



Feuille d'information 12

Gestion de la santé en entreprise

Friendly Work Space en complément à ISO et EFQM

Résumé

L'ISO 9001 et l'EFQM sont des modèles internationalement reconnus pour la mise en place, le maintien et le développement de la qualité du management. Le modèle de label Friendly Work Space (M-FWS), en revanche, est un label professionnel suisse reconnu pour la gestion de la santé en entreprise (GSE). L'analyse comparative a révélé que le M-FWS, en tant que label professionnel pour le domaine de la GSE, s'intègre bien, en complément, dans les systèmes courants de management de la qualité (SMQ) selon ISO 9001 et EFQM. Par ailleurs, du fait de sa facilité d'utilisation, de l'accent mis sur les structures d'entreprise favorables à la santé et les avantages en matière de recrutement, le M-FWS se démarque nettement des deux autres modèles.

Conceptions différentes de la qualité du management

Au niveau international et en Suisse, on trouve différentes conceptions de la qualité du management, qui sont représentées dans des modèles de management de la qualité et dans des certificats/labels correspondants. Chaque modèle est constitué d'un catalogue de normes ou de critères d'exigences. Ces exigences peuvent se référer à la qualité du management d'une organisation, comme c'est le cas dans la norme ISO 9001¹ et dans le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM)². Les exigences de qualité peuvent cependant se référer aussi à un domaine particulier, par exemple la GSE, pour laquelle il existe le M-FWS.

A l'heure actuelle, il existe de nombreux certificats et labels, parfois concurrents, décrits brièvement ci-après.

ISO 9001 et EFQM: deux modèles internationaux posant des exigences différentes aux systèmes de management de la qualité

Avec la norme ISO 9001 et le modèle EFQM, on dispose de deux modèles internationaux servant à la mise en place et au développement de la qualité du management. Ces deux modèles sont axés sur les pratiques de management des organisations. Ils sont applicables indépendamment de la nature et de la taille de l'organisation. A l'exception de quelques directives en matière de procédure figurant dans la norme ISO 9001, la conception concrète du SMQ pour répondre aux exigences est entièrement laissée à l'appréciation de l'organisation. Par conséquent, les exigences de la norme ISO et les critères EFQM ne comportent pas d'instructions de mise en œuvre. C'est aussi la raison pour laquelle dans la pratique, on trouve les méthodes les plus diverses pour la mise en œuvre et la conception des SMQ.

¹ ISO 9001:2015. Systèmes de management de la qualité – exigences. www.iso.org

² EFQM (2013). Modèle d'excellence EFQM. Publications EFQM. Bruxelles: EFQM.

ISO 9001: une norme internationale attestant de la qualité du management

La norme ISO 9001 constitue une «**approche axée sur la conformité**», ce qui signifie que le respect de la norme garantit la qualité du management selon la philosophie de management de l'ISO. Avec l'ISO 9001, une organisation justifie qu'elle oriente ses produits et services sur les exigences des clients. Par ailleurs, elle est en conformité avec les bases légales et réglementaires concernant la responsabilité relative aux produits, la gestion des défauts et des réclamations. Elle apporte également la preuve qu'elle s'efforce d'améliorer en continu ses systèmes de management. Les exigences de la norme sont à considérer comme une consigne. Ce n'est qu'après avoir justifié qu'elle a satisfait à l'ensemble des exigences de la norme que l'organisation utilisatrice aura respecté la norme. Les organisations certifiées ISO 9001 témoignent de cet état de fait avec un certificat valable trois ans.

Modèle EFQM: un modèle cadre pour le développement de la qualité organisationnelle

Le modèle EFQM poursuit une «**approche axée sur le développement**» et ne décrit aucune exigence de respect de certains critères. Le modèle EFQM est soumis à la philosophie de management TQM (Total Quality Management). Il se distingue par le fait que les organisations aspirent au niveau de qualité le plus élevé en matière de management et poursuivent le principe de l'apprentissage continu en recourant à la créativité et à l'innovation. Le modèle s'entend comme une approche de management globale, qui prend fortement en compte l'environnement de l'organisation. Le modèle définit la qualité du management comme le développement organisationnel continu de la qualité existante et met l'accent sur la comparaison exigeante avec les «meilleures» organisations. Une incitation doit ainsi être créée en faveur de l'innovation et du développement.

L'organisation utilisatrice obtient avec l'ensemble des critères du modèle une multitude de points de repère pour le développement de la qualité de son management. Elle dispose en outre d'une marge de manœuvre illimitée pour la mise en œuvre des champs d'action décrits dans les critères. Les pratiques de management et les procédures qualité doivent être appliquées systématiquement, et l'«impact» de l'organisation sur les clients et les autres groupes cibles doit être défini et évalué par rapport

à son potentiel d'amélioration. Le niveau de performance de la qualité du management peut être déterminé à partir d'un système d'évaluation différencié, et le niveau de performance actuel est présenté dans un système de récompenses échelonné. Après une évaluation réalisée avec succès, un certificat est attribué pour deux ans. L'organisation utilisatrice peut s'évaluer (ou se faire évaluer) à tout moment par rapport aux critères EFQM, et identifier ainsi un potentiel de développement.

Légitimité des systèmes de management de la qualité

Des motifs différents peuvent inciter à opter pour l'un des modèles de management de la qualité décrits ci-dessus. La norme ISO est mise en œuvre de manière privilégiée par les organisations qui souhaitent renforcer leur acceptation auprès des partenaires, clients et autorités et par exemple répondre à leur demande explicite de certificat ISO. Avec le certificat, l'organisation utilisatrice peut justifier du respect d'une norme établie et mondialement reconnue, qui donne accès à des relations commerciales.

Une distinction selon le modèle EFQM est choisie par les organisations en particulier du point de vue du développement de la qualité dans une optique stratégique ainsi que de l'effet du certificat auprès du public. Par ailleurs, la distinction peut conduire à une amélioration importante de l'image auprès de certains groupes cibles. Dans certains secteurs et dans le cas de représentants légaux ou de représentants des pouvoirs publics, une distinction EFQM est reconnue comme une preuve justifiant que l'organisation prend en considération la rentabilité et l'assurance qualité.

Avec la mise en œuvre de la norme ISO 9001 ainsi que du modèle de critères EFQM, les organisations utilisatrices acquièrent parfois des droits à des fonds publics auprès des autorités.

Points communs des modèles: application de principes de management de la qualité

Les modèles de management de la qualité décrits ci-dessus présentent des points communs. Ainsi, la norme ISO 9001 et le modèle EFQM sont compatibles à la fois du point de vue de la structure du modèle que de l'application de principes de management de la qualité sous la forme de pratiques standard. Les modèles reposent sur la structure de base de la qualité (selon Donabedian) et décrivent dans

des rapports de cause à effet l'interaction entre la qualité de la structure, des processus et des résultats. Les modèles sont basés sur des circuits d'apprentissage, qui sont conçus selon le cycle «Planifier-Faire-Vérifier-Agir» (en anglais: Plan-Do-Check-Act) et dont l'application doit permettre d'obtenir une amélioration continue dans les procédures et résultats de l'organisation. Le statut de la qualité du management est vérifié et documenté régulièrement.

La responsabilité générale de la conception et du développement du SMQ relève de la direction et des responsables opérationnels de l'organisation utilisatrice. Les utilisateurs du SMQ sont les clients, les bailleurs de fonds, les fournisseurs et les collaborateurs. L'orientation sur les clients et les autres groupes cibles internes et externes ainsi que l'orientation résultats constituent des concepts clés dans les modèles de management de la qualité. L'élaboration et la réalisation des produits/services peut être décrite dans des processus qui sont adaptés aux exigences des groupes cibles de l'organisation.

Friendly Work Space en complément à ISO et EFQM

Friendly Work Space: un système de management de la qualité pour la gestion de la santé en entreprise

Le M-FWS et son label³ décrivent **un SMQ spécifié pour le domaine de la GSE**. Le M-FWS fixe en outre un degré de réalisation des critères déterminé par calcul, qui est défini comme exigence minimale relative à un SMQ pour la GSE et qui, pour l'organisation utilisatrice, conduit à une distinction par le label. L'expérience montre que les organisations labellisées prennent des mesures relatives aux critères de qualité FWS. Le modèle impose des exigences en matière de ressources organisationnelles, de structures et de champs d'action, qui ont pour objectif **la mise en place et le développement de la GSE**; il définit par ailleurs une base et un cadre pour une preuve de qualité reconnue pour la GSE.

La norme ISO et le modèle EFQM offrent une grande marge de manœuvre pour la conception du SMQ. Le M-FWS suit le même principe. Par rapport aux autres modèles, il revêt en outre un caractère péda-

gogique – et ce, à deux niveaux, celui des mesures et celui du management. Au niveau des mesures, il propose à l'utilisateur un modèle de référence, qui met à disposition des catalogues de mesures, des indicateurs, des recommandations de mise en œuvre, des références bibliographiques comparables à une boîte à outils. La directive FWS met à disposition un document de référence relatif aux bonnes pratiques en matière de GSE, qui n'existe pas sous cette forme dans les autres modèles (des guides avec des explications et des exemples pour des instruments sont ainsi présentés dans des publications ultérieures indépendantes de la norme ISO ou du modèle de critères EFQM). Les critères de qualité sont dotés dans la boîte à outils d'une aide à la mise en œuvre compacte et complète sur le plan du contenu thématique. De ce fait, les utilisateurs **perçoivent le label de manière plus conviviale que les deux autres modèles de management de la qualité**.

Au niveau du management, le modèle pose des exigences en matière de pratiques de management, qui sont conformes aux principes de management de la qualité et qui correspondent aux pratiques standard de modèles établis de management de la qualité, comme l'application du cycle PDCA avec garantie de l'amélioration continue. Il apparaît ici que **le modèle répond aux deux perspectives de la GSE moderne**, à savoir **la promotion de la santé** en entreprise sur le plan des mesures et la **gestion de la santé** en entreprise sur le plan du management. Sur ce point, le modèle est également conforme au nom *gestion* de la santé en entreprise.

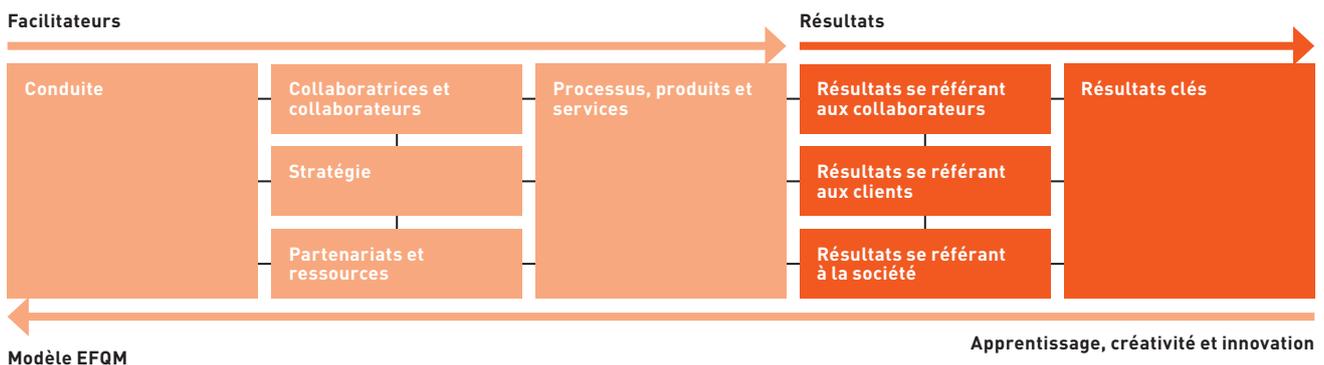
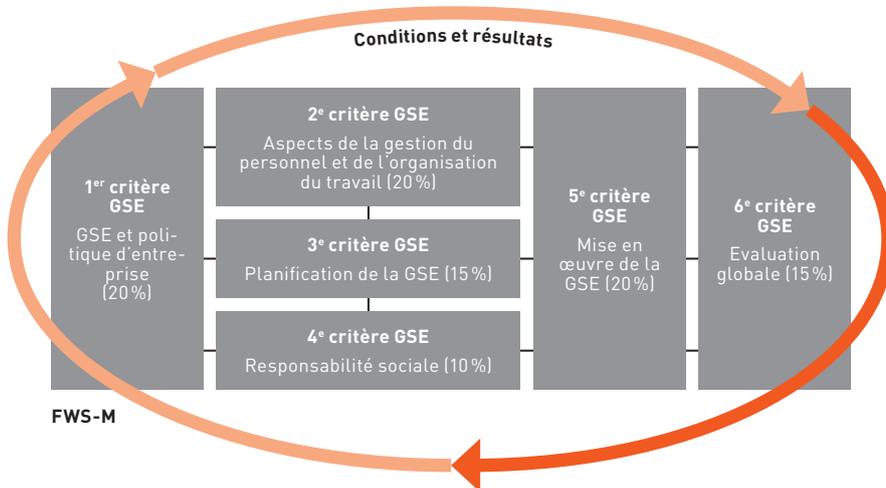
Compatibilité de FWS avec les modèles EFQM et ISO

La composition des critères de qualité FWS est, conformément à la directive, basée sur le modèle EFQM. Dans les deux modèles, on définit des critères de qualité, qui sont «structurés» selon une logique propre (voir illustration 1). La structuration des critères visualise leur corrélation dans le modèle correspondant. Le M-FWS dispose de six critères, qui décrivent un circuit de conditions préalables et de résultats. Les critères 1 à 5 représentent le «côté relatif aux conditions préalables» du modèle. Le critère 6 correspond au «côté relatif aux résultats». La performance du système de gestion de

³ www.friendlyworkspace.ch

ILLUSTRATION 1

Friendly Work Space et modèle EFQM: similitude dans la structure des modèles



la qualité de la GSE (représenté en mesures et champs d'action pouvant être attribués aux critères de qualité FWS) est déterminée dans le cadre d'une évaluation globale.

Les neuf critères du modèle EFQM forment également un modèle d'efficacité. Dans le cas du modèle EFQM, les critères sont présentés explicitement en tant que critères facilitateurs et critères de résultat. Les deux côtés du modèle, à savoir le côté critères facilitateurs et le côté résultats, sont pondérés à 50%. Dans le cas du M-FWS, le contrôle de l'efficacité (réalisé dans le critère de résultat 6) est pondéré à 15%. En ce qui concerne la structure du modèle, le M-FWS est semblable au modèle EFQM. De plus, il correspond, avec une logique d'évaluation simplifiée, l'orientation sur des critères et l'utilisation de pratiques standard de gestion de la qualité, aux composantes fondamentales du modèle EFQM.

Concernant la norme ISO 9001, les mesures attribuées aux critères FWS peuvent être représentées en tant que processus et être intégrées dans l'environnement de processus de l'organisation utilisatrice conformément à l'exigence de la norme ISO en matière d'orientation processus. Les mesures de GSE constituent, au sens de la norme, des processus (de soutien) de l'organisation, qui décrivent les prestations s'adressant tout particulièrement aux collaborateurs. La responsabilité de fournir des prestations de GSE relève de la direction et des personnes compétentes au sein de l'organisation.

En plus de la compatibilité structurelle des modèles de management de la qualité, on constate également entre le M-FWS et la norme ISO 9001 ou le modèle EFQM des chevauchements sur le plan des contenus thématiques. Les chevauchements thématiques les plus importants se situent entre le M-FWS et le mo-

dèle EFQM. Ainsi, on peut identifier dans le modèle EFQM des critères qui décrivent des champs d'action du M-FWS. De même, la norme ISO définit des thèmes qui prennent en compte des champs d'action se référant aux collaborateurs et aux groupes cibles de la GSE ainsi qu'à la gestion du personnel. Sur le plan du contenu thématique, le label est ainsi compatible également avec la norme ISO 9001 et le modèle EFQM.

Friendly Work Space: un label professionnel suisse pour la gestion de la santé en entreprise

FWS est un label professionnel suisse pour la gestion de la santé en entreprise, soutenu par le Seco et l'OFSP, qui s'intègre à la fois sur le plan des contenus thématiques et des modèles structurels dans le SMQ selon ISO 9001 et EFQM. Les différences et les points communs essentiels des modèles de management de la qualité sont présentés dans la vue d'ensemble. Le M-FWS se caractérise par sa convivialité d'utilisation. Par rapport à ISO et EFQM, la structure du modèle est simplifiée; avec la directive, l'organisation utilisatrice obtient des outils étendus et basés sur des connaissances scientifiques pour la profes-

sionnalisation de sa GSE selon les critères de qualité reconnus au niveau international de l'European Network for Workplace Health Promotion.

Ce qui est décisif par rapport aux modèles de management de la qualité, ce sont la spécificité et le domaine de référence pour les exigences normatives. Il convient de souligner que les SMQ selon ISO 9001 et EFQM formulent des exigences pour un management de qualité, en constante amélioration. L'organisation utilisatrice représente dans son SMQ ses ressources organisationnelles, ses structures, ses processus et ses résultats. Elle met l'accent sur les résultats qui sont décisifs pour les groupes cibles correspondants. A cet effet, elle applique des principes/pratiques standard de gestion de la qualité et garantit ainsi sa performance. **Il en va de même pour FWS: il constitue un SMQ pour la GSE.** Comme dans les autres modèles de gestion de la qualité, les structures, processus et prestations garantis au niveau organisationnel, qui s'adressent aux groupes cibles correspondants, revêtent une importance centrale dans le M-FWS. Avec l'application du M-FWS, l'organisation met en œuvre des standards de qualité caractéristiques de la GSE.

VUE D'ENSEMBLE

Comparaison des modèles de management de la qualité

	FWS	EFQM	ISO 9001
Spécification	GSE	Qualité du management	
Modèle de qualité	Critères de qualité avec modèle d'efficacité implicite	Modèle d'efficacité complet avec nombreux critères	Catalogue de normes
Attestation de qualité	Mise en œuvre et présentation de champs d'action conformément aux critères avec attestation de performance		Respect et justification des exigences normatives avec attestation de performance
Principes de qualité caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - Cycle PDCA - PAC 	<ul style="list-style-type: none"> - TQM - Cycle PDCA - PAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation processus et clients - Cycle PDCA - PAC
Reconnaissance	nationale	internationale	
Motifs d'introduction/utilité	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de management dans le domaine de la GSE - Image - Avantages en matière de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de management maximale - Image 	Garantie du management de la qualité
Convivialité d'utilisation	Elevée, car caractère pédagogique	Faible à moyenne en raison de la structure ouverte	
Avantages en matière de responsabilité/promotion	Non	Oui, par la preuve de la rentabilité et de la garantie durable de la qualité	Oui, par la preuve du respect des prescriptions légales et réglementaires

Editeur

Promotion Santé Suisse

Auteurs

- Prof. Dr. rer. nat. Markus Grutsch, Haute école des sciences appliquées de Saint-Gall (FHS St. Gallen)
- Eric Bürki, responsable de projets Service et conseil Gestion de la santé en entreprise

Forme des citations

Grutsch, M.; Bürki, E. (2015). *Gestion de la santé en entreprise. Friendly Work Space en complément à ISO et EFQM*. Promotion Santé Suisse, Feuille d'information 12, Berne et Lausanne

© Promotion Santé Suisse,
décembre 2015

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse
Dufourstrasse 30, case postale 311
CH-3000 Berne 6
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch/publications