

Le référentiel EFQM

Comment dépasser l'ISO 9001

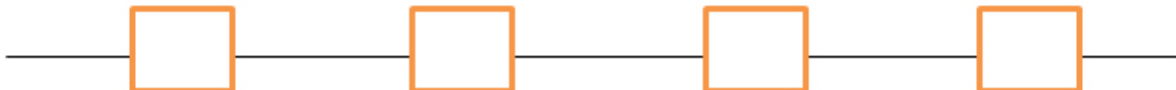
Atelier du 10 septembre 2013

Onzième école Inter-organismes

« Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur »

Patrick PARIS
Délégué général EFQM France

Christine SORLI
Déléguée régionale Groupe AFNOR



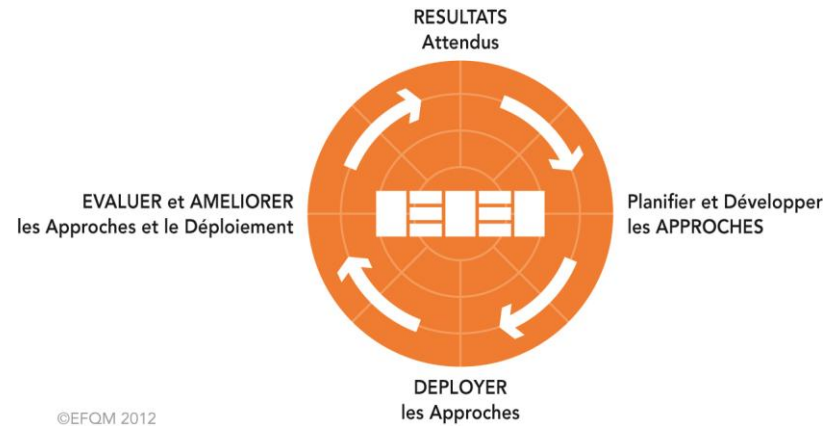
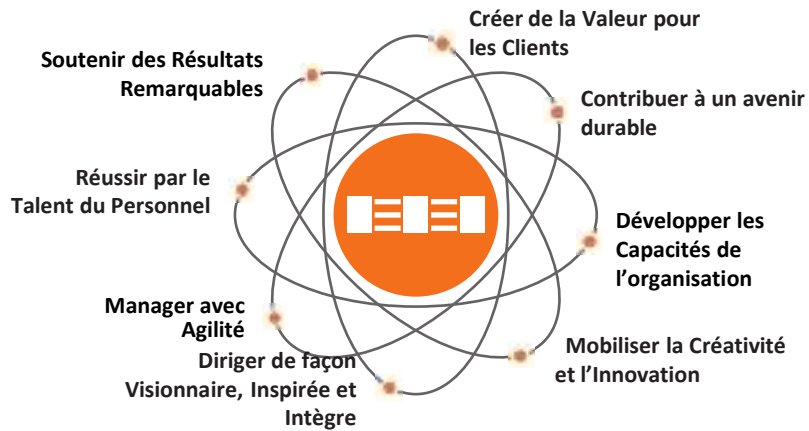
Programme



- **L'approche EFQM et ses applications** **30 mn**
- **Exercice interactif** **1h20**
 - **Présentation de l'exercice**
 - **Travaux en sous-groupes**
 - **Restitution collective**
- **Conclusion** **10 mn**

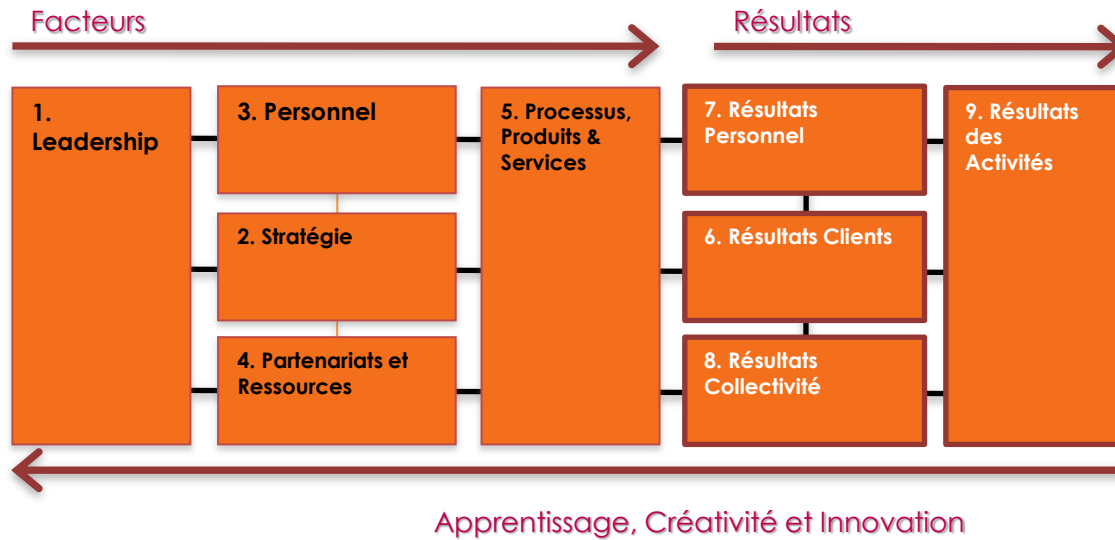


Le modèle d'Excellence 2013

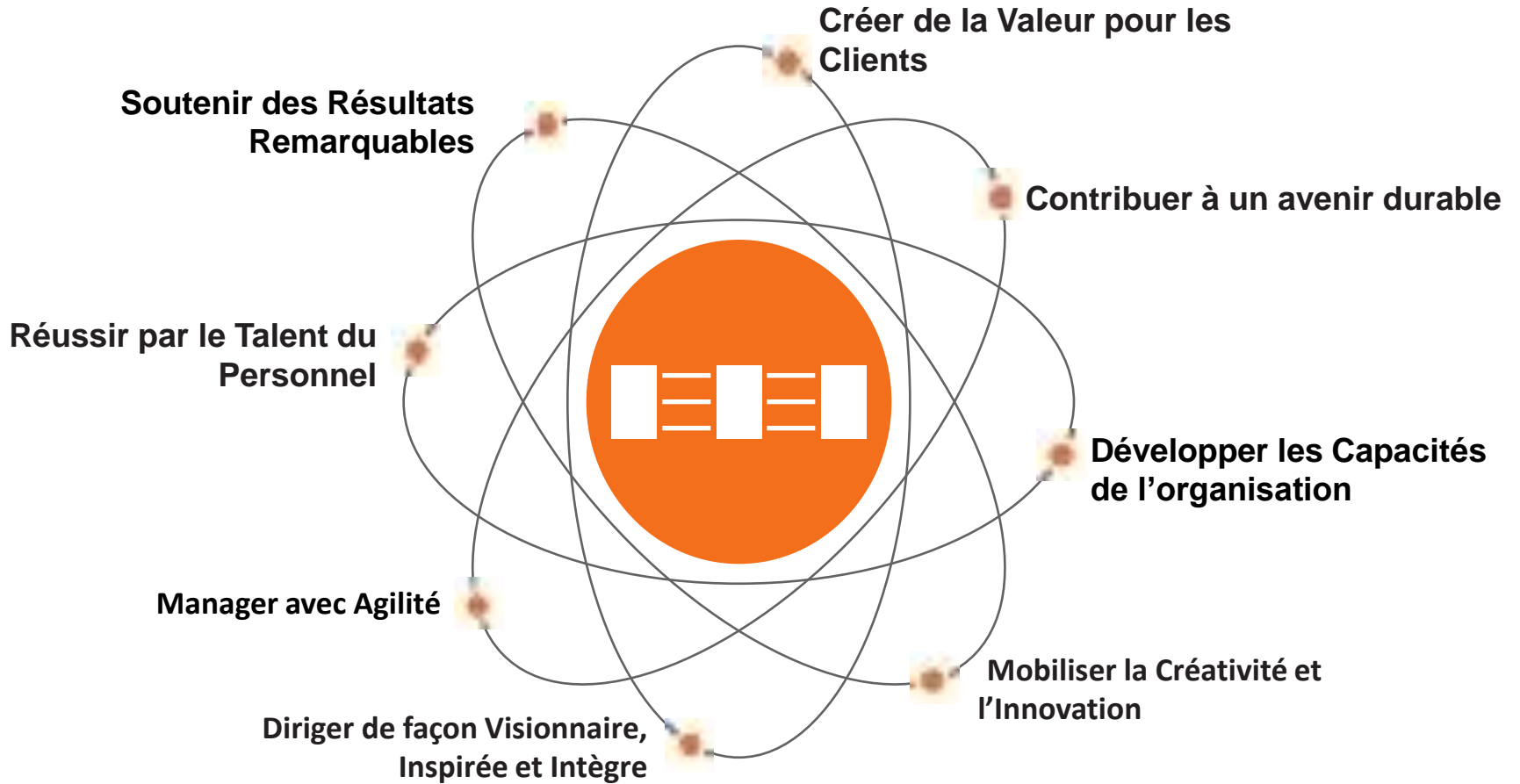


8 Concepts Fondamentaux

RADAR

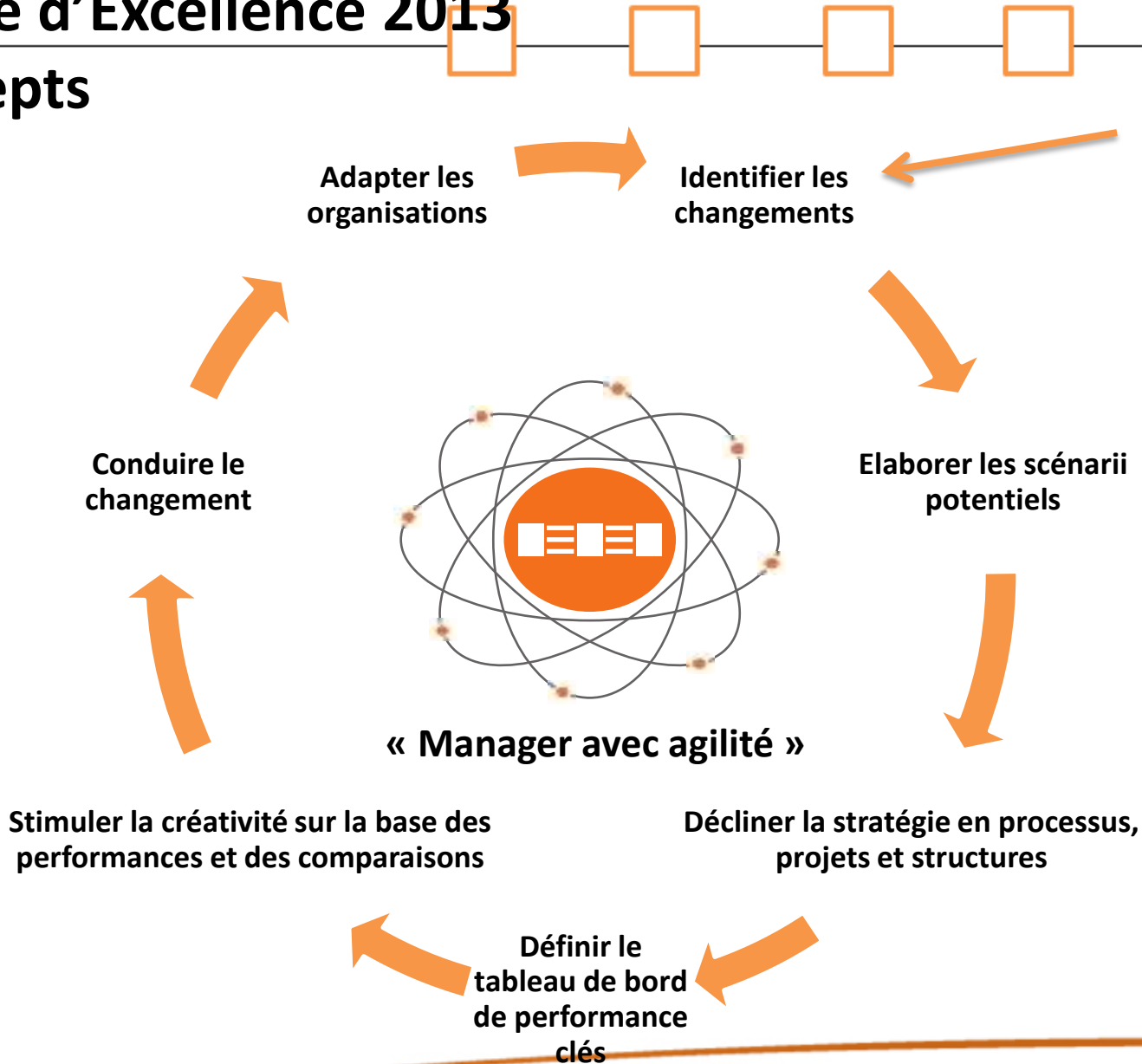


Les Concepts ... les fondamentaux



Le modèle d'Excellence 2013

Les Concepts





Résultats

- Pertinence
- Intégrité
- Segmentation
- Tendances
- Cibles
- Comparaisons
- Confiance

Va-t-on bien mesurer ce que l'on vise?

Approaches

- Structurée
- Intégrée

Comment va-t-on obtenir les résultats visés?

Assessment & Refinement

- Mesure
- Apprentissage & créativité
- Amélioration & innovation

Comment l'action va-t-elle se dérouler?

Déploiement

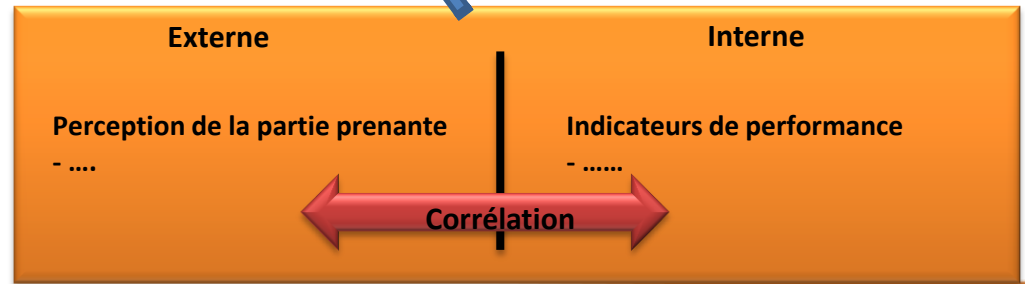
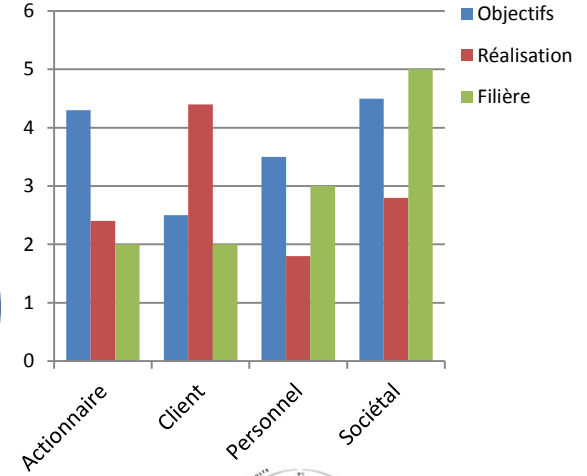
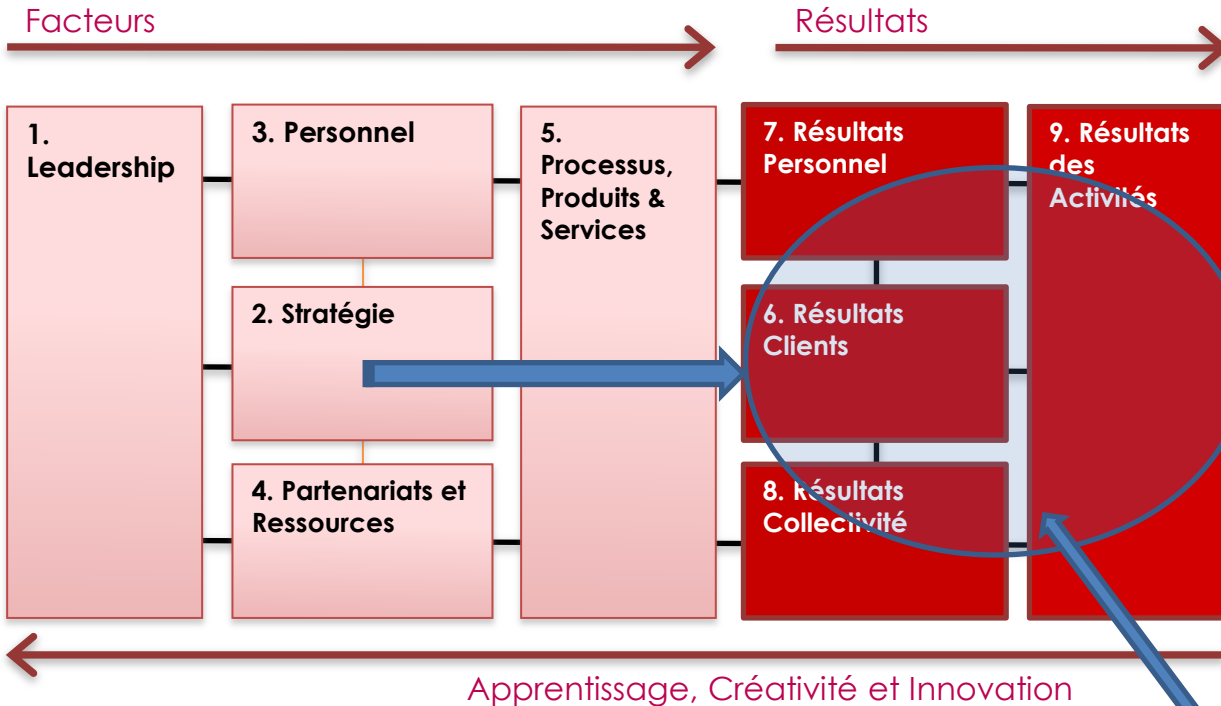
- Mise en œuvre
- Structurée

Comment va-t-on s'assurer que tout se passe comme prévu?



Le Modèle EFQM .. Un cadre d'analyse

Comment ça marche?



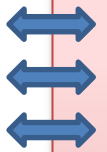
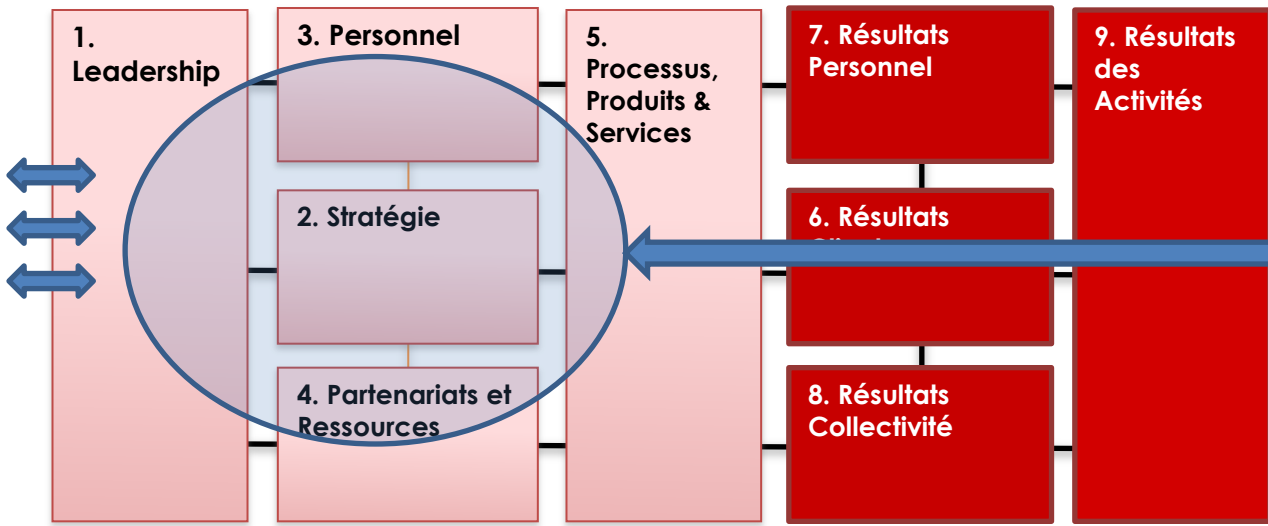
Le Modèle EFQM .. Un cadre d'analyse

Comment ça marche?

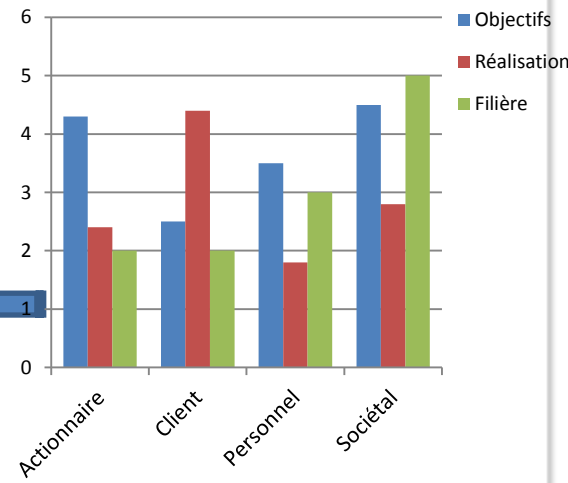


Facteurs

Résultats



Apprentissage, Créativité et Innovation

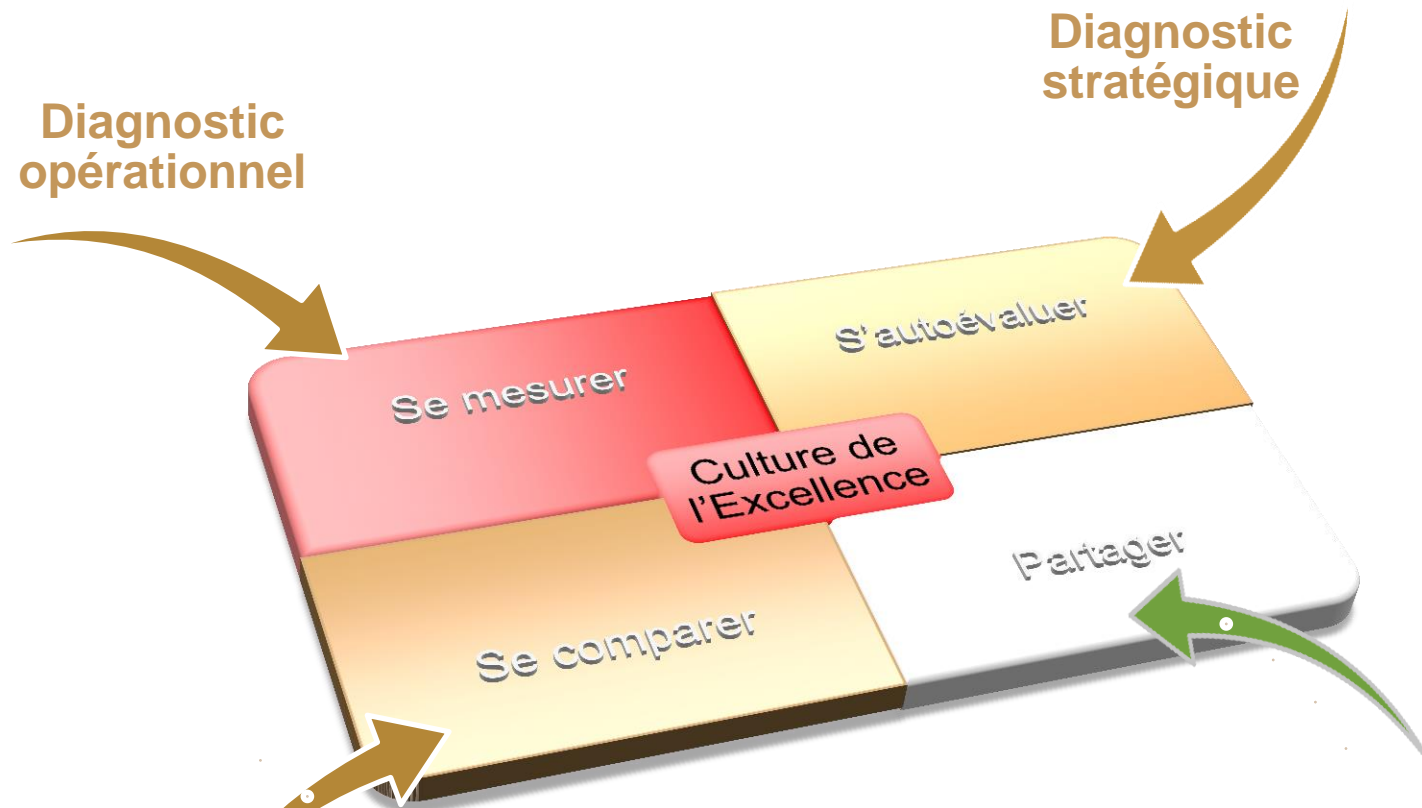


EFQM A quoi ça sert?



Diagnostic
opérationnel

Diagnostic
stratégique



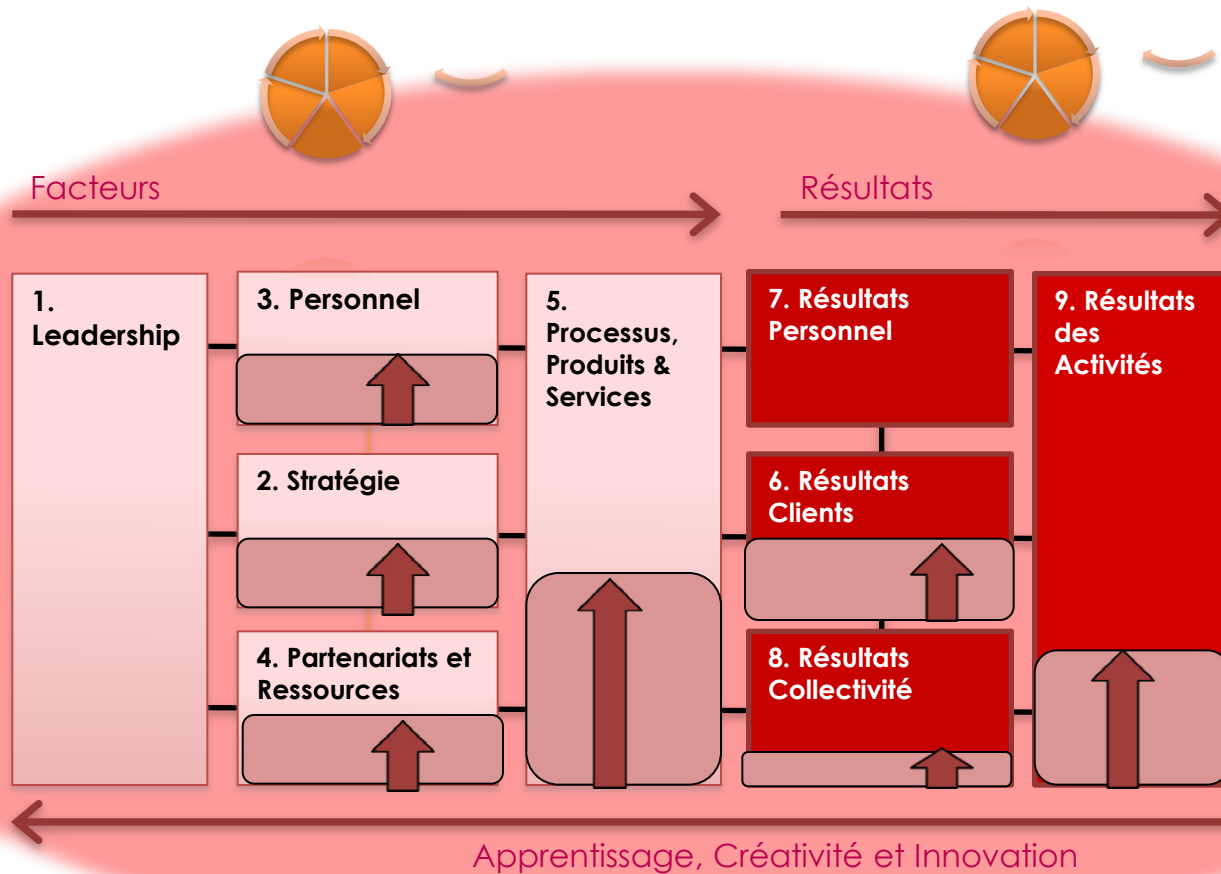
En termes de
Résultats
& de pratiques

Les bonnes pratiques



EFQM Le volet «Utilisateur»

EFQM et ISO 9001/14001, OH SAS 18001



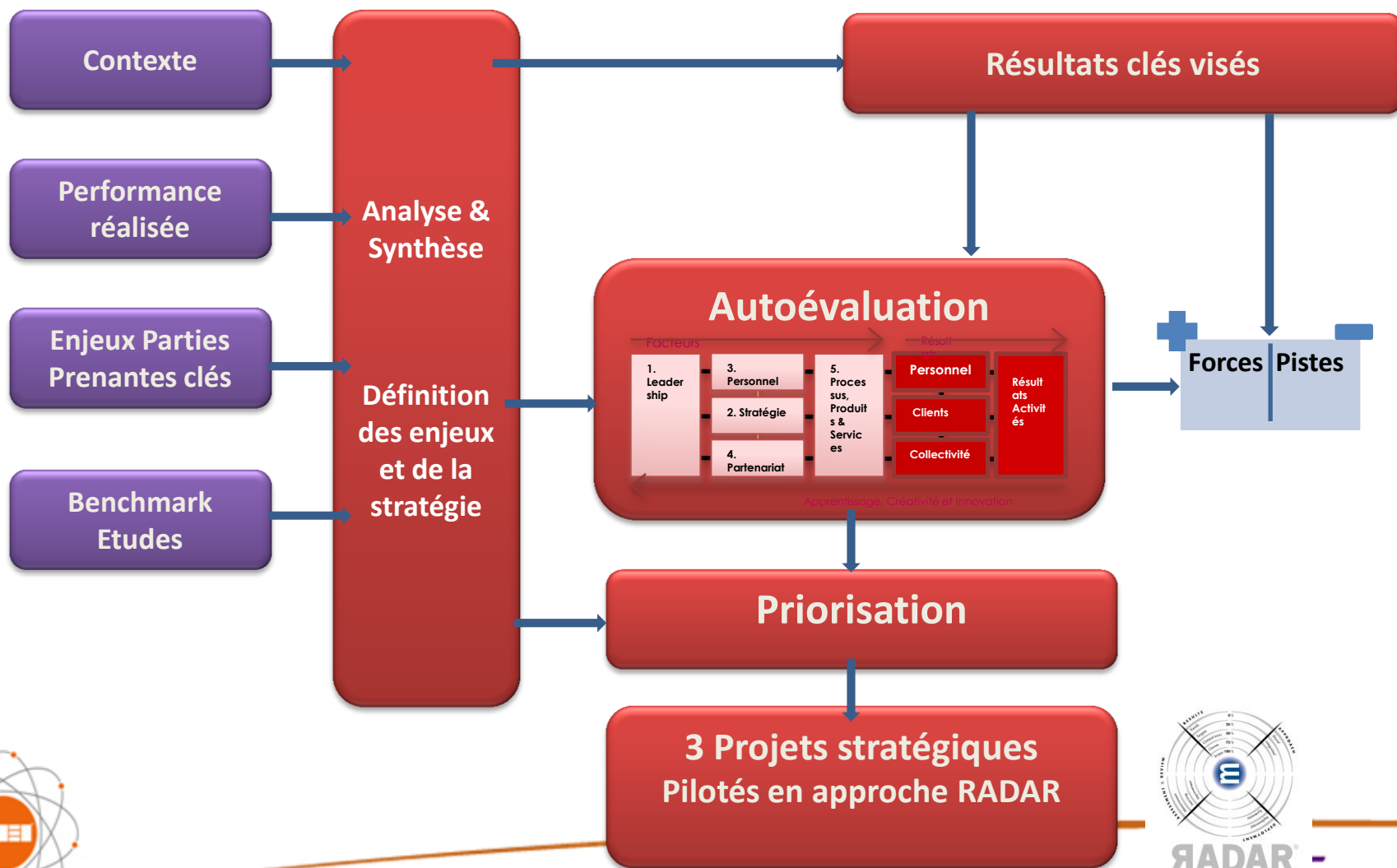
Implémentation des systèmes





- **Accompagnement au changement**
- **Cohésion, adhésion, équipe, CODIR**
- **Redéploiement stratégique**
- **Développement des performances**
- **Alignement stratégique**
- **Montée en compétence de Comité de Direction**
- **Pilotage transverse de projets stratégiques**
- **Fusion, Acquisition,**
- **Restructuration**



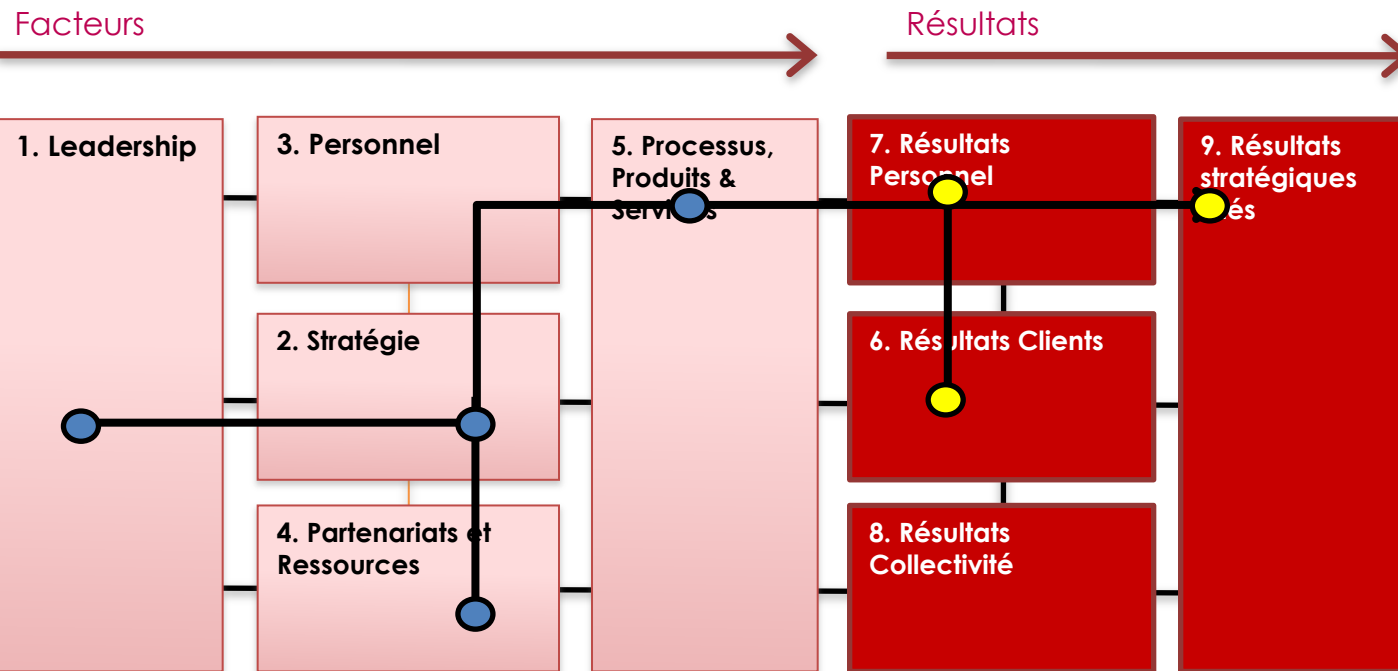


Exemple



La construction de chaque projet stratégique :

- Approche participative, co-construction
- Orientée « Résultats » pour les parties prenantes
- Approche pragmatique avec la construction d'action en lien avec les enjeux dont les résultats sont mesurables sous 9-12 mois.
- Innovante dans l'approche du fait du cadre structurant de la réflexion



Apprentissage, Créativité et Innovation

EFQM

afnor
GROUPE



Exercice interactif

Comment construire un projet stratégique en
utilisant les outils EFQM[®]?
L'approche RADAR[®]





Stratégie développée dans un contexte de dégradation des performances

Organisme: Laboratoire de recherche en chimie de 30 personnes

- 1 seul site situé en France
- Activité : recherche de substances de substitution pour les produits dangereux pour la santé et l'environnement (toxiques, CMR, ...) – Etat liquide ou gazeux
- Clients : industrie chimique

Contexte :

- Nette augmentation du taux d'accident de travail avec arrêt depuis 3 ans
- Taux d'absentéisme élevé, et dont la tendance est à l'augmentation
- Démotivation du personnel suite à prise en compte insuffisante des problématiques de santé et sécurité sur le site, de stress, d'insatisfaction
- Retard pris pour la réalisation de plusieurs contrats de recherche en conséquence de l'absentéisme et de la démotivation du personnel
- Dégradation de l'image du laboratoire suite à la parution de plusieurs articles relatant les accidents de travail dans la presse .





Enjeux :

Suite à un séminaire de réflexion stratégique et d'une autoévaluation de ses pratiques de management, le laboratoire a pris conscience de la nécessité d'agir rapidement en impliquant les collaborateurs et cadres dans un projet d'entreprise pour améliorer :

- La santé et la sécurité du personnel du site
- La satisfaction des clients
- L'image générale du laboratoire

Actions stratégiques : 3 projets stratégiques ont été identifiés :

- 1) Améliorer l'implication du personnel par une meilleure écoute et une meilleure prise en compte de leurs problématiques
- 2) Mettre en place des actions qui permettent de s'affranchir du risque « client » et du risque « image »
- 3) **Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs et prestataires**





Travail en groupe :

Concevoir l'action stratégique n° 3 qui permettra d'accompagner le projet d'entreprise en garantissant l'obtention des résultats clés visés tout en limitant les risques et les freins

Développer l'action suivant l'approche RADAR®

Titre de l'action stratégique n° 3:

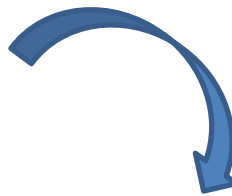
Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

Identifier les parties prenantes clés (priorisation% enjeux)

- Identifier les Résultats clés
 - Résultats visés auprès de quelles parties prenantes
 - Résultats, Indicateur, Cible
- Analyser le contexte
 - Les enjeux, les risques, les freins, les leviers
- Définir l'approche
 - Méthodes, Parties prenantes, phases clés, Interactions, ressources, ..
- Structurer le Déploiement
 - Chronologie, planification, suivi, reporting
- Définir les dispositifs de Mesure & amélioration
 - Reporting, Instances de pilotage, apprentissage, innovation, ..



L'approche RADAR®... pour piloter des projets stratégiques



Evaluation du contexte

- - Freins
- - Leviers
- - Risques

Résultats

- Identifier les résultats à atteindre
- Construire le tableau de bord prospectif



Approche

- Construire les approches pour atteindre les résultats visés
- **Agilité**

Déploiement



- Mettre en œuvre les approches de manière structurée : **Flexibilité et Agilité**

- Apprentissage et créativité
- Amélioration et innovation



Amélioration & Revue

- Améliorer l'efficacité et l'efficience en fonction des résultats



FICHE RADAR



Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

Quelles sont les parties prenantes?
Quels résultats serviront à mesurer le succès?
Quels indicateurs serviront à suivre le déploiement et l'efficacité?

R

Quel est le contexte? Freins & leviers?, les risques,
Quelles sont les approches, méthodes & innovation retenues et pourquoi sont-elles nécessaires?
Quelles sont les étapes clés?

A

Comment les actions seront-elles suivies afin d'assurer le REX, l'innovation, efficacité?

AR

Où et comment ces actions ou approches seront-elles mises en œuvre?
Quelles ressources et mesures d'accompagnement nécessaires?
Comment j'intègre, je communique, j'informe les acteurs et les parties prenantes?

D



Auto évaluation

Exercice de groupe



Débriefing des groupes :

Les points clés :

-

Les difficultés rencontrées :

-

Transposition dans l'organisme :



FICHE RADAR Exemple d'utilisation



Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

R

Résultats clés :

- **Axe personnel :**
 - Baromètre social :
 - Tx de participation (naturel)
 - Confiance management, Amélioration des conditions de travail, motivation
 - Tx absentéisme
- **Axe Client :**
 - Image (amélioration)
 - Respect des engagements
 - Fidélisation
- **Axe Sociétal :**
 - Image et réputation/e-réputation (étude, articles, médias, ..)
- **Axe Actionnaire (stratégique)**
 - Evolution de la performance globale sur les projets
 - Performance économique laboratoire
 - Perceptions des parties prenantes clés

Les indicateurs avancés:

- **Axe personnel :**
 - Tx de participation aux Groupes de travail
 - Evolution des propositions d'amélioration des CT
 - Evolution des situations dangereuses
- **Axe Client :**
 - Evolution des réclamations client
- **Axe Sociétal :**
 - Tx de conformités aux réglementaires et législatives
 - Evolution de contentieux
- **Axe Actionnaire (stratégique)**
 - Evolution de l'efficacité des processus clés
 - Efficacité des partenaires et fournisseurs
 - Efficacité des Projets (Délais, coût, ..)
- **Axe Actionnaire (opérationnel)**
 - Respect des dates de réunion de la gouvernance
 - Respect des plan de formation
 - Tx d'analyse des AT, et situations dangereuses



FICHE RADAR Exemple d'utilisation

Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

A

Quel est le contexte? Freins & leviers?, les risques,
Quelles sont les approches, méthodes & innovation retenues et pourquoi sont-elles nécessaires?
Quelles sont les étapes clés?

- Créer une dynamique d'action en réponse à une vision fataliste de l'absentéisme et de l'accidentologie par une approche managériale individualisée
- Développer une culture de prévention impliquant tous les collaborateurs et cadres
- Systématiser la prévention en s'appuyant sur le déploiement de la démarche d'analyse des risques et mise en conformité (Document unique)
- Impliquer nos parties prenantes dans ce projet
 - IRP, CHSCT, ..
 - Fournisseurs
 - Prestataires
 - Clients
 - Organismes spécialisés (CARSAT, Préventeurs, INERIS, ARACT, ...)
- Mettre en place une gouvernance sur cette thématique



FICHE RADAR Exemple



Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

D

Volet 1 : Renforcer la prévention des risques.

A- Démarche de mise en conformité Santé Sécurité au Travail

- *Monter en compétence pour établir un autodiagnostic,
- *établit son EVRP (Evaluation des Risques Professionnels) en pluridisciplinarité,
- *Présenter son programme annuel de prévention aux agents et au CHSCT.

Analyser les causes des accidents et associer le CHSCT, mettre l'accent sur l'aspect qualitatif afin d'améliorer la cohérence, la pertinence, la finesse des plans d'actions correctifs ; cette action intègre notamment

les projets

La prise en main de nouveaux matériels et équipements

L'utilisation des outils dédiés à l'accidentologie (outils d'analyse).

Intégrer les déplacements professionnels et les trajets domicile travail.

B- Actions de prévention ciblées

L'ergonomie des postes est développée et les agents formés aux gestes et postures pour diminuer les TMS et les jours d'arrêts liés aux faux-mouvements et à la manutention (Formations).

C- Formation

Formation de toute la ligne managériale et les instances représentatives

D- Communication

Le service communication du laboratoire apporte leur pleine contribution aux programmes de prévention dans une approche positive



FICHE RADAR Exemple



Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

D

Volet 2 : Impliquer la ligne managériale

Les contacts pendant et après l'absence sont systématisés afin d'individualiser les actions en fonction de la nouvelle situation collective et individuelle qui existe au moment **du retour au travail du collaborateur**

La Direction du laboratoire vient en support de la ligne managériale pour tester de **nouvelles organisations du travail** (ex : réduction du temps de déplacement domicile-travail du projet ; Télétravail pour un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle).

La coopération avec les **médecins du travail** est renforcée à des fins de prévention, d'aménagement des postes

Chaque intègre un volet SST et les médecins du travail, Conseillers Mobilité et préventeurs y sont associés dès l'amont lors des Revues de projet.

Des actions de **sensibilisation** accompagnent la démarche auprès des managers et des collaborateurs.



FICHE RADAR Exemple d'utilisation

Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

D

Volet 3 : Populations spécifiques

A Inaptitude et handicap

La lutte pour une **intégration du handicap** est engagée notamment par la démultiplication de sensibilisations à l'« Intégration du Handicap et de l'Aptitude Réduite » auprès de l'ensemble des managers.

En matière d'**inaptitude**, tout est mis en œuvre pour définir des solutions concertées (Comités pluridisciplinaires) et maintenir les personnes dans l'emploi.

- recenser les populations concernées,
- traite les cas individuellement,
- coordonne les actions avec l'ensemble des parties prenantes (Service RH et Communication, Etablissements, Médecins de prévention, membres des CHSCT, formateurs externes, Conseillers mobilité, Assistantes sociales, Organisation syndicales, partenaires externes...)
- partage son expérience en interne comme à l'externe.

B- Populations spécifiques

Les **fins de carrière** sont anticipées afin de permettre les maintiens dans le total des effectifs (développement des compétences, accès à la formation, changement de mission, aménagement du temps de travail...).

Qui contribue à sa mise en œuvre ?

- Direction du laboratoire- Directeur RH
- Service de Santé au Travail (dont médecins du travail)
- Directrice de la Communication et ses collaborateurs
- Directeur de la Qualité
- CHSCT
- Inspection du Travail
- Intervenants externes sur les actions de sensibilisation, le partage d'expérience, la recherche de solutions, etc (consultants, formateurs, autres laboratoires...).



FICHE RADAR Exemple d'utilisation

Décrire/Définir le titre du chantier/Raison d'être

Améliorer le climat social par l'implication des collaborateurs & cadres dans l'amélioration de nos conditions de travail

AR

Les accidents sont déclarés puis analysés sous des applications dédiées

Instances de pilotage

Hebdomadaires :

- CODIR laboratoires Tableau de bord efficacité et Accidentologie

Mensuelles :

- Bilatérales Direction et managers
- CODIR : animation régulière d'intervenants externes (inspection du travail, CARSAT...) sur des thématiques de fond telles que CHSCT, Relations Sociales, etc.
- Revues de projet réorganisation
- Suivi du tableau de Bord RH
- Comité RH (étude des situations particulières)

Annuelles ou pluriannuelles :

- 2 Revues du processus RH par an
(suivis indicateurs : ATA, ATM/ALM en nombres et en jours, positions adaptées, jours de formation...)
 - 1 contrôle effectué par le directeur qualité par an (notamment le projet d'Etablissement, DU, EVRP, PMR...)
 - 1 revue RH par an
- Partage, mise en commun et mobilisation pour l'année N+1 lors du COP - DE de décembre.





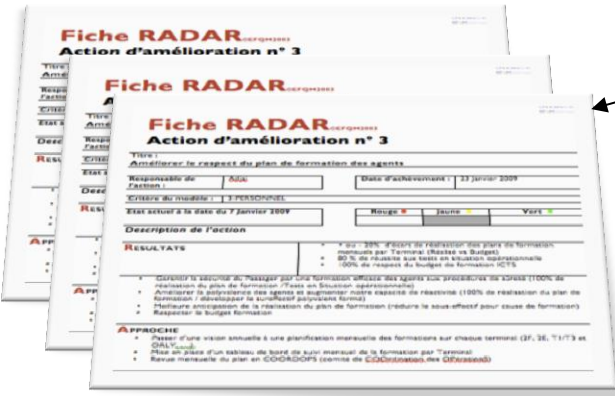
Conclusion



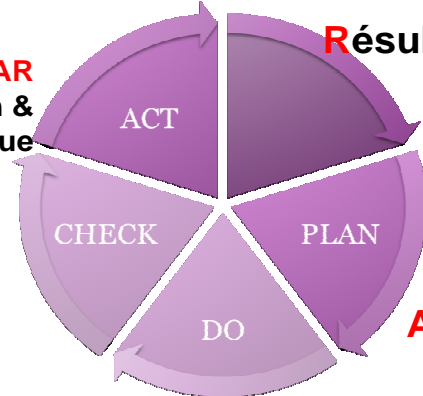
Le RADAR pour s'engager avec l'EFQM



Engagement dans
l'Excellence



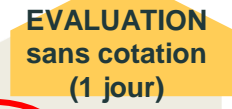
AR
Evaluation & Revue



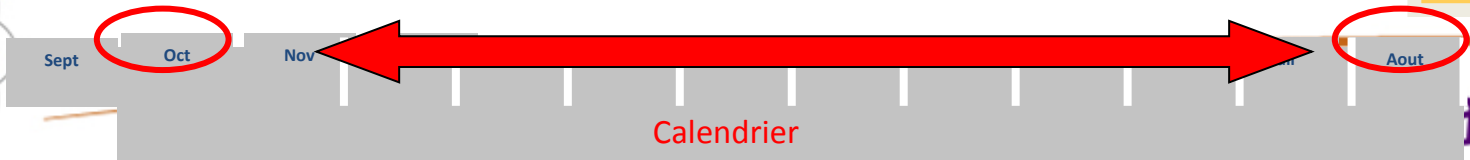
Résultats

Approche

Déploiement



9 mois



Calendrier



Pour aller plus loin ...

dans l'EFQM



L'engagement vers l'Excellence

« Committed to Excellence » **C2E**

- Une autoévaluation suivant le modèle EFQM
- Priorisation de 3 à 4 actions réalisables sous 9 mois
- Pilotage de chacune des 3 actions avec l'approche **RADAR**
- Atteinte des résultats visés sur les 3 actions
- Evaluation d'une journée sur site d'un évaluateur



Pour aller plus loin ... dans l'EFQM



Groupe Afnor Délégation LR

Parc d'activités de l'aéroport
770 avenue Alfred Sauvy
34470 PEROLS

Tél : 04 99 52 24 00

Mail : delegation.montpellier@afnor.org

✚ Un Espace d'Accueil et d'Information

✚ *Consultation en ligne des normes*

✚ Une bibliothèque d'ouvrages de référence

✚ *Plus de 400 ouvrages
et recueils de normes*

✚ *Consultation sur place uniquement*

✚ Un lieu de rencontre et de partage d'expérience

✚ *Réunions, formations...*

