

**Prix du Président de la République  
pour la Promotion de la Qualité  
et de l'Innovation  
Edition 2010**

**Guide de Compréhension du  
Référentiel de la Catégorie A des  
entreprises**

## Notes Générales

L'entreprise concernée par ce guide sera désigné sous le terme « **entité** ».

Le terme « organisation » sera réservé à l'organisation de l'entreprise.

Quelle que soit la production de l'entreprise, elle sera désignée par : « **les produits et services** ».

Le terme « **client** » signifie toujours l'entité qui reçoit les produits et services élaborés par l'entreprise candidate. Cette dernière doit tenir compte du client final toutes les fois que cela est nécessaire et possible

Le référentiel cite régulièrement : « **les parties prenantes** », il faut comprendre par ce vocable : les clients, les actionnaires, le personnel, les fournisseurs, la Collectivité, .

La « **Qualité globale** » citée dans ce document intègre les notions de management de la Qualité, de la Santé et Sécurité au travail et de l'Environnement.

**Le terme Innovation** , utilisé dans ce document , est défini comme étant la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans la pratique de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

## Chapitre 1 - LE LEADERSHIP

L'équipe de direction (« **les dirigeants** ») est le moteur de la démarche d'excellence pour prétendre à un succès durable. (L'équipe de direction comprend le dirigeant et ceux qui lui rapportent directement).

### 1.a Les dirigeants développent la vision, la mission, les valeurs de l'entité et jouent le rôle de modèle d'une culture de **la qualité et d'innovation**.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par les dirigeants, afin d'engager une démarche Qualité globale et **d'innovation** et de la conduire dans le temps dans un esprit d'amélioration permanente.

Ces actions peuvent comprendre notamment :

- La définition et l'actualisation de la stratégie,
- La politique et les objectifs à moyen ou long terme, qui en découlent,
- La mise en place d'une culture de l'entité qui favorise la responsabilité, la créativité et **l'innovation**,
- La sélection d'axes d'amélioration en hiérarchisant les actions à entreprendre,
- La prise en compte de la santé et sécurité, de l'environnement,.....
- etc.

### 1.b Les dirigeants s'impliquent personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management global de l'entité.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par les dirigeants, en particulier lors de revues périodiques, afin de s'impliquer personnellement, telles que :

- Assurer l'existence d'un système de management par les processus et sa mise en œuvre, en particulier :
  - ✓ un processus de direction de l'entité,
  - ✓ une organisation pour la mesure, l'analyse et l'amélioration des résultats sur les performances globales,
- Définir clairement et mettre en place les responsabilités pour le pilotage des processus,
- Participer aux actions de formation à la qualité globale et à **l'Innovation**,
- etc.

### 1.c Les dirigeants interagissent avec les clients, les partenaires et les autres interlocuteurs externes.

(les autres interlocuteurs externes comprennent les représentants de la collectivité)

#### Comment comprendre l'item ?

Décrire les actions entreprises par les dirigeants, afin de caractériser ses clients, ses différents partenaires (fournisseurs, actionnaires, collectivités, etc.) et les autres interlocuteurs externes et de développer avec eux des relations de travail, telles que :

- Caractériser les clients et être à leur écoute,
- Caractériser les différents partenaires et les reconnaître en tant que tels,
- Nouer des partenariats, et élaborer des activités d'amélioration **et d'innovation conjointes**,
- Participer à des réunions d'associations professionnelles, à des conférences pour soutenir les démarches Qualité Globale,
- etc.

### 1.d Les dirigeants renforcent chez leur personnel la culture **Qualité et innovation**.

#### Comment comprendre l'item ?

Décrire les actions entreprises par les dirigeants, pour améliorer la compréhension de la stratégie et renforcer la culture de l'entité, afin de :

- Communiquer sur la politique, les objectifs à moyen ou long terme et leur déploiement au sein de l'entité,
- Aider le personnel à définir ses objectifs en cohérence avec ceux de l'entité et à les atteindre grâce à des plans appropriés,
- Promouvoir la solidarité interne et la qualité des relations,
- Etre accessible, attentif, et répondre au personnel,
- Reconnaître les efforts à la fois collectifs et individuels, à tous les niveaux de l'entité,
- Impliquer les employés dans un effort soutenu **d'innovation**,
- etc.

### 1.e Les dirigeants identifient et gèrent les changements nécessaires de l'entité

#### Comment comprendre l'item ?

Décrire les actions entreprises par les dirigeants, afin de :

- Identifier les différents facteurs (internes ou externes) pouvant entraîner des changements pour l'entité,
- Analyser ces différents facteurs et bâtir des plans de changement appropriés, en leur affectant les ressources nécessaires,

- Piloter les plans de changement,
- Communiquer sur les changements et sur leurs causes vis à vis des parties prenantes,
- Soutenir le personnel et l'accompagner dans le changement,
- Mesurer et évaluer l'efficacité des changements, et ajuster si cela est nécessaire,
- etc .....

**1.f Les dirigeants identifient et mettent à la disposition de leurs collaborateurs les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs convenus**

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par les dirigeants, afin de :

- Identifier avec leurs collaborateurs les moyens matériels, logistiques et humains afin d'atteindre les objectifs préfixés,
- Allouer des budgets nécessaires au bon fonctionnement des processus,
- Faire les calculs de rentabilité nécessaires afin de valider les éventuels investissements en moyens humains et matériels .

**2.a La politique et la stratégie sont fondées sur les besoins et les attentes présents et futurs des différentes parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, fournisseurs, collectivités,...), la stratégie est axée sur l'innovation.**

### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Définir le ou les segments de marché sur lesquels l'entité exerce et développe son activité, actuellement et dans le futur,
- Identifier, comprendre et anticiper les besoins et attentes des différentes parties prenantes,
- Identifier, comprendre et anticiper les évolutions sur le marché (veille technologique et réglementaire, diversification, produits de substitution, etc.),
- Exploiter et anticiper les idées nouvelles,
- etc.

**2.b La politique et la stratégie découlent d'informations reposant sur la mesure de la performance, la recherche et développement, la capacité de l'entité à apprendre et les activités des autres acteurs.**

### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Analyser les résultats des indicateurs de performance et d'image internes et externes,
- Analyser l'influence des autres acteurs (concurrents, partenaires, collectivité, ...),
- Analyser les conséquences de toutes natures, de l'utilisation des produits et des services tout au long de leurs cycles de vie,
- Analyser les conséquences des nouveautés en matière de technologies, de modèles commerciaux et de gestion, sur la performance de l'entité,
- etc.

**2.c La politique et la stratégie sont développées, suivies et mises à jour.**

### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Définir la politique et la stratégie de manière cohérente entre elles,
- Développer, suivre et mettre à jour la politique et la stratégie en cohérence avec les §1.a, 1.b, 2.a, 2.b,
- Rechercher l'équilibre entre les besoins des parties prenantes,
- Identifier les forces, les faiblesses et les risques de l'entité sur ses produits et services, en matière de Qualité Globale, de coût et de délai,
- Estimer le besoin de partenariat,
- Evaluer la pertinence et l'efficacité de la politique et de la stratégie,
- etc.

**2.d La politique et la stratégie sont communiquées et déployées dans le cadre des processus de l'entité.**

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Communiquer la politique et la stratégie aux différentes parties prenantes et s'assurer de leur compréhension,
- Répertorier, approuver, hiérarchiser, déployer et communiquer les plans d'action, et leurs objectifs en s'appuyant sur les processus, et en suivre l'exécution,
- etc.

## Chapitre 3 - LE PERSONNEL

### **3.a Une politique de ressources humaines est définie , mise en place et améliorée**

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Développer une politique de ressources humaines en cohérence avec la stratégie,
- Gérer les recrutements, les remplacements et l'évolution des carrières,
- etc.

### **3.b Les savoir faire, les compétences et les connaissances du personnel sont identifiés, développés et encouragés.**

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Identifier et classer les savoir faire, les compétences et les connaissances de toutes les personnes pour les comparer aux besoins de l'entité,
- Assurer le développement, l'accompagnement et la formation de toutes les personnes pour les aider à répondre aux besoins de l'entité, à se réaliser et à atteindre leur plein potentiel,
- Evaluer périodiquement (et qualifier si nécessaire) les personnes et leurs résultats en regard des objectifs individuels ou collectifs, afin d'améliorer leurs performances,
- etc.

### **3.c Le personnel est impliqué et responsabilisé.**

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- S'assurer de l'adhésion du personnel, et, le cas échéant, des instances représentatives du personnel,
- Encourager et soutenir la participation des individus et des équipes aux activités d'amélioration,
- Développer les délégations,
- etc.

### **3.d Une politique de communication interne est mise en place.**

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Identifier les besoins en communication, et élaborer les réponses nécessaires,
- Favoriser le partage des bonnes pratiques et des savoirs,
- etc.

### 3.e Un système de reconnaissance des mérites est mis en place.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Reconnaître les mérites des personnes et des équipes en regard des efforts accomplis et des résultats obtenus,
- Mettre en place des plans de carrières pour les éléments compétents afin de les fidéliser à l'entreprise,
- Promouvoir et soutenir leur implication et responsabilisation,
- etc.

## Chapitre 4 - LES PARTENARIATS ET LES RESSOURCES

(les partenariats avec les clients seront traités aux sous critères 5c et 5e)

### 4.a Les partenariats externes sont managés.

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Définir et identifier les besoins de partenariat avec les fournisseurs et les sous-traitants, les établir et les manager dans le but de créer de la valeur ajoutée pour les clients,
- Identifier les principales opportunités de partenariats avec la Collectivité et les autres organismes et les manager,
- Définir et identifier les éventuels besoins d'externalisation de certaines activités,
- etc.

### 4.b Les finances sont managées.

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Evaluer et mettre en œuvre les budgets et les besoins d'investissements en accord avec la politique de l'entité, à court et moyen terme,
- Mettre en place une gestion budgétaire avec un suivi périodique,
- Garantir une capacité de financement efficace et efficiente,
- Etablir la planification et le suivi systématique des différentes échéances en regard des engagements,
- Elaborer si nécessaire et mettre en place les méthodologies pour manager les risques en matière de ressources financières à tous les niveaux de l'entité,
- etc.

### 4.c Les infrastructures , les équipements et les matériels sont managés.

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Gérer les infrastructures, les installations et les matériels en accord avec la politique et la stratégie de l'entité (achat ou location),
- Assurer la maintenance et la sécurité des biens, ainsi que l'amélioration de leur performance durant tout le cycle de vie,
- Identifier, mesurer et gérer les risques générés vis à vis de la collectivité, de l'environnement et du personnel (y compris l'ergonomie, la santé, et la sécurité),
- Optimiser les ressources (standardiser les matériels, réduire les consommations d'énergie, réduire et recycler les déchets, etc.),
- etc.

#### 4.d La technologie **et l'innovation** sont managées.

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Gérer la technologie **et l'innovation** en accord avec la politique et la stratégie de l'entité,
- Utiliser les technologies de l'information et de la communication pour améliorer le fonctionnement opérationnel de l'entité,
- Mettre en place un système de veille technologique,
- etc.

#### 4.e L'information et la connaissance sont managées.

*Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Gérer l'information et la connaissance capitalisées par l'entité en accord avec sa politique et sa stratégie,
- Identifier les besoins en matière d'information et de connaissance,
- Fournir aux utilisateurs internes et externes une information pertinente et personnalisée par des moyens appropriés, et veiller à ce qu'ils l'utilisent au mieux,
- Favoriser la circulation de cette information,
- Garantir et améliorer la sécurité, la validité et l'intégrité de l'information,
- etc.

## Chapitre 5 - LES PROCESSUS

### 5.a Les processus sont conçus et managés de façon systématique.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Concevoir les processus de l'entité, notamment les processus majeurs, dont elle a besoin, pour mettre en place sa politique et sa stratégie,
- Identifier les processus liés aux parties prenantes et en gérer les interfaces,
- Mettre en place des objectifs, définir des indicateurs et choisir des performances cibles,
- Manager les processus en intégrant les aspects qualité, environnement, sécurité au Travail .
- Désigner et responsabiliser les pilotes de processus,
- Analyser l'efficacité des processus pour améliorer la politique et la stratégie de l'entité,
- etc.

### 5.b Les processus sont améliorés, en fonction des besoins et en recourant à **l'innovation**, dans la perspective de pleinement satisfaire les clients et toutes les autres parties prenantes et d'augmenter la valeur des produits et services.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Identifier et hiérarchiser les possibilités d'amélioration de création, **d'innovation** et de changements de l'entité, en particulier à l'aide de réunions périodiques,
- Utiliser les résultats obtenus pour définir des priorités et des objectifs d'amélioration des processus,
- Utiliser les capacités **créatives et innovantes** du personnel, des clients et des partenaires, pour générer des améliorations,
- Piloter et contrôler la mise en œuvre et l'efficacité des processus nouveaux ou modifiés,
- etc.

### 5.c Les produits et services sont conçus et développés en fonction des attentes et des besoins des clients.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Utiliser les enquêtes marketing, les enquêtes clients et toutes les autres formes de collecte d'informations pour déterminer les attentes et les besoins des clients en matière de produits et services,
- Respecter les impératifs de conception : définition, qualité, coût, délai, réglementation, en intégrant les notions d'éco-conception,
- Anticiper et identifier les possibilités d'améliorations des produits et services visant à

- satisfaire les attentes et les besoins futurs des clients et des autres parties prenantes,
- Recourir à la créativité, **à l'innovation** et à toutes les compétences à la fois du personnel en interne et des partenaires externes pour concevoir et développer des produits et services compétitifs,
  - Améliorer les produits et services existants, en concevoir de nouveaux, afin de mieux satisfaire les clients actuels, d'en conquérir d'autres, et de mieux répondre aux attentes des autres parties prenantes,
  - Etudier le cycle de vie des produits en tenant compte des exigences réglementaires et environnementales,
  - Identifier tous les risques liés au produit dès la conception et planifier les actions correctives et préventives nécessaires,
  - etc.

#### **5.d Les produits et services sont élaborés, livrés et accompagnés des services appropriés.**

##### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Promouvoir les produits et services et les vendre aux clients existants et potentiels,
- Réaliser ou sous-traiter les produits et services conformément aux objectifs de conception,
- Fournir les produits et services aux clients, accompagnés si nécessaire de notices d'utilisation,
- Assurer le service après vente des produits et services, y compris le recyclage quand cela s'avère approprié,
- etc.

#### **5.e Les relations avec les clients sont managées et valorisées.**

##### *Comment comprendre l'item ?*

Décrire les actions entreprises par l'entité afin de :

- Prendre connaissance et exploiter, en permanence, l'ensemble des remarques et réclamations reçues,
- Assurer un suivi des ventes, des services et autres relations clients, afin de déterminer le niveau de satisfaction dans chacun de ces domaines,
- Faire participer les clients à l'amélioration de l'offre,
- Informer les clients sur les risques liés à l'utilisation du produit,
- etc.

## Chapitre 6 - LES RÉSULTATS POUR LES CLIENTS

**Les résultats seront exprimés chaque fois que possible par rapport aux objectifs fixés et sur une période de trois ans.**

### 6.a Mesures de perception (externes).

*Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures portent sur la perception de l'entité qu'ont les clients et sur leur satisfaction. Les résultats de ces mesures proviennent : d'enquêtes clients, de groupes tests, des évaluations de l'entité faites par ses clients, des félicitations et des réclamations reçues, ainsi que des réactions des clients perçues par le personnel.

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci-dessous peuvent être effectuées :

- Image : facilité de connaissance et d'accès, communication, notoriété, etc.
- Produits et services : qualité, valeur, fourniture, respect de l'environnement, etc.
- Ventes et service après vente : comportements et compétences du personnel, conseil et aide, documents à usage des clients, réactions aux réclamations, conditions de garantie, etc.
- Fidélité : intention de réachat, volonté de recommander l'entité, volonté d'acheter d'autres produits et services à l'entité, etc.
- Compétitivité : évolution des prix de l'entité, par rapport à la concurrence, etc.

### 6.b Indicateurs de performances (internes).

*Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures sont utilisées par l'entité pour suivre, comprendre, prévoir et améliorer ses performances et anticiper les perceptions de ses clients.

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci-dessous peuvent être effectuées.

- Image : nombre de trophées attribués par les clients et nominations à des prix, articles de presse, etc.
- Produits et services : taux de défauts, d'erreurs et de rejets, nombre d'agrément et de labels obtenus, indicateurs logistiques, **innovation** et fréquence de renouvellement, etc.
- Ventes et service après vente : traitement des réclamations, coût de garantie, etc.
- Fidélité : durée des relations avec les clients et les partenaires, fréquence et valeur des commandes, marchés gagnés et perdus, etc.

## Chapitre 7 - LES RÉSULTATS POUR LE PERSONNEL

**Les résultats seront exprimés chaque fois que possible par rapport aux objectifs fixés et sur une période de trois ans.**

### 7.a Mesures de perception.

#### *Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures portent sur la perception de l'entité qu'a le personnel.  
Les résultats de ces mesures proviennent : d'enquêtes directes, de groupes tests, d'entretiens d'évaluation structurés, etc ...

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci-dessous peuvent être effectuées :

- Motivation :  
plan de carrière, communication interne, responsabilisation, opportunités pour apprendre et réussir, reconnaissance, fixation des objectifs, etc.
- Satisfaction :  
rémunération et avantages, conditions d'emploi (équipements, santé, sécurité, ...), relations entre les collègues, avec la hiérarchie, et les instances représentatives, communication dans l'entité, etc.

### 7.b Indicateurs de performances .

#### *Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures internes sont utilisées par l'entité pour suivre, comprendre, prévoir et améliorer ses performances et anticiper les perceptions de son personnel.

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci-dessous peuvent être effectuées :

- Motivation et implication :  
Implication dans les activités d'amélioration et **d'innovation**, effort de formation, évaluation des formations, reconnaissance des individus et des équipes, taux de réponse aux enquêtes auprès du personnel, etc.
- Satisfaction :  
améliorations des qualifications des personnes, niveaux d'absentéisme et de maladie, niveaux d'accident du travail, turnover et niveau de fidélité, etc.

## Chapitre 8 - LES RÉSULTATS POUR LA COLLECTIVITÉ

**Les résultats seront exprimés chaque fois que possible par rapport aux objectifs fixés et sur une période de trois ans.**

### 8.a Mesures de perception (externes).

#### *Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures externes portent sur la perception de l'entité qu'a la Collectivité. Les résultats de ces mesures proviennent : d'enquêtes, de rapports, d'articles de presse, de réunions publiques, d'opinions de personnalités publiques ou gouvernementales, etc....

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci-dessous peuvent être effectuées.

- Image : perception de l'image de l'entité par la Collectivité.

-Performance en tant qu'entité citoyenne (ayant un comportement citoyen en matière d'environnement, de développement durable, d'intégration des personnes handicapées, etc.) :

- Pertinence pour la Collectivité de l'information diffusée,
- Impact sur l'économie aux niveaux local, régional, ...,
- Relations avec les autorités,
- etc .....

•Implication dans les collectivités où agit l'entité :

- Implication en matière d'éducation, de projet de recherche et d'innovation et de formation,
- Implication dans les organismes de la Collectivité (Chambres professionnelles, Fédérations,...), soutien aux programmes médicaux et sociaux, soutien aux activités sportives et de loisirs, bénévolat, soutien aux activités de création et d'innovation, etc.

### 8.b Indicateurs de performances (internes).

#### *Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures internes sont utilisées par l'entité pour suivre, comprendre, prévoir et améliorer ses performances et anticiper les perceptions de la collectivité.

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci-dessous peuvent être effectuées.

- évolutions du nombre et des niveaux d'emplois.

- prévention et réduction des nuisances et des maladies provoquées tout au long du cycle de vie de ses produits et services, risques pour la santé et les accidents, bruits et odeurs, aléas (sécurité), pollution et émissions toxiques, etc.
- préservation des ressources :  
Choix des modes de transport, réduction et élimination des déchets et des emballages, utilisation des fluides (par exemple eau, gaz, électricité,...), recyclage, etc.
- relations suivies avec les autorités publiques sur les questions concernant la Collectivité (certification, permis et autorisations, etc.),
- adhésion et participation à des démarches régionales ou nationales (ex : actions collectives, etc. ...).

## Chapitre 9 - LES RESULTATS SUR LES PERFORMANCES

**Les résultats seront exprimés chaque fois que possible par rapport aux objectifs fixés et sur une période de trois ans.**

### 9.a Les résultats sur les performances globales.

*Comment comprendre l'item ?*

Ces mesures constituent les résultats opérationnels de l'entité en regard des objectifs fixés, conformément à sa politique et à sa stratégie.

- Les résultats financiers peuvent inclure :

Des données liées au marché et des données générales (chiffre d'affaires, prix des actions, dividendes, etc.); les profits (marges brutes, dont cash flow, gains par action, marge de contribution, etc.); les informations portant sur les investissements et sur les actifs (retour sur capital investi, retour sur capital employé, etc.); la performance budgétaire (performance par rapport aux budgets des unités ou de l'entité); etc.

- Les résultats non financiers peuvent inclure :

Les parts de marché, les délais de mise sur le marché d'un produit, les volumes, la productivité, etc.

### 9.b Les indicateurs portant sur les performances de fonctionnement.

Ces mesures internes sont utilisées par l'entité pour suivre et maîtriser ses processus, prévoir et améliorer les résultats sur ses performances probables.

*Comment comprendre l'item ?*

En fonction du but poursuivi par l'entité, les mesures ci dessous peuvent être effectuées :

- Des mesures financières :

Les coûts de non qualité, les dépréciations, les coûts de maintenance ou d'entretien, les coûts de l'informatique, le coût des projets, les frais financiers, etc.

- Des mesures non financières :

- Les performances des processus : conception, fabrication, vente,

- Les performances en matière de :

- **Innovations,**

- Durée de cycle,

- Les ressources externes, y compris les partenariats (performances des fournisseurs),

- Les bâtiments, équipements et matériels,

- Les technologies

- Les informations et les connaissances,

- La gestion du personnel,

- etc.