

Le Modèle EFQM



Institute for Total Quality Management (ITQM)
Zurich, Switzerland
www.itqm.ch

International accredited EFQM Trainer /Advisor/Validator

A propos de l'EFQM

L'EFQM est un organisme innovant, à but non lucratif, qui offre aux organisations et aux professionnels des opportunités de développement, de réseau et d'échanges, des analyses de données et des connaissances inspirantes basées sur une compréhension fine du monde économique actuel.

Travaillant par-delà les frontières, nous soutenons les leaders dans leur gestion des changements culturels et organisationnels, afin d'améliorer la performance de leurs organisations et la satisfaction de leurs parties prenantes.

Grâce à une offre diversifiée de produits et de services, nous fournissons aux organisations et aux professionnels un miroir leur permettant d'évaluer leur situation actuelle et de mettre en lumière les domaines sur lesquels des actions sont nécessaires.

En devenant, dans le monde entier, un partenaire solide et performant pour les organisations, nous réaliserons notre ambition de construire un avenir meilleur pour les personnes, les communautés et les organisations.

© EFQM 2019

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'archivage ou transmise quel qu'en soit la forme ou le moyen (ni électroniquement, ni mécaniquement, ni par photocopie, enregistrement ou tout autre moyen) sans accord écrit préalable de l'éditeur, ou sans accord de licence définissant une autorisation limitée de copie et d'usage.

Sponsors du Modèle EFQM

The logo for afnic, featuring the word 'afnic' in a dark blue, lowercase, cursive script font.The logo for afnor GROUPE, with 'afnor' in a dark purple, lowercase, sans-serif font and 'GROUPE' in a smaller, yellow, uppercase, sans-serif font below it.The logo for GROUPE RATP, with 'GROUPE' in a dark blue, uppercase, sans-serif font and 'RATP' in a larger, dark blue, uppercase, sans-serif font below it. A small green circular icon is positioned between the two words.

Sommaire

L'EFQM

1 Présentation du Modèle EFQM

- 1.1 Principes Généraux qui fondent le Modèle EFQM
- 1.2 Résultats des Etudes Récentes menées pour établir le Modèle EFQM
- 1.3 Le Modèle EFQM : Concept et Structure

2 Le Modèle EFQM

Orientation

- Critère 1 : Raison d'Être, Vision et Stratégie
- Critère 2 : Culture et Leadership

Execution

- Critère 3 : Engagement des Parties Prenantes
- Critère 4 : Création de Valeur Durable
- Critère 5 : Pilotage de la Performance et Conduite de la Transformation

Resultats

- Critère 6 : Perceptions des Parties Prenantes
- Critère 7 : Performances Stratégique et Opérationnelle

3 L'Outil de Diagnostic EFQM : RADAR

- 3.1 Introduction
- 3.2 Application de RADAR pour l'Orientation et les Opérations
- 3.3 Application de RADAR pour les Résultats
- 3.4 Notation en utilisant la Grille RADAR

4 Glossaire

5 Remerciements

- 5.1 Introduction
- 5.2 EFQM Core Team
- 5.3 Répondants à l'Enquête
- 5.4 Participants de l'Atelier du Forum EFQM de Vienne
- 5.5 Cadres Dirigeants Interviewés
- 5.6 Organisations ayant participé aux Tests Co-Développement
- 5.7 Traducteurs
- 5.8 Bureau EFQM

6 Pour aller plus loin

1 Présentation du Modèle EFQM

Depuis sa création, le Modèle EFQM a servi de ligne directrice aux organisations basées en Europe et au-delà pour développer une culture de l'amélioration et de l'innovation.

Aujourd'hui, grâce à une version largement renouvelée, plus lisible et plus en phase avec les grandes tendances sociales et sociétales qui redessinent le monde aujourd'hui, le modèle EFQM apporte une réflexion inédite sur la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Pour co-crée le nouveau Modèle EFQM, nous avons interrogé près de 2 000 professionnels du management, animé 24 ateliers collaboratifs, mené des discussions avec plus de 60 dirigeants d'organisations très variées, et mis sur pied une équipe dédiée d'experts et de contributeurs issus de divers horizons économiques, industriels et académiques.

Grâce à cette expérience collaborative unique, nous avons conçu, testé et mis au point un modèle paramétrable et évolutif dont la raison d'être est d'aider les organisations à analyser, et éventuellement à repenser leurs pratiques et modes de fonctionnement, à court-terme comme à long-terme.

Au-delà d'un simple outil d'évaluation, le Modèle EFQM a pour ambition d'offrir aux organisations et aux individus un cadre et une méthode pour les aider à appréhender les disruptions, changements et transformations auxquels ils font face quotidiennement.

Pour aller à l'essentiel, le Modèle EFQM contribue directement au succès de votre organisation en vous aidant à mesurer où elle se situe sur l'échelle de création de valeur durable pour les parties prenantes. Le modèle vous aidera à comprendre les marches qui restent à franchir, il vous aidera aussi à identifier les solutions à mettre en œuvre pour y arriver. Ainsi, le Modèle EFQM vous met incontestablement en position pour progresser et pour améliorer de manière significative les performances de votre organisation.

1 Présentation du Modèle EFQM

1.1 Principes Généraux qui fondent le Modèle EFQM



Tout en restant pleinement pertinent, le Modèle EFQM s'adapte pour prendre en compte les nouveaux enjeux et tendances que doivent considérer les organisations qui aspirent à un succès durable.

Le Modèle EFQM est un cadre reconnu qui aide les organisations à conduire le changement et à améliorer leurs performances. Il a connu plusieurs cycles de révision et d'amélioration afin de maintenir sa pertinence. Chaque révision prend en compte les nouveaux enjeux et tendances que doivent considérer les organisations qui aspirent à un succès durable.

Le contenu détaillé et l'identité visuelle du Modèle EFQM ont changé au cours du temps, alors même que ses principes sous-jacents sont restés stables. Quels que soient la taille de l'organisation et son statut, public, privé ou de type associatif, ces principes sont en effet aussi importants aujourd'hui qu'auparavant. Cette dernière version du Modèle EFQM continue à affirmer l'importance de :

- La primauté du client
- Le besoin d'une vision à long-terme, centrée sur les parties prenantes
- La compréhension des liens de cause à effet entre ce qui motive une organisation à entreprendre une action, la manière dont elle la mène, et ce qu'elle obtient comme résultats.



La Fondation a été créée dans le sillage de la construction européenne. Elle reste ancrée au cœur de l'Europe, et cette nouvelle version du Modèle EFQM, tout comme les versions antérieures, s'inspire d'un ensemble de valeurs européennes, et en particulier :

- La Charte des Droits Fondamentaux de l'UE
- La Convention Européenne des Droits de l'Homme
- La Directive de l'Union Européenne 2000/78/CE
- La Charte Sociale Européenne.

La Fondation encourage les organisations à soutenir les objectifs des Nations Unies. Ainsi la nouvelle version du Modèle EFQM s'appuie sur :

- Le Pacte Mondial des Nations Unies (2000). Dix principes pour une économie durable et socialement responsable. www.unglobalcompact.org
- Les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Un appel à l'action de tous les pays pour promouvoir l'égalité sociale, une gouvernance robuste et la prospérité dans le respect de la planète.

Implicitement toute organisation utilisant le Modèle EFQM devrait donc partager l'essence même de ces messages, et les prendre en compte dans ses actions et dans ses décisions, indépendamment du fait qu'elle y soit légalement tenue ou non.

1 Présentation du Modèle EFQM

1.2 Résultats des Etudes Récentes menées pour établir le Modèle EFQM

L'EFQM a engagé plusieurs initiatives entre juillet 2018 et mai 2019 pour identifier les améliorations et révisions nécessaires afin que son Modèle soit toujours pertinent et d'avant-garde. Les données de sortie de ces différentes recherches ont permis d'identifier des changements significatifs que les organisations devraient considérer pour faire partie des organisations remarquables.

Les enseignements de ces études ont déterminé le contenu et la structure du Modèle. Ils sont résumés ci-dessous :

Une organisation doit créer et délivrer une proposition de valeur durable pour ses parties prenantes, et en particulier ses clients. Cependant, elle a aussi le devoir de prendre soin de l'écosystème dans lequel elle opère. Produire une valeur et améliorer sa performance sont absolument nécessaires, mais ne sont plus suffisants. L'organisation doit aussi prendre en compte les conditions économiques, environnementales et sociales dans son écosystème

Le besoin d'un nouveau mode de leadership, moins hiérarchique, moins directif, plus collaboratif

L'impératif d'adopter une approche différente pour manager les personnes qui travaillent dans l'organisation, et de privilégier plus de diversité dans le personnel

Aujourd'hui plus que jamais, une organisation doit appréhender deux enjeux à la fois. Elle doit bien sûr gérer les opérations au quotidien pour assurer sa performance. Elle doit aussi conduire le changement pour se transformer pour demain. Trouver le juste équilibre entre ces deux dimensions permet à l'organisation d'affronter l'avenir

Une attitude ouverte à la créativité et à l'innovation, incluant un état d'esprit disruptif

La capacité de l'organisation à identifier puis à répondre d'une manière agile et efficace aux opportunités et aux menaces qui existent dans son écosystème

Une culture de co-création avec les autres parties prenantes de son écosystème, plutôt que des rapports dissymétriques utilisant la confrontation ou des relations de type gagnant-perdant

1 Présentation du Modèle EFQM

1.3 Le Modèle EFQM : Concept et Structure

Le Modèle EFQM combine une approche holistique et stratégique avec un focus sur la performance opérationnelle et les résultats. Pour la direction d'une organisation, il propose un cadre particulièrement efficace pour développer la cohérence et l'alignement de son ambition et de sa stratégie avec ses pratiques, en tenant compte de ses enjeux et de ses points sensibles.



Utiliser le Modèle présente l'opportunité de prendre de la hauteur, d'adopter une perspective holistique et d'analyser l'organisation comme un système global. Tout comme le monde qui l'entoure, une organisation ne devrait pas être vue comme linéaire, mécanique ou prévisible. Au contraire, elle se comprend bien mieux comme un système complexe s'adaptant en permanence, en fonction des personnes qui interagissent en son sein et du monde vivant et dynamique qui l'entoure.

Une organisation qui utilise le Modèle EFQM :

- Comprend qu'elle ne fonctionne pas en milieu fermé et qu'elle fait partie d'un écosystème plus large et complexe, au sein duquel d'autres acteurs peuvent favoriser ou au contraire contraindre et limiter son développement. Elle mesure qu'il est dans son propre intérêt d'impliquer ces acteurs et de maximiser les opportunités pour apprendre d'eux et pour progresser avec eux
- Saisit l'opportunité de jouer un rôle et d'agir comme un leader dans sa sphère d'influence, en étant une source d'inspiration pour les autres, et en développant des approches mutuellement bénéfiques
- Mesure que le changement est toujours plus rapide et plus profond, et qu'elle doit se préparer à la fois pour manager le quotidien et prévoir l'avenir pour s'y adapter.

La structure du Modèle EFQM est basée sur une logique simple et puissante qui pose trois questions :

- **“Pourquoi”** cette organisation existe ? Quelle est sa raison d'être ? Pourquoi choisir cette stratégie ? (l'orientation)
- **“Comment”** entend-elle mettre en œuvre cette raison d'être et cette stratégie ? (les opérations)
- **“Quoi”** – qu'a-t-elle délivré à ce jour ? Qu'a-t-elle l'intention de délivrer demain ? (les résultats).

Au cœur même de la logique du modèle EFQM se trouve le fil rouge qui relie la raison d'être et la stratégie d'une organisation avec la manière dont elle agit pour créer une valeur durable pour ses parties prenantes (*) les plus importantes et délivrer des résultats remarquables.

* Une partie prenante est une personne, un groupe ou une organisation qui a un intérêt direct ou indirect dans l'organisation, ses activités et sa performance dans la mesure où elle peut avoir une influence sur l'organisation, ou subir son influence. Les propriétaires (actionnaires), les clients, les fournisseurs, les partenaires, les agences gouvernementales et les représentants de la collectivité ou de la société civile sont des exemples de parties prenantes externes. Des exemples de parties prenantes internes sont les collaborateurs ou des groupes de collaborateurs. Une organisation remarquable considère les besoins, demandes, requêtes et attentes des parties prenantes dans son écosystème, définit un équilibre entre elles, et évalue sa performance au regard de ses parties prenantes les plus importantes, c'est-à-dire ses parties prenantes clés.

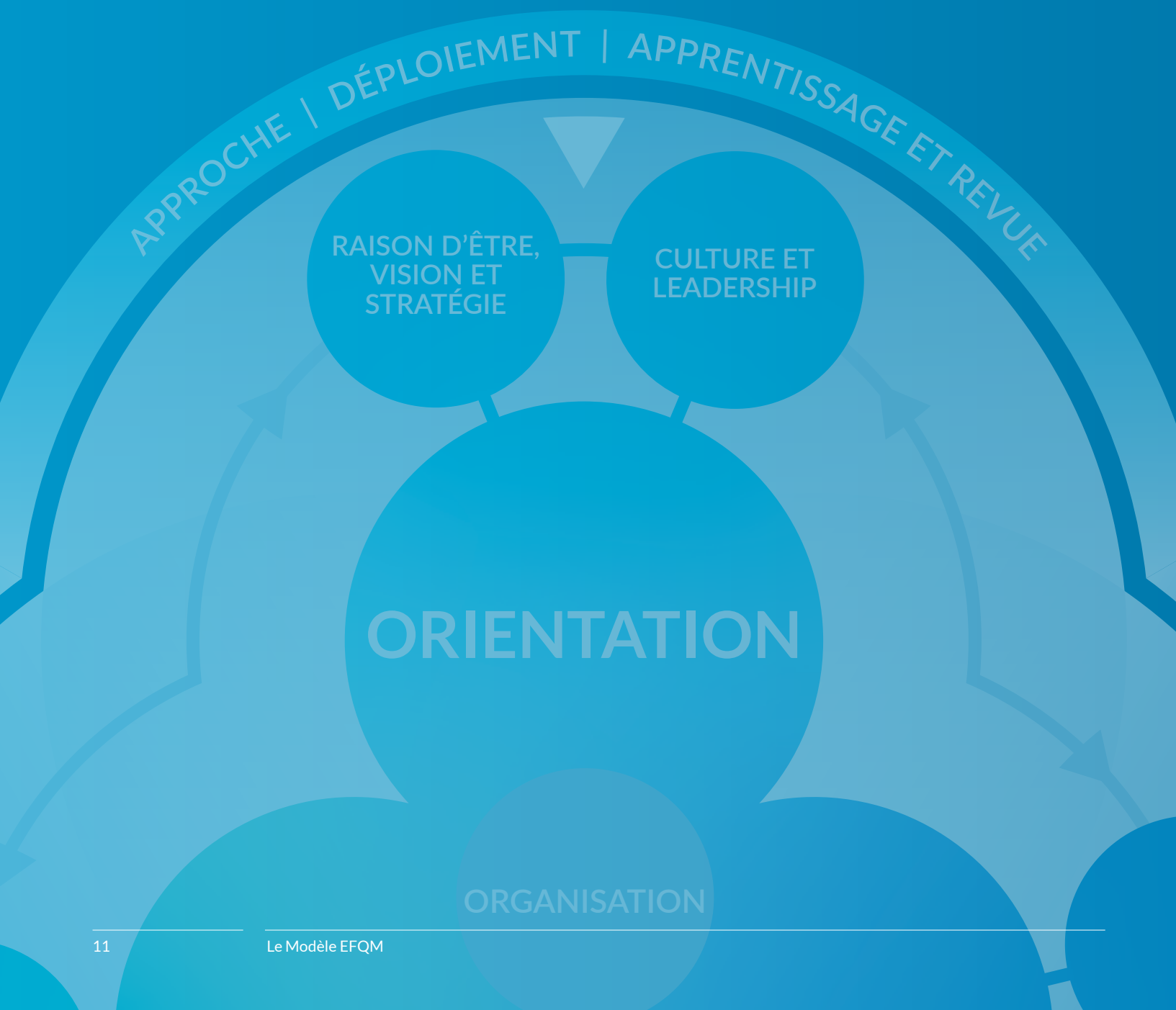
ORIENTATION

Positionnement

Pour qu'une organisation obtienne et maintienne des résultats remarquables, qui satisfont ou dépassent les attentes de ses parties prenantes, elle :

- Définit une raison d'être inspirante
- Crée une vision ambitieuse
- Développe une stratégie centrée sur la création de valeur durable
- Construit une culture de la performance et de la transformation.

Ces activités préparent l'organisation à développer un leadership dans son écosystème et à se positionner pour le futur.



APPROCHE | DÉPLOIEMENT | APPRENTISSAGE ET REVUE

RAISON D'ÊTRE,
VISION ET
STRATÉGIE

CULTURE ET
LEADERSHIP

ORIENTATION

ORGANISATION

2 Le Modèle EFQM

ORIENTATION suite

Critère 1

Raison d'Être, Vision et Stratégie

Positionnement

Une organisation remarquable se définit par une raison d'être qui inspire, une vision ambitieuse et une stratégie qui aboutit.

La raison d'être d'une organisation :

- Explique pourquoi son activité est importante
- Définit le domaine dans lequel elle crée et produit une valeur durable pour ses parties prenantes
- Définit le cadre dans lequel elle exerce pleinement ses responsabilités vis-à-vis de l'écosystème où elle opère, que ce soit pour ses contributions ou pour ses impacts.

La vision d'une organisation :

- Décrit ce qu'elle cherche à réaliser à long terme
- Sert de ligne directrice claire pour choisir ses actions actuelles et futures
- Constitue avec sa raison d'être le fondement pour définir sa stratégie.

La stratégie de l'organisation :

- Décrit comment elle veut accomplir sa raison d'être
- Précise ses plans pour mettre en œuvre ses priorités stratégiques et se rapprocher de sa vision.

1.1 Définir la Raison d'Être et la Vision

1.2 Identifier et Comprendre les Besoins des Parties Prenantes

1.3 Comprendre son Ecosystème, ses Propres Capacités et les Principaux Enjeux

1.4 Développer la Stratégie

1.5 Concevoir et Mettre en Œuvre un Système de Gouvernance et de Management de la Performance

2 Le Modèle EFQM

ORIENTATION suite

Critère 2

Culture et Leadership

Positionnement

La culture d'une organisation est l'ensemble de valeurs et de normes qui sont partagées par les personnes et les groupes au sein de cette organisation et qui déterminent, au fil du temps, la manière dont ces derniers interagissent les uns avec les autres et avec les parties prenantes clés externes.

Au-delà d'une perspective traditionnelle du leadership, basée sur la capacité du dirigeant ou de l'équipe dirigeante à montrer la direction et à incarner les valeurs, la notion de leadership s'applique ici à l'organisation en tant que telle. Il s'agit de la capacité de l'organisation, dans son ensemble et pas simplement de ses dirigeants, à agir et être reconnue comme un leader et un modèle dans son écosystème et vis-à-vis des autres.

Dans une organisation remarquable, le leadership est positionné comme une activité à part entière et non comme un rôle. Les comportements de leadership se manifestent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de cette organisation. Les comportements exemplaires de leadership servent d'inspiration à tous, permettent de renforcer, et quand cela est nécessaire, de faire évoluer les valeurs et les normes qui développent la culture de l'organisation.

Une organisation qui aspire à être reconnue comme remarquable et un leader dans son écosystème, y parvient en focalisant sur les activités suivantes :

- 2.1 Développer la Culture et les Valeurs de l'Organisation
- 2.2 Créer les Conditions pour la Réussite du Changement
- 2.3 Favoriser la Créativité et l'Innovation
- 2.4 Mobiliser et Engager dans la Raison d'Être, la Vision et la Stratégie

2 Le Modèle EFQM

ORGANISATION

OPÉRATIONS

ENGAGEMENT
DES PARTIES
PRENANTES

CRÉATION DE
VALEUR
DURABLE

PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE ET
CONDUITE DE LA
TRANSFORMATION

APPROCHE | DÉPLOIEMENT | APPRENTISSAGE ET REVUE

OPERATIONS

Positionnement

Pour qu'une organisation obtienne et maintienne des résultats remarquables, qui satisfont ou dépassent les attentes de ses parties prenantes, elle :

- Définit une raison d'être inspirante
- Crée une vision ambitieuse
- Développe une stratégie centrée sur la création de valeur durable
- Construit une culture de la performance et de la transformation.

Ces activités préparent l'organisation à exécuter sa stratégie de manière efficace, en assurant qu'elle :

- Sait quelles sont les parties prenantes dans son écosystème et s'engage pleinement vis-à-vis de celles qui sont clés pour son succès
- Crée une valeur durable
- Pilote les niveaux de performance nécessaires pour son succès aujourd'hui, et en même temps, conduit les améliorations et les transformations nécessaires pour réussir dans le futur.

2 Le Modèle EFQM OPÉRATIONS suite

Critère 3

Engagement des Parties Prenantes

Positionnement

Une fois définies les parties prenantes clés, et quels que soient les groupes identifiés, les principes généraux suivants peuvent être appliqués de manière assez similaire pour les engager et s'engager vis-à-vis d'elles.

Une organisation remarquable :

- Identifie les types et catégories spécifiques au sein de chaque groupe de parties prenantes clés
- Utilise sa compréhension des besoins et attentes de ses parties prenantes clés pour s'engager dans la durée
- Implique ses parties prenantes clés pour déployer sa stratégie et créer une valeur durable, et reconnaît les contributions qu'elles apportent
- Construit, maintient et développe les relations avec ses parties prenantes clés, sur une base de transparence, de redevabilité, de comportement éthique et de confiance
- Travaille avec ses parties prenantes clés pour développer une compréhension commune des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et des ambitions du Global Compact. Elle se focalise sur la manière dont, au travers d'un co-développement, elle peut contribuer et s'inspirer de ses objectifs
- Collecte de manière active, plutôt que réactive, les perceptions de ses parties prenantes clés
- Évalue sa performance en relation avec les besoins de ses parties prenantes clés et décide des actions appropriées pour sécuriser son futur.

Dans la pratique, une organisation remarquable inclut les groupes suivants dans la classification de ses parties prenantes clés :

- 3.1 Clients - Construire des Relations Durables**
- 3.2 Personnel - Attirer, Engager, Développer et Fidéliser**
- 3.3 Parties Prenantes Economiques et Institutionnelles – Sécuriser et Assurer un Soutien Continu**
- 3.4 Société - Contribuer au Développement, au Bien-Etre et à la Prospérité**
- 3.5 Partenaires et Fournisseurs - Construire des Relations et Assurer un Soutien pour Créer une Valeur Durable**

2 Le Modèle EFQM OPÉRATIONS suite

Critère 4

Création de Valeur Durable

Positionnement

Une organisation remarquable reconnaît que la création de valeur durable est vitale pour son succès à long terme et pour sa solidité financière.

La raison d'être, enrichie par la stratégie, définit clairement les parties prenantes pour qui l'organisation devrait être créatrice de valeur durable. Dans la plupart des cas, les clients, selon la segmentation appropriée, sont le groupe cible de la création de valeur durable. Néanmoins, certaines organisations peuvent aussi retenir des parties prenantes clés de la société ou des parties prenantes économiques et institutionnelles comme cible pour la création de valeur.

Une organisation remarquable admet que les besoins et attentes des parties prenantes clés peuvent changer au cours du temps et qu'il est important de collecter et d'analyser leurs avis et leurs opinions pour améliorer ou changer les produits, services ou solutions.

Les différentes composantes de la création de valeur durable sont identifiées ci-dessous étape par étape. Selon la nature des activités de l'organisation, il peut arriver que ces étapes se déroulent en parallèle ou se superposent.

- 4.1 Concevoir la Valeur et sa Création
- 4.2 Communiquer et Vendre la Valeur
- 4.3 Délivrer la Valeur
- 4.4 Définir et Mettre en Œuvre l'Expérience Globale

2 Le Modèle EFQM OPÉRATIONS suite

Critère 5

Pilotage de la Performance et Conduite de la Transformation

Positionnement

Aujourd'hui, comme dans le futur, une organisation doit être capable de satisfaire, en même temps, deux enjeux essentiels pour réussir durablement.

D'un côté, elle doit piloter avec succès ses activités opérationnelles et la fourniture de ses services au quotidien ("Piloter la Performance").

De l'autre côté, elle doit constamment s'adapter aux changements internes et externes de son environnement ("Conduire la Transformation").

La conjonction de ces deux enjeux de pilotage de la performance et de conduite de la transformation, confirme la nécessité pour une organisation d'assurer le quotidien tout en préparant le futur.

L'innovation et la technologie, l'importance croissante des données, de l'information et des connaissances ainsi qu'une utilisation ciblée des actifs et des ressources critiques constituent les leviers majeurs pour rendre possible la performance et la transformation.

5.1 Piloter la Performance et Manager les Risques

5.2 Transformer l'Organisation pour le Futur

5.3 Conduire l'Innovation et Exploiter les Technologies

5.4 Capitaliser et Tirer Profit des Données, Informations et Connaissances

5.5 Manager les Actifs et les Ressources

RESULTATS

Positionnement

Il s'agit des résultats atteints et visés par l'organisation en lien avec ce qui a été décrit dans les parties Orientation et Opérations. Dans la pratique, une organisation remarquable fournit des résultats pour :

- Les perceptions des parties prenantes
- La création de valeur durable
- Le pilotage de la performance et la conduite de la transformation



2 Le Modèle EFQM

RÉSULTATS *suite*

Critère 6

Perceptions des Parties Prenantes

Positionnement

Ce critère se concentre sur les résultats fondés sur les avis et opinions des parties prenantes clés au sujet de leur expérience personnelle dans la relation avec l'organisation, leurs *perceptions*.

Ces perceptions peuvent être relatives aux parties prenantes clés passées aussi bien qu'actuelles, et peuvent être obtenues par diverses sources telles que des enquêtes, des focus groups, des évaluations et notations, des articles de presse et de média sociaux, des reconnaissances externes, des citations, des réunions et comités structurés, des rapports d'investisseurs, des avis et opinions et des réclamations reçues, incluant également les retours collectés par les équipes en charge des relations client.

Outre la perception qu'une partie prenante clé peut avoir compte tenu de son expérience personnelle avec une organisation, sa perception peut également être liée à la réputation de cette organisation en matière de comportement environnemental et social. Par exemple, cette perception peut être influencée par une contribution positive à un ou plusieurs des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et des ambitions du Global Compact.

Dans la pratique, une organisation remarquable :

- Sait en quoi sa réussite dans l'exécution de sa stratégie contribue à satisfaire les besoins et attentes de ses parties prenantes clés
- Utilise l'analyse de ses performances passées et actuelles pour prédire sa performance future
- Utilise les résultats de perception de ses parties prenantes clés pour rester en veille et ajuster son orientation actuelle et l'exécution de sa stratégie.

Les résultats de perception des parties prenantes clés et les sujets à couvrir ***pourraient inclure par exemple, de manière non-exhaustive et sans hiérarchisation :***

- Résultats de Perception Clients
- Résultats de Perception Personnel
- Résultats de Perception des Parties Prenantes Economiques et Institutionnelles
- Résultats de Perception Société
- Résultats de Perception Partenaires et Fournisseurs

2 Le Modèle EFQM

RÉSULTATS suite

Critère 7

Performances Stratégique et Opérationnelle

Positionnement

Ce critère se concentre sur les résultats liés à la performance de l'organisation vis-à-vis de :

- Sa capacité à satisfaire à sa raison d'être, à mettre en œuvre sa stratégie et à créer une valeur durable
- Son aptitude à préparer le futur.

Ces résultats sont utilisés par l'organisation pour piloter, comprendre et améliorer ses performances globales, mais aussi pour prévoir l'impact de ces performances tant sur les perceptions de ses parties prenantes clés que sur ses ambitions stratégiques futures.

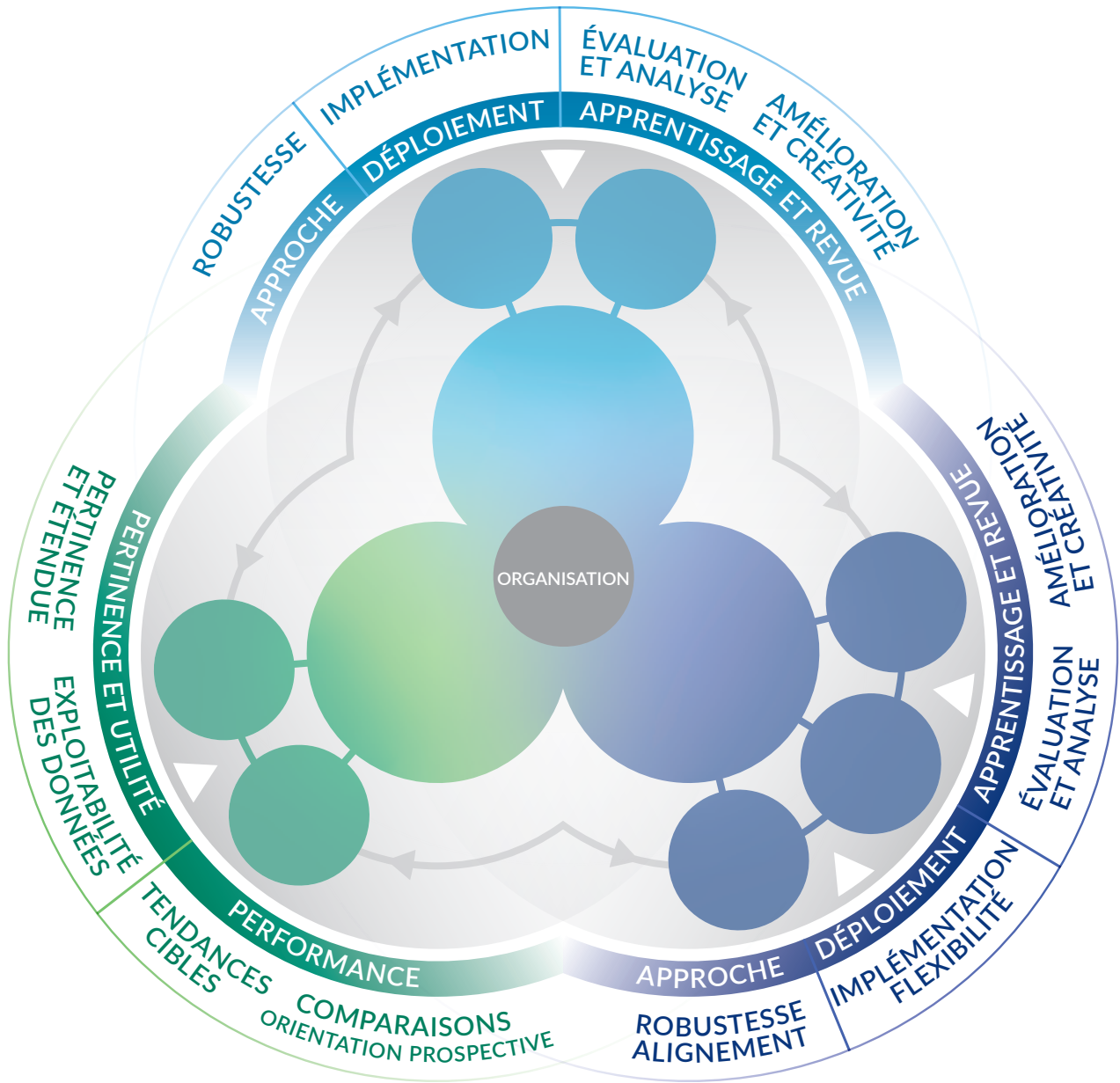
Dans la pratique, une organisation remarquable :

- Utilise des indicateurs à la fois financiers et non-financiers pour l'aider à mesurer ses performances stratégique et opérationnelle
- Comprend les relations entre les perceptions de ses parties prenantes clés et ses performances actuelles. De plus, elle est capable de prédire avec un fort degré de certitude l'évolution future de ses performances
- Considère les besoins et attentes actuels et futurs de ses parties prenantes clés quand elle décide des indicateurs de performance les plus appropriés pour suivre ses objectifs stratégiques et opérationnels
- Comprend les relations de cause à effet qui impactent la performance et utilise les résultats atteints pour rester en veille et ajuster son orientation actuelle et ses opérations
- Utilise les résultats atteints pour prévoir sa performance future avec un fort degré de confiance.

Les indicateurs de performances stratégique et opérationnelle pourraient inclure, *mais ne sont pas limités à* :

- **Les réalisations en termes d'atteinte de sa raison d'être et de création de valeur durable**
- **La performance financière**
- **Le respect des attentes de ses parties prenantes clés**
- **La réalisation des objectifs stratégiques**
- **Les réalisations dans le pilotage de la performance**
- **Les réalisations dans la conduite de la transformation**
- **Les mesures prédictives pour le futur.**

3 L'Outil de Diagnostic EFQM : RADAR



3.1 Introduction

RADAR est l'acronyme utilisé par l'EFQM pour décrire la logique de cet outil développé pour aider toute organisation à :

- Mieux gérer ses méthodes de travail
- Diagnostiquer ses forces actuelles et ses opportunités d'amélioration.

Au plus haut niveau, la logique RADAR indique qu'une organisation a besoin de :

- Déterminer les **R**ésultats qu'elle souhaite atteindre dans le cadre de sa stratégie
- Disposer d'un certain nombre d'**A**pproches pour atteindre les résultats attendus pour maintenant et dans le futur
- **D**éployer ces approches de manière appropriée
- Faire l'**A**pprentissage du bon déploiement des approches et les **R**evoir pour les améliorer.

Pour aider à mener une analyse plus robuste, les éléments de RADAR sont décomposés en un certain nombre d'attributs et à chaque attribut est associée une description qui détaille sa signification et ce que l'organisation devrait être capable de démontrer.

Voir les grilles 1 à 3 sur les pages suivantes.

Une personne ou une équipe peut utiliser les attributs de la logique RADAR, en combinaison avec les critères du Modèle EFQM :

- Pour aider à identifier où se trouvent les forces et opportunités d'amélioration actuelles d'une organisation
- Pour aider une organisation à décrire son futur en termes de résultats visés et d'actions nécessaires à engager pour atteindre ces résultats visés.

3.2 L'Outil de Diagnostic EFQM : RADAR

Application de RADAR pour l'Orientations et les Opérations

La Grille 1 de l'Orientations ci-après est utilisée pour l'analyse des approches associées aux Critère 1 (Raison d'Etre, Vision et Stratégie) et Critère 2 (Culture et Leadership).

N. B. Pour l'Orientations, les Attributs "Aligné" et "Flexible" ne sont pas utilisés

La Grille 2 des Opérations ci-après est utilisée pour l'analyse des approches associées aux Critère 3 (Engagement des Parties Prenantes), Critère 4 (Création de Valeur Durable) et Critère 5 (Pilotage de la Performance et Conduite de la Transformation).

Lors de la mise en œuvre de la logique RADAR, les utilisateurs doivent appliquer les attributs décrits dans les grilles correspondantes selon les informations présentées respectivement dans les parties Orientations et Opérations du Modèle.

La description associée à chaque attribut fournit des lignes directrices sur ce que l'organisation devrait chercher à démontrer.

Grille 1 : Analyse de l'Orientation

Éléments	Attributs	Description
Approches	Robustesse	Les approches ont un fondement clair, ont pour but de répondre aux besoins et attentes des parties prenantes clés et à les satisfaire, sont décrites de manière appropriée et sont conçues pour être adaptées au futur.
	Alignement	<i>N.B. Non applicable à l'Orientation</i>
Déploiement	Implémentation	Les approches sont déployées dans les domaines pertinents de manière efficace et en temps opportun.
	Flexibilité	<i>N.B. Non applicable à l'Orientation</i>
Apprentissage et Revue	Évaluation et Analyse	Les retours sur l'efficacité et l'efficience des approches et de leurs déploiement sont collectés, compris et partagés.
	Amélioration et Créativité	Les constatations issues des analyses de tendance, des mesures, des activités d'apprentissage et du benchmarking sont utilisées pour inspirer la créativité et générer des solutions innovantes afin d'améliorer les performances dans un délai approprié.

Grille 2 : Analyse des Opérations

Éléments	Attributs	Description
Approches	Robustesse	Les approches ont un fondement clair, ont pour but de répondre aux besoins et attentes des parties prenantes clés et à les satisfaire, sont décrites de manière appropriée et sont conçues pour être adaptées au futur.
	Alignement	Les approches soutiennent l'orientation de l'organisation et sont intégrées avec les autres approches.
Déploiement	Implémentation	Les approches sont déployées dans les domaines pertinents de manière efficace et en temps opportun.
	Flexibilité	La mise en œuvre des actions permet la flexibilité et l'adaptation.
Apprentissage et Revue	Évaluation et Analyse	Les retours sur l'efficacité et l'efficience des approches et de leurs déploiement sont collectés, compris et partagés.
	Amélioration et Créativité	Les constatations issues des analyses de tendance, des mesures, des activités d'apprentissage et du benchmarking sont utilisées pour inspirer la créativité et générer des solutions innovantes afin d'améliorer les performances dans un délai approprié.

3.3 L'Outil de Diagnostic EFQM : RADAR

Application de RADAR pour les Résultats

La Grille 3 des Résultats ci-dessous est utilisée pour l'analyse des Critère 6 (Perceptions des Parties Prenantes) et Critère 7 (Performances Stratégique et Opérationnelle).

Lors de la mise en œuvre de la logique RADAR, les utilisateurs doivent appliquer les attributs décrits dans la grille ci-dessous aux preuves présentées. Typiquement, les preuves seront des ensembles de données qui présentent les performances stratégique et opérationnelle, selon les titres de chaque critère de résultats. La description associée à chaque attribut fournit des lignes directrices sur ce que l'organisation devrait chercher à démontrer.

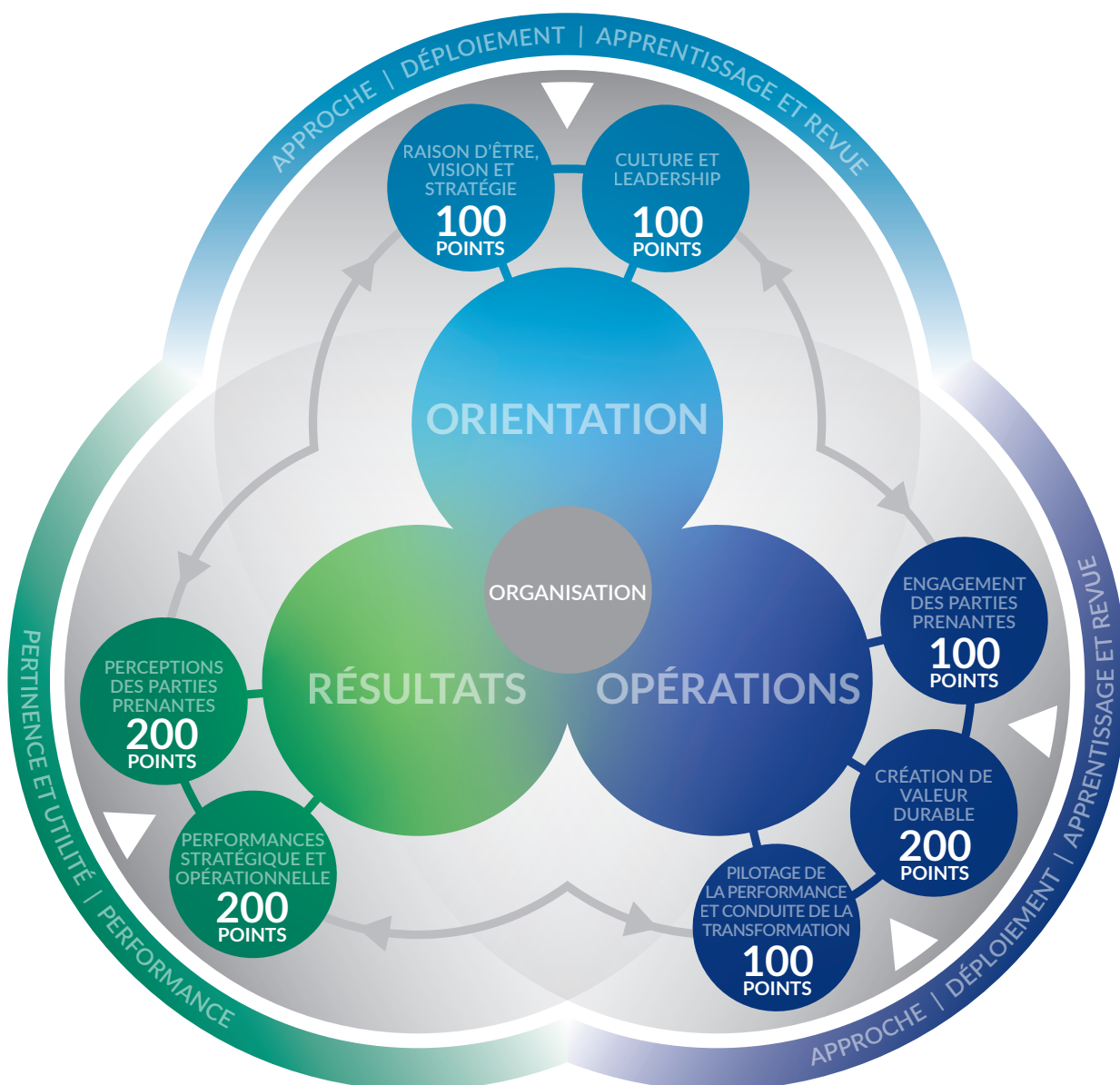
Grille 3 : Analyse des Résultats

Éléments	Attributs	Description
Pertinence et Exploitabilité	Pertinence et Etendue	Une sélection de résultats est identifiée, clairement alignée avec la raison d'être, la vision et la stratégie de l'organisation. Cette sélection de résultats est revue et améliorée au cours du temps.
	Exploitabilité des Données	Les résultats sont disponibles en temps voulu, fiables, exacts et segmentés de manière appropriée pour fournir des informations significatives qui soutiennent l'amélioration de la performance et la transformation.
Performance	Tendances	Les tendances sont positives ou les performances sont durablement remarquables pendant la durée de la période / du cycle stratégique.
	Cibles	Les cibles sont pertinentes et alignées sur la stratégie et sont atteintes de manière récurrente.
	Comparaisons	Des comparaisons externes pertinentes sont faites et sont favorables, elles permettent de situer la performance propre de l'organisation en lien avec les ambitions stratégiques.
	Orientation Prospective	Sur la base des relations de cause à effet, de l'analyse des données, des modèles de performance et des mesures prédictives, l'organisation comprend les facteurs de performance durable pour l'avenir.

3.4 Notation en utilisant la grille RADAR

L'EFQM et ses Partenaires Nationaux mettent en œuvre des dispositifs de reconnaissance qui, après une évaluation selon les critères du Modèle EFQM, peuvent aider les organisations à démontrer une performance durablement remarquable.

Les organisations qui candidatent à ces reconnaissances sont notées sur 1000 points, à l'issue de l'évaluation selon le Modèle EFQM. Ces 1000 points sont répartis sur l'ensemble des 7 critères comme illustré dans le graphique ci-dessous.



3.4 L'Outil de Diagnostic EFQM : RADAR

Notation en utilisant la grille RADAR

Au sein des parties Orientation et Opérations, chaque sous-critère se voit attribuer un poids égal. Par exemple :

- Chacun des 5 sous-critères au sein du Critère 1 Raison d'Être, Vision et Stratégie contribue pour 20% des 100 points alloués à ce critère
 - 1.1 = 20 points
 - 1.2 = 20 points
 - 1.3 = 20 points
 - 1.4 = 20 points
 - 1.5 = 20 points
- Chacun des 4 sous-critères au sein du Critère 4 Création de Valeur Durable contribue pour 25% des 200 points alloués à ce critère
 - 4.1 = 50 points
 - 4.2 = 50 points
 - 4.3 = 50 points
 - 4.4 = 50 points

Dans la partie Résultats, il n'y a pas de sous-critère et ainsi les 200 points disponibles pour le Critère 6 Perceptions des Parties Prenantes et les 200 points pour le Critère 7 Performances Stratégique et Opérationnelle restent attribués au niveau du critère.

Quand on suit l'approche d'évaluation EFQM et que l'on utilise la logique RADAR pour la notation, il y a deux règles claires à utiliser, l'une en association avec les parties Orientation et Opérations, et l'autre avec la partie Résultats :

- Pour la notation des sous-critères dans l'Orientation et les Opérations, le score global d'un sous-critère ne devrait pas excéder le score attribué à la robustesse des approches. Peu importe le score attribué aux autres attributs, le score attribué pour la Robustesse est 'limitant' pour le sous-critère au global
- Pour la notation des Résultats (Critères 6 et 7), le score global d'un critère ne doit pas excéder le score attribué à « Pertinence et Etendue ». Peu importe le score attribué aux autres attributs dans les Critères 6 et 7, le score attribué pour Pertinence et Etendue est 'limitant' pour le critère au global.

Les organisations qui souhaitent une reconnaissance externe sont évaluées par une équipe d'évaluateurs qui utilisent les grilles de notation RADAR. Ces grilles de notation sont disponibles en consultation sur la plateforme digitale EFQM. Pour apprendre à les utiliser, des stages de formation d'évaluateur sont dispensés par l'EFQM et ses partenaires.

Les trois grilles de notation RADAR peuvent aussi être utilisées par les organisations qui veulent s'autoévaluer selon le Modèle EFQM. Elles permettent d'établir une notation tout en identifiant un ensemble de forces et d'opportunités d'amélioration.

L'intérêt pour une organisation d'établir une notation globale sur 1000 points, ainsi que d'établir un profil de notation selon chacun des sept critères tient dans l'opportunité de se comparer avec d'autres organisations qui utilisent également le Modèle EFQM et la logique RADAR. Cela donne aussi à l'organisation une référence de départ pour mesurer ses progrès et évolutions au regard des résultats des futures autoévaluations.

4 Glossaire

Agilité : La capacité d'une organisation à changer d'orientation ou de visée avec la réactivité opportune en réponse à l'émergence d'une opportunité ou d'une menace

Apprentissage : Le processus d'acquisition de compétence, de connaissance et de compréhension par l'étude et la pratique

Approche : La manière globale par laquelle quelque chose est amené à se réaliser ; une approche est constituée de processus et d'actions structurées dans un cadre de travail constitué de principes et de politiques

Benchmarking : La comparaison systématique d'approches avec celles d'autres organisations pertinentes pour identifier les mesures à prendre par l'organisation pour améliorer ses performances

Bonne Pratique / Meilleure Pratique : Une approche, politique, processus ou méthode de niveau avancé qui conduit à des résultats exceptionnels. Bien qu'il soit difficile de déterminer la meilleure dénomination, le terme "Bonne pratique" est préféré par la plupart des organisations. Les voies possibles pour détecter des bonnes pratiques en dehors de l'organisation peuvent inclure le benchmarking et les apprentissages externes

Client : Le destinataire des produits et/ou services fournis par l'organisation. Le client est une des parties prenantes clés, dans la plupart des cas la principale partie prenante clé, pour laquelle l'organisation entend créer une valeur durable

Communauté : Le terme 'communauté' se réfère en général aux personnes, groupes et institutions variés qui ont un intérêt à la prospérité et au succès d'une organisation, de son environnement lié et de l'impact qu'elle peut avoir sur son écosystème

Comparaisons : Les données utilisées pour comparer la performance d'une organisation ou d'un processus avec un(e) autre

Compétence : L'aptitude de faire une chose correctement et efficacement

Comportement Ethique : L'éthique se compose des standards de référence parmi la culture qui permettent d'apprécier le caractère souhaitable ou non des actions d'une personne. Ceux-ci influencent le comportement et aident les personnes à poser les bons choix et à agir de manière responsable

Conduite du Changement : Une approche pour mener la transition de personnes, d'équipes ou d'organisations de leur état actuel à un l'état défini et visé pour le futur. C'est un processus organisationnel destiné à aider les parties prenantes affectées par ce changement à comprendre, accepter et à s'engager dans ce changement

Connaissance : L'expertise et la qualification acquises par une personne, par le biais de l'expérience et de la formation impliquant la compréhension théorique et/ou pratique d'un sujet. Alors que les données sont des faits bruts et que les informations sont des données associées à un contexte et mises en perspective, la connaissance est une information associée à des lignes directrices ou une aptitude pour l'action

Créativité : Capacité de s'extraire des règles, méthodes et relations afin d'imaginer de nouveaux processus, produits, services, processus, systèmes ou interactions sociales, ou d'améliorer ceux qui existent

Culture : Ensemble spécifique de valeurs et de normes de comportement qui sont partagées par des personnes et des groupes au sein d'une organisation et qui influencent, au cours du temps, la manière dont ces derniers se comportent les uns avec les autres et avec les parties prenantes clés externes

Diversité et Inclusion : Mesure dans laquelle les personnes au sein de l'organisation reconnaissent, apprécient et utilisent les caractéristiques qui rendent les individus uniques. La diversité et l'inclusion peuvent se rapporter à l'âge, à la race, à l'ethnicité, au sexe, à la classe sociale, aux croyances, aux capacités physiques et à l'orientation sexuelle

Durabilité : Le futur à long-terme d'une organisation, tel que perçu par ses diverses parties prenantes clés, c'est-à-dire ses parties prenantes économiques et institutionnelles, son personnel, sa communauté, ses partenaires et fournisseurs

Economie Circulaire : L'économie circulaire est une approche régénérative, par opposition au concept traditionnel d'économie linéaire, basée sur un modèle de production 'prendre, fabriquer, jeter'. C'est un système économique qui peut être atteint au travers d'une vision durable de la conception, de la maintenance, de la réparation, du réemploi, de la réutilisation, du reconditionnement et du recyclage http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Ecosystème : Un principe fondamental d'un écosystème est l'interdépendance, c'est-à-dire qu'une chose qui arrive dans une partie du système peut affecter d'autres parties au sein de ce système. Dans le contexte d'une organisation, il y a beaucoup de facteurs qui lui sont extérieurs et qui peuvent affecter sa manière de fonctionner, mais sur lesquels elle n'a pas de contrôle. Ceux-ci peuvent inclure la politique gouvernementale, les profils socioéconomiques au sein de sa région et de sa communauté, les attentes religieuses et culturelles en vigueur au sein de sa communauté, les exigences de durabilité et les financements disponibles

Enoncé de la Raison d’Être : Une déclaration qui décrit la raison d’être d’une organisation, c’est-à-dire, ce qu’elle fait, pourquoi elle le fait, et ce qui en est compris par les parties prenantes

Equilibre de Genre : Dans le contexte d’une organisation, il s’agit du fait pour les femmes de disposer des mêmes opportunités que les hommes de progresser dans leur carrière, en incluant l’augmentation de la représentation des femmes dans les instances de décision

Etat d’esprit disruptif : Disposition permettant de s’affranchir des limites des raisonnements de routine, de prendre une perspective nouvelle, plus large et différente, en considérant les choses sous un angle différent, sous un autre jour

Global Compact : <https://www.unglobalcompact.org>

Gouvernance : Le cadre d’autorité et de contrôle au sein d’une organisation utilisé pour l’aider à respecter ses obligations sur les plans légal, financier, éthique, économique et financier

Innovation : La traduction pratique d’idées en produits, services, solutions, processus, systèmes, structures organisationnelles ou interactions sociales, nouveaux ou existants

Intégrité : La qualité d’avoir une morale ou un code éthique solide. Ceci inclut des valeurs telles que le respect, la justesse, l’équité, la loyauté et l’honnêteté.

Modèle Economique : Les éléments de l’activité qui créent et fournissent de la valeur : ces éléments incluent normalement la proposition de valeur, les segments de clientèle et leurs relations associées, les canaux utilisés pour acquérir les produits, services et solutions, les flux de revenus et de coûts, les partenaires, ainsi que les ressources critiques et les processus de l’organisation

Objectifs de Développement Durables des Nations Unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Organisation de type associatif : Une organisation qui n’est ni du secteur public, ni du secteur privé. Habituellement, c’est une organisation de volontaires ou issue d’une communauté, un organisme sans but lucratif, un groupe d’entre-aide ou communautaire. En général, l’organisation est indépendante du gouvernement, avec une finalité sociale. Elle a besoin d’avoir un budget positif (un profit) en menant ses actions pour assurer principalement sa stabilité financière, et tout profit issu de ses actions est réinvesti dans l’organisation pour servir sa finalité

Partenaire : Une partie externe choisie de manière stratégique par l’organisation en vue de travailler de concert et en vue d’atteindre des objectifs partagés et un bénéfice mutuel durable

Partenariat : Une relation de travail durable entre l’organisation et un ou plusieurs partenaires, visant à créer et à partager de la valeur ajoutée pour les deux parties. Les partenariats peuvent être conclus, par exemple, avec des fournisseurs, des distributeurs, des clients, des organismes de formation, des organismes de conseil ou de recherche

Perception : Pour un certain nombre de raisons, quelque que soit ce que pense ou ressent une partie prenante clé, son opinion peut différer de ce qu’elle dit de l’organisation. Diverses manières d’exprimer son point de vue peuvent être utilisées, mais néanmoins, la perception réelle d’une partie prenante clé existe bien. L’organisation doit en premier lieu la comprendre, pour ensuite la gérer afin de continuer à répondre aux besoins de ses parties prenantes clés

Personnel : L’ensemble des individus employés par l’organisation (à temps plein, à temps partiel, y compris les bénévoles), incluant les dirigeants de tous niveaux

Prévision : La capacité de prédire ou d’évaluer ce qui arrivera ou sera rendu nécessaire dans l’avenir, à la suite de l’étude et de l’analyse des données disponibles et pertinentes

Processus : Un ensemble d’activités, répétées dans le temps, qui interagissent entre elles, le résultat d’une activité devenant la donnée d’entrée d’une autre activité. Les processus ajoutent de la valeur pour les clients internes ou externes en transformant les entrées en résultats, en utilisant des ressources. De manière générale, il y a trois types de processus : processus opérationnels ou ‘métier’, processus de management et processus support

Proposition de Valeur : La valeur différenciante qu’offrent les produits, services et solutions de l’organisation pour les clients

Propriété Intellectuelle : La valeur d’une organisation qui n’est pas reflétée dans ses comptes financiers habituels. Elle représente les actifs intangibles d’une organisation, souvent estimée par la différence entre sa valeur de marché et sa valeur comptable

Prosommateur : Une manière de segmenter les clients d’une organisation au-delà des définitions traditionnelles. Le monde digital et en ligne du 21^{ème} siècle ouvre un potentiel significatif aux organisations pour engager leurs clients dans la création des produits, services et solutions qu’ils souhaitent acheter
NB : néologisme issu du mot anglais prosumer qui décrit les tendances des consommateurs à se professionnaliser et à s’approcher de plus en plus du producteur dans la société de l’information et dans le secteur du commerce. En anglais ce mot est créé par la concaténation de producer / professional avec consumer. En français donc professionnel / producteur avec consommateur donne prosommateur.

Réseau d’Apprentissage : Groupe de personnes ayant un objectif ou un intérêt commun, qui mettent en commun leurs informations, connaissances et expériences individuelles pour apprendre dynamiquement ensemble

4 Glossaire

Responsabilisation : Processus par lequel des individus ou des équipes se voient confiés le pouvoir d'opérer avec un certain degré d'autonomie dans leurs actions, sont en mesure de prendre des responsabilités de prise de décision, et ont accès aux ressources et au contrôle sur leur propre existence. Ainsi, ils sont plus à même d'atteindre leurs aspirations et buts individuels et collectifs les plus poussés. Quand une personne se sent responsabilisée, elle a un niveau plus grand de motivation et de confiance en soi

Société : L'infrastructure sociale extérieure à l'organisation qui peut subir l'influence de l'organisation, et de la même manière peut avoir une influence sur l'organisation. Cela peut être des représentants de la communauté immédiate ou de la société au sens large, incluant par exemples des groupes d'intérêt spécifique

Stratégie : A la suite d'une analyse minutieuse de son écosystème, la manière dont une organisation prévoit de mettre en œuvre, sur une période de temps donnée, ses priorités stratégiques, visant à accompagner l'organisation de sa situation actuelle vers la situation qu'elle vise tout en restant fidèle à sa raison d'être

Tendances Clés (Megatrends) : Les tendances qui sont attendues/prévues comme forces d'influence globale dans les années à venir. Il s'agit de sujets auxquels toute organisation, quelle que soit sa taille, sa portée, son statut public/privé devrait prêter attention si elle ambitionne de rester pertinente

Transparence : La situation dans laquelle la collaboration, la coopération et la prise de décision collective interviennent de façon ouverte, et où les personnes peuvent avoir confiance que les activités sont conduites loyalement et honnêtement

Valeurs : Philosophies ou principes de fonctionnement qui guident la conduite interne d'une organisation de même que ses relations avec le monde extérieur. Les valeurs fournissent des lignes directrices pour les collaborateurs, sur ce qui est bien ou souhaitable et ce qui ne l'est pas. Elles exercent une influence majeure sur le comportement des individus et des équipes et servent de lignes directrices générales dans toutes les situations

Vendre la Valeur : Que l'organisation soit publique ou privée, sa proposition de valeur et son offre de prestations doivent toutefois être diffusées, promues et vendues aux parties prenantes clés, de manière à ce qu'elles décident de sélectionner un produit, service ou solution au sein de l'offre

Vision : Description de ce que l'organisation cherche à réaliser à long terme. Son rôle est de servir de guide clair pour choisir les actions actuelles et futures, elle est associée à la raison d'être, elle constitue la base pour la stratégie et les politiques

6 Pour Aller Plus Loin

Implication et Engagement

Devenir Membre de l'EFQM est une opportunité unique pour vous de rejoindre un réseau qui met en relation, au niveau global, des organisations (de toutes tailles et tous secteurs) dans le but de partager, apprendre et échanger avec ses pairs. En tant que Membre EFQM vous bénéficiez d'un soutien professionnel pour définir et mettre en œuvre votre feuille de route pour l'amélioration de la performance. Vous avez accès à une large palette d'avantages offerts exclusivement aux Membres EFQM. Les services proposés par l'EFQM soutiennent votre organisation pour relever les défis auxquels elle est confrontée, pour gérer plus efficacement le changement, et pour délivrer une valeur durable à vos parties prenantes.

Rejoignez la Communauté sur TOTEM, le réseau social de l'EFQM. C'est le lieu où vous pouvez partager les articles intéressants que vous avez lus, poser des questions, poster des photos de vos équipes (au travail, en déplacement, dans la mise en place de leurs projets, etc).

Accès à des ressources additionnelles

L'«EFQM Knowledge Base » est une véritable mine d'or répertoriant du contenu créé, sélectionné et validé par l'EFQM sur une variété de sujets de management et de secteurs d'activités. Au sein de cette plateforme, vous accédez à des centaines de bonnes pratiques issues des organisations les plus matures/inspirantes, à des outils innovants, des vidéos, des données statistiques, etc. Un contenu unique pour soutenir l'amélioration continue de votre organisation ou votre propre développement personnel. www.knowledgebase.efqm.org

Formation et certification de personnes

Le programme de formations EFQM vous propose des ateliers pratiques et stages vous permettant d'acquérir les compétences nécessaires à une utilisation efficace du Modèle EFQM. Démarrant avec une formation de base qui fournit la compréhension essentielle du Modèle EFQM, vous pouvez ensuite poursuivre trois parcours, interchangeables, selon vos propres besoins :

- Le parcours Evaluator, pour ceux qui veulent devenir un évaluateur EFQM qualifié et prendre part à des évaluations internes ou externes
- Le parcours Professionnel, pour ceux qui veulent utiliser le Modèle comme outil de management, par exemple pour les aider à manager et piloter le changement avec succès
- Le parcours Thématique, où le focus est mis sur l'utilisation du Modèle pour examiner un aspect spécifique du management, tel que l'innovation, en incluant comment utiliser le Modèle dans un mode de diagnostic pour évaluer les forces et les axes d'amélioration de son organisation sur cette thématique.

Reconnaissance

La Reconnaissance EFQM est une formidable façon de démontrer que votre organisation est engagée dans l'amélioration de ses performances et pour se préparer pour l'avenir. Les différents niveaux de reconnaissance proposent des jalons sur le chemin de l'excellence, aidant à motiver les collaborateurs de l'organisation, et maintenir le dynamisme.

L'« EFQM Global Excellence Award » est la compétition ultime pour reconnaître une organisation remarquable au plan global. Participer à cette compétition, c'est comme participer à la ligue des champions, chaque organisation candidate devant se soumettre à un processus d'évaluation très rigoureux mené par une équipe d'évaluateurs EFQM expérimentés qui, collectivement, ont l'expérience de différents secteurs et viennent de différents contextes culturels.

Les évaluations EFQM, qu'il s'agisse d'évaluations internes ou externes, sont facilitées par une plateforme en ligne, l'EFQM Assess Base. Cette plateforme intuitive guide votre organisation à chaque étape du processus d'évaluation. Depuis le statut de débutant jusqu'à un niveau plus mature, vous trouverez l'outil qui vous aidera, vous et votre équipe, à identifier les forces et les potentiels d'amélioration. Des outils thématiques, comme pour l'innovation ou l'économie circulaire, sont également disponibles sur cette plateforme, permettant à votre organisation d'obtenir une information spécifique à la fois sur vos processus et vos performances dans ces domaines. www.assessbase.efqm.org

Vous pouvez suivre l'EFQM sur LinkedIn, Twitter, Facebook ou Instagram pour rester informé des dernières nouvelles et de ce qui se passe dans la Communauté.

Pour toute information complémentaire, ou besoin de support, merci de nous contacter via info@efqm.org ou de visiter www.efqm.org.