

## Remise des trophées EFQM au Medef 19 octobre 2009

### **De quoi s'agit-il ?**

L'EFQM (European Foundation for Quality Management, traduisez Fondation Européenne pour le Management par la Qualité) est basée à Bruxelles et a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), avec l'appui de la commission européenne. L'EFQM compte aujourd'hui plus de 700 membres, organismes ou entreprises.

L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour l'évaluation de l'excellence managériale : le modèle d'excellence EFQM qui comprend 9 critères clés.

Pour les entreprises souhaitant s'engager dans cette quête de performance, plusieurs reconnaissances sont possibles : le premier niveau est l'engagement vers l'excellence (niveau C2E – Committed to excellence), la deuxième marche est la reconnaissance pour l'excellence (niveau R4E – Recognized for excellence, 3 étoiles, 4 étoiles ou 5 étoiles). Il est également possible de concourir au prix annuel qui délivre 3 types de récompenses : finaliste, gagnant d'un prix (prize winner), lauréat du trophée (award winner).

Pour en savoir plus, consulter le site de l'EFQM : [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

### **Table ronde sur les leviers d'un management performant et durable**

---

#### **Idée importante :**

- Besoin de repères dans des temps troubles et de revenir aux fondamentaux du management : EFQM, Développement Durable, Référentiels d'excellence

#### **Idées principales du Témoignage de Marc DEWALLE - GEMALTO**

- Promotion, facilitée par l'EFQM, d'un système de management différent, par forcément issu du métier.
- Travail sur les méthodes et les résultats favorisé sur plusieurs années, en plus d'un travail par objectif.
- Pour maintenir une démarche de développement durable, besoin de leadership dans l'entreprise. Implications sur l'employabilité, via l'analyse de l'impact local de l'entreprise.
- Pédagogie favorisée par une auto-évaluation régulière et un encadrement sur les méthodologies et le management ; avec davantage un encadrement intermédiaire plus intégré.
- Visibilité de la stratégie favorisée par le référentiel : fil conducteur pour la construction d'objectifs et la lecture du fonctionnement d'un site.

**Idées principales du Témoignage de Gilbert COLLIN – RICOH France**

- Excellence venue au sein de Ricoh France par le Japon et le Benelux.
- Référentiel EFQM = fondamentaux de management pour le nouveau manager.
- Apport de la clarté dans la stratégie, de la cohérence sur les objectifs opérationnels.
- Minimum 2 à 3 ans pour le déploiement Politique – Stratégie – Objectifs et pour descendre en profondeur dans l'entreprise.
- Un slogan : Think global & act local. Applicable également au développement durable
- Apport de la clarté pour l'ensemble des collaborateurs via le référentiel EFQM : entreprise pilotée, avec une mise en perspective des projets et apport de sens aux actes des collaborateurs ; mise en adéquation entre les besoins des collaborateurs et les objectifs de l'entreprise.
- Emergence de comportements d'exception et d'innovation. Changement du comportement des collaborateurs avec la mise en œuvre du référentiel : davantage orienté services.
- Un niveau de maturité à atteindre.

**Idées principales du Témoignage de Thierry LEMERLE – POLE EMPLOI**

- Le premier choix = se faire certifier ISO 9001 pour sécuriser les processus, suite à la fusion Assedic – Unedic. En cours.
- L'EFQM = avoir un cap et donner du sens dans une période de fusion. Outil simple pour tout ce qui touche aux objectifs et aux repérages.
- La mise en œuvre de l'EFQM par essaimage, sur une base de volontariat, permettant de capitaliser les bonnes pratiques en période de crise et de fusion.
- Recours à un panel avant la mise en place de nouveaux projets : baromètre d'entreprise et de demandeurs d'emplois, qui permet d'identifier plus finement les priorités d'actions.
- Engagement dans une politique de Développement Durable, alliant Economie, Sociétal et Environnement, avec apport de sens dans le contexte de fusion.
- Processus clés sécurisés via EFQM et démarche qualité, ce qui était vital en période de fusion. Cap qui aide à se poser les bonnes questions.

**Idées principales du Témoignage de Hugues DHEUDIERES - BPCE**

- Création d'un modèle propre, plus orienté métier, inspiré de l'EFQM, avec identification de 6 leviers : Direction, Personnel, Efficacité interne, Relations fournisseurs, Relations commerciales, Prestation Banque à distance ; impactant 5 domaines : Performance économique, Performance réglementaire et risques, Performance clients, Performance personnel et Performance sociale et sociétale.
- Comment passer du constat à l'action, dans un contexte de grande autonomie des entités et de décentralisation ? Par l'identification de bonnes pratiques, en les faisant connaître et en les diffusant.
- Exercice annuel obligatoire, qui repose davantage sur la base du volontariat pour passer à l'action. Egalement utile pour capitaliser sur les résultats.
- Leadership = question n° 1 de ce type de démarche

- Travail principalement réalisé sur la partie facteurs / leviers, avec un gros effet pédagogique.
- Mise en perspective et cohérence avec la démarche Développement Durable. Une amélioration doit servir le client, le collaborateur et la conformité. Utilisation des différents leviers avec bénéfice pour l'ensemble des parties prenantes.
- La pratique du benchmark reconnue en interne. Question d'élargir la dynamique à toute l'entité. Référentiel comme outil de convergence et d'évolution de la culture. Fondamental = prendre le temps de mettre en œuvre le référentiel, d'éviter de le faire dans l'urgence.

### ***Idées principales du Témoignage de Hélène VALADE – Club C3D / LYONNAISE DES EAUX***

- Développement Durable = prise en compte d'un modèle économique et de ses impacts financiers, écologiques, sociaux, sociétaux, en concertation avec les parties prenantes.
- Passer d'une vision de Qualité produite par l'entreprise à une optique de Qualité désirée par le social et le sociétal. 3 points importants :
  1. L'écoute des parties prenantes : remettre l'humain au cœur du système
  2. L'association des parties prenantes au développement de l'entreprise et à son processus décisionnel : révolution culturelle dans l'entreprise
  3. Une démarche de partage et de concertation : recherche de l'intelligence collective, dans un esprit de co-construction de solutions et de déploiement.
- La notion d'exemplarité importante en matière de développement durable.
- Impératif de soigner les articulations entre les différentes mesures et les différents standards. Sinon les collaborateurs se retrouvent à suivre une multitude d'indicateurs et passent leur temps en reportings. Dans une optique de système de management intégré, mutualisation des indicateurs. Question d'organisation : travailler en transversal plutôt qu'en horizontal.

### ***En conclusion***

- EFQM = référentiel permettant d'agir sur les compétences, facilitant la valorisation des succès et l'utilisation des échecs.
- EFQM = outil de pilotage, pouvant être partagé à tous les niveaux pour redonner sens et cohérence à l'entreprise.

---

**Les entreprises récompensées**

---

**Niveau R4E 3 étoiles**

- Mr Agulo, Directeur Qualité et Innovation  
La Poste, Direction du courrier, DOTC Haute Savoie
- Mr Prevost, Directeur Général Délégué  
Afnor Compétences

**Niveau R4E 4 étoiles**

- Mr Agulo, Directeur Qualité et Innovation  
La Poste, Direction du courrier, DOTC Paris

**Niveau R4E 5 étoiles**

- Mme Daret, Directeur Général  
CCI du Gers
- Mr Valence, Directeur Général  
Crouzet
- Mr F.  
EDF Goldfech
- Mr Dewalle, Directeur Qualité  
Gemalto
- Renault Cléon
- Mr Collin, Directeur Qualité  
Ricoh France
- Mr Jacquemet, Président  
TNT Express France

**Price winners 2009**

- Mr Siufi  
EDF, Direction Commerciale Entreprise et Collectivités Locales
- Mr Wateine et Mme Ferrand  
Bosch Rodez  
Prix Amélioration, Formation et Innovation continues

---

**Mot d'Olivier PEYRAT, DG de l'Afnor**

---

Prendre soin des gens, c'est prendre soin de l'entreprise. Les Ressources Humaines sont des unités de création de richesse pour l'entreprise dans une période de crise.

L'écoute et l'art thérapie peuvent être utilisés pour la gestion du stress en période de crise. Il s'agit de faire participer le personnel qui a envie d'aller de l'avant.

Si une personne se sent bien, elle va travailler mieux.

**Mot de François ALLERET, Président de l'Afnor**

L'excellence opérationnelle est une des clés du succès des entreprises.

L'excellence opérationnelle est une expression nouvelle : cela concerne tout ce qui est en amont de la production, le transverse, la production de biens / services, les relations clients. Cela fait également référence au Lean Management.

L'émergence actuelle d'un consommateur citoyen est un défi et une menace pour l'entreprise.

La dégradation en France de la Qualité du service rendu est inquiétante. Il s'agit d'équilibrer Qualité et Achats. Plusieurs pistes s'offrent pour poursuivre la recherche de l'excellence opérationnelle :

1. C'est la clé d'une performance économique et de la compétitivité, car la non qualité a un coût.
2. C'est avoir la liberté d'esprit pour s'attacher à l'innovation et à l'adaptation
3. C'est écouter et rendre actives toutes les parties prenantes, sur un principe de co-construction, tout en innovant dans l'écoute et la relation
4. C'est mesurer la qualité. Ce que l'on mesure, même imparfaitement, s'améliore mieux que ce qui n'est pas mesuré. Il importe de régler la confusion entre outils statistiques et indicateurs. C'est une responsabilité managériale
5. C'est favoriser et faciliter le benchmark. Cela facilite la mise en œuvre d'un modèle de management éprouvé, enrichi par l'expérience
6. C'est changer progressivement une culture d'entreprise, en donnant de la cohérence, en favorisant la prise d'initiative, et en veillant à une déclinaison globale au sein de l'entreprise
7. C'est recourir aux normes, lesquelles sont un moyen d'accéder à l'innovation. La certification est un des facteurs de progrès
8. C'est veiller à une bonne correspondance entre offre et demande, car la complexité amène à ne plus savoir comment choisir.
9. C'est réaliser un breakthrough, une rupture. Pour sortir de la logique incrémentale, il faut savoir faire un saut, une rupture.
10. C'est modifier les relations Achats – Fournisseurs, car le jeu de pouvoir actuel n'est pas équilibré. Il est de la responsabilité des managers de concevoir différemment la relation avec les fournisseurs, dans l'intérêt de la performance de demain.
11. C'est redonner une forte dimension humaine au management. Le vrai capital d'une entreprise, ce sont les compétences, les hommes, la confiance interne (avec les collaborateurs, les syndicats, ...) et la confiance externe (avec les partenaires)

Aujourd'hui, quelques signes sont préoccupants en France. Le nombre de certificats ISO diminue, alors qu'il augmente dans tous les autres pays de l'Union Européenne. Pour les reconnaissances EFQM, la France se trouve loin derrière l'Allemagne, l'Espagne, l'Angleterre, sans parler de la Turquie et de la Hongrie.

Un espoir encourageant apparaît avec l'intérêt croissant que suscite le Lean Management. C'est une vision dynamique du progrès. Les manifestations qualité et performance traitant de ce sujet sont très suivies. Enfin, la France compte tout de même 2 Price winners EFQM en 2009.