enjeux qualité : la Qualité va devoir accompagner et s'adapter aux nouvelles technologies.** ». Par Tanguy LARHER, Chef du Bureau de la réglementation des produits à la DGE, et Nicolas AUBOURG, Directeur de la Performance RTDI chez Safran

Un cocktail déjeunatoire a ensuite été offert aux participants avant de replonger pendant une heure dans la présentation des outils pédagogiques d'accompagnement élaborés par le réseau France Qualité : REXCELYS, Qualinorm et ISO 26K.

Les participants ont alors été invités à rejoindre l'amphithéâtre du MEDEF dans le 7<sup>ème</sup> arrondissement pour assister à la Cérémonie de remise des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle 2017, événement à revivre dans les pages suivantes.



Retrouvez toutes les présentations via ce lien : <http://bit.ly/RNQEO2017-prez>

## Restez connectés à l'actualité

# Qualité Performance

Chaque mois, recevez l'essentiel de l'actualité dans votre boîte mail :

CLIQUEZ POUR VOUS INSCRIRE



Restez informés au quotidien : CLIQUEZ POUR NOUS SUIVRE



# ▶ le dossier

## LES PRIX DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE 2017



## DES PRIX HISTORIQUES ET NOVATEURS

Depuis 1992, les « Prix Qualité Performance » sont organisés par France Qualité et la Direction Générale des Entreprises (DGE), sous le haut patronage du ministère de l'Économie et des Finances. En 2017, avec la création des Prix de l'Excellence Opérationnelle en partenariat avec le MEDEF, ils deviennent les « Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle ». Ils récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyse de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance.

### **Le 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. 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 une note sur un total de 1 000 points. 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**

Créé en 2012, il récompense une entreprise ayant mis en place une bonne pratique dans l'un des cinq « facteurs » du modèle EFQM®. 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 Étudiants Qualité Performance

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, et ceux menés en niveau Master ou Ingénieur. Le Prix des Étudiants 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.

## Le Prix du Livre Qualité Performance

Créé en 2004 et intégré au sein des « Prix Qualité performance » 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. 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.

## NOUVEAUTÉ : Le Prix de l'Excellence Opérationnelle

Remis pour la première fois cette année, il a été créé par le MEDEF et France Qualité afin de favoriser le déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle, levier majeur de la compétitivité hors coût d'une entreprise. Ce Prix a pour objectif d'honorer et de valoriser des entreprises ou collectivités publiques de toutes tailles qui l'ont déjà engagée, et de sensibiliser celles qui ne la connaissent pas encore.





# ► palmarès

## 10 LAURÉATS D'EXCEPTION



### **Grand Prix France Qualité Performance : PVE (Vendée)**

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.



### **Prix des Bonnes Pratiques - ETI : Gestform (Gironde)**

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 le Back Office, et maintenir ainsi sa compétitivité.



### **Prix des Bonnes Pratiques - PME/PMI : Virly (Côte d'Or)**

Spécialisée dans la commercialisation et la maintenance d'appareils de manutention, 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.



### **Prix des Bonnes Pratiques - Association/Service Public : Clinique Arnault Tzanck (Alpes Maritimes)**

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.



### **Prix des Etudiants - Licence : Esra Gundogdu, de l'IUT Mulhouse (Haut-Rhin), chez Groupe PSA Sochaux (Doubs)**

Esra Gundogdu a créé un « Obeya » pour permettre aux managers du Groupe PSA Sochaux de visualiser les tendances et objectifs, et déployer l'outil à tous les niveaux hiérarchiques.



### **Prix des Etudiants - Master : Alexis Fleury, de l'IEQT RODEZ (Aveyron), chez EDF/Centre Nucléaire de Production d'Électricité de Civaux (Vienne)**

Alexis Fleury 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.



### **Prix du Livre : Serge Rouvière (Rhône) - Editions Maxima (Paris)**

L'auteur Serge Rouvière est récompensé pour son ouvrage « Culture client : l'ultime différenciation entre les entreprises », riche en anecdotes et illustrations. Parce qu'un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle...



### **Prix Excellence Opérationnelle - Grandes entreprises : L'Oréal (Hauts de Seine)**

Le « programme intégré » mis en place par L'Oréal et les « Managers de l'Amélioration de la Performance » de ses usines accompagne la performance du Groupe.



### **Prix Excellence Opérationnelle - ETI : Botanica (Alpes Maritimes)**

Spécialiste de la valorisation des espaces naturels, Botanica réussit son positionnement haut de gamme en misant sur la recherche continue de la performance grâce au référentiel EFQM®.



### **Prix Excellence Opérationnelle - PME/PMI : Guilbert Express (Val de Marne)**

Fabricant d'appareils de soudure et outils chauffants depuis 1905, Guilbert Express se base sur le management visuel à l'aide de tableaux affichés dans tous les services pour améliorer son taux de service et ainsi développer ses 3 axes stratégiques : Innovation, compétitivité, développement à l'export.

## ► ZOOM

# Le modèle d'excellence EFQM®

Référentiel européen noté sur 1000 points et selon 9 critères, le modèle EFQM® est un outil d'intégration des autres approches (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001...) pour avoir une perspective d'ensemble des stratégies et des résultats de l'organisation (qualité, environnement, sécurité, éthique, social...).

Pour améliorer sa performance, l'EFQM® recommande d'adopter une politique d'auto-évaluation.

Cette pratique consiste à faire la revue de façon exhaustive, méthodique et régulière, de ses activités et de ses résultats, en s'appuyant sur le modèle EFQM®. Elle permet de percevoir clairement quelles sont ses forces et quels sont les domaines où des améliorations sont possibles. À la suite d'une auto-évaluation, des plans d'action sont lancés. Elle permet également de se comparer (benchmark) avec des entreprises qui la mettent en oeuvre. Un processus très enrichissant pour identifier et partager des bonnes pratiques selon des critères d'évaluation partagés.

### PARMI SES CRITERES :

#### 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).

#### Stratégie

Ce facteur traite de la façon dont l'organisation candidate élabore puis communique et met en oeuvre 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 oeuvre peuvent constituer des bonnes pratiques.

#### 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.

#### 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.

#### Processus, produits et services

Ce dernier critère couvre tout ce qui touche à la définition, à la mise en oeuvre 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.



Nouveau logo de l'EFQM®, dévoilé fin 2016.

*Cette nouvelle L'identité exprime le mouvement dynamique et continu des organisations dans leur parcours constant vers l'excellence, tandis que la signature assoit l'action de l'EFQM®. Il conserve cependant des éléments fondamentaux de l'ancien logo tels que la couleur orange ou la police de caractère, en référence à la riche histoire de l'organisation.*

# ▶ paroles de lauréats

## PVE, spécialiste du traitement de l'eau

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-PVE>

« Il y a encore un an nous, petite PME du BTP de 40 personnes, n'aurions jamais imaginé obtenir ce prix. Si nous sommes très fiers et très heureux de le recevoir, c'est en toute humilité que nous allons continuer à chercher à satisfaire nos clients et l'ensemble de nos parties prenantes, mais également à échanger avec les autres entreprises de la région. Et si notre expérience peut être utile à certaines d'entre elles, nos portes sont grandes ouvertes. »

Pierrick Morel, directeur de PVE, lauréat du Grand Prix France Qualité Performance

### L'AVIS DU JURY

« Face à une concurrence qui se renforce sur un marché moins porteur, avec de nouveaux matériaux, produits et concepts, PVE a compris le besoin de réorganiser sa veille sur les marchés. Nous avons été séduits par sa capacité à mettre en place, à son rythme, des démarches dignes des plus grands groupes. Son exemple montre à quel point le référentiel EFQM® peut être utile pour guider une PME vers la performance ».



## GESTFORM, entreprise adaptée

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-Gestform>

« J'adresse un grand merci au titre de toutes les équipes de GESTFORM car nous avons débuté notre démarche Management Visuel de la Performance il y a à peine deux ans et nous obtenons déjà de magnifiques résultats. J'ai la chance d'animer une entreprise qui grandit en restant agile. Cette qualité garantit la pérennité de nos emplois et c'est bien là mon plus fort engagement. La bonne pratique pour laquelle le PQEO nous avez choisis est représentative de 30 ans d'évolution de notre Entreprise Adaptée. Notre performance économique est un moyen d'atteindre notre ambition profonde : le développement du capital humain. »

Olivier Théron, directeur général de Gestform, lauréat du Prix des Bonnes Pratiques - ETI

### L'AVIS DU JURY

« Le challenge de Gestform était ambitieux, sa direction a su faire le pari d'envisager une nouvelle forme de management en bouleversant les habitudes de ses managers. Son exemple prouve que, contrairement aux idées reçues, bien structurées et organisées, les réunions permettent plus que jamais d'améliorer la communication et la performance d'une entreprise ».

## VIRLY, concessionnaire exclusif Fenwick

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-Virly>

« Nous sommes ravis de recevoir ce trophée des bonnes pratiques 'Réussir par le personnel' qui vient récompenser l'engagement de Virly pour la sécurité et la santé. C'est une fierté pour Virly et ses 185 salariés de voir cette démarche participative, commencée il y a 4 ans et basée sur le volontariat, reconnue aujourd'hui au niveau national. »

**Marc CUSSAC, Directeur de Virly, lauréat du Prix des Bonnes Pratiques - PME PMI**

### L'AVIS DU JURY

« L'exemple de Virly est un bel exemple de travail partenarial entre les acteurs publics et privés pour obtenir des résultats concrets sur le terrain. Innovante et participative, la démarche PRAP de Virly a déjà produit des résultats assez spectaculaires, elle mérite d'être reconnue comme exemplaire ».



## Clinique Arnault Tzanck, la culture qualité

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-Tzanck>

« Nous sommes très heureux de recevoir ce prix de la part de France Qualité, qui récompense l'investissement et la collaboration de tous les professionnels de notre établissement pour mettre en place notre démarche qualité et gestion des risques, et la culture qualité indispensable pour l'atteindre. »

**Chantal SALARD, Directeur Qualité et Gestionnaire des Risques, Clinique Arnault-Tzanck, lauréat du Prix des Bonnes Pratiques - Association / Service public**

### L'AVIS DU JURY

« La bonne pratique de la Clinique Arnault Tzanck montre qu'au-delà de l'informatisation, simplification, etc. des process, l'écoute, l'échange et l'accompagnement restent nécessaires pour lever les freins au changement. Les améliorations observées depuis le début de sa démarche sont remarquables ».



## Esra Gundogdu, IUT de Mulhouse

La démarche en détail : <http://bit.ly/2017-Esra>

« Je suis ravie de recevoir ce Prix des Etudiants Qualité Performance. C'est un immense honneur pour mon IUT et mon entreprise, le Groupe PSA, mais aussi pour moi personnellement. J'exprime toute ma sympathie à mon maître d'apprentissage et à l'équipe qui m'a donné l'opportunité de faire cette formation. »

**Esra Gundogdu, étudiante-lauréate, catégorie Licence**

« Ce prix nous permet une nouvelle fois de mesurer la justesse de notre référentiel de formation trouvant ainsi une reconnaissance au niveau national, au-delà d'une évaluation satisfaisante par les entreprises locales. Nous saluons le travail de l'étudiante et l'investissement des intervenants du monde professionnel et des enseignants dans notre formation. »

**Fabrice TEYSSIER, Responsable licence professionnelle management de la qualité – IUT de Mulhouse**

### L'AVIS DU JURY

« La mission d'Esra Gondoddu a impliqué le déploiement d'un outil novateur : l'Obeya. Les objectifs fixés par l'entreprise ont été atteints et même dépassés dans la mesure où l'utilisation de l'outil a été déployé à l'ensemble des niveaux hiérarchiques, témoignant d'une démarche généralisable et pérenne. »



## Alexis Fleury, IEQT de RODEZ

La démarche en détail : <http://bit.ly/2017-Alexis>

« Je suis ravi de recevoir le prix de l'étudiant comme reconnaissance de la démarche d'amélioration mise en place au cours de mon alternance. Ce prix me motive aussi pour engager les organisations vers l'excellence. »

**Alexis Fleury, étudiant-lauréat, catégorie Master**

« Je me félicite de voir déjà deux des sept campus du réseau honorés par le Prix Qualité Performance. L'excellence de nos formations a guidé Alexis FLEURY de l'IEQT Rodez sur la marche la plus haute et la nomination de Claire YONNET de l'IEQT de Lunéville. Répondre aux besoins des entreprises, Contribuer au succès de nos alternants restent notre plus belle satisfaction. »

**Delphine HIVET, Directrice du réseau des IEQT (institut européen de la qualité totale)**

### L'AVIS DU JURY

« La démarche d'Alexis Fleury est exemplaire dans la mesure où l'étudiant a joué pleinement son rôle d'animateur pour fédérer et responsabiliser les équipes autour de l'analyse environnementale. L'intérêt manifesté par les autres CNPE est un très bon signe pour l'adoption de cette nouvelle méthode. »

## Botanica, valorise nos espaces naturels

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-Botanica>

«C'est avec beaucoup de fierté et d'émotion que nous recevons ce Prix Excellence Opérationnelle et félicitons l'ensemble de nos équipes d'oeuvrer chaque jour à l'amélioration continue de notre métier et de progresser sur cette route de l'excellence afin d'offrir à nos partenaires un développement durable.»

Jean-Daniel HERNANDEZ, Président de Botanica, lauréat du Prix Excellence Opérationnelle - ETI

### L'AVIS DU JURY

« Le Groupe Botanica vit l'excellence opérationnelle sans forcément la nommer comme telle. Plutôt qu'une approche simplement 'certifiante', son équipe a opté pour une approche orientée « performance » de la qualité, qui lui a permis d'effectuer un repositionnement admirable. ».



## Guilbert Express, entreprise familiale centenaire

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-Guilbert>

« C'est une immense joie et une grande fierté pour l'ensemble des équipes de Guilbert Express de recevoir ce premier Prix de L'Excellence Opérationnelle. Ce prix est une reconnaissance du travail réalisé depuis de nombreuses années grâce à l'implication de plusieurs générations de collaborateurs pour faire de Guilbert Express une entreprise qui défend les valeurs du travail bien pensé et bien fait. C'est également un encouragement à poursuivre notre quête vers l'excellence opérationnelle et à relever les prochains défis qui s'offrent à nous : développer des solutions innovantes pour nos clients, se déployer largement à l'international et adapter notre organisation à l'ère numérique. En conclusion, j'aimerais citer Léon Guilbert, mon grand-père, qui avait fait sienne la devise suivante dans les années 1920 : 'Le prix s'oublie, la qualité reste'.

Philippe GUILBERT, Directeur Général de Guilbert Express, lauréat du Prix Excellence Opérationnelle -PME-PMI

### L'AVIS DU JURY

« Chez Guilbert Express, ce sont les opérationnels de la fabrication et les employés des fonctions support qui savent vous parler de leur démarche de manière simple et factuelle : signe que l'excellence opérationnelle est vécue au quotidien, au-delà de la démarche ISO 9001. L'exemple de Guilbert Express illustre également l'impact des démarches qualité sur le développement à l'export, auxquelles les marchés internationaux sont particulièrement sensibles ».

## L'Oréal, 1<sup>er</sup> groupe cosmétique mondial

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-Loreal>

« C'est une grande fierté pour L'Oréal de recevoir ce prix qui récompense l'efficacité de notre démarche d'Excellence Opérationnelle, une démarche d'amélioration continue et intégrée. Nos équipes s'engagent au quotidien à garantir aux consommateurs la Qualité et la Sécurité de nos produits, à optimiser notre outil industriel tout en préservant l'environnement. L'Oréal est ainsi un industriel de la beauté de haute technologie, performant et agile qui s'adapte en permanence aux besoins des consommateurs. »

**Eric WOLFF, Directeur Groupe L'Oréal de la Qualité & Environnement, Hygiène, Sécurité, lauréat du Prix Excellence Opérationnelle - Grandes entreprises**

### L'AVIS DU JURY

« La démarche de L'Oréal témoigne d'une belle appropriation terrain : l'ensemble des fondamentaux y sont présents de manière vraiment cohérente, dépassant la performance pour intégrer la sécurité, l'environnement, la qualité et pour s'adapter à chaque particularité. Le fort engagement des équipes managériales sur le terrain et l'implication des opérateurs à appliquer tant ces indicateurs témoignent de sa pertinence ».



## Serge Rouvière, auteur récompensé

La démarche en détail :  
<http://bit.ly/2017-SRouviere>

« Je suis ravi de recevoir ce prix du livre Qualité et Performance. J'y vois la reconnaissance de plus de 22 ans passés aux côtés de mes clients à les aider à fidéliser leurs clients. Trois lignes directrices m'ont guidé dans la rédaction de cet ouvrage : rappeler que l'humain est et restera au coeur de la performance des entreprises ; écrire un livre facile à lire, car je sais que les managers ont très peu de temps à consacrer aux lectures professionnelles ; et enfin, il me tenait à coeur d'illustrer mes propos à travers une histoire, celle de ce jeune chef d'entreprise qui se demande comment il peut s'inspirer de la réussite d'une entreprise reconnue pour sa performance économique. »

**Serge Rouvière, auteur, Lauréat du Prix du Livre**

« Chaque fois qu'un éditeur prend le risque de publier un livre, c'est parce qu'il croit en sa qualité. Lorsqu'un jury tel que celui du Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle va dans le même sens, l'éditeur en est toujours très heureux. Nous les remercions l'un et l'autre et souhaitons beaucoup de lecteurs à 'Culture client' ! »

**Laurent du MESNIL du BUISSON, Fondateur des Editions Maxima**

### L'AVIS DU JURY

« L'ouvrage de Serge Rouvière offre une lecture rapide et agréable. L'auteur connaît bien son sujet et délivre un message pertinent, logique et clair dès le sommaire. Très complet, il inclut, à chaque chapitre, des références convaincantes qui montrent combien les méthodes recommandées sont simples à appliquer. Il va même jusqu'à inclure les coordonnées des entreprises citées. Ce livre donne réellement envie d'appliquer les méthodes présentées. »

## ► témoignage

# Serge Rouvière, auteur primé, nous parle de son livre

Propos recueillis par France Qualité



L'auteur Serge Rouvière vient d'être récompensé pour son ouvrage « Culture client : l'ultime différenciation entre les entreprises », riche en anecdotes et illustrations. Parce qu'un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle... Serge

Rouvière a répondu à nos questions...

**France Qualité (AFQP) : Qu'est-ce qui a déclenché l'idée/l'envie de ce livre ?**

J'ai voulu écrire un livre sur le thème encore peu couvert de la culture client, pour les managers qui n'ont que très peu de temps pour lire. Il existe aujourd'hui beaucoup de publications sur le sujet de l'expérience client, mais tout cela reste un peu théorique pour les directions générales qui ne réalisent pas encore que mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise bouleverse sa culture, son organisation voire sa réflexion stratégique. Le cas fil rouge PROPANET décrit d'une façon assez ludique et explicite ce qui différencie concrètement une entreprise « orientée client » d'une autre, dans tous les domaines concernés.

**AFQP : Qu'est-ce qui fait que l'on est passé de la « relation client » et la « culture client » ? Quelle(s) différence(s) pour les managers ?**

La relation client est souvent considérée comme du ressort de l'unique responsabilité des équipes commerciales et des services clients. Les équipes techniques ont d'ailleurs tendance à dire « ton client » quand ils échangent avec un vendeur par exemple. Or, dans une culture client profonde et partagée, les clients sont ceux de l'entreprise, donc tout le monde est concerné. Par exemple, dans une entreprise ayant une culture client forte, le client est évoqué dans toutes les réunions de service, y compris au sein des équipes qui ne voient pas directement de clients. J'ai débuté ma carrière chez IBM au sein d'une entité de recherche et développement. En tant que jeune ingénieur, j'ai été très surpris par le fait que notre

### QUESTIONS À :

**Laurent du Mesnil du Buisson, Fondateur des Editions MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur**

**AFQP : Que représente pour vous l'obtention d'un prix par un de « vos » auteurs ?**

Maxima Laurent du Mesnil Editeur est l'un des plus importants intervenants en France dans le domaine de l'entreprise, néanmoins, comme tous les éditeurs spécialisés, la visibilité de nos ouvrages est insuffisante du fait de leur caractère par définition sérieux. Les Prix sont ainsi pour nous une magnifique occasion de mise en avant des livres. Ils sont de surcroît une reconnaissance par le milieu de la qualité de nos auteurs et de l'excellence de leurs textes. C'est pour nous un très grand plaisir et une reconnaissance de la justesse de nos choix.

**AFQP : Que représentent pour vous les démarches qualité ? Comment cela se traduit-il au sein d'une maison d'édition ?**

Étant éditeur de business nous savons que la démarche qualité est un point essentiel du management, aussi sommes-nous toujours très réceptifs aux manuscrits que nous recevons sur ce thème. Du reste, dès les années 90, nous avons publié un « guide des méthodes de la qualité » qui a connu un grand succès. De surcroît, il nous arrive souvent d'aider par le livre des entreprises à mettre en avant leurs améliorations qualitatives.

Au sein d'une maison d'édition, la qualité passe par une amélioration constante du service au lecteur tant dans la lisibilité des textes que dans leur facilité d'usage... désormais tous nos livres sont en deux versions : l'une sous forme papier et l'autre dématérialisée !



manager nous parlait des signatures et nous faisait part des problématiques client quasiment à chaque réunion. J'en ai compris l'intérêt que plus tard !

**AFQP : En quoi ce livre est-il d'actualité et peut-il aider concrètement les managers de la performance ?**

Il est plus que jamais d'actualité. Nous voyons tous les jours des secteurs d'activité bouleversés par des nouveaux entrants qui modifient profondément les règles. Par exemple Booking.com qui a forcé un acteur comme le Groupe Accor à revoir profondément sa stratégie. Le Groupe Accor aurait pu éviter cette entrée en comprenant parfaitement les attentes des voyageurs et en ouvrant sa propre plateforme de réservation aux établissements concurrents et permettre aux clients veulent pouvoir avoir accès à l'ensemble d'une offre sur un secteur donné. S'il ne l'a pas fait à l'époque, c'est probablement qu'il craignait de faciliter la mise en concurrence. Un autre l'a fait et s'est installé fortement dans le paysage concurrentiel. Depuis, le Groupe Accor a adapté sa stratégie, mais le mal a été fait.

**AFQP : Quel lien faites-vous entre « culture client » et qualité ?**

Etre orienté client c'est faire de la qualité sans le savoir ! Depuis l'ISO 9001 v2000, le client est au cœur des systèmes de management. Faire rentrer la voix du client au cœur des organisations a été l'une des priorités des directions qualité. Maintenant, ces directions ont un rôle pour faire monter en puissance la capacité des organisations à comprendre les attentes profondes et à avoir des réponses techniques, relationnelles et des services à la hauteur des attentes des clients.

**AFQP : Que représente pour vous l'obtention de ce Prix ?**

La reconnaissance d'un travail de capitalisation sur les leviers de différenciation commencé il y a près de 20 ans, soit bien avant qu'on ne parle d'expérience client !

*Éditions MAXIMA  
Auteur : Serge Rouvière  
Rubrique : Techniques de gestion organisation  
15,5cm x 23xm - 180 pages - 29.50 € TTC  
ISBN: 9782840018674*



## ► retour sur

# Les lauréats des éditions précédentes des Prix

Alors que l'édition 2017 vient de révéler son palmarès, France Qualité a souhaité donner la parole à quelques-uns des lauréats des éditions précédentes pour savoir ce que leur avait apporté le Prix, ce qu'ils étaient devenus... Nous les remercions pour le temps accordé à ce recueil.

*Nos formations sont depuis, plus orientées vers l'acquisition de l'autonomie, et nos investissements orientés vers des performances durables.*

**LAURÉAT 2014**

**Plast 87  
Avenir**

### **Propos recueillis auprès de Christophe BARRY, PDG de Plast Avenir 87.**

Plast Avenir 87 est une société sous-traitante d'injection et d'assemblage de pièces en thermoplastiques pour différents secteurs d'activités comme le bâtiment, l'automobile, l'aéronautique...

La production s'appuie sur un parc presse allant de 35 tonnes à 1100 tonnes totalement ou partiellement automatisées, soit des pièces plastiques de quelques grammes à plusieurs kilos.

Fort de ses 76 salariés pour 12 M€ de CA, Plast Avenir 87 est intégré en R&D et peut ainsi assurer l'industrialisation comme la conception de produit pour le compte de ses clients.

Plast Avenir 87 a participé en 2014 au prix Régional Limousin puis au prix National organisé par France Qualité.

La société a remporté cette année-là le prix Régional pour l'ensemble de son système puis un prix « Spécial du jury » au niveau National dans la catégorie PME.

*« Notre participation au prix a été motivée par la volonté de s'évaluer selon un référentiel différent et beaucoup plus orienté RSE sans le dire. L'enjeu restant de valider ou non nos orientations stratégiques tant sur nos performances que sur nos ressources humaines.*

*L'approche par les facteurs, c'est-à-dire ce que fait l'organisation et comment elle le fait, évalué selon ses résultats concrets et la méthode RADAR, permet d'appréhender avec un autre éclairage notre véritable performance.*

*La démarche permet au final de corriger voire d'insuffler dans l'entreprise de nouveaux axes d'amélioration et de collaboration. Nos formations sont depuis, plus orientées vers l'acquisition de l'autonomie, et nos investissements orientés vers des performances durables.*

*La relation au tiers se veut encore plus transparente et partagée dans un objectif de résultat mutuel. »*

*En interne, une telle démarche renforce considérablement le sentiment d'appartenance à la société. En externe, elle permet de placer les discussions et les négociations sur un autre terrain que seulement celui de l'argent et de la rentabilité.*

**LAURÉAT 2016**

**TOURNUS  
EQUIPEMENT**

### **Propos recueillis auprès de Philippe JAUNARD, Responsable Qualité Environnement de Tournus Equipement.**

Tournus Equipement conçoit et fabrique des équipements inox pour la restauration hors domicile et le commerce de poissonnerie.

Après avoir reçu le Trophées RSE Bourgogne en 2015, nous avons reçu en 2016 le Prix « Coup de cœur du Jury » au Grand Prix France Qualité Performance pour l'organisation générale de notre entreprise et notre démarche RSE. Un an après, nous avons pu mesurer les bénéfices apportés.

Tout d'abord, au niveau du personnel, l'information a bien sûr fait l'objet d'une large communication et l'ensemble des employés a grandement apprécié cette reconnaissance. Le prix qualité et notre démarche RSE renforcent le désir et la fierté d'appartenir à Tournus Equipement.

En décembre 2016, nous avons reçu par les mains du ministre Michel Sapin et de la FAS (la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés) le prix 2016 de l'actionnariat 2016, catégorie PME, ETI, Start-up.

Au niveau de notre environnement immédiat, la ville et notre région, nous avons constaté que ce prix avait fait l'objet d'un fort retentissement, l'événement avait été largement relayé dans la presse locale, le Journal de Saône et Loire. J'ai été moi-même surpris à plusieurs reprises de me faire aborder par des habitants de la ville de Tournus à ce sujet.

Une retombée assez inattendue pour ma part mais vraiment significative se manifeste lors de nos embauches. Les candidats qui se présentent à Tournus Equipement, réalisent souvent des recherches par internet sur notre société ou par le biais du bouche à oreille. Dans ce cas, notre démarche RSE, le prix



qualité ressortent fréquemment et donnent une image positive de notre société. Les candidats potentiels ont alors davantage envie de postuler, indirectement, cela facilite notre processus d'embauche et de sélection.

Cette reconnaissance facilite aussi nos relations avec des parties prenantes comme la DREAL, ou la DIRRECTE qui, en constatant notre démarche, sont plus facilement enclins à nous aider, à nous conseiller.

Au niveau de notre clientèle, le prix France qualité est un précieux atout. Nos partenaires sont souvent des grands groupes de restauration ou des donneurs d'ordre public et sont très intéressés par les questions relatives à l'environnement ou à l'aspect sociétal. Ce prix permet d'asseoir notre argumentation quand ces questions sont abordées dans les cahiers des charges.

Lors des fréquentes visites de nos clients, notre démarche RSE et bien entendu évoquée, et nous avons très souvent des retours de nos clients qui apprécient. « Votre entreprise, Tournus équipement a une âme », c'est réellement un retour que nous avons eu plusieurs fois.

Il est bien entendu très difficile de chiffrer un Retour sur Investissement d'une telle démarche. Toutefois, je peux dire sans hésiter qu'en interne, elle renforce considérablement le sentiment d'appartenance à la société. En externe, elle permet de placer les discussions et les négociations sur un autre terrain que seulement celui de l'argent et de la rentabilité.

*Nous en avons tiré une reconnaissance auprès de des collectivités qui nous financent. Cela leur a montré que nous étions un organisme sérieux qui méritait les financements publics que nous recevons.*

**LAURÉAT PRIX  
RÉGIONAL PACA 2012**



**Propos recueillis auprès de Hervé MARCOTTE, Directeur et Christine GIANARIA, Directrice Adjointe de la Mission Locale des Pays de Lérins**

La Mission Locale des Pays de Lérins a pour objectif d'accueillir et d'accompagner les jeunes sortis du système scolaire de 16 à 25 ans dans leur recherche d'insertion professionnelle et qui habitent le territoire de la communauté d'agglomération de Cannes Pays de Lérins. Avec 20 salariés, nous accueillons 900 nouveaux jeunes par an et accompagnons dans la durée plus de 2500 jeunes par an.

Près de 1300 contrats de travail (de la mission d'intérim au CDI) ont pu être signés par les jeunes que nous accompagnons l'année dernière.

**France Qualité (AFQP) : Quelles sont les raisons qui vous ont poussés à participer à un Prix Qualité ?**

Nous étions certifiés depuis plusieurs années et nous tournions un peu en rond. Nous avons alors souhaité nous mettre « en danger » en participant au prix EFQM®. C'était aussi une façon de mettre en avant les pratiques que nous considérons comme pertinentes et de qualité. Celles-ci n'étant pas prise en considération par la norme ISO 9001, nous avons alors recherché un prix qui allait pouvoir nous confronter à un jury extérieur.

**AFQP : Qu'en attendiez-vous ?**

Alors que nous avons un statut associatif, nous avons essayé de développer un mode de fonctionnement d'entreprise. Nous souhaitions alors pouvoir confronter l'intégralité de nos pratiques à une norme exigeante et ainsi mesurer notre performance et aussi le chemin qui nous reste à parcourir.

On attendait aussi de pouvoir communiquer autour de ces Prix.

**AFQP : Quels avantages / bénéfices en avez-vous retirés ?**

Nous en avons tiré une reconnaissance auprès de des collectivités qui nous financent. Cela leur a montré que nous étions un organisme sérieux qui méritait les financements publics que nous recevons.

Cela a permis aussi d'avoir des arguments auprès des entreprises dans lesquelles nous souhaitons placer des jeunes en emploi. Nous avons ainsi changé notre image qui était trop institutionnelle, trop administrative. Nous avons pu les convaincre que nous parlions le même langage et que nos démarches et procédures étaient sérieuses.

**AFQP : Avez-vous l'expérience d'autres prix ? Comment positionneriez-vous les Prix de France Qualité par rapport à ceux-ci ? Par rapport à une labellisation ou certification ?**

Les Prix permettent d'aller plus loin qu'avec une certification ISO 9001 et mettre en avant des pratiques performantes.

**AFQP : Quels arguments emploieriez-vous pour encourager des candidats potentiels à participer ?**

Participer aux Prix permet de se rassurer, de remotiver les équipes car des auditeurs indépendants vont reconnaître le travail de tous les salariés de l'entreprise. Cela sera aussi un avantage concurrentiel pour décrocher de nouveaux clients ou fidéliser des anciens.

# Un Prix Étudiant axé sur l'excellence professionnelle

Parce qu'il n'y a pas meilleur ambassadeur que le client / utilisateur, Cyril Docquin, Responsable Pédagogique dans l'Ecole Supérieure des Métiers du CESI d'Ecully, a accepté de nous parler des raisons du soutien sans faille de son école au Prix des Etudiants Qualité Performance, depuis son lancement en 2013.

En 2016, leur étudiant en Master, Cédric LIGUISTIN, avait reçu le Prix des Etudiants pour avoir mis en place un Système de Management Intégré QSSE dans l'unité Building Solutions Systems & Services (B.3.S.) de Schneider Electric.

*La participation au Prix Étudiant crée une dynamique positive à l'intérieur des groupes d'étudiants. Les participants au Prix des Etudiants sont souvent des leaders / contributeurs positifs.*

**LAURÉAT 2016**



## **Propos recueillis auprès de Cyril DOCQUIN, Consultant Formateur au CESI - Centre d'Ecully**

Avec une renommée qui ne cesse de croître le Prix Etudiant Qualité Performance (PEQP) est devenu un challenge annuel incontournable pour les étudiants et les écoles !

Pour les étudiants, il s'agit clairement de pouvoir valoriser le travail accompli, d'obtenir une reconnaissance professionnelle de ses pairs et de bénéficier d'un éclairage hors normes pour démarrer dans la vie professionnelle.

Pour les écoles, il y a un intérêt certain : la fierté d'avoir un étudiant nommé ou lauréat, et la notoriété que cela apporte. Mais ce n'est pas la seule raison...

## **Le Prix des Etudiants : un prix d'excellence**

A l'instar du Prix France Qualité Performance et du Prix des Bonnes Pratiques, le Prix des Etudiants est un prix d'excellence.

Dans une année d'étude où il faut toujours être performant (les cours, les travaux, les partiels, les stages...), nombre d'étudiants se demandent s'il est vraiment pertinent de participer à un prix ou à un concours... La réponse est OUI !

En premier lieu, il faut tordre le cou à quelques légendes urbaines et en confirmer d'autres...

### ***Le dossier de candidature est une charge de travail importante***

**FAUX !** Ce n'est pas le cas. Un dossier de candidature « intelligent » est le plus souvent une synthèse du mémoire d'étude ou du rapport de stage qui sera de toute façon réalisé pour l'école. Les dossiers sont donc synthétiques, factuels et démonstratifs.

### ***Il n'y a pas d'intérêt à participer si on est pas sûr de gagner***

**FAUX !** Décider de concourir au Prix des Etudiants, c'est courir la chance d'être nommé, voire de gagner ! (100% des gagnants ont tenté leur chance...)

Tous les candidats dont le dossier est sélectionné bénéficient d'une appréciation formulée par les membres du jury sur les points forts et les axes d'amélioration.

## coopération

L'édition 2017 des Prix Qualité Performance est marquée par la coopération avec le MEDEF qui a donné naissance au Prix de l'Excellence Opérationnelle.



Cette collaboration va même au delà et voit naître des opportunités sur le territoire entre les associations régionales membre de France Qualité et les antennes régionales du MEDEF.

A titre d'exemple, et de manière non exhaustive, le MFQM Pays de la Loire en relation avec le Medef Loire-Atlantique pour l'organisation d'un événement appelé L'université Jules Verne qui aura lieu le 6 et 7 juillet à Polytech Nantes. Le thème de la rencontre cette année est « La créativité, nouvelle stratégie compétitive ? ». Le MFQM participe pour la première fois cette année à l'organisation de cette rencontre et plus précisément à l'organisation d'une table ronde intitulé « Bondir et rebondir grâce à la créativité (l'expérimentation et le devoir d'essayer pour être créatif) ».

Site internet de l'édition 2016 :  
<http://www.ujv44.fr/luniversite/>

Autre exemple, l'AFQP Limousin et le MEDEF partagent des objectifs communs au sein du Pôle Performance en Limousin qui a pour ambition d'apporter une réponse homogène aux PME, PMI et TPE en quête d'information, de conseil et de soutien.

Plus d'informations sur :  
<http://www.afqp-limousin.com/pole-performance-en-limousin>.

**PRIX**  
**DES ÉTUDIANTS**  
**QUALITÉ PERFORMANCE**  
| par France Qualité

Osez-vous gagner?

Candidatures en ligne • renseignements : [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr)

**WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG**

### **Participer au prix est un atout professionnel**

**VRAI !** Parmi les centaines de candidatures que les recruteurs reçoivent, ils cherchent souvent « Celle » qui va se détacher et retenir leur attention. Le seul fait de participer au prix est une valeur ajoutée sur un curriculum vitae ou sur le profil d'un réseau social professionnel.

Le Prix des Étudiants, c'est un accélérateur professionnel à haute visibilité dans votre parcours !

### **Quelques retours d'expérience pour les écoles !**

Pour les écoles, au-delà du gain en terme de notoriété que représente un étudiant lauréat du prix, il y a plusieurs autres intérêts à encourager les étudiants à participer.

En tant que responsable pédagogique dans l'École Supérieure des Métiers (filière QSE du CESI de Lyon), je constate que la participation au prix étudiant crée une dynamique positive à l'intérieur des groupes d'étudiants. Les participants au Prix des Étudiants sont souvent des leaders / contributeurs positifs.

De plus, aujourd'hui, au-delà de la qualité des écoles et des formations proposées (reconnaissance des diplômes, méthodes pédagogiques innovantes, qualité de l'accompagnement, taux d'insertion) les étudiants cherchent à vivre une expérience à forte valeur ajoutée ...

Pour de nombreux étudiants, le choix de l'école se fait aussi en fonction de la proposition de QVE (Qualité de Vie à l'École) et de l'excellence de l'expérience étudiante qui leur est proposée... Le Prix Étudiants en est un ingrédient de choix !

J'ai constaté que les étudiants qui participent au Prix s'impliquent plus dans leur école, leur formation et leur mission en entreprise. Ils deviennent plus curieux, tissent des liens avec des associations professionnelles, enrichissent leur réseau professionnel. Au final, ils acquièrent une meilleure employabilité à la fin de leurs études.

Pour les écoles, le Prix des Étudiants renforce les liens avec les entreprises qui accueillent les étudiants. Si la décision de participer appartient aux étudiants, la collaboration entre l'école et l'entreprise est nécessaire à l'obtention des meilleurs résultats.

Les meilleures entreprises recherchent des candidats et des écoles dans la même dynamique qu'elles : celle de l'Excellence !

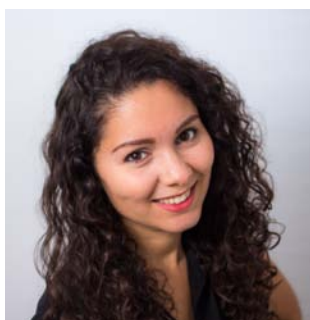
# Deux étudiantes primées se souviennent... et se projettent

Hiba TAHBOUL a été primée en 2016, dans le cadre de sa Licence Professionnelle Management des entreprises par la qualité à l'IUT d'Haguenau, Université de Strasbourg (67). Son action portait sur la gestion des connaissances d'une équipe de techniciens méthodes au sein de Messier-Bugatti-Dowty. Elle fait désormais sa place dans le monde professionnel et revient, un an après, sur sa récompense et ce qu'elle lui a apporté.

Valérie WIRTH est quant à elle une gagnante de la première heure : distinguée lors de la deuxième édition du Prix des Étudiants dans la catégorie Licence, elle a depuis poursuivi sa reconversion et entame sa nouvelle carrière. Elle nous raconte...

*Aujourd'hui, les démarches  
qualité s'imposent  
comme des solutions  
gagnantes-gagnantes et  
incontournables pour les  
entreprises, les clients, les  
salariés, l'environnement et  
toute autre partie intéressée.*

## LAURÉATE 2016



Hiba Tahboul

« Ma place est peut-être plus appropriée au sein d'une organisation (entreprise ou cabinet conseil) » confiait Hiba dans la revue Echanges n°29 consacrée aux témoignages des Lauréats du Prix 2016. A savoir, cette jeune femme travaillait sur un projet d'entrepreneuriat lorsqu'elle a remporté le Grand Prix étudiant en janvier 2016. Confrontée à un problème d'échelle, la distinction que lui a offert France Qualité lui a permis de prendre du recul par rapport à son projet professionnel et de rebondir après l'arrêt de son projet de création en mars 2016.

### Zoom sur l'apport de cette distinction

La problématique du projet récompensé a suscité l'intérêt de plusieurs organisations (entreprises et associations de métropole et d'outre-mer). Durant plusieurs mois, la Lauréate du Prix étudiant 2016 a échangé - par mail, par téléphone et en entretien - autour de la démarche qu'elle a mise en œuvre et du système de capitalisation des connaissances mis en place.

« Les échanges ont été très bénéfiques pour mes interlocuteurs comme pour moi. Discuter des enjeux de la gestion des connaissances avec des organismes variés m'a non seulement permis de me détacher des spécificités liées à l'entreprise qui m'a accueillie mais aussi de voir la gestion des connaissances avec plus de hauteur et de pragmatisme » explique la lauréate étudiante. Ces échanges lui ont aussi permis de recentrer son parcours universitaire et professionnel autour de ce qu'elle apprécie depuis toujours « l'échange et le partage de bonnes pratiques pour s'améliorer ». Déléguée de classe, Vice-présidente du Conseil de vie Lycéenne, Conseillère-jeune à la Mairie de Mulhouse ou encore Formatrice d'animateurs au sein de l'Union Française des Centres de Vacances (UFCV), il nous est difficile de douter de son implication et de sa passion pour le partage et l'amélioration.

### Un virage bien réussi

Après ces nombreux échanges, quelques semaines de travail temporaire et avec l'appui de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), Hiba a fait mûrir son projet et s'est orientée vers un Master 1 Management de la Qualité. Aujourd'hui étudiante, elle s'implique au sein d'Eco-Gestion Conseil, le cabinet conseil étudiant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de Strasbourg. « Le Master que j'ai intégré permet de faire de l'alternance à partir de la deuxième année. Ayant soif de pratique dès le début du Master 1 j'ai intégré le cabinet au poste de Référente Qualité et je fais de cet

engagement associatif une expérience à part entière » précise la jeune femme. Aussi, elle réalisera son stage de première année au sein du cabinet de conseil aux organisations de santé, Caducée Performance. Elle y préparera la certification de l'école de formation et réalisera des sessions d'audit et d'accompagnement en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## Et le partage continue

Hiba espère continuer à échanger autour de la gestion des connaissances et de l'amélioration. D'autant plus que « la gestion des connaissances organisationnelles » - nouvelle exigence de l'ISO 9001 : 2015 - suscite des interrogations chez les professionnels soucieux de bien faire. Dans cette optique, des mini-conférences - à destination des étudiants et des professionnels - seront organisées avec l'IUT de Haguenau et le Mouvement Français pour la Qualité Alsace, début 2017. A l'issue de ces conférences, la lauréate réalisera une vidéo de présentation des enjeux et d'une méthodologie de capitalisation des connaissances, cette dernière sera communiquée France Qualité. Plus que jamais, Hiba est contente d'avoir construit son parcours universitaire autour de la Qualité et d'avoir participé au Prix étudiant, elle conclut « Aujourd'hui, les démarches qualité s'imposent comme des solutions gagnantes-gagnantes et incontournables pour les entreprises, les clients, les salariés, l'environnement et toute autre partie intéressée ».

## Quelques remerciements,

Hiba tient à remercier encore une fois,

France Qualité pour cette distinction et pour tous les échanges bénéfiques qu'elle a pu avoir avec les membres de l'association, notamment Marielle Roux et Michel Cam.

Les partenaires de France Qualité, notamment AFNOR pour la formation offerte qu'elle a pu réaliser en juillet dernier, AIR France et La Poste pour les ouvrages offerts.

Le Magazine Production-Maintenance pour l'article publié en mai 2016 qui présente son travail de manière complète.

Safran Landing System pour la qualité du projet confié en apprentissage, notamment Philippe Roquejoffre et toute l'équipe de techniciens méthodes qui continuent à faire vivre son projet et à lui en donner des nouvelles.

L'IUT de Haguenau pour leur soutien lors de sa candidature au Prix étudiant et pour les collaborations en cours.

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Strasbourg de lui avoir donné accès à la poursuite d'études en niveau Master et de l'accompagner dans la construction de son projet professionnel.

L'ensemble des professionnels, qui sont venus vers elle durant cette année, pour échanger au sujet de la gestion des connaissances, du Management par la Qualité au sens large et de son projet professionnel.





*Concourir au prix qualité était pour moi l'envie de montrer mon implication et mon potentiel. Le fait d'être nominé est déjà une fierté mais être lauréate c'est l'apothéose.*

#### **LAURÉATE 2014**



**Valérie Wirth**

#### **J'aurais tant de choses à dire...**

Je veux tout d'abord témoigner que reprendre ces études à tout âge est une expérience enrichissante quel que soit la finalité. Les matières, les contacts avec les autres élèves et les personnes en entreprise permettent d'apprendre et de s'ouvrir à d'autres visions, d'autres horizons.

J'ai été lauréate du prix des Étudiants Qualité Performance en 2014 dans la catégorie Licence.

Ce 4 Décembre 2014, je suis sur l'estrade, le micro à la main et je pense : « que de chemin parcouru ! » Je repense à ma reprise d'études au bout de ... 20 ans ! 20 ans de travail, d'abord en centre de recherche puis dans des laboratoires de contrôles qualité.

#### **Qualité quand tu nous tiens**

J'ai souhaité reprendre mes études et j'ai pris un congé individuel de formation pour suivre la licence gestion de la production, management de la qualité à l'Institut Universitaire de Technologie de Mulhouse.

Le seul module qui ne m'était pas inconnu : les maths ! Mon envie d'apprendre, mon projet d'acquiescer toutes les connaissances pour un jour devenir acteur dans la démarche qualité et le pilotage d'un système ont été efficaces et ma première fierté fut de sortir major de promotion.

Je tiens le micro et je m'entends remercier toute l'équipe pédagogique.

J'ai réalisé mon stage dans l'entreprise DSM à Village-Neuf (DSM est une multinationale qui fabrique des produits chimiques utilisés en nutrition animale et humaine) et plus particulièrement au sein de l'entité HNH premix plant, certifiée FSSC 22000 (sécurité alimentaire), qui produit des mélanges de vitamines et autres matières premières. La mission qui m'a été confiée (pas aussi simple que prévue) était de valider le nettoyage et valider l'efficacité du détergent par rapport à un allergène. J'ai pu être force de proposition et j'ai modifié le procédé de nettoyage du mélangeur (qui est le point critique) et j'ai formé les opérateurs.

Je tiens le micro et je m'entends remercier mes tuteurs pour la confiance qu'ils m'ont accordée.

Concourir au prix qualité était pour moi l'envie de montrer mon implication et mon potentiel. Le fait d'être nominée est déjà une fierté mais être lauréate c'est l'apothéose car jusqu'au dernier moment, je n'ai pas su mon classement (mon responsable, un peu taquin, m'ayant pris le dossier de presse).

La licence a été une étape, j'ai poursuivi mes études dans le domaine Qualité, la Sécurité et l'environnement car il est important de prendre en compte également la sécurité et l'environnement. J'ai terminé les cours en octobre 2016 et je vais maintenant donner une nouvelle orientation à ma carrière.

# témoignage

## ► territoires en action

# Les temps forts de la cérémonie des Prix en Pays de la Loire

Chaque année, le MFQM évalue et récompense des entreprises engagées dans une démarche de performance globale et durable, via les Prix du Management Pays de la Loire (Grand Prix du Management et Prix des Meilleures Pratiques de Management). Retour sur les moments forts de la dernière édition.

Pour la 1<sup>ère</sup> fois, une entreprise vendéenne, PVE, a remporté le Grand Prix France Qualité Performance lors de la 24<sup>ème</sup> Cérémonie des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle.

PVE venait d'être nommé lauréat régional du Grand Prix du Management Pays de la Loire 2016 décerné le 8 novembre 2016.

PVE filiale du Groupe PAPIN, spécialisée dans le béton préfabriqué au service de l'eau, emploie 40 collaborateurs sur son site à Mortagne-sur-Sèvre en Vendée. PME dynamique et agile, certifiée Socotec-Qualité, Aquaplus et ISO 9001 elle suit le programme Dinamic Entreprises en 2010. PVE s'engage naturellement dans la voie de l'excellence en s'appuyant sur le modèle EFQM Performance Durable.

Ce prix est la récompense de l'investissement de toute une équipe impliquée et soutenue par une direction qui a su créer un environnement de travail dans lequel le personnel garde son autonomie d'action.

PVE a un réel savoir-faire différencié avec une volonté d'innover pour renforcer ses relations clients, développer les compétences et faire émerger les talents. Une vraie belle réussite collective !

La cérémonie régionale du 8 novembre a également permis d'écouter le témoignage de l'entreprise Omega Systèmes, lauréat du Grand Prix du Management 2015, autour de la thématique



« Comment Omega Systèmes a donné de la cohérence à toutes ses démarches qualité ? De la découverte du modèle EFQM® à la vision globale de sa

performance. » Séverine Rousseau, responsable marketing chez Omega Systèmes a livré son retour d'expérience très positif sur la mise en place du modèle EFQM Performance Durable : essayer l'EFQM® c'est l'adopter ! Le modèle a permis de faire le lien entre toutes les démarches de l'entreprise et de mettre en valeur les points forts de son système de management et les axes d'amélioration. Le modèle est aujourd'hui toujours en place dans l'entreprise.



Monique Pierson, conférencière, est ensuite intervenue sur la conduite du changement et a expliqué l'importance de faire confiance à ses collaborateurs

pour trouver ensemble les meilleures solutions pour faire avancer l'entreprise. Pour accompagner le changement, elle propose aussi à chacun de s'appuyer sur les talents de ses collaborateurs plutôt que sur leurs compétences. Enfin, pour réussir entourez-vous des collaborateurs qui croient eux aussi au changement !



## Retour sur la cérémonie du Prix des Bonnes Pratiques en PACA

pour la cinquième année consécutive l'AFQP PACA a décerné ses Prix des bonnes pratiques lors de la Cérémonie organisée le 24 Janvier à Saint Raphaël, sous la présidence de Marc BAZINET, Directeur Système de Management et Contrôle Interne EDF Commerce, et en présence des représentants des CCI PACA, du Var, des Alpes-Maritimes et de la Région PACA.

Les photos et les présentations des lauréats sont disponibles via ce lien : <http://bit.ly/PrixPACA2016>



Cette année, le jury présidé par Alain Dutheil, ancien Directeur Général de STMicroelectronics, a récompensé 6 organisations dont deux azuréennes, Thales Underwater Systems et l'Institut Arnault Tzanck, également primé au niveau national.

Les dossiers ont été examinés par une équipe d'évaluateurs formés au modèle d'Excellence de l'EFQM® (European Foundation for Quality Management). Les sujets traités concernaient la Stratégie, les partenariats, les ressources, les processus, les produits et services.

### **PALMARÈS DES 6 ORGANISATIONS PRIMÉES :**

- Prix encouragement Service Public : Communauté d'Agglomération Sud Sainte Baume
- Prix cat. PME Stratégie : Société Fioul 83
- Prix cat. PME - Processus : Giordano Industries
- Prix – cat. ETI – Processus : Microtechnic Monaco
- Prix cat. Association – Personnel : Arnault Tzanck
- Prix cat. Grand Groupe – Processus : Thales Underwater Systems

Un prix spécial AFQP PACA a été décerné au groupe Pizzorno pour sa fidélité et sa participation active aux prix et aux événements AFQP.

## Aquitaine

En Aquitaine, le Prix Régional des Bonnes Pratiques a été remis le 2 décembre 2016 lors du 1er Forum Qualité & performance Nouvelle Aquitaine.

Une journée entière dédiée à l'excellence Managériale, à l'évolution de la fonction QSE, aux méthodes et outils innovants pour accompagner les nouvelles versions des normes ISO, aux pratiques d'audit...

Le Prix des Bonnes Pratiques, relancé en 2016, a permis de célébrer l'entreprise Gestform, récompensée ensuite au niveau national.



## ► remerciements

### Les évaluateurs des Prix de l'édition 2017



Fabrice BONNIFET  
François DURNEZ  
Jérôme FRANTZ (11)  
Pierre GIRAULT (13)  
Xavier QUÉRAT-HÉMENT (26)  
Marielle ROUX (30)

Organisateurs :  
Anthony BENHAMOU  
Murielle CAGNAT-FISSEUX  
Gérard de LAVERNÉE  
Nora TAGMI



Jacques ALEXANDRE (1)  
Marc BAZINET (3)  
Yaël BOUVIER  
Michel CATTAN (6)  
Guy CHADEBEC (7)  
Daniel COUCKE (8)  
Pascal COURCELAUD  
Sylvette DACHE (9)  
Jean-Jacques DEFOORT  
Guillaume DURAND (10)  
Frédéric GALLEYN (12)  
Sylvie GUERRI-ANDRIEUX (2)  
Bernard HUSSON (15)

Didier MOIROUD  
Michel MOREL (21)  
Didier NADAU (22)  
Pierre NEGRE (23)  
Laurent NIEL (24)  
Fadil NIMANBEG (25)  
Philippe RAFIN (27)  
Thierry RAJNAK (28)  
Anne SACALAIS (31)  
François SALLABERREBORDE (32)  
Thierry SOULARD (33)  
Jean-Luc THUILLIER (35)



Mourad ATTARCA  
Antoine BASTIN  
Alexis BAUBEAU  
Guy BULLEN  
Christophe BULTEL  
Alix CARRE  
Michel CATTAN (6)  
Nathalie CHESNAIS  
Fabrice DELUC  
Michel GALIPEAU  
Pascal GAUTHIER  
Dominique GENELOT  
Pierre GIRAULT (13)  
Didier GROZ  
Belaid HAFID

Patrick JEZEQUEL  
Laurence KERLEGUER  
Gérard MALANOT  
Michèle MILLOT  
Patrick MONGILLON  
Marie-José NICOLAIDIS  
Didier NOYÉ  
Camille ORTEGA  
Alvin PANJETA  
Corinne PFISTER  
Myriam PHILIPPE  
Nora QUARO  
Michel ROGÉ  
Hiba TAHBOUL  
Thomas TARDIVEAUD



Pascal BACOUPI  
 Françoise BARDIN  
 Marc BAZINET (3)  
 Eric BRIANCHON  
 Henri BURTIN (4)  
 Philippe CAILLE  
 Gérard CAPPELLI  
 Etienne CASAL (5)  
 Michel CATTAN (6)  
 Emmanuelle CHANOT  
 Florence CHATEL  
 Yohan CONIL  
 Isabelle DAUGY  
 Daniel DIGUET  
 Cyril DOCQUIN  
 Patrick FOUILLEUL  
 Didier FRAINEAU

Samuel GENSE  
 Martial GODARD  
 Franck GOUVERNET (14)  
 Brigitte GUYOT  
 Ewa HAJDUS  
 Delphine HIVET  
 Bertrand HUET  
 Eric KOLASINSKI  
 Souleymane KONATÉ  
 Daniel KRYZYK  
 Vincent LECOMTE (16)  
 Philippe LEROY (17)  
 Gérald LEVISTRE (18)  
 Emmanuel LOUISY  
 Céline MEUNIER (19)  
 Patrick MEURGEY (20)  
 Pascal MEYER

Matthieu MILHARO  
 Jean-Claude MILLIAT  
 Laurent MOHR  
 Sophie MOREAU  
 Didier NADAU (22)  
 Elisabeth NORA  
 Catherine PIGAMO  
 Isabelle POULIQUEN  
 Alain PRON  
 Isabelle RODRIGUE (29)  
 Marielle ROUX (30)  
 Sœur SACMOTT  
 Robert SANGY  
 Corinne STRAUSS (34)  
 Fabrice TEYSSIER  
 Claude TISSE  
 Danièle VIDEAU

## ► enseignement

# Des Trophées uniques et pédagogiques

Les trophées remis aux lauréats des Prix Qualité Performance sont magnifiques, c'est unanime. Pour la deuxième année consécutive, ils ont été réalisés par les élèves du Lycée Lavoisier, avec la coopération de l'équipe pédagogique. Une opportunité rare de faire se croiser le monde de l'entreprise et celui de l'apprentissage et de mettre en lumière les talents de ces deux univers. Les créateurs des trophées racontent...

Le Lycée Professionnel / Centre de Formation des Apprentis Lavoisier de Brive-la-Gaillarde a vu le jour par arrêté municipal daté de 1973 et a ouvert ses portes à la rentrée de 1975.

Les filières professionnelles présentes au sein de la structure sont :

- Maintenance des véhicules
- Carrosserie Peinture
- Chaudronnerie Industrielle
- Ebénisterie d'art

Il s'agit d'un établissement de taille humaine qui accueille 250 élèves, 90 apprentis et un groupe d'une dizaine de jeunes en contrat de professionnalisation.

En 2014, lorsque l'AFQP Limousin a relancé le Prix Régional Qualité Performance, il a été décidé de lier ce Prix récompensant des entreprises ou organismes à des Ecoles pour la fabrication des Trophées. Ceci dans l'objectif de mettre en avant à la fois le savoir-faire régional et la valeur de la nouvelle génération d'étudiants et d'apprentis.

Pour la deuxième édition de son Prix, en 2015, l'Association s'est adressée à la section ébénisterie du Lycée Lavoisier. La réussite de cette initiative a conduit l'Association nationale à faire fabriquer les Trophées de l'édition 2015/2016 en Corrèze et à renouveler l'expérience pour 2016/2017.

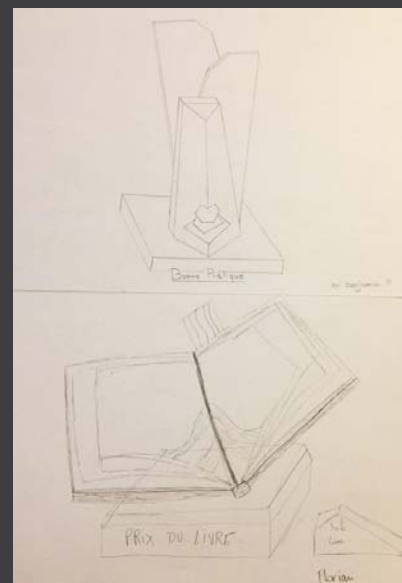
### **Elodie Meneyrol (Professeuse d'Art appliqué) :**

*Cela permet de donner un rayonnement à la fois au Lycée et aux élèves et c'est un moyen de mettre en valeur le métier et de montrer tous les aspects du bois. Pour leur première fois, les élèves ont travaillé à partir d'un thème d'actualité, la représentation de la nouvelle Grande Région. Les objets représentent une mini-œuvre, une mini pièce unique. Il ne s'agit*



*pas d'un Trophée identique pour chaque lauréat. Chacun a pu et a dû faire preuve d'imagination et d'ouverture d'esprit. C'est un moment de création plus artistique, plus libre. Par ailleurs, c'est un projet pluridisciplinaire qui touche les enseignements de lettres, arts, ébénisterie. Il faut passer par les croquis, la conception, la maîtrise des outils, le langage pour expliquer le projet et la symbolique de la pièce devant l'assistance lors de la cérémonie de remise de Prix.*

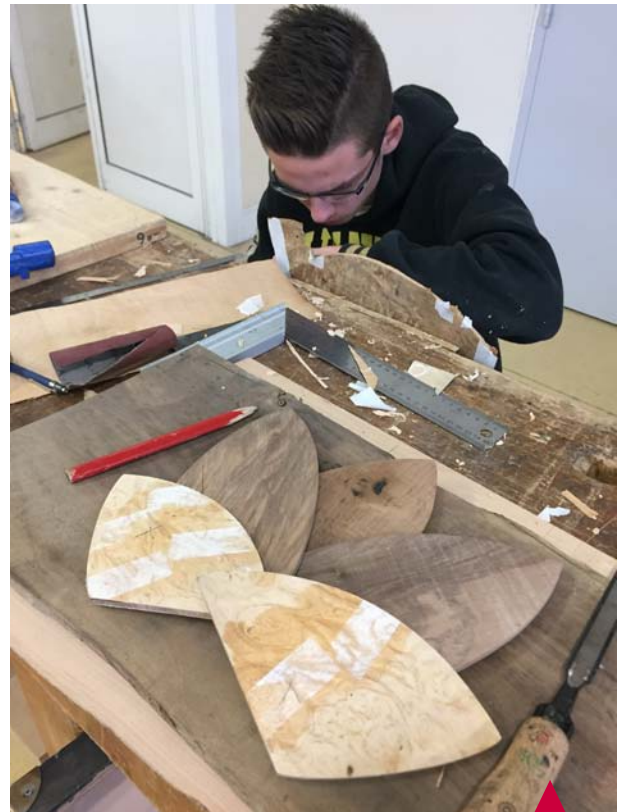
*Suite à la cérémonie de Limoges en novembre 2015, le Lycée a été contacté par deux autres structures en plus de France Qualité pour la réalisation de trophées. L'une de ces demandes a été déclinée par manque de temps.*





Les élèves qui œuvrent sur les Trophées nationaux 2016/2017 sont en 1<sup>ère</sup> année BMA (Brevet des Métiers d'Art). Ils étaient au début de leur 2<sup>ème</sup> année de CAP lorsqu'ils ont fabriqué ceux du Limousin en 2015.

**Florian :** *Pour la conception cette année, il n'y avait pas de thème défini comme pour les précédents, c'est plus abstrait. Ça complique un peu les choses. Mais le plus stressant reste la cérémonie elle-même.*



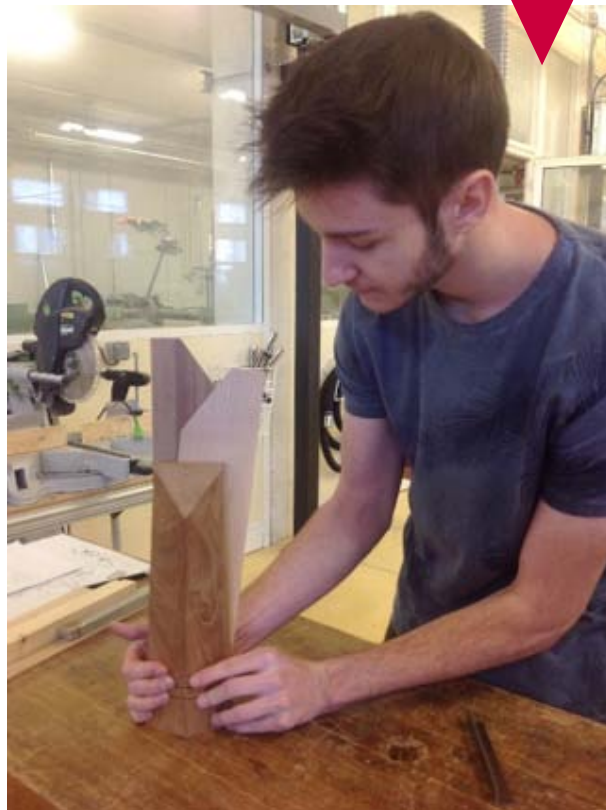
**Baptiste :** *Le travail du bois c'est plus facile, on a l'habitude, mais parler devant un amphi plein... Ce qui est bien c'est que ça nous change du travail « scolaire » classique, habituel.*



**Maxime :** *Ça nous donne un avant-goût du travail en entreprise, c'est différent de l'ambiance Lycée. On a peu de temps pour réaliser les Trophées et les exigences des enseignants sont comme celles d'un employeur ou d'un client.*



**Benjamin :** *On est obligé de se remettre en question régulièrement pour arriver à un produit finalisé.*



**Didier Simon (professeur d'ébénisterie) :** *Ces projets sont des moments intenses. Tout bouge vite, il faut s'adapter en permanence. Les élèves se rendent compte qu'une idée qui sur le papier peut sembler facile à mettre en œuvre ne l'est plus autant quand on la met en pratique. D'autres qui rendent bien en dessin n'ont pas du tout le même rendu à la conception et demandent à être retravaillées.*

Pour tous les élèves, le plus important, le plus gratifiant, sont les échanges avec les lauréats à l'issue de la cérémonie.

**Jérôme Rodrigo (Directeur Délégué aux Formations Professionnelles et Technologiques) :** *Ce sont des jeunes qui ont souvent eu un parcours quelque peu heurté au sein du système scolaire. Ils ont pu avoir des moments de doute et de démotivation. Pour certains, le collège n'a pas été bien vécu et ils en sortent avec une image parfois négative d'eux-mêmes. Toutefois, pour la filière ébénisterie, ces élèves ont fait un choix d'orientation plutôt positif et ne sont pas là par défaut.*

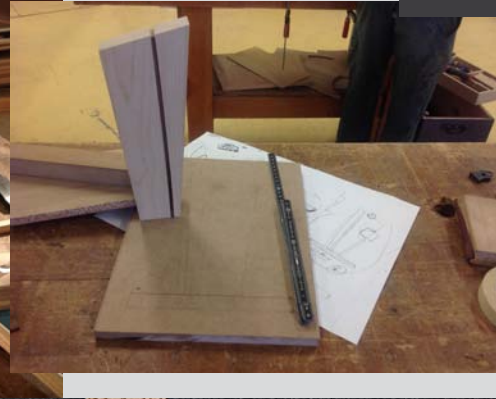
*Le fait de mener un tel projet, de la conception à la réalisation, avec une finalité concrète et un destinataire final est une réelle source de motivation pour les élèves.*

*Cela leur permet de mesurer ce qu'ils sont capables de faire et de constater que cela est apprécié (au regard des expériences passées le retour a été très positif). Ils éprouvent une réelle satisfaction lors de la présentation des trophées.*

Les élèves de 2ème année BMA qui ont réalisé les Trophées nationaux 2015/2016 ont poursuivi leur route. Certains sont entrés dans la vie active, les autres ont poursuivi leurs études dans la filière bois : lutherie, ébénisterie de marine...







## Du management au management libéré

L'exemple du SPF (Service Public Federal) Mobilité et Transports à Bruxelles

Par Audrey Chavas, Déléguée régionale, MFQ Rhône-Alpes

**Holocratie, sociocratie, entreprise libérée ... Qui n'a pas encore entendu ces termes ? De nombreux ouvrages y sont consacrés, des émissions de télévision ont même été consacrées au sujet, preuve d'une volonté de vulgarisation de ce concept. Mais, lorsque l'on parle d'entreprise libérée, quel est le sens exact du mot « libéré » ?**

C'est pour essayer d'en savoir plus et partager un retour d'expérience que le Mouvement Wallon pour la Qualité (MWQ) a organisé une rencontre avec le SPF Mobilité et Transports le 17 novembre 2016 à Bruxelles. Une délégation française des Mouvements français pour la Qualité Rhône-Alpes et Franche-Comté, avec qui le MWQ entretient un partenariat durable depuis plusieurs années, et les membres du groupe de travail Services Publics du MWQ étaient présents.

Voilà 3 ans que le Service Public Federal Mobilité et Transports est engagé dans une transformation progressive, mais bien réelle. Le mode

de management classique tend à devenir, au fil du temps et d'actions

**Il était devenu nécessaire de rendre du sens au travail des agents**

concrètes, un système de management « libéré ».

Malgré un environnement très réglementé en matière de missions et de statuts très précis, le SPF Mobilité et

Transports, a amorcé une transformation progressive dans son modèle de management.

**La société et l'environnement évoluent, les employés et les citoyens aussi.** La société attend davantage qu'un travail « bureaucratique » au sein de la fonction publique, qui a une vraie responsabilité envers ses citoyens.

Quentin Druart, Directeur Personnel et Organisation (P&O) au SPF Mobilité et Transports, est responsable de la politique intégrée des ressources humaines, du management et du leadership au sein de l'organisation (1 200 collaborateurs) a fait part du retour d'expérience du SPF en matière de management « libéré ». **Il était devenu nécessaire de rendre du sens au travail des agents** en leur faisant comprendre que bien plus qu'une fonction, **ils ont un véritable rôle au sein de**

**l'organisation, mais aussi de la société au sens large.** Ainsi la démarche initiée a permis à un agent de prendre conscience que son rôle va bien au-delà du simple fait de contrôler, mais que grâce à « son » contrôle, ce sont tous les passagers d'un avion qui bénéficient de la garantie en termes de sécurité. Cette prise de conscience sur le rôle de chacun dans

l'organisation est l'une des clés de la motivation du personnel !

Du fait de sa situation en plein cœur de Bruxelles, le SPF devait aussi trouver de solutions aux problèmes de mobilité qui engendrent parfois de la démotivation pour certains collaborateurs. Les trajets de certains agents se rendant à Bruxelles durent parfois jusqu'à quatre heures par jour. La possibilité de faire du télétravail ou la création de « bureaux satellites » ont été des solutions concrètes mises en place pour pallier à ses difficultés.

Face à ce constat lié à la pyramide des âges et au fait que certains agents quittent parfois le SPF Mobilité et Transports pour d'autres organisations, est apparue

la nécessité de maintenir l'expertise et de « **fidéliser** » le **personnel**. La création d'un environnement de travail agréable, ouvert et lumineux, offrant des possibilités de travailler autrement est l'une des réponses apportées. L'aménagement en open space s'est voulu réfléchi. Ainsi, des espaces permettant de s'isoler, de tenir des réunions, des espaces plus intimes pour des discussions en petit nombre sont disponibles pour le personnel.

**D'autre part, face à l'arrivée massive de nouveaux collaborateurs**, il a été jugé important de créer de nouvelles manières de travailler. Il a entre autre été proposé de supprimer l'approche « contrôle » devenue obsolète. L'obligation de pointer a été levée (ceux qui souhaitent tout de même continuer de pointer ont la possibilité de le faire). Si les agents arrivent et partent quand cela leur convient le mieux, les objectifs fixés dans le cadre du travail doivent être atteints dans les délais fixés. La manière d'arriver aux résultats importe peu, la confiance est donnée à l'agent.

Enfin **l'idée d'un tel mode de management est aussi de supprimer une certaine pyramide du « pouvoir »**, de partager les connaissances et les responsabilités, de manière plus transversale. Tout le monde est force de proposition, quel que soit son statut au sein de l'organisation. La voix est donnée aux collaborateurs. Cette

manière de fonctionner a d'ailleurs quelque peu perturbé les supérieurs hiérarchiques. Leur rôle travail n'était plus de contrôler le travail des agents, ils devenaient davantage des facilitateurs, des coachs. On ne parle d'ailleurs plus de « chefs » mais de coordinateurs ou de gestionnaires de projets.

**Il est également indispensable dans ce modèle de management, que les supérieurs acceptent l'erreur.** L'erreur est non pénalisante et s'il y a erreur, il faut que le supérieur puisse en assumer les conséquences, en co-responsabilité avec le collaborateur.

Au bout de trois ans, toutes ces actions de « libération » ont permis d'observer plusieurs effets positifs : une reconnaissance du travail réalisé, **le développement des talents, des perspectives d'évolutions fonctionnelles, une satisfaction des agents et une augmentation de leur motivation.** Des résultats encourageants pour l'avenir, même si cette transformation est progressive et qu'il faudra sans doute une génération pour que les nouvelles manières de travailler soient naturelles.



## LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ

Tome 2 - Janvier 2017

PRÉPARER  
LA QUALITÉ  
DE DEMAIN



# TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - TOME 2

- Le responsable qualité de demain
- Valeur ajoutée des démarches qualité
- 6 incontournables autour de la qualité et des processus
- EFQM®, ISO 9001 et ISO 14001
- Qualité et RSE
- EFQM® et mégatendances
- Qualité et Big data

LIEN DIRECT :  
<http://bit.ly/LivreBlancQualite-T2>