



Dossier de presse

La Journée des entreprises du Sénat.....	1
Les 17 entreprises distinguées par M. Gérard Larcher	2
Les cinq reconnaissances EFQM les plus élevées en France	2
Les trois entreprises ayant reçu une distinction européenne.....	4
Les neuf organisations reconnues EFQM en 2015	5
L'EFQM en bref.....	8
Les quatre voies possibles pour valoriser son engagement EFQM.....	9
Comment se déroule une évaluation EFQM ?	9
Des clubs régionaux très dynamiques et ouverts	10
Témoignage du Centre national d'études spatiales.....	11
A propos du groupe AFNOR	11

La Journée des entreprises du Sénat

La Délégation sénatoriale aux entreprises, présidée par Mme Elisabeth LAMURE (Les Républicains – Rhône), a accueilli près de 200 entrepreneurs au Sénat jeudi 31 mars, pour la première Journée des entreprises.

Créée fin 2014 à l'initiative du Président du Sénat, M. Gérard LARCHER, cette délégation, composée de 42 sénateurs désignés à la représentation proportionnelle des groupes politiques, est chargée d'informer le Sénat sur la situation des entreprises, de recenser les obstacles à leur développement et de proposer des mesures visant à favoriser l'esprit d'entreprise et à simplifier les normes réglementaires applicables à l'activité économique, en vue d'encourager la croissance et l'emploi dans les territoires.

Depuis janvier 2015, la délégation est déjà allée à la rencontre des entrepreneurs dans près de dix départements ainsi qu'à Londres. Sur le fondement des témoignages de terrain ainsi recueillis, elle intervient en posant des questions au Gouvernement et en élaborant des propositions de loi, des propositions de résolution ainsi que des amendements aux projets de loi concernant les entreprises. Elle mène aussi des études comparatives ou des études d'impact préalables pour éclairer le vote du Sénat sur les dispositions qui touchent l'entreprise.

Afin de donner de l'écho à ces initiatives et de faire vivre les relations qu'elle a commencé à tisser avec les entrepreneurs, la Délégation aux entreprises les a invitées au Sénat le 31 mars pour une journée dédiée. Cette journée a permis de valoriser l'entreprise et d'encourager sa réussite, d'abord en cherchant comment lui simplifier la vie mais aussi en l'aidant à identifier ses propres clefs de succès.

La matinée a débuté par une table ronde au cours de laquelle Mme Elisabeth LAMURE a présenté l'action de la Délégation en réponse aux interpellations adressées par plusieurs entrepreneurs rencontrés par la Délégation. Elle s'est poursuivie par un focus sur la question de la simplification, dont les entreprises attendent toujours les effets concrets : M. Jean-Vincent PLACÉ, Secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification auprès du Premier ministre, a présenté l'action du Gouvernement en ce domaine.

L'après-midi, les entrepreneurs ont été conviés à assister en tribune à la séance de questions d'actualité au Gouvernement dans l'hémicycle du Sénat. La fin de journée, organisée en partenariat avec le groupe AFNOR, a mis en lumière les facteurs du succès selon plusieurs entreprises performantes, entrées dans une démarche de management d'excellence, selon le modèle EFQM - *European Foundation for Quality Management*. La journée s'est terminée par une remise des prix à 17 entreprises par le Président du Sénat, en présence de M. Olivier PEYRAT, directeur général du groupe AFNOR.

Les 17 entreprises distinguées par M. Gérard Larcher

Le modèle d'excellence EFQM, dont le groupe AFNOR est le représentant en France, est un des outils managériaux les plus populaires en Europe. Utile pour donner de la cohérence à plusieurs projets stratégiques et insuffler une dynamique d'entreprise, il est utilisé par plus de 30000 organisations dans le but d'améliorer leurs performances.

Agilité, leadership, développement de stratégies intégrant leurs parties-prenantes, implication des équipes, amélioration permanente des produits et services sont autant de points communs pour toutes ces entreprises utilisatrices de l'EFQM, distinguées par le Président du Sénat Monsieur Gérard Larcher, le 31 mars 2016.

Les cinq reconnaissances EFQM les plus élevées en France

1. Valrhona

Cette société d'environ 900 collaborateurs spécialisée dans le chocolat de haute qualité, référence dans le monde du chocolat gastronomique, applique l'auto-évaluation depuis 15 ans. L'entreprise, qui se qualifie d'"organisation apprenante" et qui aime "mesurer pour s'améliorer", est évaluée depuis quatre ans par une équipe européenne d'auditeurs EFQM. En 2015 elle a obtenu un certificat EFQM au niveau R4E (Reconnaissance pour l'Excellence).

L'excellence est porteuse de sens pour Valrhona, qui est attachée à impliquer toutes les parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs ou clients) avec pour objectif, leur satisfaction. C'est une belle réussite pour l'entreprise : elle réalise 60% de son chiffre d'affaires à l'international et affiche une moyenne de 10% de taux de croissance.

En savoir plus : [Interview de Jean-Luc Grisot, DG de Valrhona, réalisée le 31 mars 2016](#) (1 min.)

2. Aéroport de Lyon Saint-Exupéry

Depuis 2010, Aéroport de Lyon emmène ses 500 salariés dans une logique de performance et d'excellence grâce au modèle EFQM. L'entreprise s'est dotée d'un plan d'actions sur cinq ans. Elle

déploie la méthode EFQM horizontalement et verticalement afin de donner du sens à l'action de chacun de ses collaborateurs.

En embarquant toutes les parties prenantes avec une démarche plus éducative que restrictive, l'Aéroport de Lyon vise à fidéliser les passagers dans un contexte de forte concurrence entre plateformes aéroportuaires, des considérations environnementales renforcées et de croissance du trafic aérien.

Plus d'informations sur les actions EFQM de l'Aéroport de Lyon : « [Le club de benchmark de Lyon, cadre idéal pour faire vivre le modèle EFQM](#) »

3. **Weave**

Weave, cabinet de Conseil en Stratégie Opérationnelle créé par Didier Rousseau en 2001 est reconnu R4E 5* pour la seconde fois consécutive.

C'est une reconnaissance pour l'ensemble de l'entreprise et l'engagement de ses 250 collaborateurs. Avec l'EFQM, Weave développe un modèle de conseil fondé sur la co-construction, le design thinking et l'impertinence constructive.

En complément le cabinet mène une démarche d'exploration pour répondre aux attentes et exigences grandissantes de ses clients.

La créativité et l'innovation sont au cœur de la proposition de valeur et du développement continu de Weave depuis 15 ans.

Plus d'informations : « [Pour la deuxième fois, Weave reçoit la reconnaissance maximale du modèle EFQM](#) »

4. **SDEA**

Etablissement public de coopération spécialisée, le Syndicat des Eaux et de l'Assainissement Alsace-Moselle fédère 500 communes sur le Bas-Rhin, le Haut-Rhin et la Moselle. Il est deuxième opérateur en France après Eau de Paris.

Acteur du petit et du grand cycle de l'eau, le syndicat compte 570 collaborateurs et concentre près de 100 métiers. Issu du regroupement de syndicats locaux, communes et EPCI, le SDEA pratique un modèle managérial autonome des antennes locales appuyé très tôt par l'ISO 14001 (management de l'environnement), OHSAS 18 001 (santé et sécurité au travail) et ISO 26000 (responsabilité sociétale), puis plus récemment par le modèle EFQM.

Le syndicat entend ainsi asseoir son développement, sa performance et légitimité du service sur les référentiels de l'excellence de l'entreprise appliqués au secteur public.

5. **CNIEG**

Issue d'une externalisation d'EDF et de Gaz de France, la Caisse Nationale des Industries Electriques et Gazières a été créée en 2005.

Organisme de sécurité sociale privé, elle compte 190 personnes basées à Nantes en charge de la gestion de 4 milliards d'euros de prestations retraite.

Structurée comme une entreprise, la Caisse a adopté le modèle EFQM en 2009 pour redonner du souffle à sa démarche ISO 9001.

En adoptant cette démarche globale, la CNIEG veille à conserver une forte orientation clients.

Cette démarche s'est concrétisée en interne avec la participation des salariés et du Conseil d'Administration aux travaux de co-construction de la Convention d'Objectifs et de Gestion qui est un plan stratégique à quatre ans.

Plus d'information : « [L'EFQM, service gagnant d'un organisme de sécurité social réactif et compétiteur : la CNIEG](#) »

Les trois entreprises ayant reçu une distinction européenne

Chaque année, l'EFQM organise un concours ouvert à toutes les entreprises qui ont une reconnaissance officielle à plus de 600 points. Elles font l'objet d'une évaluation spécifique, très exigeante, réalisée par des assesseurs internationaux pendant 5 à 9 jours. Les 3 entreprises suivantes ont eu plus de 650 points lors de cette évaluation.

1. La Poste : Branche Services Courrier Colis (BSCC)

Le prix remis au Sénat est le couronnement d'une démarche de long terme initiée en 2004 par la branche services courrier colis du groupe La Poste, baptisée « Programme d'Excellence. »

Aujourd'hui, le modèle EFQM est déployé sur un périmètre très étendu comprenant : le siège, les 38 Directions Services Courrier Colis au niveau régional et les 650 Etablissements industriels.

Chacune de ces entités est titulaire d'une reconnaissance EFQM allant du Passeport vers l'Excellence (modèle postal) au R4E 5*.

Les 140.000 collaborateurs de la Branche Services Courrier Colis travaillent chaque jour à faire vivre ce système d'excellence afin d'améliorer sans cesse l'organisation et les modes de fonctionnement.

Très populaire, la démarche EFQM, qui s'appuie sur un système de management par les processus certifié ISO 9001, s'enrichit chaque année de nouveaux axes de percée : management des risques, offres responsables, innovation participative, excellence de service, évaluations RSE de type ISO 26000, système de management de la santé et de la sécurité au travail...

La démarche EFQM se poursuit dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir ».

2. SCLE SFE

Ce constructeur de solution de contrôle commande numérique pour les postes de transformation électrique qui compte environ 250 salariés est contraint de garder un très haut niveau d'excellence. Une nécessité qui s'illustre parfaitement par la fiabilité requise sur les équipements de signalisation ferroviaire qui y sont produits.

Cette PMI s'appuie depuis sept ans sur une triple certification qualité-sécurité-environnement, désormais mise en musique par le modèle EFQM. Toujours en quête de performance, la société souhaite ainsi continuer à travailler dans une logique de différenciation par rapport à la concurrence et embarquer les collaborateurs grâce à l'approche participative du modèle EFQM.

En savoir plus : [Prix européen d'excellence en management : SCLE SFE et Robert Bosch mettent Midi-Pyrénées à l'honneur](#)

3. **Bosch France / Usine de Rodez**

Le modèle EFQM est implanté très fortement au sein du groupe Bosch. L'industriel Allemand en est en effet un membre fondateur. Au sein de l'usine de Rodez qui produit notamment des équipements pour moteurs diesel, cela s'illustre par une adoption du modèle depuis près de 15 ans déjà.

Sur ce site industriel qui emploie 1.600 personnes, on croit à ce modèle qui incite à se poser les bonnes questions et favoriser l'adoption des bonnes pratiques issues d'autres entreprises, notamment grâce aux retours d'expériences des assesseurs externes.

A noter que l'usine de Rodez reçoit aujourd'hui deux prix associés à deux axes de travail stratégiques. D'une part en matière de performance industrielle avec des résultats excellents et pérennes. Et d'autre part en matière d'agilité de l'organisation et de conduite du changement.

En savoir plus : [La reconnaissance conjointe EFQM et AFAQ 26000 de l'usine de Rodez de Bosch France](#)

Les neuf organisations reconnues EFQM en 2015

1. **Les vigneronns de Buzet**

Les vigneronns de Buzet est une structure coopérative créée il y a 63 ans pour gérer le quasi-monopole de l'appellation située entre Bordeaux et Toulouse. La coop compte 100 personnes et regroupe près de 200 vigneronns adhérents sur 1800 Ha de vignes.

Dès 2005, pour faire face à une conjoncture particulièrement délicate, Les vigneronns de Buzet ont initié une démarche de management dans une logique de développement durable. Cette stratégie s'est illustrée par une adhésion au collectif 3D (programme d'accompagnement les entreprises coopératives et agroalimentaires dans toutes les étapes de leur démarche RSE) et une évaluation AFAQ 26 000, niveau exemplaire, en 2014. Des initiatives désormais relayées par le modèle EFQM qui a permis de déployer le développement stratégique en mode projet et faciliter ainsi leur bouclage.

2. **Endress + Hauser SAS France**

Endress + Hauser, entreprise Suisse particulièrement implantée en France propose des solutions complètes et instruments de mesure et métrologie. L'entreprise familiale a choisi le modèle EFQM pour appliquer ses valeurs à travers un programme d'actions cohérent. Diplômée C2E en 2013, l'activité Service d'Endress + Hauser a désormais le niveau de reconnaissance R4E. L'objectif est clair : renforcer la position de leader de l'entreprise, satisfaire les clients et motiver les partenaires et collaborateurs. À travers des critères et des questions que l'entreprise n'a pas l'habitude d'aborder, la méthode ouvre en effet de nouveaux chemins de réflexion créateurs de valeur.

Fort du succès rencontré au sein de l'activité Services, le déploiement de la démarche d'excellence à l'ensemble des structures et activités françaises est en marche.

Une nouvelle entité est d'ailleurs également récompensée aujourd'hui pour son évaluation au 1er niveau C2E.

3. **Plastipolis**

C'est parce que l'excellence fait nécessairement partie de l'ADN d'un pôle de compétitivité que Plastipolis s'est emparé du modèle EFQM. D'autant que le secteur de la plasturgie revêt une forte composante européenne avec des partenaires, notamment allemands, très en pointe. C'est notamment grâce au déploiement du modèle et à sa garantie européenne que Plastipolis a pu prolonger sa reconnaissance européenne sur les clusters d'innovation.

Au-delà de s'appliquer à soi-même le modèle, le pôle joue désormais l'ambassadeur de l'EFQM auprès de ses 400 adhérents dont 250 entreprises, 95 centres de R&D et de formation.

4. **ECAM-EPMI**

Créée en 1992 à l'initiative de 4 grands groupes industriels (EDF, PSA, SCHNEIDER et PHILIPS) et de l'Institut Catholique de Paris, ECAM-EPMI est une Grande Ecole généraliste habilitée par la CTI à délivrer le diplôme d'ingénieur et le Grade de Master, membre de la Conférence des Grandes Ecoles.

C'est avec le souci de mettre en application les valeurs enseignées à ses élèves et mettre en harmonie les actes et les discours, que l'école a choisi de déployer l'EFQM. Préféré à une démarche sur base de norme volontaire, le modèle a en effet séduit l'Ecole grâce à ses aspects globalisant en bonne adéquation avec le fonctionnement et les multiples parties-prenantes de l'établissement, notamment les élèves, le personnel et les entreprises partenaires. Grâce à une bonne adhésion des équipes à la démarche destinée à mettre l'organisation en situation de progrès, ECAM-EPMI est motivée à l'idée d'aller plus loin en matière d'excellence opérationnelle et vise désormais l'Award européen de l'EFQM.

5. **Régime Social des Indépendants (RSI) des Pays de la Loire**

Après une démarche ISO 9001 entamée en 2009 et certifiée en 2011, le Régime social des indépendants de Pays de la Loire s'est impliqué dans le modèle EFQM. Le contexte, à l'époque, était à l'amélioration et il paraissait opportun d'embarquer les agents dans une dynamique reposant sur de nouvelles valeurs à développer.

Outre le fait de sortir les salariés des problématiques propres au RSI, cette démarche avait pour objectif de fédérer les équipes autour de projets concrets. L'enjeu était aussi de valoriser l'image du RSI Pays de la Loire tout en créant une dynamique positive et en ré intégrant la caisse dans un environnement social et un partenariat visible. L'EFQM s'est avéré être un véritable outil de remobilisation des ressources humaines.

Même si, pour l'heure, il n'est pas prévu de communication externe sur la démarche, l'idée reste bel et bien de démontrer à toutes les parties prenantes l'engagement du RSI Pays de la Loire pour une excellence de service.

6. **SNCF/Mobilités/ Direction Régionale Rhône Alpes TER Rhône-Alpes**

La direction Régionale Rhône-Alpes compte 4.000 agents, 1.200 trains et 520 autocars. Un écosystème très vaste, organisé en silos, au sein duquel le modèle a été déployé en 2013 avec un objectif : redonner du lien et de la transversalité au service grâce à une méthode simple et souple qui permette de comparer les méthodes et avancer en mode projet.

La démarche récompensée C2E cette année se concrétise notamment par un gain de temps et d'efficacité.

Motivée par son succès, enthousiasmée par ce modèle de management qui permet de rythmer la montée en compétences, la direction Régionale Rhône-Alpes TER se projette vers une reconnaissance R4E dès 2017.

7. RATP Ligne 14

Avec l'EFQM, l'objectif des équipes de la Ligne 14 de la RATP est clair : inscrire la ligne aussi appelée Météor dans un modèle d'excellence durable. Cette première ligne de métro à gros gabarit, vitrine des savoirs faire de la RATP dans le domaine des métros automatiques, est aujourd'hui confrontée à de nouveaux enjeux :

- maintenir un très haut niveau de satisfaction des 500 000 voyageurs quotidiens alors que se profilent les travaux d'extension qui feront de cette ligne, la première étape du Grand Paris et à terme, sa colonne vertébrale ;
- rester une référence mondiale en matière de métro automatique dans un contexte concurrentiel dans lequel ce type de rame tient la première place.

8. AFNIC

L'Association française pour le nommage Internet en coopération est chargée notamment de la gestion du .fr, une mission qui, depuis 2007, est remise en concurrence tous les 5 ans.

C'est donc dans une optique de performance dans un environnement international particulièrement concurrentiel que l'AFNIC s'est emparée de l'EFQM. Le modèle s'est en effet révélé être particulièrement bien approprié pour gérer les très nombreuses parties prenantes à la gestion de l'Internet en France. La mobilisation des 75 collaborateurs de l'association s'est déjà concrétisée avec des résultats tangibles :

- le mandat de l'Afnic a déjà été renouvelé deux fois pour le .fr ;
- la satisfaction client oscille entre 98 et 99% ;
- l'association a remporté les nouveaux marchés visant à gérer de nouvelles extensions telle que le .paris.

Plus d'informations : [L'AFNIC mise sur l'EFQM pour se développer avec agilité](#)

9. Laboratoires Pierre Fabre (Pôle actifs végétaux) – Botanical Expertise Pierre Fabre

Les Laboratoires pharmaceutiques et dermo-cosmétiques Pierre Fabre, évalués AFAQ 26000 à un niveau exemplaire en 2015, ont toujours veillé à respecter la nature. Cette volonté s'est renforcée au fil des années tandis que leur portefeuille de produits contenant des actifs végétaux s'est élargi : aujourd'hui environ 40% de leur chiffre d'affaires dépend de ressources issues du monde végétal.

Pour contribuer à la préservation des ressources, et répondre à leurs objectifs d'innovation, de sécurisation des approvisionnements et de qualité des actifs végétaux, l'entreprise a mis en place une démarche spécifique. Cette démarche, appelée Botanical Expertise Pierre Fabre, porte sur le développement des actifs végétaux, de la recherche sur les plantes – et leurs actifs – à leur mise en

culture, en passant par la production des actifs et leur utilisation dans les formules des produits. C'est pour inscrire ce développement dans un cercle vertueux d'amélioration continue, répondre aux enjeux RSE liées à l'utilisation des plantes et piloter cette activité stratégique que l'entreprise, au travers de son pôle Actifs Végétaux, a choisi le modèle de management EFQM.

En savoir plus sur cette démarche : www.botanical-expertise.com et sur les Laboratoires Pierre Fabre : www.pierre-fabre.com

L'EFQM en bref

Par du benchmark, des évaluations internes ou externes, l'EFQM encourage à devenir des structures agiles, mieux adaptées aux rigueurs du contexte économique mondial actuel. Clubs régionaux, prix français et européens, l'EFQM suscite une dynamique forte auprès des entreprises.

Découvrir [la présentation de l'EFQM par Olivier Peyrat, directeur général du groupe AFNOR \(2 min.\)](#)

Le modèle de management EFQM permet de comprendre les relations de cause à effet, entre ce que fait une organisation et les résultats qu'elle obtient. Il s'articule en trois volets : les critères, les concepts fondamentaux de l'excellence et le RADAR.

Le modèle d'excellence EFQM propose une évaluation basée sur 9 critères :

- Leadership.
- Stratégie.
- Personnel.
- Partenariats et ressources.
- Procédés, produits et services.
- Résultats « clients ».
- Résultats « personnel ».
- Résultats de la société.
- Résultats commerciaux.

Cinq de ces critères sont des « Facilitateurs » et quatre sont des « Résultats ». Les critères « Facilitateurs » couvrent ce que l'organisation fait et comment elle le fait ; les critères « Résultats » couvrent ce que l'organisation réalise.

Cet outil vise ni plus ni moins à atteindre l'excellence dans l'organisation. Excellence symbolisée autour de huit concepts fondamentaux :

- Réussir par le talent des collaborateurs
- Favoriser la créativité et l'innovation
- Diriger avec vision, inspiration et intégrité
- Manager avec agilité
- Développer les capacités organisationnelles
- Apporter de la valeur à ses clients
- Soutenir des résultats remarquables
- Créer un avenir durable

Les huit concepts fondamentaux peuvent être utilisés comme une base pour décrire les attributs d'une excellente culture organisationnelle. Ils servent aussi de langage commun pour le top management.

Le RADAR

RADAR est un cadre d'évaluation dynamique et un puissant outil de gestion qui fournit une approche structurée pour questionner la performance d'une organisation. Au niveau le plus élevé, la logique RADAR indique qu'une organisation doit savoir :

- Déterminer les résultats visés dans le cadre de sa stratégie.
- Planifier et élaborer un ensemble intégré d'approches structurées pour obtenir dès à présent et dans l'avenir les résultats requis.
- Déployer les approches de façon systématique afin de s'assurer de leur mise en œuvre
- Évaluer et affiner les approches déployées en exerçant une surveillance continue et en faisant l'analyse des résultats obtenus et des activités d'apprentissage en cours.

Plus d'informations : www.afnor.org/efqm

Les quatre voies possibles pour valoriser son engagement EFQM

L'EFQM propose des programmes complets de reconnaissance et organise des prix pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Quelle que soit la maturité du parcours de l'entreprise, le groupe AFNOR peut vous aider à identifier le niveau le plus approprié.

L'engagement vers l'excellence (C2E : Committed to Excellence) : basé sur une auto-évaluation, la reconnaissance permet d'identifier, de hiérarchiser et de mettre en œuvre des projets d'amélioration, qui sont validés ensuite par un assesseur externe.

La reconnaissance de l'excellence (R4E : Recognized for Excellence) : une évaluation complète fondée sur le modèle d'excellence EFQM fournit à l'organisation un rapport détaillé, un plan de progrès, et une reconnaissance des résultats obtenus.

Les Prix Français Qualité Performance : ils récompensent les meilleures organisations nationales, selon 3 catégories progressives : finaliste, gagnant et lauréat toutes catégories. Ils permettent une véritable reconnaissance des efforts accomplis par les acteurs économiques français, en matière de Qualité et de Performance.

Les prix européen de l'Excellence EFQM : le groupe AFNOR invite chaque année les entreprises du territoire à participer aux Excellence awards EFQM, les Prix européens de l'excellence. Les participants réalisent une évaluation complète via une équipe d'assesseurs expérimentés et qui se mobilisent en moyenne 500 heures sur chaque candidature. Ces prix distinguent les organisations dont les résultats et les pratiques de management sont jugées les plus performantes.

Comment se déroule une évaluation EFQM ?

L'EFQM donne les outils pour élaborer un jugement, non pas pour sanctionner mais pour situer le niveau de performance des entreprises. Une évaluation indépendante permet de délivrer un score sur les pratiques et un score sur les résultats obtenus.

L'EFQM est un modèle reposant sur le bon sens : chercher l'existence de relations fortes de cause à effet entre des pratiques de management et des résultats obtenus. Il réclame une posture d'humilité de la part des dirigeants qui l'utilisent.

Le score des pratiques repose sur l'évaluation de trois éléments : primo, l'approche utilisée est-elle solide ? Deuxièmement, est-elle bien déployée ? Enfin, qu'en est-il de la mesure, de l'apprentissage, du retour d'expérience ? L'évaluation des deux derniers éléments est en quelque sorte bridée par le niveau donné au premier. Ceci est logique : une approche non robuste, qui ne prendrait pas en compte par exemple les besoins des clients, mais qui serait en revanche parfaitement mise en oeuvre dans l'entreprise ne peut pas obtenir une note élevée. Il en est de même pour les résultats : A quoi bon avoir des indicateurs avec des bonnes tendances et des cibles atteintes, si le choix de ces indicateurs n'est pas tout à fait pertinent ?

L'évaluation : à la rencontre des équipes

« Pour moi, c'est avant tout un gros travail en amont pour se documenter sur l'entreprise et sur son secteur d'activité » explique Patrick Marolleau, évaluateur EFQM. « Il faut s'imprégner des documents qui nous sont confiés par l'entreprise avant l'évaluation. C'est ensuite un enchaînement d'interviews que nous menons au sein de l'entreprise, en partant de questions ouvertes où les responsables expriment la stratégie définie, les objectifs et les pratiques qu'ils mettent en oeuvre pour atteindre les objectifs. Entretiens suivis par des questions plus fermées : il faut en effet, parfaitement comprendre pourquoi l'entreprise a adopté telle stratégie, pourquoi le dirigeant a choisi telle option plutôt qu'une autre, quels sont les résultats visés, les pratiques déployées, quelle analyse en fait l'entreprise, quels sont les retours d'expérience, comment l'entreprise se compare avec d'autres organisations... Ce qui est intéressant, ce sont les interviews collectives ou focus group, qui nous permettent d'obtenir un effet miroir, terrain : quelle est la perception des managers de proximité ? Celle des collaborateurs ? C'est extrêmement riche d'enseignement pour les entreprises. Nous interviewons également des parties prenantes externes comme par exemple client, fournisseur, collectivité territoriale... »

En parallèle, l'évaluateur s'intéresse aux différents résultats de l'entreprise : résultats clefs, résultats pour les clients, pour le personnel, pour la collectivité. En quoi sont-ils le fruit des pratiques développées ? Sont-ils en augmentation ou en diminution ? Les cibles fixées sont-elles atteintes ? Les résultats sont-ils alignés sur la vision et la stratégie ? Comment se situe l'entreprise par rapport à d'autres organisations ? Autant de questions auxquelles il faut apporter une appréciation.

Le groupe AFNOR délivre ensuite un rapport complet, mentionnant pour chaque critère du modèle d'évaluation, le score, les points forts et les pistes de progrès. Ce rapport, dont les conclusions générales sont partagées oralement avec les dirigeants avant le départ de l'entreprise, doit être un outil que cette dernière utilisera pour continuer à s'améliorer.

Des clubs régionaux très dynamiques et ouverts

Plus de 100 organismes et entreprises, évaluées EFQM ou non, partagent leurs doutes, trouvent des solutions ensemble pour s'approprier le modèle EFQM en France. Les clubs régionaux EFQM sont organisés avec l'association France Qualité Performance.

En Ile-de-France, club animé par Le Groupe La Poste, en Rhône-Alpes sous la houlette de l'Aéroport de Lyon, dans l'Ouest à l'initiative de la Branche Services Courrier Colis du Groupe La Poste, et dans l'Est, avec le pilotage d'EDF et du Syndicat des eaux et de l'assainissement (SDEA), les clubs réunissent des entreprises pour partager leurs bonnes pratiques et tissent un réseau national d'acteurs engagés.

Pour le grand Sud (Languedoc- Roussillon et Midi-Pyrénées), le club a fêté ses 5 ans d'existence, grâce au dynamisme (CNES).

Témoignage du Centre national d'études spatiales

Pourquoi le CNES a choisi d'être la pierre angulaire du club de benchmark EFQM grand-sud ?

« Benchmarker, c'est mettre en commun les bonnes pratiques, rappelle Isabelle Rongier-Pomagrzak, directrice de la fonction inspection générale et qualité au CNES. Nous avons l'habitude de ces échanges pour favoriser l'émergence de nouvelles idées et tirer les leçons du passé, avec nos partenaires industries, sur les aspects qualité-projets. Nous nous sommes dit qu'avec ce club nous pouvions approfondir notre connaissance sur d'autres thèmes, comme les pratiques de management et la gouvernance de l'entreprise. Que dans ce cadre nous avons aussi à apprendre de la part des entreprises d'autres secteurs d'activités. AFNOR était intéressée par une localisation au CNES, notamment parce qu'en tant qu'établissement public nous n'entrons pas en concurrence avec des organisations privées, qui ne nous auraient peut-être pas rejointes. »

Comment le club est-il animé ?

« Nous nous rencontrons 3 ou 4 fois par an, présente Patricia Schultheis, responsable qualité centrale et démarches de progrès au CNES. Le choix des thématiques se fait toujours autour de sujets qui intéressent tous les membres du club. Quand un thème est présenté, 2 ou 3 entreprises se proposent de témoigner pour nous expliquer leur approche EFQM et nous les confrontons, avec AFNOR et STRATEIS, aux principes du modèle EFQM afin d'aller toujours plus loin, du coeur à la périphérie de notre connaissance. En fin de réunion, Patrick Paris, représentant AFNOR et délégué EFQM pour la France, nous communique les dernières actualités sur le sujet en Europe.

Qu'en retirent les participants ?

Pour Christophe Jeay, responsable QSE de SCLE-SFE, « avec ce club, je me crée un réseau. Nos réunions trimestrielles sont toujours trop courtes. En revanche, elles me permettent d'identifier, parmi les participants, ceux qui ont mis en place du Lean, du Six Sigma, une écoute client réussie ou encore un vrai programme de qualité de vie au travail.

Si le sujet m'intéresse, nous prenons contact pour un travail de benchmark beaucoup plus pointu. Et réciproquement, quand je peux partager sur un sujet qui intéresse un confrère. L'autre point fort à noter concerne le niveau croissant des participants sur l'EFQM. Participer à ce club, ce n'est pas du temps perdu. Au contraire, on se sent moins seul. Je ne passe pas des heures à cogiter sur un problème alors que je sais qu'à l'autre bout du fil il y a un participant du club qui a certainement une idée à me proposer. »

A propos du groupe AFNOR

Au service de l'intérêt général et du développement économique, le groupe AFNOR conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, sources de progrès et de confiance.

Les missions d'intérêt général sont assurées par l'association dans le cadre d'un décret qui lui confère l'animation et la coordination du système français de normalisation, la représentation des intérêts français dans les instances européennes et internationales de normalisation, l'élaboration et la diffusion des normes volontaires. Chaque année, 20 000 professionnels s'engagent dans la normalisation.

Les activités de formation, d'évaluation et de certification, proposées grâce à un réseau de compétences de plus de 1 800 professionnels, sont quant à elles dans un environnement concurrentiel et en respectent strictement les règles. Des relations commerciales sont engagées depuis 39 implantations dans le monde, à travers 100 pays, pour plus de 60 000 clients, dont 10 500 à l'international.

La direction générale du groupe est assurée par Olivier Peyrat. Plus d'informations sur www.afnor.org

Contacts presse : pour toute question :

Olivier Gibert - Tél : +33 1 41 62 85 55 presse@afnor.org