



# Dossier de presse 2018

25<sup>ème</sup> Cérémonie de remise des Prix Nationaux  
de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Le 29 janvier 2018, à Paris

## Table des matières

<b>I. Edito des organisateurs</b> .....	<b>- 3 -</b>
A. France Qualité (AFQP) .....	- 3 -
B. Direction générale des entreprises (DGE) .....	- 4 -
C. MEDEF .....	- 5 -
<b>II. Actualités de l'édition 2018</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>III. Zoom sur les 5 Prix et le modèle EFQM</b> .....	<b>- 7 -</b>
A. Les Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle.....	- 7 -
B. Le modèle EFQM® et ses critères .....	- 8 -
<b>IV. Présentation des Lauréats 2018</b> .....	<b>- 9 -</b>
Grand Prix France Qualité Performance .....	- 9 -
Prix des Bonnes Pratiques - ETI .....	- 11 -
Prix des Bonnes Pratiques - PME/PMI.....	- 13 -
Prix des Bonnes Pratiques - Association.....	- 15 -
Prix des Bonnes Pratiques – Services Publics .....	- 17 -
Prix des Etudiants Qualité Performance - Licence .....	- 19 -
Prix des Etudiants Qualité Performance - Master .....	- 21 -
Prix du Livre Qualité Performance .....	- 23 -
Prix Excellence Opérationnelle - Grandes entreprises .....	- 25 -
Prix Excellence Opérationnelle - ETI.....	- 27 -
Prix Excellence Opérationnelle – TPE/PME .....	- 29 -
Prix Excellence Opérationnelle – Administration et Association 1 .....	- 31 -
Prix Excellence Opérationnelle – Administration et Association 2 .....	- 33 -

## I. Edito des organisateurs

### A. France Qualité (AFQP)

Quel(s) rendez-vous !

Il n'y a pas de Qualité sans reconnaissance.

Voilà pourquoi la Cérémonie de remise des prix nationaux revêt une telle importance.

C'est une opportunité de témoignage de gratitude à l'échelle du pays ; c'est également une occasion de partage de pratiques, d'échanges croisés ; et c'est enfin une ouverture sur des perspectives d'évolution.

**Oui, l'édition 2018 révèle nombre de réussites exemplaires, des nominés et des lauréats.**

Au-delà, elle se caractérise par trois « mouvements ».

D'abord, **la diversité des organismes honorés** – publics comme privés et de différentes tailles ou régions -, qui confirme le développement actuel de démarches de progrès dans l'ensemble des secteurs d'activité.

L'illustration ensuite d'une « tendance » de plus en plus nette, en France : la Qualité et l'Excellence Opérationnelle constituent un levier majeur de management/pilotage des entreprises ou collectivités publiques, **le vecteur privilégié de l'amélioration continue** des performances/du service au client ou citoyen, de l'innovation, la maîtrise des risques, la relation avec les parties prenantes. Et de la dynamique d'équipe, de la valorisation des femmes et des hommes, de leurs compétences.

Un dernier mouvement transparaît : **l'envie**. Bien sûr, l'envie de concourir, exprimée par un nombre croissant de candidats à l'un des Trophées... Prix France, des Bonnes Pratiques, de l'Excellence Opérationnelle, Etudiants, du Livre. Mais aussi celle de contribuer au bon déroulement du processus de sélection, en région et au plan national, incarnée par des évaluateurs, lecteurs, membres de jury, professionnels autant que bénévoles, motivés autant que bienveillants. Sans oublier l'envie de faire connaître le dispositif, les réussites, *belles histoires* ou aventures humaines, et plus globalement la valeur ajoutée des démarches de progrès. Tel est bien le sens de l'engagement de l'AFQP et de ses partenaires clé, le MEDEF et la DGE. Gageons que le tout nouvel accord signé avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, permette de consolider des synergies complémentaires. Nous avons là une vraie chance pour l'avenir...

Relevons le défi d'une *grande année 2018*, qui va voir la France accueillir le Congrès Européen de la Qualité - et avançons ensemble, en réseau !



**Pierre Girault**, Président de l'AFQP  
Directeur Développement Qualité et Coordination SMI d'Air France  
Président de France Qualité

## B. Direction générale des entreprises (DGE)

La compétition économique se joue aujourd’hui à l’échelle mondiale. Et il est impératif, sans doute plus que jamais, pour nos entreprises d’engager leur révolution numérique, afin de gagner en compétitivité et de se positionner sur les marchés de demain grâce à l’innovation. Au-delà de la dimension technologique, ces chantiers de transformation nécessitent pour les PME de conduire un effort majeur de mutation de leur organisation, face auquel elles peuvent se sentir insuffisamment préparées ou accompagnées. La marque French Fab, lancée en octobre 2017, crée une dynamique nouvelle visant à renforcer l’accompagnement des entreprises industrielles vers l’Industrie du futur au bénéfice de leur croissance et de leur internationalisation.

Développer les compétences, favoriser la reconnaissance des qualifications entre les branches et améliorer l’efficacité du management social sont autant de leviers pour favoriser le développement des entreprises et répondre au défi de l’accroissement de leur productivité.

La mise en œuvre des outils de la qualité (Lean management, 6 sigma, roue de Deming, norme ISO 9000...) a permis une réelle amélioration de la qualité des produits et des processus. L’expérience montre leur complémentarité avec les démarches d’excellence opérationnelle. Procédant avant tout d’un état d’esprit des managers, ces démarches permettent aux entreprises d’améliorer durablement leur compétitivité et donc de créer plus de valeur pour leurs clients, leurs collaborateurs, leurs actionnaires et leurs partenaires.

Enfin, il convient de souligner que ces démarches contribuent à une association étroite des salariés à l’amélioration des processus et à la conduite du changement ; chacun peut ainsi se sentir acteur du progrès au sein de son entreprise.

Pour toutes ces raisons, la Direction Générale des Entreprises soutient la mise en œuvre au sein des entreprises des outils de la qualité et des démarches d’excellence opérationnelle, véritables leviers de croissance et de compétitivité.

En valorisant les témoignages des lauréats 2018 des prix de la qualité et de l’excellence opérationnelle, issus de 12 départements différents, nous souhaitons montrer aux entreprises, organisations professionnelles, associations et institutions de tous secteurs et de toutes tailles, que les leviers de la qualité sont multiples, et que tous ont beaucoup à gagner, notamment sur le plan humain, à se lancer dans les démarches d’amélioration continue.



**Pascal Faure,**  
Directeur général des entreprises (DGE, ministère de l’Economie et des Finances).

## C. MEDEF

La pérennité d'une entreprise n'est jamais définitivement acquise. Aucune activité ne saurait se maintenir à travers les âges. Pourtant, certaines sociétés font preuve d'une capacité d'adaptation remarquable. En dépit des bouleversements constants de leur environnement, elles alignent des performances toujours aussi enviables. Qu'est-ce qui caractérise ces entreprises, souvent leaders sur leurs marchés ? Chacune possède bien sûr son secret, mais toutes savent réunir et marier harmonieusement les cinq éléments de l'excellence opérationnelle : elles ont pour objectif premier de combler leurs clients ; elles recherchent en permanence l'amélioration de leurs processus ; elles incarnent véritablement les valeurs qu'elles proclament ; elles ont la conviction que pour perdurer elles doivent toujours être en mouvement ; elles sont en harmonie avec leur environnement.

L'excellence opérationnelle est un levier indispensable de la compétitivité hors coût. Dans un monde en pleine mutation, les entreprises qui souhaitent rester profitables et compétitives doivent être sensibles à leur environnement et à la multiplicité des acteurs qui gravitent autour d'elles : clients, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires, puissance publique, partenaires sociaux, ONG et bien évidemment les collaborateurs. Et elles doivent tout autant s'imposer à chaque instant les trois contraintes : faire mieux, plus vite et moins cher que les concurrents ; inventer de nouvelles règles du jeu ; réussir les ruptures de modèle économique appelées par les nouvelles attentes des clients, des salariés, de la société.

L'excellence opérationnelle ne se décrète pas, elle s'organise. Elle impose une dynamique d'amélioration continue : en effet les succès du passé ne garantissent pas des succès futurs et la non qualité (insatisfaction du client, contentieux, non-conformité, non-respect d'un délai) coûte cher en termes de marge et de motivation. La démarche d'excellence opérationnelle repose sur plusieurs principes : convaincre qu'elle est d'abord l'affaire du chef d'entreprise ; rendre la concurrence non pertinente au regard des attentes des clients (prix, qualité, services) ; redonner du sens au travail de chacun et répondre aux besoins de responsabilisation ; mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet et encourager le travail en équipe (en France, seulement 9% des salariés se déclarent très « engagés » au sein de leur entreprise, proportion la plus faible en Europe). Les femmes et les hommes, qui sont la foule et l'essence de nos entreprises, ont plus que jamais besoin qu'on les mobilise autour d'un projet, qu'on leur fasse confiance, qu'on les libère de règles infantilisantes, qu'on leur laisse la liberté de s'organiser. La confiance fait plus que le contrôle, la valeur est supérieure à la règle, pour qui veut gagner en bien-être du collaborateur, clef de son engagement, et en compétitivité de l'entreprise, clef de sa performance.

Certes, il est plus facile de formuler ces aspirations que d'y apporter des solutions efficaces et convaincantes, tant les certitudes et les habitudes freinent les évolutions pourtant indispensables ! C'est pour cela que le MEDEF, l'Association France Qualité et la DGE appellent tous les entrepreneurs et les salariés à considérer l'excellence opérationnelle, avec la démarche qualité, non pas comme un objectif en soi, mais comme un chemin vers la performance globale de l'entreprise. Nous les appelons également à venir nombreux le lundi 29 janvier 2018 au MEDEF pour assister à la 25<sup>ème</sup> édition de la cérémonie des Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle, qui vise à honorer les entreprises et leurs collaborateurs qui font de cette démarche un levier essentiel de leur compétitivité hors coût.



**Pierre Gattaz,**  
Président du MEDEF

## II. Actualités de l'édition 2018

### 1. Signature d'un accord de partenariat avec le Ministère (MESRI) pour le Prix des Etudiants

La convention signée en décembre 2017 entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et France Qualité vise à créer, développer des synergies entre les réseaux d'acteurs concernés. En signe de cette coopération nouvelle, **un représentant du Ministère remettra les Prix des Etudiants lors de l'édition 2018.**

S'ensuivra un rapprochement entre les structures régionales de France Qualité et les universités pour **renforcer la visibilité du Prix des Etudiants, valoriser sa cohérence avec le contenu des cursus universitaires et favoriser la communication avec les établissements d'enseignement supérieur préparant à des diplômes reconnus dans les domaines Qualité, Sécurité, Environnement et Développement Durable.** Le MESRI s'impliquera pleinement dans l'organisation des Prix des Etudiants Qualité Performance 2019.

**Plus globalement, cet accord permettra de mettre en lumière les initiatives de la nouvelle génération en termes de Qualité.**

### 2. D'un seul événement à deux temps forts dans l'année

En 2017 avait été organisée la première Journée Française de la Qualité intégrant, outre la Cérémonie de remise des trophées, un nouveau format de rencontres (conférences, tables rondes, ateliers, stands...). **Près de 300 acteurs de l'écosystème venus de toute la France s'étaient mobilisés pour ces rencontres.**

**Au vu d'un tel succès, la Journée Française de la Qualité devient en 2018 un temps fort à elle seule et sera organisée au cours du 3ème trimestre, afin d'offrir davantage d'occasions de rencontres aux professionnels de la Qualité.**

### 3. 13 lauréats aux Prix nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle 2018

La Cérémonie récompensera cette année **13 lauréats venus de toute la France**, à travers le Grand Prix France Qualité Performance, les Prix des Bonnes Pratiques, les Prix des Etudiants, le Prix du Livre et les Prix de l'Excellence Opérationnelle.

**En 2017, management visuel et participatif, charte de confiance et droit à l'erreur avaient été au cœur des démarches reconnues des vainqueurs pour améliorer la sécurité, l'innovation, le service client, la compétitivité et la performance de leur organisation.**

**Les lauréats 2018 témoigneront de l'efficacité d'expériences inédites.**

## III. Zoom sur les 5 Prix et le modèle EFQM

### A. Les Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Depuis 1992, les « Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » sont organisés par l'Association France Qualité Performance (AFQP, dite France Qualité), la Direction Générale des Entreprises (DGE), et, depuis 2017, avec le MEDEF (ils s'intitulaient auparavant « Prix France Qualité Performance »). **Ces prix 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.**

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

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

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

**2. 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®**

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

**Le Prix des Etudiants Qualité Performance évalue le sujet, la méthodologie suivie et les résultats obtenus**

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

**4. Le Prix du Livre.** Créé en 2004 et intégré au sein du PFQP 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.

**5. Le Prix de l'Excellence Opérationnelle.** Créé en 2017 par le MEDEF et France Qualité, il vise à 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.

Chaque prix est décerné par catégorie :

- Taille et type d'entreprise (TPE, PME, ETI, grandes entreprises, service public et associations)
- Niveau d'étude (Licence / Licence Pro et Master/ Ingénieur).

Les Grand Prix récompensent les lauréats, toutes catégories confondues.

## B. Le modèle EFQM® et ses critères

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 œuvre. Un processus très enrichissant pour identifier et partager des bonnes pratiques selon des critères d'évaluation partagés.

### LES PRINCIPAUX CRITERES DU MODELE EFQM :

- **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 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.
- **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 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.

## IV. Présentation des Lauréats 2018

### Grand Prix France Qualité Performance



L'usine française de Knauf Insulation utilise l'Amélioration Continue pour créer une culture d'entreprise en formant et impliquant tout son personnel, grâce à des ceintures et des diplômes



**Activité :** Fabrication de laine de verre en rouleaux, panneaux et en flocon

**Localisation :** LANNEMEZAN (Hautes-Pyrénées - 65)

**Effectif :** 180 salariés

**CA :** 80 millions € (2016) – produit 80 000 tonnes de laine de verre par an (soit 100 000 pavillons isolés).

#### La problématique

Entre 2007 et 2010, le groupe Knauf Insulation investit 153 millions € pour bâtir une usine de production entièrement automatisée à Lannemezan. Lorsque son nouveau directeur en prend les commandes en 2014, il s'aperçoit que si l'usine fonctionne à plein, 365 jours par an, il n'existe aucune culture d'entreprise : ses 5 équipes de production se relaient sur les mêmes postes de travail sans nécessairement se croiser, certains ont un niveau de formation très bas et l'organisation manque de planification et de vision à long terme.

#### La démarche

En 2015, l'équipe de direction (9 pax) lance un programme d'amélioration continue de lean manufacturing avec deux partis-pris : **1. Faire seuls.** La moitié de l'équipe a une expérience dans le management par l'amélioration continue, elle crée des binômes avec l'autre moitié pour la former. Cette implication personnelle du management qui « se mouille » a favorisé l'adoption du programme par les salariés. **2. Opter pour une formation massive** (vs une équipe pilote), afin de constituer une masse critique de gens convaincus. **Un programme en 2 ans est mis en place, qui comprend 2 phases :** un diplôme de « ceinture blanche » (une formation en 5 modules), puis une « ceinture jaune » pour ceux qui mènent un projet à l'aide des acquis de la formation (ex. améliorer leur poste de travail, etc).

#### Le résultat

Au bout de 2 ans, **167 personnes ont été formées** via des groupes mélangeant cols bleus, blancs et cadres et de nouvelles sessions sont organisées régulièrement. **4 200h de formation** ont ainsi été dispensées. Ce qui devait n'être qu'un gadget, **le diplôme, s'est révélé clé dans le succès de ce programme** : pour bon nombre de salariés, il s'agit de leur premier diplôme, qu'ils tiennent absolument à décrocher et à se voir remettre des mains du directeur, devant leurs collègues.

Côté ceinture jaune, **15 projets ont été menés à terme, 20 sont en cours** et 10 idées sont disponibles à la banque d'idées. **Une centaine de suggestions** (sans contrepartie financière) a été déposée depuis 18 mois et leur nombre est en constante hausse, signe que le système fonctionne. L'un des rôle-clés des comités de pilotage consiste à réduire le périmètre de ces projets, afin qu'ils puissent être réalisés en 3 à 6 mois.

**Parmi les projets aboutis, un opérateur a choisi de réorganiser son environnement de travail** : après une analyse et une cartographie des lieux, il a consulté ses 4 autres collègues opérant sur le même poste, à qui il a fait des propositions. En a résulté une organisation standard que tous se sont engagés à respecter. Dans le cadre de cette réorganisation, l'équipe a émis le souhait d'un bureau fermé : un budget de 2 000 à 3 000€ a été alloué à l'acquisition d'une cabine. A ce jour, les règles fixées sont toujours parfaitement respectées.

Malgré une usine tournant à plein régime depuis 3 ans, **les records de productivité** ont été battus en 2017 et la **qualité est en constante augmentation**.

**Convaincu par les initiatives concomitantes des sites de la France, du Royaume-Uni et des Etats-Unis, le groupe Knauf Insulation a lancé en 2017 un programme d'amélioration continue général.**

#### Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : *« L'implication personnelle des 9 membres de l'équipe dirigeants et la mise en place des Ceintures ont permis de responsabiliser, d'impliquer et de valoriser durablement le personnel. Le fait que cette initiative ait contribué à convaincre un Groupe réalisant 7 milliards de CA à lancer une démarche d'amélioration continue témoigne de l'impact profondément positif de ces actions de Qualité. ».*

**Alain Pagnat, directeur du site de Lannemezan, Knauf Insulation** : *« S'agissant de culture d'entreprise, il est difficile de retenir des indicateurs et de livrer des résultats au bout de 2 ans, d'autant que nous n'avons pas lancé ce programme pour obtenir des « chiffres ». Mais voir les salariés se démener pour obtenir leur diplôme, sortir de leur zone de confort et demander de l'aide pour préparer leur PowerPoint, s'approprier leur poste de travail, réfléchir ensemble et fixer leurs propres engagements, tout cela génère une grande fierté. Nous sommes d'autant plus fiers de recevoir ce Grand Prix France Qualité Performance, qui récompense l'engagement de chacun ».*

## Prix des Bonnes Pratiques - ETI



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



**Activité :** Etablissement de santé

**Localisation :** Cagnes-sur-Mer (Alpes-Maritimes - 06)

**Effectif :** 30 salariés Urgences /  
600 salariés Polyclinique

**CA :** 1,7 millions € (2016)

**Action :** Prise en charge aux Urgences des patients relevant de l'orthopédie

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

### La problématique

En 2000, la Polyclinique Saint-Jean ouvre son service d'Urgences, un service peu répandu car des plus complexes, imposant des aléas forts aux organisations (impossibilité de prévoir le nombre, la qualité, et l'heure d'arrivée des patients), et qui laisse rarement de bons souvenirs à ces derniers. **En 2006, l'établissement se lance dans un processus de certification volontaire afin de ne plus « subir » ces aléas et proposer un service d'une plus grande qualité.** En termes de choix de processus à améliorer, l'équipe de direction opte pour les Urgences orthopédiques, une pratique à la fois complexe et fréquente (qui représente la moitié de l'activité de l'établissement et des Urgences).

### La démarche

Dans un premier temps, **les équipes des Urgences ont été mobilisées pour harmoniser les pratiques médicales (cas par cas, ce qui doit être fait) qui ont été validées par les équipes de chirurgiens.** Pour garantir ce respect des processus, les **nouveaux arrivants** sont systématiquement doublés, durée pendant laquelle ils passent des tests d'acquisition de compétence puis une évaluation.

Une attention accrue a été portée à la **formation des infirmières d'accueil**, qui jouent un rôle capital dans l'orientation initiale du patient et dans son « expérience humaine » des Urgences.

Les Urgences pouvant s'apparenter à une « gare de triage », un **travail important a été mené avec les interfaces** (imagerie, radiologie, biologie, etc) afin de garantir une grande fluidité avec les professionnels vers qui les patients sont orientés.

Enfin, un dispositif de **surveillance des processus** a été mis en place, avec des indicateurs, pour pouvoir être alerté et réagir rapidement en cas de baisse de la qualité.

### Le résultat

Aujourd'hui, **les patients des Urgences de la Polyclinique voient l'infirmière d'accueil dans les 15 minutes** après leur arrivée et sont pris en charge dans la **demi-heure** (antalgiques, radio, etc). **Depuis 2011, le temps de prise en charge global est passé de 2h à 1h40**, alors même que l'Observatoire Régional des Urgences relève encore parfois des temps de prise en charge de plus de 24h. Au terme d'1h40, le patient rentre à domicile, est traité sur place ou est hospitalisé. En 2017, **99% des patients recommandent** les Urgences de la Polyclinique Saint-Jean.

**Cette réduction du temps de prise en charge est d'autant plus importante qu'en 11 ans, la Polyclinique Saint-Jean a vu le nombre de ses patients croître de 75%, pour atteindre 35 000 patients.**

Aujourd'hui, elle est le **2<sup>ème</sup> pôle de santé privée du département, le 1<sup>er</sup> service d'Urgences privées du département, et parmi les seuls services d'Urgences en France à accueillir plus de 30 000 patients par an.**

### Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle :** « *Les Urgences de la Polyclinique Saint-Jean génèrent un CA en augmentation régulière alors qu'il s'agit d'une activité déficitaire de 300 000€ par an. La culture qualité, qui est profondément ancrée dans ses pratiques depuis 20 ans déjà, ne peut pas être étrangère à ce résultat. On la ressent partout au sein de ce service d'Urgences, de la part de tous les acteurs et à tous les échelons hiérarchiques. Il en émane un grand sentiment de confiance et d'humanité. Le secteur de la santé peut sans aucun doute s'inspirer de ce bel exemple* ».

**Dr Pierre Alemanno, Président du Conseil d'Administration :** « *On s'inscrit dans une démarche de certification dès lors que l'on souhaite maîtriser un processus. Or les Urgences nécessitent plus que tout cette maîtrise des processus. Cette démarche volontaire nous a permis en même temps de soulever les problèmes et de les résoudre afin de faire des Urgences (où l'on vient rarement dans les meilleures conditions) un lieu où l'on obtient rapidement l'information et le soulagement qui conviennent, pour laisser le souvenir le moins mauvais possible. Ce Prix des Bonnes Pratiques renforce nos efforts : la prochaine action au programme est un « Vis ma vie » entre salariés du centre du rachis et des Urgences pour obtenir des rapports d'étonnement et améliorer encore le service rendu* ».

## Prix des Bonnes Pratiques - PME/PMI



Rica Levy International, leader français de jeanswear, pérennise sa marque dans la grande distribution en « imposant » la RSE chez ses sous-traitants étrangers



**Activité** : marque française leader du jeanswear en grande distribution

**Localisation** : Carros (Alpes-Maritimes - 06)

**Effectif** : 35 salariés

**CA** : 20 millions € (2017)

**Action** : définition et mise en œuvre d'une politique RSE

**Critère EFQM concerné** : Stratégie

### La problématique

Née dans le sud de la France en 1928, Rica Levy International est la première entreprise française à produire des jeans. En 1988, elle prend le pari de rendre le jean accessible en l'introduisant dans les grandes et moyennes surfaces et dans la vente à distance. Pour répondre aux besoins de réactivité et d'accessibilité de ces nouveaux canaux, et alors même que ses principaux concurrents ne sont autres que ses propres clients, l'entreprise externalise sa production à l'étranger tout en lançant dès 2006 une politique de RSE afin de maîtriser la traçabilité de sa production.

### La démarche et les résultats

Dès 2006, Rica Levy International collectionne les « premières » et les labels : premier jean en coton équitable labellisé par Max Havelaar, parmi les 360 entreprises françaises à signer le pacte mondial

de l'ONU en 2007, souscription à la Business Social Compliance Initiative (BSCI) en 2012, une charte qui impose aux prestataires d'être dans une démarche de progrès... Plutôt que de négocier des prix de plus en plus bas auprès de ses sous-traitants étrangers, la société s'engage sur des volumes mais exige en contrepartie des engagements pour faire évoluer les process et les usages des usines.

**Les innovations des produits et des process contribuent également à distinguer la marque de ses concurrents** : mise au point d'un traitement des jeans au laser et à l'ozone, qui économise 51% d'eau et 53% d'énergie, développement d'un jean à partir de matériaux recyclés à partir de chutes de tissus et de vieux jeans, traitement de l'eau...

Côté grand public, **la marque contribue à introduire des pratiques plus responsables dans la grande distribution** en appelant ses clients à laver moins souvent leur jean, le faire sécher sur un fil, etc.

### Le résultat

Au-delà des nombreux labels et certifications obtenus, **Rica Levy International mesure son succès à la pérennité de son entreprise dans le secteur - difficile - de la grande distribution**. Ses choix permettent à la société d'offrir un juste compromis « prix / sens » qui, avec un jean à 25/35€, positionne la marque dans **le premium de la grande distribution textile**. Avec **1 million de jeans vendus par an**, Rica Levy International est le leader du marché du jean dans la grande distribution et le 4<sup>ème</sup> acteur français en volume, tous canaux confondus.

### Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « *La démarche « développement durable » de Rica Levy International mise en place en 2006 s'est renforcée au fil du temps pour se transformer en une véritable politique RSE, avec un groupe de pilotage installé par le Directeur Général. L'un des points forts de cette stratégie réside dans le fait que le déploiement de cette politique ne se limite pas à la France mais s'étend à tout le groupe, et déborde même les limites de l'entreprise à travers l'organisation d'événements pour faire la promotion des valeurs RSE auprès du grand public* ».

**Dominique Lanson, Administrateur** : « *Pour assurer la pérennité de notre entreprise dans la grande distribution, nous devons être dans une démarche continue de progrès et apporter du sens. En choisissant d'externaliser notre production, nous n'avons eu d'autres choix que d'être particulièrement innovants sur ces questions et nous sommes aujourd'hui particulièrement fiers, notamment en tant que PME, de contribuer à l'évolution des process chez nos sous-traitants dans les pays en voie de développement. Ce Prix des Bonnes Pratiques souligne donc qu'il est possible d'être compétitif sur un marché très concurrentiel tout en développant une politique RSE forte et en soutenant le progrès* ».

## Prix des Bonnes Pratiques - Association



L'Union de la Vie Associative (UVA) de l'école EPF accorde des subventions plus équitables en 2 fois moins de temps à ses 50 associations



**Activité** : Association en charge de créer du lien entre les associations et l'administration de l'école et de répartir le budget associatif.

**Localisation** : Sceaux (Hauts-de-Seine - 92)

**Effectif** : 27 personnes

**Budget géré** : 75 000 € (2017)

**Action** : Processus d'attribution des subventions aux associations estudiantines

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

### La problématique

Chargée de répartir les 55 000€ de budget accordé par l'école aux 50 associations et clubs répartis sur les 3 campus (Sceaux, Troyes et Montpellier), l'équipe de l'UVA ne parvenait pas à rencontrer l'ensemble des associations en moins de 4 mois, retardant ainsi gravement certains projets, et n'était pas satisfaite de l'allocation des ressources : les demandes des premières associations à passer (souvent celles du campus de Sceaux) étaient satisfaites à 100% tandis que les dernières (souvent les autres campus) n'atteignaient que 65% de satisfaction.

### La démarche

Pour obtenir une répartition plus rapide et plus égalitaire de ce budget, l'UVA revisite il y a 2 ans son processus d'allocation des subventions. **Un système de documentation et d'archivage est mis en place** : chaque association télécharge sa fiche de demande de subvention en début d'année et y indique son projet et le budget souhaité, qu'elle renvoie au moins 1 semaine avant sa soutenance. **Les soutenances sont réorganisées** : le conseil d'administration y consacre désormais tous ses jeudis après-midi pendant 5 semaines consécutives et l'UVA introduit des **double Jury**. Enfin, un **compte-rendu standard est mis en place**.

## Le résultat

Les fiches de subvention ont permis de **diminuer le temps de soutenance de 45 à 30 minutes pour les petites associations et d'1h30 à 1h pour les grandes**. Plutôt que de découvrir le projet, le conseil d'administration conseille l'association sur son projet, l'optimisation de son budget... Aujourd'hui, **l'UVA rencontre l'ensemble des associations en 4 semaines et consacre 3 semaines aux délibérations** : elle bénéficie ainsi d'une vision globale pour allouer les budgets et les versements sont faits dans un délai raisonnable et identique pour tous.

**Aujourd'hui, le taux de satisfaction est de 92%, et il est équitablement réparti selon les campus.**

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : *« Les besoins et les objectifs du nouveau processus sont clairement issus d'un dialogue préalable tripartite entre le bureau de l'UVA, les représentants des associations estudiantines et de l'administration de l'EPF. La pratique a été mise au point dans le cadre d'un partenariat EPF/UVA. Elle a fait l'objet d'une présentation aux associations sur les 3 campus, de quelques ajustements en fonction des commentaires et suggestions recueillis, puis d'une validation en AG de l'UVA en mai 2016. Cette démarche témoigne donc d'une véritable démarche de qualité, portée par des étudiants non spécialistes, ce qui est remarquable ».*

**Pierre François, Président de l'UVA EFP** : *« Nous sommes très fiers d'avoir pu remporter ce Prix des Bonnes Pratiques, même si nous ne sommes pas des spécialistes de la qualité. Grâce au soutien de l'équipe administrative de l'école, très impliquée dans nos conseils d'administration, nous sommes ravis d'avoir pu améliorer le service rendu aux associations de l'EPF pour leur permettre à leur tour de faire vivre la vie associative ! »*

## Prix des Bonnes Pratiques – Services Publics



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



**Activité :** Collège en milieu rural

**Localisation :** Lanouaille (Dordogne - 24)

**Effectif :** 33 salariés / 147 élèves

**Action :** Développement d'un cadre positif de vie et d'étude au service du collège, en impliquant toutes les parties prenantes dans la réussite des apprentissages.

**Critère EFQM concerné :** Stratégie et processus

### La problématique

Situé en milieu rural, le collège de Lanouaille fait face à deux difficultés qui reflètent la réalité économique du canton : la proportion de CSP défavorisées est supérieure de 19 points par rapport à la moyenne académique (2016) et le collège (le plus petit de Dordogne) subit de plein fouet les effets de la désertification ; une très forte baisse de la démographie y est attendue dans les 2 ans. En 2016, le collège accueille sa nouvelle principale, qui observe rapidement des tensions entre professeurs et assistants d'éducation (surveillants) et constate un décalage entre les soucis remontés en vie scolaire (hors classe) et en classe. Le nombre de travaux non-faits est élevé et la liaison avec les parents n'est pas régulière. Pour répondre à ces problématiques, l'équipe pédagogique décide de développer un cadre positif de vie et d'étude impliquant toutes les parties-prenantes, par le biais de l'innovation pédagogique, culturelle, sportive et éducative.

### La démarche

Convaincue que l'assistant d'éducation - qui ne requiert aucun diplôme particulier dans les sciences de l'éducation et doit quitter ses fonctions après 6 ans d'exercice - joue pourtant un rôle fondamental dans la relation avec les élèves et dans le cadre de vie du collège, **la direction prend le pari de remplacer totalement l'équipe actuelle, qui n'adhère pas à une approche « positive » des élèves, par 4 personnes n'ayant jamais exercé cette fonction mais adhérant aux principes de Respect, Bienveillance et Coopération.**

Grâce à cette harmonie nouvelle entre équipe pédagogique et vie scolaire, le collège entame une série de démarches qui place le « plaisir » (d'apprendre, de se construire un avenir, de vivre ensemble...) au cœur de son action :

- **Réidentifier les espaces de travail :** une ancienne salle de réunion est reconvertie en salle d'étude pouvant accueillir 16 à 29 élèves disposés en îlot. L'assistant d'éducation, qui n'a pas de bureau fixe,

passer de l'un à l'autre. L'entraide entre élèves est favorisée et les enfants sont libres de sortir réciter une poésie ou se rendre à l'espace détente : ils sont ainsi responsabilisés.

- **Liaison activée entre équipe pédagogique et vie scolaire** : un fil de discussion en ligne est créé, sur lequel les enseignants listent les devoirs donnés avec l'ensemble des infos nécessaires. Si le gouvernement a déployé cet été le dispositif « Devoirs Faits » auprès d'élèves volontaires, le collège Plaisance, a pris de l'avance sur le sujet et, grâce à sa petite taille, y inclut tous ses élèves.

- **Cahier de suivi** : la vie scolaire imagine un cahier dédié à chaque classe afin d'y consigner le comportement des élèves lors de l'étude, leurs engagements... Ce cahier est utilisé lors des RDV avec les familles afin de se baser sur des faits concrets.

- **Implication des parents** : un surveillant est désormais chargé de relancer chaque semaine les parents n'ayant pas signé le mot concernant leur enfant.

- **Communication non-violente** : des conseils de coopération ont été mis en place en 6<sup>ème</sup> pour apprendre la communication non-violente aux enfants. Des ceintures de compétence leur sont remises et peuvent être retirées.

### Le résultat

Depuis la rentrée 2017, **aucune heure de retenue n'a été donnée vs 15 à 20 l'an dernier** sur la même période. Le **nombre de travaux non-faits a été divisé par 4** (28 observations en septembre, 7 en décembre). **Les mots de décembre ont tous été vus par les parents**. L'établissement commence à développer son attractivité : **3 élèves provenant d'écoles alternatives (Montessori) ont été attirés par l'approche innovante et positive du collège**.

### Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « *La démarche engagée par le Collège Plaisance se distingue par la transversalité des démarches de travail, qui témoigne d'une implication de l'ensemble des parties-prenantes. Le climat apaisé et la grande maturité observée chez les élèves est, au-delà des indicateurs, une belle récompense pour toute l'équipe pédagogique et éducative* ».

**Céline Boudy, Principale du Collège « Plaisance » de Lanouaille** : « *La petite taille de notre collège nous permet de partager un projet pédagogique et donc de tester beaucoup de choses en nous appuyant sur nos équipes. L'innovation et la qualité peuvent aussi être l'apanage des petits !* »

## Prix des Etudiants Qualité Performance - Licence



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



### Localisations :

IEQT Rodez, dans l'Aveyron - 12

Usine de Bosch Rodez, dans l'Aveyron - 12

### La problématique

Plus grand site de Bosch en France, l'Usine de Bosch Rodez compte 1 600 personnes et a réalisé 274 millions de CA en 2016, elle est spécialisée dans les pièces automobiles, notamment les bougies de préchauffage et les injecteurs. En alternance entre septembre 2016 et août 2017, **Corentin Gamel y a pour mission de revoir totalement le modèle d'auto-évaluation des « pilotes de processus », ces 15 à 20 top managers qui ont chacun en charge un département de l'usine.** L'objectif étant pour chacun d'eux d'évaluer tous les 3 ans, avec minimum 4 personnes de leur équipe, la qualité des processus de leur département. Mis en place en 2010 sur la base des critères EFQM 2008, **le modèle existant avait été élu Best Practices chez Bosch, mais il est désormais vieillissant et trop long à compléter (environ 5h) pour des équipes qui le pratiquent depuis plusieurs années.**

### La démarche

A son arrivée, Corentin Gamel fait le tour des différents modèles et normes disponibles (ISO 9004, ISO 9001...) et s'en inspire pour bâtir une nouvelle structure, plus efficiente. Il intègre ensuite les critères EFQM plus récents, basés sur le modèle de 2013 (vs 2008). Après avoir mis son nouveau modèle en situation avec deux responsables qualité, il le teste auprès de 3 pilotes de processus volontaires.

### Le résultat

Après une année de développement et de test, **le nouveau modèle développé par Corentin Gamel a été adopté dans toute l'usine et permet aujourd'hui de gagner 280h de travail des top managers et des membres de leurs équipes.** Lorsque l'ancien modèle mobilisait 5 personnes pendant environ 5h, **le nouveau modèle d'auto-évaluation se complète en 1h30 à 2h.** De 80 à 100 questions, le modèle est passé à 24, avec 5 niveaux de maturité possibles, pour évaluer 14 processus. **On obtient donc les mêmes résultats avec 67% de gain de temps précieux de managers de haut niveau.**

Pour les futurs nouveaux arrivants non rompus à l'exercice, l'ancien modèle, plus didactique, a été mis à jour avec les critères récents de l'EFQM.

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle :** « *Corentin Gamel s'est non seulement parfaitement approprié les principes de la norme ISO 9001v2015 et de l'EFQM, mais il est allé plus loin en intégrant ces deux principes au sein d'un nouveau modèle. En outre, son projet a été parfaitement mené, avec une bonne planification des étapes du projet, une intégration dans l'équipe et surtout un accompagnement terrain pour assurer une bonne adéquation du nouvel outil d'autodiagnostic qualité. Tout cela témoigne d'un excellent niveau de maîtrise des principes qualité appliqués à un enjeu opérationnel de production* ».

**Corentin Gamel, étudiant-lauréat :** « *Je suis fier de recevoir le Prix des Etudiants Qualité Performance ; qui concrétise de la plus belle des manières une année de travail passée sur ce projet. Cela me motive à engager des démarches d'excellence dans mes futures missions.* »

**Michaël Albo, Responsable de la Licence Professionnelle Animateur Qualité, IEQT Rodez :** « *Le résultat d'ensemble du réseau des IEQT, avec 3 candidats nominés, est tout simplement exceptionnel. Cela récompense l'engagement des équipes pédagogiques et des enseignants dont les maîtres-mots sont exigence et excellence, dans l'intérêt des entreprises. Il faut féliciter Corentin pour son travail et son implication et ne pas oublier l'entreprise Robert Bosch Rodez qui a su l'accompagner et le guider tout au long de son année d'apprentissage. C'est avant tout leur réussite. Ce résultat est un exemple de synergie entre l'IEQT de Rodez et ses partenaires entreprises et universités. Cette dynamique en recherche de progrès permanent n'a d'autre vocation que d'améliorer les compétences des futurs collaborateurs de nos entreprises.* »

**Franck Seignard, Responsable du SMQ Bosch à Rodez et tuteur de l'étudiant-alternant :** « *Nous sommes très fiers que notre apprenti Corentin Gamel se voit récompensé du Prix des Etudiants Qualité Performance 2018. Ce résultat est le fruit d'un bon partenariat et d'une communication régulière entre les 3 parties intéressées : l'organisme de formation IEQT de Rodez, l'entreprise Bosch et l'apprenti. Le projet était la mise en place un outil d'évaluation de la maturité des processus basé sur la nouvelle norme ISO9001 et le modèle d'excellence EFQM, c'était ambitieux. Sans la connaissance initiale des normes et des outils informatiques de l'étudiant, sa disponibilité et un bon accompagnement, le projet n'aurait pas été achevé aussi rapidement. L'outil développé nous permet d'effectuer des évaluations régulières de nos processus afin de trouver des pistes d'amélioration et de continuer sur la voie de l'excellence. Voie dans laquelle l'usine Bosch Rodez est engagée depuis plusieurs années et a été récemment récompensée par 3 prix EFQM à Madrid. Nous remercions les membres du jury de l'AFQP qui, par ce prix, mettent en avant un partenariat gagnant-gagnant entre l'entreprise et l'étudiant.* »

## Prix des Etudiants Qualité Performance - Master



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



### Localisations :

IEQT de Rochefort, en **Charente-Maritime - 17**

Mairie de La Rochelle, en **Charente-Maritime - 17**

### La problématique

En 2014, l'Etat baisse les dotations pour toutes les collectivités : une baisse de 240 000 € par an pour la Ville de la Rochelle. En 2015, ses élus engagent une réorganisation de l'ensemble des services. Cette décision coïncide avec la reprise d'études de Frédéric Giraudeau, alors en charge de l'entretien des locaux et de la sécurité au travail au sein du service Education de la Ville de la Rochelle. Le Directeur des Services le charge donc d'un projet pilote : l'optimisation de la propreté des locaux au sein des services. La Ville gère alors plus de 100 bâtiments municipaux et leur propreté est confiée à quelques 400 agents qui, pour beaucoup, comptent l'entretien parmi d'autres missions et n'ont jamais été formés à ce métier, générant des coûts et une qualité de service peu optimaux.

### La démarche

Frédéric Giraudeau commence par recenser les agents effectuant plus de 80% d'entretien dans leur mission, l'ensemble des contrats d'intérim et des prestations confiées à des sociétés privées, ainsi que l'ensemble des bâtiments à gérer. Puis il répartit les missions de façon plus optimale et équilibrée parmi une sélection de 60 agents, qui deviennent « agents d'entretien » à temps complet, un métier à part entière auquel ils sont désormais formés. Un pôle est créé, avec une direction dédiée et des chefs de secteurs, ouvrant la possibilité d'un plan de carrière pour ces agents. Parallèlement, la Ville investit dans

des équipements professionnels. Des groupes de travail incluant 20 agents volontaires sont mis en place pour mener ces changements tandis que tous sont consultés au moins par questionnaire ou entretien individuel. Enfin, un programme d'accompagnement au changement est déployé.

## Le résultat

L'impact de cette réorganisation est triple :

- 1. La qualité de service s'est largement améliorée**, les prestations d'entretien sont plus uniformes selon les bâtiments. Un questionnaire de satisfaction et un service de traitement des réclamations ont été lancés afin d'optimiser encore davantage les prestations de service rendu.
- 2. Les conditions de travail des agents en charge de l'entretien se sont améliorées**, qu'il s'agisse de l'équipement dont ils bénéficient, de l'accompagnement par leur hiérarchie ou de leurs perspectives d'évolution. 20 agents ont été formés dès la première année. La création de ce nouveau « métier » a également permis d'améliorer le maintien dans l'emploi de certains agents de la Ville, alors en arrêt longue durée ou en pré-retraite.
- 3. 226 000€ ont été économisés**, notamment sur les marchés extérieurs avec les entreprises privées, auxquelles la Ville avait recours par manque d'optimisation de ses ressources. **Cette économie a permis d'absorber la baisse des dotations de l'Etat et a placé la Ville sur les rails de l'amélioration continue.**

Aujourd'hui, le Pôle Propreté et Hygiène des Locaux est cité en exemple auprès des autres services, qui viennent s'inspirer de cette réorganisation. Les prochaines étapes portent sur une extension de cette réorganisation au niveau de la Communauté d'agglomération rochelaise et du Centre Communal d'Action Sociale.

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « *Le sujet de Frédéric Giraudeau était ambitieux. Son projet a été bien planifié, il a su utiliser les outils du management de projet et de la qualité en fédérant le personnel du Pôle Propreté Hygiène des Locaux mais également le Comité de Direction, ce qui lui a permis d'obtenir des résultats impressionnants !* »

**Frédéric Giraudeau, étudiant-lauréat** : « *Ma nomination pour ce prix est avant tout une récompense collective sur le travail fourni par l'ensemble des parties prenantes ayant participé de près ou de loin à ce projet. En effet, un projet de réorganisation suscite bien souvent des craintes et de la résistance au changement. La méthode mise en place associée au concept de l'intelligence collective a permis d'obtenir des résultats probants sur les gains financiers, l'amélioration de la qualité de service et l'amélioration des conditions de travail des agents d'entretien.*

*Sur un plan personnel, cette nomination me conforte dans le choix de ma carrière pour des fonctions managériales tournées vers le développement de la performance et de l'excellence. »*

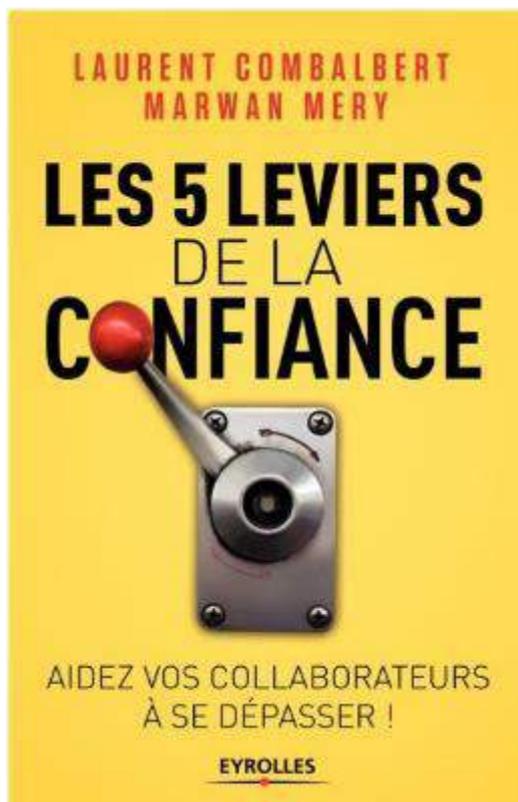
**Patrick BELIN ; Directeur Général de l'IEQT de Rochefort** : « *A Rochefort, la démarche qualité, l'implication des formateurs et encadrants, le travail coopératif, l'attention accordée aux nouvelles technologies et le climat d'appartenance qui s'est créé au fil du temps se manifestent par une adhésion à ces valeurs par nos étudiants d'aujourd'hui mais aussi par la communauté des anciens IEQTiens depuis 20 ans. C'est pourquoi l'IEQT Rochefort est particulièrement fier et heureux de compter aujourd'hui le lauréat du Prix Etudiant de France Qualité Performance, catégorie « Master ». Au-delà de la réussite personnelle de Frédéric Giraudeau, c'est toute la communauté 'IEQTienne » qui voit ainsi son travail récompensé... »*

## Prix du Livre Qualité Performance



**EYROLLES**

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



---

### Localisations :

Laurent Combalbert et Marwan Mery : **Paris - 75**

Editions Eyrolles : **Paris - 75**

---

### Résumé

Comment donner envie à vos collaborateurs de soulever des montagnes ?

Résultat d'une alchimie délicate et instable, la confiance est la base de la performance durable. Qu'elle soit individuelle ou collective, elle ne se décrète pas : elle se construit chaque jour.

Comment établir la confiance ou rétablir la confiance ? Comment avoir confiance et donner confiance, en son manager, en la mission, en l'entreprise ? **En analysant dix ans d'accompagnement d'équipes à haute valeur ajoutée dans l'exécution de missions complexes, Laurent Combalbert et Marwan Mery mettent en exergue cinq niveaux de confiance nécessaires à l'excellence des organisations.** En s'appuyant sur de nombreuses expériences vécues, ils font ressortir les pratiques indispensables et les outils pour mieux gérer l'insécurité et l'incertitude de notre environnement.

### Sommaire :

- Le cercle de confiance
- La confiance en soi

- La confiance d'équipe
- La confiance hiérarchique
- La confiance dans la mission
- La confiance dans l'histoire
- Créer la confiance

## Auteurs

Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Police et de la National Academy du FBI, **Laurent Combalbert** a été négociateur de crise au sein du RAID pendant de nombreuses années avant de rejoindre un grand groupe international en tant que directeur associé pour coordonner la gestion des situations de crise.

Diplômé de la Sorbonne, **Marwan Mery** a exercé différentes fonctions de négociation et de direction au sein de grands groupes internationaux. Parallèlement, il a assisté pendant de nombreuses années casinos et cercles de jeux en France et à l'étranger pour les aider à repérer les tricheurs professionnels et détecter le mensonge.

Négociateurs professionnels de renom, Laurent Combalbert et Marwan Mery sont les fondateurs et dirigeants d'ADN Group. Ils interviennent tous les jours en entreprises et organisations gouvernementales dans le monde entier en tant que négociateurs, conférenciers, formateurs et conseillers sur la négociation complexe, la détection du mensonge, la résolution de conflits, l'agilité collective et la gestion de crise.

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « *On sent - à travers ce livre - le professionnalisme des auteurs : la rédaction est concise, le style dynamique, le vocabulaire précis. Les nombreux schémas et acronymes permettent la mémorisation et l'assimilation des démarches de progrès proposées. S'il ne fait pas spécifiquement référence aux référentiels de la qualité, cet ouvrage est inspiré de ses valeurs et principes, proposant ainsi une approche nouvelle de ces démarches. Il convient particulièrement aux problématiques de pilotage du changement, de recherche de l'excellence et efficacité du leadership, de fonctionnement en équipe projets ; mais répond aussi aux questions d'intégration des générations nouvelles et de leurs attentes vis-à-vis de l'exercice d'un leadership adapté.* »

**Laurent Combalbert et Marwan Mery, auteurs** : « *Consultants et formateurs, au plus près du terrain d'exercice des managers, chefs d'entreprises et dirigeants d'organisations, nous côtoyons depuis plus de dix ans les enjeux et contraintes de la gestion d'équipes, de l'encadrement de collaborateurs et plus généralement du relationnel collectif. Notre expérience de l'alchimie délicate et instable dont résulte la confiance, indispensable au fonctionnement des rouages de telles structures et à leur pérennisation, nous a inspiré cette méthode pour l'action.* »

**Claudine Dartyge, Directrice éditoriale des Editions Eyrolles** : « *Marwan Mery et Laurent Combalbert occupent une place particulière au rayon "efficacité professionnelle". Leur profil unique parmi les auteurs au catalogue Eyrolles fait d'eux des contributeurs précieux au succès des dirigeants d'entreprises aux prises avec un environnement toujours plus incertain et instable. Tout à la fois opérationnels -dans le champ des relations sociales complexes, des situations de crise et de la négociation- et "accompagnateurs", ils délivrent leur expertise de pointe relativement à la dimension humaine du management, au cœur du leadership d'aujourd'hui.* »

## Prix Excellence Opérationnelle - Grandes entreprises



En capitalisant sur l'excellence opérationnelle depuis près de 20 ans, Bouygues Bâtiment Ile-de-France réalise certains des projets les plus emblématiques d'Ile-de-France : Seine Musicale, Tribunal de Paris, Piscine Molitor, Hôtel de Crillon



**Activité** : Construction

**Localisation** : Saint-Quentin-en-Yvelines - 78

**Effectif** : 5 000 collaborateurs

**CA** : NC

### La problématique

Le contexte économique, sociétal et environnemental est en perpétuelle mutation, en proie une concurrence accrue de nouveaux acteurs et exige de Bouygues Bâtiment Ile-de-France une plus grande agilité pour conserver son statut de leader. L'Entreprise est consciente que cette agilité s'étend à tous ses domaines et à l'ensemble de ses acteurs. **C'est parce qu'elle souhaite rester l'entreprise de préférence, pour ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires qu'elle a mis en place une démarche d'excellence opérationnelle et ainsi assurer sa solidité et pérennité.**

### La démarche

L'entreprise mise ainsi depuis 20 ans sur plusieurs leviers de l'excellence opérationnelle, démarche qui se caractérise par de nombreuses initiatives parmi lesquelles :

> **La santé-sécurité est une priorité absolue dans le Groupe.** Ainsi en juin 2016 Bouygues Bâtiment Ile-de-France a formalisé davantage son engagement en lançant sa politique santé sécurité. L'Entreprise a décidé de faire évoluer la culture sécurité et mettre en place des actions concrètes pour mieux protéger ses collaborateurs Bouygues, intérimaires et sous-traitants. Elle repose sur 4 engagements : assurer la maîtrise des risques majeurs et la prévention des accidents, ancrer une culture santé

sécurité et libérer la parole, protéger la santé, obtenir des partenaires la conformité à ses exigences en la matière. L'enjeu : faire évoluer les comportements au quotidien.

> **L'innovation est au cœur des préoccupations quotidiennes de Bouygues Bâtiment Ile-de-France et au service de ses opérationnels** : faciliter le travail des compagnons par exemple dans leur quotidien via le compagnon augmenté. La digitalisation de l'entreprise et de ses métiers permet d'être plus compétitif en assurant un gain de temps non négligeable à la saisie et l'archivage des informations et une meilleure exploitation.

> Le **lean management**, a fait son apparition dans l'entreprise, en 2012, pour rendre les collaborateurs plus agiles mais aussi plus sereins alors même qu'ils sont plus challengés. Les process s'en trouvent fluidifiés. Au quotidien, les collaborateurs s'approprient le planning, notamment la représentation spatio-temporelle en chemin de fer, dont ils perçoivent parfaitement l'utilité. Enfin la direction du marketing stratégique apporte au quotidien des éléments de prospectives qui permettent de mieux identifier les besoins des clients et d'anticiper leurs demandes.

> **L'expertise reconnue de l'Ordre des compagnons du Minorange**, créé en 1965 par Francis Bouygues, qui distingue les meilleurs ouvriers pour leurs compétences, leur conscience professionnelle et leur état d'esprit sur les chantiers - en plus d'améliorer les compétences - apporte une réelle **fierté d'appartenance** au Groupe et à Bouygues Bâtiment Ile-de-France.

> **Les métiers du BTP sont exigeants et le bien-être des collaborateurs est nécessaire à la bonne marche de l'entreprise et l'exigence de résultats des clients**. Ainsi l'Entreprise a instauré en interne, depuis plusieurs années, la démarche Harmonies qui s'attache au mieux vivre des collaborateurs en déployant des actions concrètes autour de la modernisation du management, de la convivialité, de l'organisation du travail, l'aménagement des espaces de travail, la simplification de la vie des collaborateurs. Serenity, le plan de prévention stress lancé en 2017 est venu compléter Harmonies (ateliers massage, sensibilisation à la psychologie positive, initiation à la sophrologie...).

> **D'un point de vue développement durable** l'Entreprise travaille à réduire son impact carbone en étant partenaire mécène de l'association BBKA et à l'initiative du label rénovation BBKA.

## Le résultat

> **Les collaborateurs de Bouygues Bâtiment Ile-de-France ont pu participer ses dernières années à certains des projets les plus emblématiques d'Ile-de-France : Ritz Paris, Hôtel de Crillon, Tribunal de Paris, Seine Musicale...** D'un point de vue business, Linkcity Ile-de-France sa filiale de promotion immobilière a remporté 7 projets à l'occasion de l'appel à projet « inventons la métropole », l'un des plus importants à l'heure du Grand Paris en 2017, preuve que ses clients lui font confiance.

> **En matière de santé sécurité les résultats de Bouygues Bâtiment Ile-de-France sont les meilleurs de la profession** (un taux de fréquence de 3.1 en 2016 (*taux de fréquence = nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées par les collaborateurs de l'Entreprise*))

> **3 nouveaux chantiers ont été labélisés BBKA en 2017** (bâtiment bas carbone) soit 6 en tout, depuis l'avènement du label.

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « *On note chez les collaborateurs de Bouygues Bâtiment Île de France une fierté d'appartenance très forte, qui doit beaucoup aux investissements de l'entreprise envers ses salariés, et à une orientation « excellence opérationnelle » profondément ancrée. L'appropriation des outils et l'implication des collaborateurs se retrouvent dans ses excellents résultats* ».

**Bernard Mounier, Président Bouygues Bâtiment Ile-de-France** : « *Nos collaborateurs sont notre première richesse. Réaliser les rêves les plus complexes des architectes les plus reconnus ne peut se faire sans leur implication. Ce prix Excellence Opérationnelle 2018 concrétise leur engagement et leur professionnalisme et récompense la dynamique qualité engagée depuis plus de 20 ans au service de l'Entreprise* ».

## Prix Excellence Opérationnelle - ETI



D'usine « en souffrance », le site français d'Hill-Rom passe en 4 ans à « leader de l'excellence opérationnelle » du Groupe grâce - entre autres - à sa transformation humaniste, et relève 27% de réclamations clients en moins



**Activité** : Entreprise de technologie médicale décliné en 3 divisions : support du patient, solutions chirurgicales et monitoring du patient. Faisant partie de la division SUPPORT DU PATIENTS, le site de Pluvigner développe, fabrique et distribue lits médicalisés, mobilier hospitalier, surfaces thérapeutiques.

**Localisation** : Pluvigner - 56

**Effectif** : 350 collaborateurs sur le site de Pluvigner en France (10 000 dans le monde)

**CA consolidé France** : 120 millions € (2016)

### La problématique

En 2013, le site de Pluvigner est le « mauvais élève » du Groupe Hill-Rom. L'usine connaît une problématique de rentabilité, de compétitivité, elle perd des parts de marché et tout cela, malgré des équipes à bout de souffle. Alors directeur des opérations, l'actuel PDG Marc Capdeville s'aperçoit qu'il sera difficile de continuer à ce rythme, et qu'il ne doit pas être le seul salarié du site dans ce cas. Alors avec l'équipe dirigeante de l'époque, il impulse une démarche d'amélioration continue visant les produits, les process et l'humain tout en instaurant un dialogue social avec les instances représentatives du personnel.

Au cours des deux premières années, la démarche porte surtout sur les produits et les process. En 2015, Marc Capdeville prend à son tour la direction du site et développe la partie « Humain ». **Sa problématique est la suivante : « comment performer, mais pas au détriment de l'humain ? ».**

### La démarche

Le démarrage de la « transformation humaniste » commence par un **plan de développement des différents managers du site** afin de développer des équipes de leaders capable d'inspirer, être des exemples et de porter les nouvelles valeurs : Respect, Intégrité, Résultats, Réactivité, Plaisir.

L'objectif est **de rendre ses collaborateurs responsables et autonomes, ainsi le dirigeant décroïsonne l'entreprise** : plutôt que de l'organiser en « services », il l'organise par rapport aux besoins du Client (interne et externe) en créant **8 équipes pluridisciplinaires de 5 à 6 personnes** (métal peinture, assemblage lit, distribution, pièces détachées, produit, fournisseurs, etc..).

Dans chaque équipe, **le leader devient un « facilitateur », son rôle consistant à créer les conditions pour que les collaborateurs trouvent et mettent en place leurs propres solutions**, tout en admettant l'erreur. Si le Groupe continue de donner des directives de performance, chaque équipe décide désormais du « comment » atteindre ses objectifs.

**Les bâtiments sont reconfigurés** pour favoriser le bien-être et l'échange (plusieurs salles de pause, des espaces collaboratifs ...).

Un comité de boîte à idées se réunit tous les mois : **le collaborateur qui a proposé l'idée valide la solution** si elle a été déployée par quelqu'un d'autre. Ainsi une fois par trimestre ces collaborateurs sont reconnus lors d'une session.

**Le site est arrêté 2 fois par an**, afin de créer les conditions pour mieux décroïsonner l'entreprise et libérer la parole, pour faire des 350 collaborateurs une seule équipe. Une chasse au trésor a par exemple permis de présenter – en 20 stands et par équipes de 12 – les différentes activités et compétences du site.

## Le résultat

**En 4 ans, le site opère un redressement impressionnant, en témoignent les indicateurs excellents :**

- En 2017, le site bat tous ses records Sécurité Qualité Coûts Délais.
- D'un accident tous les 2 jours en 2002, **aucun accident n'est à déplorer en 2017.**
- Le produit-phare du site, la plateforme de lit HR900 est **en dessous du 1% de défauts.**
- **La fiabilité de livraison culmine à 99%.**
- Le site enregistre **27% de réclamations clients en moins.**
- Les stocks sont réduits de moitié, le site est réorganisé : 17 000m<sup>2</sup> (sur les 46 000m<sup>2</sup>) sont libérés en 3 ans, permettant de développer de nouvelles activités sans investissement majeur (notamment la fabrication du « Matelas-Air »). **Sa valeur ajoutée au m<sup>2</sup> est doublée.**
- Grâce à la formation avec la montée en compétences du personnel et à l'optimisation du site, **l'usine internalise** des activités de laser tube, découpe panneaux... de Pologne, Slovénie, Portugal.
- **Le turnover est de 0,5%** : lorsque le site investit dans des commandes numériques laser tube, les soudeurs manuels sont formés à l'utilisation des machines et deviennent des réglers de commandes numériques.
- **92% des déchets** du site sont revalorisés.

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « *Le redressement – en 4 années seulement – du site de Pluvigner est impressionnant et a d'ailleurs impressionné le Groupe Hill-Rom lui-même. La dynamique collective exceptionnelle à tous les niveaux (« leadership team », « leadership team opérationnel » et terrain) est le socle d'une vraie transformation en profondeur qui se ressent dans des indicateurs excellents* ».

**Marc Capdeville, Directeur du site Hill-Rom de Pluvigner** : « *Pendant des années, je me suis usé à essayer d'atteindre la perfection. Après une profonde remise en question, je suis désormais convaincu que la perfection n'existe pas mais que « faire mieux », oui. C'est ce que nous avons cherché à mettre en place sur le site de Pluvigner : nous recherchons des solutions tenables pour assurer la continuité du site en commençant par notre capital qui n'existe nulle part ailleurs, les femmes et les hommes de ce site. Nous sommes très fiers de recevoir ce Prix de l'Excellence Opérationnelle : il vient couronner une approche qui nous a apporté d'excellents résultats et a fait de notre usine un site modèle du groupe.* »

## Prix Excellence Opérationnelle – TPE/PME



4 ans après un arrêt total de sa production, Caddie réalise 20% de croissance, a embauché 100 nouveaux collaborateurs, acquis un nouveau site de production et investi +10 millions € dans l'innovation



**Activité :** Fabrication de chariots et équipements en fil métallique depuis 1928  
**Localisation :** Drusenheim - 67

**Effectif :** 220 collaborateurs  
**CA :** 34 millions € (2017)

### La problématique

En 2014, lorsqu'il reprend l'emblématique entreprise Caddie, Stéphane Dedieu trouve une société à l'arrêt total depuis 6 mois. Les fournisseurs ne sont plus payés, les clients plus livrés, quant aux salariés, laissés dans le flou, ils sont particulièrement affectés et démotivés. Son premier challenge consiste donc à retrouver la confiance de chacun pour réussir à passer la première année, puis de renouer avec la performance. Il a recours aux leviers de l'Excellence Opérationnelle pour relancer l'activité avec 128 salariés et un objectif de business plan à 17 millions d'euros.

### La démarche

L'équipe de direction commence par inclure les acteurs sociaux dans toutes les phases du dialogue, et instaurer une communication visuelle et des réunions quotidiennes entre les chefs d'équipe dans l'atelier, afin de recréer de la cohésion entre les salariés, rassembler tout le monde autour d'objectifs clairs et précis et visualiser l'état d'avancement de la partie opérationnelle.

Rapidement, le nouveau projet industriel et organisationnel s'organise autour d'un triptyque indissociable :

- **Compétences :** Dès début 2016, les opérateurs et les managers sont formés afin de faire monter en puissance les compétences des effectifs de Caddie en termes opérationnels, et d'intégrer les salariés du nouveau site au métier de l'entreprise. Ils sont également formés au management et plus particulièrement au lean management, qui avait jusqu'alors mauvaise presse et a été remplacé par le terme plus concret de « 6S » (le 6<sup>ème</sup> S ajouté, concerne la Sécurité) : chaque opérateur est ainsi désormais capable de réorganiser et d'optimiser son poste de travail.

- **Organisation** : la production se répartissait jusqu'alors sur 3 sites avec les problématiques de flux et de stocks intermédiaires liés, tandis que les chariots faisaient 150 km avant d'être expédiés. En 2016, Caddie acquiert un nouveau site et y intègre un nouveau métier (peintre) alors externalisé et y rassemble ses zingueurs pour obtenir un seul site de traitement de surface et de montage. De 3 sites dont un externe, Caddie passe à 2 sites en propre.
- **Innovation** : en 2017, l'usine investit 10 millions d'euros dans la plus grosse ligne d'électro zingage en flux continu d'Europe. Les chariots sont placés sur un convoyeur de 400m qui les plongent dans différents bains. La ligne est développée sur mesure et intègre toutes les innovations techniques nécessaires pour être le plus efficient possible.

### Le résultat

- Dans l'industrie, le redressement de Caddie en 4 ans peut être considéré comme un exploit : **l'entreprise a – en parallèle - acquis un nouveau site, embauché 100 collaborateurs, investi 10 millions € dans ses équipements, et réalisé 20% de croissance, pour atteindre 34 millions d'€.**
- Les chariots parcourent **100km de moins** avant d'être expédiés (150km précédemment).
- Caddie a installé **la plus grosse ligne d'électro zingage en flux continu d'Europe**
- Côté formation, **5 000h ont été dispensées auprès de plus de 60 collaborateurs issus de toutes les hiérarchies.**
- Une **entente cordiale** existe entre la direction et les acteurs sociaux, qui partagent la même envie de réussir.
- Les visiteurs sont frappés par l'ambiance régnant dans l'atelier : en effet, les opérateurs sourient et ont à cœur de partager leur savoir-faire. Un plaisir récent dans une société toujours restée très secrète.

### Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : *« Pour ses 90 ans, l'entreprise Caddie peut être fière de célébrer une renaissance exceptionnelle ! La façon dont les leviers de l'Excellence Opérationnelle ont été utilisés pour redresser une entreprise à l'arrêt et renouer avec la croissance illustre parfaitement l'impact possible de telles approches ».*

**Jean-Philippe Herzog, directeur général de Caddie** : *« L'innovation systématique requiert souvent la volonté de considérer le changement comme une opportunité, et c'est le cas des Ateliers Réunis Caddie®. C'est ainsi que la raison d'être de notre organisation est de permettre à nos employés de faire des choses extraordinaires dans le but de produire de l'excellence Française. »*

## Prix Excellence Opérationnelle – Administration et Association 1



L'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis crée un nouveau modèle d'établissement d'enseignement supérieur et devient « Université Polytechnique Hauts-de-France » : flexible, ouverte, professionnalisante et gérée avec la même agilité qu'une entreprise



**Activité** : Enseignement Supérieur  
**Localisation** : Valenciennes – 59 + quatre sites sur le Hainaut-Cambrésis

**Chiffres clés** : 1200 à 1300 salariés, 700 à 1000 intervenants extérieurs, près de 12 000 étudiants, 130 000m<sup>2</sup> de locaux.

### La problématique

Après une profonde remise en question suite à un benchmark avec d'autres universités de la région, l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis initie en 2016 une transformation guidée par des besoins identifiés, pour lesquels elle entend jouer un rôle réellement structurant (accompagner environ 50% d'étudiants boursiers dans leurs études, créer des enseignements professionnalisants adaptés aux bassins de l'emploi régionaux, s'ouvrir à l'international...). **Proche du monde de l'entreprise, l'équipe dirigeante pose pendant 1 année ½ les bases d'un nouveau modèle d'enseignement supérieur ouvert à l'international au profit de son environnement proche, guidé par l'efficacité et géré avec de vrais outils de suivi. Elle crée en décembre 2017 l'« Université Polytechnique Hauts-de-France ».**

### La démarche

Pour amener davantage de lycéens aux études supérieures, garantir leur insertion professionnelle, améliorer leur salaire, garder les bons éléments dans la région, et pour permettre une gestion efficace de son organisation, l'Université Polytechnique Hauts-de-France travaille sur 6 axes novateurs :

- **Flexibilité** : Chaque étudiant a la possibilité d'adapter le rythme de son cursus en cohérence avec son parcours personnel et professionnel. Une licence peut ainsi se faire en 2, 3 ou 4 années au lieu de 3 dans le but de lutter contre l'échec, susciter l'ambition et accompagner l'excellence.
- **Fertilisation croisée** : l'université crée un trait d'union inédit entre les Sciences & Technologies et les Humanités. Chaque étudiant peut désormais composer un cursus sur-mesure incluant des compétences certifiantes des deux pôles. Pour garantir l'obtention d'un socle nécessaire et guider l'étudiant dans le choix des compositions possibles, un portail informatique est créé.
- **Gestion du temps « hors les murs » des étudiants** : l'université s'investit dans la recherche du stage (à travers des relations avec le tissu industriel, les PME...), la double compétence, l'année de césure, le long séjour à l'international... et l'enseignement à distance.
- **Réseau des universités polytechniques européennes** : l'université a initié la création d'un réseau composé à ce jour de plusieurs universités polytechniques en Europe (Italie, Espagne, Pologne ...), afin de créer un équivalent d'Erasmus+ pour ses étudiants.
- **International** : l'université a développé un système de mécénat attractif pour les industriels souhaitant parrainer le parcours international d'élèves boursiers.
- **Développement d'un système d'information** permettant de savoir quel cours a lieu où, quand, avec quel intervenant, pour quel public, mais aussi pour analyser en temps réel son fonctionnement, optimiser les coûts, les ressources, agir plus rapidement...

## Le résultat

L'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis affiche d'ores et déjà un excellent taux d'emploi après 18 mois : 93% pour les masters et 92% pour les licences professionnelles.

Les actions mises en place se mesurant sur le long-terme, les principaux indicateurs de résultat sont donc liés à l'impact du système d'information. Par exemple :

- **Paiement des intervenants et vacataires à 20 jours plutôt qu'à 6 mois** (traditionnellement), avec pour résultat de mieux fidéliser les bons éléments.
- **Une optimisation des salles de 4%** : 5 000m<sup>2</sup> ont été optimisés sur les 130 000m<sup>2</sup> disponibles, permettant notamment la création d'une plateforme des langues et un meilleur accueil des entreprises partenaires.
- Le suivi précis des disponibilités des professeurs a permis de **réduire de 59% le recours aux vacataires**. La charge enseignement a été réduite de 4 871 heures malgré une hausse des effectifs étudiants.

Le suivi des chiffres clés est réalisé en temps réel et permet une grande agilité et réactivité vis-à-vis des partenaires socio-économiques, du territoire, du ministère....

## Citations

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle** : « L'approche « Excellence Opérationnelle » de l'Université Polytechnique Hauts-de-France est **exemplaire**. La gestion stricte de ses ressources, son désir d'optimisation, sa quête d'amélioration continue, constituent un modèle pour de nombreux établissements souhaitant moderniser leur gestion ».

**Abdelhakim ARTIBA, Président de l'Université Polytechnique Hauts-de-France** : « A l'issue de notre benchmark, nous avons conclu que notre université avait son rôle à jouer, mais que nous devons aller plus loin et faire les choses de la meilleure manière possible. Nous avons donc inventé un modèle d'enseignement sur la base de nos différentes expériences en France et à l'international mais aussi du monde de l'entreprise. L'université polytechnique est sur le point d'être officiellement lancée, nous sommes très fiers de recevoir ce Prix de l'Excellence Opérationnelle, qui représente un fabuleux coup de pouce à notre lancement ! ».

## Prix Excellence Opérationnelle – Administration et Association 2



Pour s'adapter aux attentes nouvelles des collaborateurs et améliorer sa productivité, la CPAM des Yvelines transforme son management : innovation participative, télétravail et baisse de l'absentéisme en moins en 1 an



**Activité** : Organisme lié à la santé exerçant une mission de service public.  
**Localisation** : Yvelines - 98

**Effectif** : 1 370 collaborateurs  
**Nombre personne protégées** : 1,350 millions de personnes

### La problématique

La 5<sup>ème</sup> Caisse de France en volume (1,350 millions de personnes protégées) fait face depuis quelques années au **non-remplacement de 2 départs sur 3 à la retraite** (200 postes en 5 ans) alors même qu'elle gère de plus en plus de cas complexes (multi-employeurs, précarité, etc) ; et **aux nouvelles aspirations des collaborateurs notamment des générations nouvelles**. Par ailleurs, **l'un de ses services connaissait un turnover de 30% et 14% d'absentéisme de courte durée**. La Caisse décide de développer sa performance et de transformer son management.

### La démarche

Conscient de ce besoin de transformation, convaincu que le bien-être de ses « clients » passe par celui de ses collaborateurs et qu'en libérant les énergies, les résultats suivront, **le directeur général de la CPAM des Yvelines initie en 2012 une démarche d'excellence opérationnelle basée sur 5 leviers** : Donner du sens au travail, créer de la confiance, Accorder de l'autonomie, Cultiver la reconnaissance, Développer la fierté d'appartenance.

**L'organisation est redéfinie, chacun est formé au lean management adapté aux spécificités d'un service public, la formation de groupes de travail est favorisée pour gérer chaque aspect de la Caisse :**

- Pour édicter les 10 principes de management de la Caisse, 150 collaborateurs se regroupent par 10 pour faire émerger les idées qu'un groupe de travail - aidé d'un consultant - rassemble.
- Les collaborateurs se regroupent pour gérer leur cadre de vie (choisir un restaurant d'entreprise, un service de nettoyage...)
- Un groupe crée un baromètre de la qualité de vie au travail qui sera rempli par 97% des collaborateurs. Lorsque les résultats ne sont pas bons, la Caisse se donne 6 mois pour redresser le tir en rassemblant les personnes et services concernés pour un échange.
- La démarche d'innovation participative est gérée au quotidien par une responsable et 20 ambassadeurs. La démarche se caractérise par un système d'arbre à idées et une plateforme collaborative de dépôts d'idées.

Pour que ces démarches aboutissent, **la Caisse investit : dans la formation, l'accompagnement mais aussi dans des équipements** (conciergerie, salle de gym...). Pour favoriser la gratitude, des chèques cadeaux de 15€ peuvent être distribués entre collaborateurs sans validation hiérarchique. Seule condition : remercier publiquement **sur l'Intranet**.

**Les parkings et la salle de la cantine dédiés à la direction sont supprimés. Le télétravail est favorisé.**

**Pour tester cette nouvelle approche du management sur un cas particulièrement complexe, la CPAM 78 se penche sur le cas de sa plateforme de téléphonie et courriels, qui – sur 70 collaborateurs – connaissait un turnover et un absentéisme de courte durée important (30% et 14%).** Le directeur et 10 collaborateurs (plateforme et syndicats) embarquent pour Saint-Herblain afin de visiter l'entreprise libérée Ima Technologies. Après cette visite, la direction donne à son service le temps de tout discuter et de se réorganiser (choisir leur planning, des horaires variables, etc.).

### **Le résultat**

- Après 6 mois de réflexion / discussions et 3 mois de mise en place la plateforme de téléphonie et courriels affiche des résultats exceptionnels : les équipes tiennent les indicateurs de gestion avec 90% d'appels décrochés et une réponse aux mails en 48h, et l'absentéisme de courte durée a chuté de 30% en 1 an.
- 1300 idées ont été déposées depuis 3 ans, avec une participation de plus de 50% des collaborateurs et un taux de transformation de 15%, qui a valu en 2017 à la Caisse le Trophée Or de l'Innovation Participative – Transformation Managériale d'Innov'Acteurs. Certaines idées sont montées au niveau national.
- La caisse est passée de 30 à 80 télétravailleurs et 200 dossiers sont en cours d'évaluation.
- 2 strates de hiérarchie ont été supprimées pour passer de 6 à 4.

### **Citations**

**Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle :** « *Les valeurs de RSE sont parfaitement intégrées au sein de la CPAM 78 et l'expérience usagers est vraiment prise en compte à tous points de vue (clients, collaborateurs, particuliers, entreprises, corps médical...). La responsabilisation du personnel opérée dans cette Caisse est un axe majeur du changement et génère un vrai plaisir de travailler ensemble qui se ressent à l'extérieur.* »

**Patrick Negaret, Directeur Général de la CPAM des Yvelines :** « *Si l'on donne aux collaborateurs les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes, ils le feront. Mais cela passe d'abord par une dynamique qui doit être impulsée par la direction. Aujourd'hui, ce sont des agents qui présentent les démarches qu'ils ont mise en place au sein de la Caisse aux Directeurs d'autres Caisses en visite. Cela nous rend tous très fiers. Ce Prix est assurément celui de nos 1 370 collaborateurs !* »