

# Le Modèle EFQM

2025



# ITQM

Institute for  
Total Quality Management  
Switzerland



[www.itqm.swiss](http://www.itqm.swiss)

SWISS QUALITY



# A propos de l'EFQM

## Conduire ensemble une performance durable

Depuis plus de 35 ans, l'EFQM contribue à une vision renouvelée de la performance en accompagnant plus 50 000 organisations dans leurs démarches d'excellence. Aujourd'hui le succès des organisations n'est plus simplement synonyme de performance financière, il est indissociable de l'engagement de ces organisations en faveur d'un développement durable qui bénéficie à tous.

Le cadre proposé par l'EFQM – le modèle EFQM, les parcours de formation et l'AssessBase – permet aux organisations de progresser sur la voie de la performance durable grâce la conduite de la transformation et l'amélioration continue.

En capitalisant et en s'appuyant sur les meilleures pratiques, l'EFQM offre aux organisations une approche unique pour transcender leurs points forts, pour identifier leurs potentiels d'amélioration et pour aligner chacune de leurs actions sur leurs ambitions économiques, sociales et environnementales.

A l'EFQM, nous sommes convaincus de la puissance de la collaboration pour générer un impact sociétal positif et durable. Notre offre intégrée de services et de formations a pour vocation d'accompagner les dirigeants et leurs équipes dans la construction d'un leadership inspirant et d'une culture qui ouvrent la voie à une performance durable pour leur organisation.

Notre mission : Aider les organisations à avoir un impact sociétal positif et durable, à construire un avenir meilleur et à délivrer des bénéfices porteurs de sens qui inspirent toutes les parties prenantes.

# Sommaire

A propos de l'EFQM

Message du Directeur Général de L'EFQM

Vue d'ensemble des évolutions clés du Modèle EFQM 2025

## 1 Présentation du Modèle EFQM

- 1.1 Principes généraux qui fondent le modèle EFQM
- 1.2 Panorama d'utilisation
- 1.3 Le modèle EFQM : Concepts et structure
- 1.4 Études de cas

## 2 Le Modèle EFQM

### Orientation

Critère 1 : Raison d'Être, Vision et Stratégie

Critère 2 : Culture et Leadership

### Opérations

Critère 3 : Engagement des Parties Prenantes

Critère 4 : Création de Valeur Durable

Critère 5 : Pilotage de la Performance et Conduite de la Transformation

### Résultats

Critère 6 : Perception des Parties Prenantes

Critère 7 : Performances Stratégiques et Opérationnelles

## 3 L'outil de Diagnostic EFQM : RADAR

- 3.1 Introduction
- 3.2 Application de RADAR pour l'Orientatation et les Opérations
- 3.3 Application de RADAR pour les Résultats
- 3.4 Notation en utilisant les Grilles RADAR
- 3.5 Lignes directrices de RADAR pour l'Orientatation et les Opérations
- 3.6 Lignes directrices de RADAR pour les Résultats

## 4 Analyse des scores et des données collectées par l'EFQM

## 5 L'AssessBase

## 6 Glossaire

## 7 Remerciements

- 7.1 Introduction
- 7.2 EFQM Core Team
- 7.3 Participants à l'Enquête

## 8 À propos du groupe AFNOR

# Message du Directeur Général de L'EFQM



Russell Longmuir  
Directeur général,  
EFQM

Cinq années se sont écoulées depuis le lancement du modèle EFQM 2020. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, d'une crise mondiale de la chaîne d'approvisionnement et d'une inflation élevée dans le monde entier, les organisations ont constaté qu'il était difficile d'obtenir des résultats constants.

Les analyses et observations d'organisations que nous avons réalisé ces cinq dernières années nous indiquent que les entreprises du monde entier et de tous secteurs sont confrontées à deux défis majeurs : la mise en œuvre d'une amélioration durable et continue, et la compréhension de leurs écosystèmes afin d'identifier leurs parties prenantes clés et d'entretenir des relations avec elles. L'EFQM propose des meilleures pratiques qualifiées, des données et des méthodes éprouvées pour aider les organisations à surmonter ces deux défis majeurs.

Nos observations ont à maintes reprises conforté la philosophie centrale du modèle EFQM : les organisations doivent définir une orientation fondée sur la clarté de leur raison d'être, de leur culture et de leur stratégie. Elles doivent mettre en œuvre cette feuille de route pour créer de la valeur pour leurs parties prenantes tout en restant agiles, en s'adaptant à des environnements en constante mutation et des technologies disruptives. Enfin, les organisations doivent fournir des résultats qui

répondent durablement aux besoins et à la perception de leurs parties prenantes.

Cette version actualisée du modèle EFQM 2025 met l'accent sur la nécessité pour les organisations de créer une raison d'être claire, de favoriser la confiance et de comprendre les avantages de la recherche d'une durabilité à long terme. Le modèle EFQM continue d'être utilisé de la Colombie à la Nouvelle-Zélande, ainsi que dans tous les pays et régions du monde. Il constitue une approche unique, utilisée par des milliers d'organisations. Le modèle permet aux dirigeants de réfléchir aux performances actuelles de leur organisation tout en posant les bases nécessaires à la réalisation de leur vision. Le modèle EFQM fournit des lignes directrices, des approches, des meilleures pratiques et des données uniques pour aider à construire un avenir durable.

L'EFQM reste fidèle à sa raison d'être qui est d'aider les organisations à s'améliorer continuellement, une mission qui conduit finalement à une meilleure qualité de vie pour leurs employés et à des communautés plus fortes et plus prospères.

Bonne découverte du modèle EFQM 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R Longmuir'.

Russell Longmuir  
Directeur général de l'EFQM

# Vue d'ensemble des évolutions clés du Modèle EFQM 2025

## Évoluer pour construire un avenir meilleur

Le concept de « valeur durable » versus « durabilité » est clarifié et l'amélioration durable des performances est désormais au cœur du modèle EFQM. La valeur durable consiste à assurer la pérennité à long terme de l'organisation et à maintenir des niveaux de performance élevées. Cette durabilité est au cœur de son Orientation, de ses Opérations et de ses Résultats. Toutefois, cette pérennité à long terme et cette réussite économique doivent être atteinte tout en garantissant, en se comparant et en respectant les lois et directives, que la durabilité environnementale et sociale reste un objectif central.

Compte tenu des disruptions technologiques actuelles, une plus grande attention est accordée au concept de leadership technologique (tel que l'IA). Ce leadership est considéré comme la capacité à tirer parti de la technologie pour atteindre les objectifs stratégiques, stimuler l'innovation et la durabilité, et saisir les nouvelles opportunités de création de valeur stratégique pour l'organisation et pour les parties prenantes externes.

### **Orientation**

- La notion de "leadership" est renforcée par de nouvelles références à l'engagement en faveur de la raison d'être, au développement d'une culture et de valeurs inspirantes, aux comportements qui favorise les changements et en élimine les freins, ainsi qu'à la créativité et à l'innovation qu'il s'agit de favoriser et d'encourager.
- La notion « d'impact positif » est associée à la raison d'être pour remplacer le terme de "force positive".

### **Opérations**

- Avec le développement du télétravail, du travail hybride et de la réalité augmentée, la capacité à repenser les environnements et pratiques de travail adaptés aux attentes des génération actuelles et futures, devient un sujet important.
- La résilience des chaînes d'approvisionnement, la continuité des activités et la construction de scénarios prospectifs sont désormais présentés comme des pratiques importantes à intégrer dans le management des opérations.

### **Résultats**

- Une segmentation plus claire entre résultats stratégiques et opérationnels est maintenant faite.
- Le nouveau modèle introduit quatre catégories permettant de mesurer les performances stratégiques et opérationnelles. Ces quatre catégories sont présentées à l'aide d'un éventail élargi d'exemples de domaines de mesure.
  - Satisfaction des attentes des parties prenantes et leurs contributions
  - Économie et finances
  - Performance et transformation
  - Développement durable

### **RADAR**

- La structure générale de RADAR, la logique de notation et les règles de base de RADAR restent inchangées. La principale différence est la simplification des matrices RADAR. Il n'y a plus que deux matrices RADAR (une pour l'orientation et les opérations et une pour les résultats) au lieu de trois.



# 1 Présentation du Modèle EFQM

## 1.1 Principes fondateurs du 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, un cadre mondialement reconnu qui aide les organisations à conduire le changement et à améliorer leurs performances, a connu un certain nombre de cycles d'amélioration au fil des ans afin de garantir non seulement sa pertinence, mais capacité à constituer un véritable livre blanc de management pour toute organisation à impact qui souhaite contribuer à la construction d'un avenir meilleur.**

Si le contenu spécifique et l'identité visuelle du modèle EFQM ont pu changer au fil du temps, les principes fondateurs sur lesquels il repose, sont restés identiques. Quelle que soit la taille de l'organisation, qu'elle soit publique, privée ou du secteur tertiaire, ces principes restent aujourd'hui plus actuels que jamais, et cette dernière édition du modèle EFQM continue à en souligner l'importance :

- la primauté du client
- la nécessité d'adopter une vision à long terme, centrée sur les parties prenantes
- la compréhension des liens de causalité entre la raison d'être, les pratiques de l'organisation, la manière dont elle met en œuvre ces pratiques et les résultats qu'elle obtient en conséquence.

Fidèle aux racines de la Fondation, cette version révisée du modèle EFQM, comme les précédentes, se nourrit des valeurs sociales européennes inscrites dans :

- 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.

En intégrant les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies au cœur de cette version révisée du modèle EFQM, la fondation reconnaît le rôle central joué par les organisations dans le soutien à ces objectifs.

- Les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations unies sont un appel à l'action de tous les pays pour promouvoir l'équité sociale, la bonne gouvernance et la prospérité tout en protégeant la planète.

Au-delà de l'utilisation d'un modèle, les organisations qui s'engagent dans l'EFQM, choisissent, au-delà de leurs obligations légales, d'adhérer et d'agir au service de ces valeurs sociales et de ces objectifs du développement durable.



[www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/)

# 1 Présentation du Modèle EFQM

## 1.2 Panorama d'utilisation

L'expérience nous montre que le modèle EFQM est utilisé par les organisations pour des finalités diverses. L'objectif de ce chapitre est de vous donner un aperçu de cette variété d'utilisations et de partager avec vous les retours d'expériences d'organisations expérimentées dans le déploiement du modèle.



**Situer son niveau de maturité organisationnelle**  
En utilisant le modèle EFQM et RADAR, les organisations évaluent leurs performances actuelles, leurs capacités, l'efficacité du déploiement de leur stratégie et de leur création de valeur durable. L'utilisation du modèle EFQM dans ce contexte permet à une organisation de prendre « un instantané » de sa maturité organisationnelle actuelle et d'en tirer des apprentissages sur les améliorations et transformations en cours ou à initier.



**Obtenir une reconnaissance externe**  
Certaines organisations utilisent le modèle EFQM pour se préparer à une évaluation externe associée à l'un des niveaux du panel de reconnaissance de l'EFQM. À l'aide du modèle EFQM, des évaluateurs EFQM dument certifiés évaluent les activités actuelles de l'organisation candidate, identifient ses principales forces, ses potentiels d'amélioration et propose des pistes de progrès pour aider l'organisation à progresser. Les organisations ainsi évaluées, sur une échelle de 1000 points, reçoivent un certificat de reconnaissance correspondant au niveau de maturité atteint.



**Piloter des programmes et projets de transformation**  
La plupart des organisations sont amenées à conduire de nombreux projets ou programmes de transformation dans des sujets très variés. Quelques soient les sujets de ces transformations, le modèle EFQM et la méthode RADAR peuvent jouer un rôle déterminant pour le succès de ces projets et programmes. Concevoir une vision partagée des résultats à atteindre, engager au plus tôt les parties prenantes, outiller et sécuriser le déploiement, accompagner les changements, développer l'agilité des équipes, ... le modèle EFQM et RADAR sont de véritables « fils rouges » pour activer les facteurs clés de réussite d'un projet ou d'un programme de transformation.



**Développer les capacités et la culture de l'amélioration continue**  
L'évaluation et la mesure des performances constituent un point clé commun à toutes les démarches d'amélioration. Dans un environnement volatile, incertain, complexe et parfois ambigu, les organisations ont besoin plus que jamais de développer cet esprit d'amélioration continue et cette capacité à questionner régulièrement leurs pratiques en regard des priorités et des performances stratégiques, opérationnelles et de la perception des parties prenantes. Le modèle EFQM et l'AssessBase constituent des outils parfaitement adaptés à ce rituel d'analyse des pratiques, des résultats et de la capacité de l'organisation à positionner ses efforts d'amélioration dans la perspective de ses ambitions stratégiques et des évolutions de l'environnement externe.



### Construction d'une nouvelle stratégie

Dans les situations où une nouvelle stratégie doit être élaborée, qu'il s'agisse d'une grande entreprise ou d'une PME, les principes fondamentaux sur lesquels repose le modèle EFQM fournissent une feuille de route pour identifier et intégrer les facteurs essentiels à la construction d'une stratégie focalisée sur une création de valeur durable pour les parties prenantes clés.



### Percevoir les disruptions et tendances émergentes, en évaluer l'impact et s'y adapter

Bien que les changements et perturbations des marchés soient un fait omniprésent dans la vie des organisations, la rapidité et l'amplitude de ces perturbations constitue une « nouvelle normalité ». La capacité à percevoir au plus tôt ces perturbations, à en apprécier l'impact potentiel sur l'organisation et les marchés, à y répondre en identifiant des actions d'atténuation est devenu une compétence incontournable pour assurer le succès et la résilience d'une organisation. Par la promotion d'une réflexion systémique, d'une plus grande intimité avec les parties-prenantes et d'une orientation prospective, le modèle EFQM et l'approche RADAR permettent à une organisation de mieux percevoir ces disruptions, de capter les tendances émergentes dans son écosystème et de s'y adapter avec succès.



### Comparer et positionner ses performances avec les meilleurs

Grâce à une structure universelle et à ses 50 000 organisations utilisatrices dans le monde, le modèle EFQM offre un langage et un cadre commun qui facilite le partage des bonnes pratiques, la comparaison de résultats et permet d'apprendre de ses pairs et des organisations les plus performantes. Dans ce contexte, le modèle EFQM permet une évaluation par rapport à « l'état de l'art » qui permet à l'organisation de se situer et de bénéficier par conséquent d'opportunités de benchmarking ad hoc avec des organisations parmi les plus performantes au monde.



### Manager des opérations de Fusion-Acquisition

L'application du modèle EFQM, du RADAR et des outils de diagnostic EFQM sont des outils qui peuvent s'avérer particulièrement utiles dans la conduite d'opérations de fusions-acquisitions. A chaque étape de ce processus, les outils de l'EFQM peuvent aider à évaluer de manière approfondie la compatibilité des entreprises ciblées avec les objectifs visés, à conduire les opérations de due diligence, à analyser les risques et opportunités

et construire un plan d'intégration ou de cession. Ces outils peuvent également aider l'organisation à manager l'intégration post-fusion en s'appuyant sur les critères du modèle pour définir une architecture cible et une feuille de route permettant de rationaliser les activités et maximiser les synergies.



### Manager des risques majeurs et renforcer la résilience

Les notions de performance durable et de pérennité à long terme font partie des principes fondateurs du modèle EFQM. Par conception, les différents critères du modèle ont pour objectif d'aider l'organisation à identifier les risques émergents, à analyser leur impact potentiel et à les gérer dans une perspective de résilience améliorée. La méthode RADAR quant à elle peut être utilisée pour structurer, développer et évaluer la mise en œuvre effective des plans de mitigation et leur capacité à renforcer efficacement la résilience de l'organisation.



### Evaluer et développer les capacités des fournisseurs et des partenariats

Certaines organisations utilisent le modèle EFQM et RADAR pour compléter leurs processus d'approvisionnement et de partenariats existants, en les utilisant pour évaluer, qualifier et développer les capacités, compétences et performances de leurs fournisseurs et partenaires.



### Créer et améliorer vos plans de développement durable

Depuis plus de 30 ans, fidèle à ses racines, le modèle EFQM intègre et promeut auprès des organisations les principes et les valeurs d'un développement porteur de bénéfices durables pour toutes les parties prenantes. De nombreux organisations utilisent déjà le modèle EFQM pour structurer leurs reportings ESG ou leurs rapports de développement durables et pour évaluer leurs performances et suivre l'efficacité de leurs plans de initiatives en matière de responsabilité sociétale. Les différents aspects du développement durables sont intégrés aux différents niveaux du modèle EFQM : - dans l'Orientéation en intégrant la notion d'alignement avec les objectifs de développement durable de l'ONU et l'intégration du rôle social de l'organisation dans la raison d'être, la stratégie mais aussi dans la culture et les comportements des leaders- dans les Opérations en considérant la manière d'intégrer des exigences légales et réglementaires, les attentes des parties prenantes sociales et sociétales ou encore les dernières normes ou des bonnes pratiques sociales ou écologiques- dans les Résultats en intégrant toutes les parties prenantes au cœur de l'évaluation des performances d'une organisation. Depuis sa création, l'EFQM défend l'idée que les organisations contribuent à l'atteinte d'objectifs plus larges que le simple profit financier, elles ont un rôle majeur à jouer dans la construction d'un avenir meilleur pour toutes leurs parties prenantes et pour la société dans son ensemble.

# 1 Présentation du Modèle EFQM

## 1.3 Le Modèle EFQM : Concepts et structure

La nature stratégique du modèle EFQM, combinée à l'accent mis sur la performance opérationnelle et l'orientation vers les résultats, en fait pour les organisations un cadre idéal pour tester la cohérence et l'alignement de ses ambitions stratégiques, avec ses pratiques actuelles et les réponses aux défis et difficultés auxquels elle fait face.



L'utilisation du modèle offre une vision d'ensemble et permet d'adopter une perspective systémique de la performance adaptée à la complexité des organisations. Dans le monde d'aujourd'hui, les organisations ne peuvent plus être appréhendées comme une structure linéaire, mécanique et prévisible, mais plutôt comme un système complexe, adaptatif où chaque individu est interdépendant des autres dans un environnement dynamique et en perpétuelle évolution.

Une organisation qui utilise le modèle EFQM :

- reconnaît qu'elle ne fonctionne pas en vase clos. Elle comprend qu'elle fait partie d'un écosystème plus vaste et plus complexe dans lequel d'autres acteurs, identifiés et inconnus pour certains, peuvent l'aider ou freiner sa progression et qu'il est dans son intérêt de s'engager avec ces acteurs présents dans l'écosystème pour maximiser les opportunités d'apprentissage et de développement à leur contact.
- adhère à l'idée d'agir en leader dans sa sphère d'influence en cherchant à devenir une source d'inspiration pour les autres acteurs et en démontrant qu'il existe une voie pour une création de valeur mutuellement bénéfique.
- comprend, face à des changements de plus en plus rapides et importants, qu'elle doit être en mesure de relever un double défi : celui d'assurer la performance de ses opérations au quotidien tout en préparant l'avenir en menant les transformations nécessaires pour anticiper les changements et y répondre de manière appropriée.

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 clés et délivrer des résultats remarquables.

# 1 Présentation du Modèle EFQM

## 1.4 Études de cas

Découvrez comment le modèle EFQM a permis à ces entreprises de premier plan d'améliorer leur performance.

Étude de cas

### Police d'Abu Dhabi

Transformation en une organisation centrée sur les parties prenantes



“Le modèle EFQM nous aide à relever les défis actuels et futurs de la police d'une manière innovante et intégrée qui prend en compte les pratiques de pointe au niveau mondial.”

Major General Eng Nasser S Al Yabhouni, Police d'Abu Dhabi, Emirats Arabes Unis

Pour consulter l'intégralité du cas d'usage, visitez le site [efqm.org/case-studies/abu-dhabi-police/](https://efqm.org/case-studies/abu-dhabi-police/)

Étude de cas

### VAMED-KMB

L'EFQM au service de la réalisation de la raison d'être



“Nous sommes convaincus que le fait de travailler avec le modèle EFQM contribue grandement à notre succès”

Kai Ostermann, Directeur Général, VAMED-KMB, Autriche

Pour consulter l'intégralité du cas d'usage, visitez le site [efqm.org/case-studies/vamed-kmb/](https://efqm.org/case-studies/vamed-kmb/)



Étude de cas

## La Fondation "Real de Madrid"

Promouvoir l'Excellence avec le Modèle EFQM



"Real Madrid signifie que nous devons partir d'une culture de l'excellence".

Julio González Ronco, Directeur Général, Fundación Real Madrid, Espagne

Pour consulter l'intégralité du cas d'usage, visitez le site [efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid](https://efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid)

Étude de cas

## Groupe Sabanci

Aider les holdings du Groupe à atteindre leur plein potentiel



"En le faisant nous-mêmes, nous sommes en mesure de démarrer par une orientation claire du Comité Exécutif. Cela nous permet d'être alignés à chaque étape du processus et d'être totalement honnêtes les uns envers les autres. Bref, cela nous permet d'aller plus vite. "

Yeliz Erinckan, Directeur de la stratégie et du développement commercial, Groupe Sabanci, Turquie

Pour consulter l'intégralité du cas d'usage, visitez le site [efqm.org/case-studies/sabanci-group/](https://efqm.org/case-studies/sabanci-group/)



# Orientation

### Positionnement

Pour obtenir des performances durables, une organisation doit définir et mettre en œuvre sa stratégie de manière claire et ciblée, afin d'atteindre des résultats exceptionnels qui répondent aux attentes de ses parties prenantes clés, voire les dépassent.

### Une organisation :

- définit une raison d'être inspirante et une vision ambitieuse
- détermine qui sont les principales parties prenantes et comprend leur impact sur la création d'une valeur durable
- développe une stratégie qui répond à la raison d'être et à la vision et pose des bases pour la création d'une valeur durable
- construit une culture qui soutient la réussite du changement, la transformation, l'innovation, le développement et l'engagement
- cultive un positionnement de leadership qui inspire les autres.

Cette Orientation ainsi définie prépare la voie pour que l'organisation soit considérée comme un modèle à suivre dans son écosystème et qu'elle soit bien placée pour mettre en œuvre sa stratégie et les actions qui en découlent.





## 2 Le Modèle EFQM ORIENTATION

### Critère 1

---

## Raison d'Être, Vision et Stratégie

### Positionnement

---

Pour obtenir des performances durables, il faut définir une raison d'être inspirante, une vision ambitieuse et une stratégie qui ouvre la perspective à l'atteinte de résultats exceptionnels.

La raison d'être et la vision sont les fondations à partir desquelles l'organisation prépare son développement. Pour élaborer et revoir sa stratégie, l'organisation s'appuie sur l'analyse des tendances sociétales, identifie les opportunités et challenges à relever dans son écosystème, capte et interprète les besoins et attentes des clients et autres parties prenantes.

Pour réussir, l'organisation s'appuie sur la mise en œuvre de systèmes de management et de gouvernance qui permettent l'exécution efficace de la stratégie.

### La raison d'être d'une organisation :

- Explique pourquoi l'organisation existe et en quoi son activité est fondamentale
- Prépare le terrain pour créer et fournir une valeur durable à ses parties prenantes
- Définit le cadre dans lequel elle exerce pleinement ses responsabilités vis-à-vis de ses contributions et impacts sur l'écosystème dans lequel elle opère.

### La vision de l'organisation :

- Décrit ce que l'organisation cherche à réaliser à long terme
- Elle sert de ligne directrice claire pour le choix des orientations actuelles et futures.
- Elle constitue avec la raison d'être le fondement pour définir sa stratégie.

### La stratégie de l'organisation :

- Décrit comment elle entend remplir sa raison d'être
- Précise ses plans et initiatives pour atteindre les résultats et priorités à court et à long terme et se rapprocher ainsi de sa vision.
- Définit les conditions nécessaires à la prospérité de l'organisation dans son écosystème

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- 1.1 Définit sa Raison d'Être et sa Vision
- 1.2 Comprend son Écosystème, ses propres Capacités et ses Principaux Enjeux
- 1.3 Identifie et comprend les Besoins de ses Parties Prenantes Clés
- 1.4 Développe et Adapte sa Stratégie
- 1.5 Conçoit et met en œuvre un système de management des performances et de gouvernance

## 1.1 Définir la Raison d'Être et la Vision

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables:

- comprend l'importance de sa raison d'être et impacte positivement son écosystème.
- est source d'attractivité et d'inspiration pour toutes ses parties prenantes clés
- entretient la confiance, l'authenticité et la crédibilité par l'engagement de ses dirigeants vis-à-vis de sa raison d'être
- utilise sa raison d'être pour créer une vision inspirante qui entre en résonance avec ses parties prenantes clés
- implique ses parties prenantes clés dans l'élaboration de sa raison d'être et de sa vision
- identifie les domaines dans lesquels des niveaux de performance remarquables et durables doivent être atteints pour réaliser sa vision

*Remarque : Dans certaines organisations la notion de « mission » peut être utilisée en complément ou à la place de la « Raison d'être ».*

## 2 Le Modèle EFQM ORIENTATION

### 1.2 Comprendre son Ecosystème, ses Propres Capacités et ses Principaux Enjeux

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables:

- définit l'écosystème qui reflète l'environnement dans lequel elle opère, ses différentes parties prenantes et les grandes tendances qui le caractérise
- analyse et comprend l'écosystème, y compris l'impact de tout changement et peut ainsi rapidement identifier les éventuels enjeux pour aujourd'hui et pour le futur
- explore, comprend et s'adapte aux dynamiques des marchés et aux situations concurrentielles actuelles et futures, ainsi qu'à leur impact potentiel sur la raison d'être, la vision et la stratégie de l'organisation
- explore, comprend et répond aux objectifs de développement durable des Nations unies en fonction de leur importance et de leur impact pour l'organisation
- comprend ses capacités actuelles et potentielles et leur impact sur la raison d'être, la vision, la stratégie et les résultats de l'organisation
- explore et analyse différents scénarios afin de réagir de manière appropriée à tout impact potentiel sur la raison d'être, la vision, la stratégie et les résultats de l'organisation.

### 1.3 Identifier et Comprendre les Besoins des Parties Prenantes clés

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables:

- identifie et priorise les parties prenantes clés en fonction de leur impact sur la stratégie de l'organisation
- comprend et anticipe l'évolution du paysage concurrentiel au fur et à mesure de l'entrée de nouveaux acteurs entrent dans l'écosystème et de leur statut de parties prenantes clés
- identifie et comprend les différents groupes au sein de chacune de ses catégories de parties prenantes clés
- identifie les besoins et les attentes des parties prenantes clés, en les considérant dans la perspective de sa raison d'être, de sa vision et de sa stratégie
- analyse les facteurs qui ont une influence sur les comportements, les relations et la prise de décision des parties prenantes clés, ainsi que leur impact
- comprend les compétences et les stratégies de ses parties prenantes clés et la manière dont elles peuvent affecter la raison d'être, la vision, la stratégie et le modèle d'entreprise de l'entreprise
- comprend l'impact de ses parties prenantes clés et leur contribution à la création de valeur de l'organisation



## 1.4 Développer et Adapter sa Stratégie

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables:

- élabore une stratégie et un ensemble de priorités, d'opportunités et de plans stratégiques qui répondent directement à son analyse de l'écosystème, à ses capacités, ainsi qu'aux besoins et aux attentes des parties prenantes clés
- traduit la stratégie et les priorités stratégiques en objectifs de performance et en initiatives qui permettent de créer de la valeur aujourd'hui et dans le futur
- alloue les ressources appropriées pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation
- recense et respecte les différentes exigences réglementaires, directives, préconisation et bonnes pratiques en matière environnementale, sociale, de développement durable et de gouvernance
- implique les parties prenantes clés dans la définition de sa stratégie, son déploiement, sa communication et sa mise à jour
- veille à ce que son modèle d'entreprise soit adapté à sa raison d'être, à sa vision et à sa stratégie
- définit son approche en matière de révision et de mise à jour de sa stratégie, en tenant compte de la rapidité et de l'ampleur des changements dans l'écosystème, et en anticipant, en identifiant et en gérant les risques stratégiques

## 1.5 Concevoir et Mettre en œuvre un Système de Management des Performances et de Gouvernance

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables:

- conçoit et met en place un système de management de la performance qui, en lien avec la raison d'être, la vision et la stratégie, permet d'en piloter la mise en œuvre
- veille à ce que ce système de Management des performances soit intégré dans les différents activités de l'organisation à tous les niveaux pertinents afin de favoriser la transparence, la responsabilité et la prise de décision en temps opportun
- fait en sorte que son système de management de la performance encourage la pratique régulière de revues et d'évaluation des performances
- met en œuvre une structure de gouvernance qui permet aux parties prenantes clés de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie et à la prise de décision
- définit des responsabilités qui garantissant la redevabilité et le de contrôle de conformité dans le respect des politiques de redevabilité définies
- s'assure qu'à minima que les exigences gouvernementales, légales et réglementaires sont recensées et respectées
- identifie les principes et exigences en matière de développement durable et les intègre dans les systèmes de management des performances et de gouvernance

## 2 Le Modèle EFQM ORIENTATION

### Critère 2

---

## Culture et Leadership

### Positionnement

---

La culture organisationnelle se caractérise par des pratiques et des singularités visibles, des valeurs partagées, des normes et des croyances qui influencent le comportement et les interactions entre les personnes dans l'organisation et avec les parties prenantes externes.

Dans une organisation qui s'illustre par ses performances durables, le leadership est un ensemble de comportements, et pas seulement un rôle ou une fonction. Les comportements de leadership peuvent se manifester à tous les niveaux et dans toutes les parties de l'organisation. Les comportements exemplaires de leadership sont sources d'inspiration, développent les liens entre les personnes et permettent de renforcer, et quand cela est nécessaire, de faire évoluer les normes et valeurs qui orientent la culture de l'organisation.

La culture de l'organisation et le leadership jouent un rôle déterminant pour assurer le succès de la stratégie, pour développer l'engagement des parties prenantes clés et pour piloter la performance et conduire la transformation.

Les organisations qui s'illustrent par leurs performances durables se distinguent par une culture et un leadership qui créent les conditions de réussite du changement, favorisent la créativité et l'innovation et gagnent la confiance des parties prenantes clés et leur adhésion à la raison d'être, à la vision et à la stratégie.



En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- 2.1 Développe la Culture et les Valeurs essentielles de l'Organisation
- 2.2 Crée les Conditions pour la Réussite du Changement
- 2.3 Favorise la Créativité et l'Innovation
- 2.4 Mobilise et Engage les parties Prenantes clés dans sa Raison d'Être, sa Vision et sa Stratégie

## 2.1 Développer la Culture et les Valeurs Essentielles de l'Organisation

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- définit la culture sur laquelle elle souhaite s'appuyer pour poursuivre sa raison d'être, atteindre sa vision et réussir sa stratégie
- affirme ses valeurs et les traduit en normes et comportements souhaités qui sont promus, communiqués et se traduisent dans les actes et les prises de position
- évalue et analyse en permanence sa culture pour assurer l'alignement des normes et comportements à avec ce qui est recherché
- adapte sa culture en réponse aux nouvelles approches du travail et à l'évolution des aspirations et attentes des personnels et des managers
- définit et valorise un corpus de comportements de leadership qui permettent l'incarnation des valeurs et l'illustration de la culture souhaitée
- fait participer et favorise l'implication du personnel dans la connaissance, la définition, le développement et l'adaptation régulière de sa culture
- promeut et valorise les comportements attendus en matière d'éthique, d'intégrité et de responsabilité sociale et s'assure que le personnel intègre ces comportements dans ses propres actions
- aligne les systèmes d'évaluation, de promotion, de reconnaissance et de gratification avec les valeurs et la culture visées tout en assurant la promotion régulière des succès obtenus

## 2 Le Modèle EFQM ORIENTATION

### 2.2 Créer les Conditions pour la Réussite du Changement

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- détermine le rythme des changements et en démontre les bénéfices en lien avec l'atteinte de ses objectifs pour les parties prenantes clés
- travaille avec ses parties prenantes clés pour clarifier les raisons, les avantages et objectifs visés par les changements et construit avec elles les approches qui assurent la réussite de ces changements
- favorise les comportements de leadership qui placent la réussite des changements et l'agilité au cœur de ses préoccupations
- est à l'écoute de ses parties prenantes et leur répond quand un changement de statu quo est attendu et légitime
- crée les conditions dans lesquelles le « droit à l'erreur » est accepté et encourage l'innovation en mettant le principe d'expérimentation et d'analyse des échecs au cœur du processus d'apprentissage
- favorise l'esprit d'apprentissage, l'amélioration continue, l'agilité, la transformation et la créativité comme des leviers essentiels à la réussite de la stratégie
- analyse et tire les leçons de ses expériences antérieures ou de celles d'autres organisations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son écosystème
- instaure une culture du retour d'expériences et du partage qui favorise l'apprentissage collectif et individuel, la réussite du changement ainsi que l'épanouissement des personnes

### 2.3 Favoriser la Créativité et l'Innovation

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- fixe des objectifs ambitieux qui encouragent un esprit de créativité, d'innovation et de disruption en lien avec sa raison d'être, sa vision et sa stratégie
- développe des comportements de leadership qui favorisent la créativité, l'innovation et élimine les obstacles au changement
- favorise une culture où la créativité, l'innovation et la pensée disruptive sont encouragées, récompensées et reconnues et où les leçons apprises sont rapidement identifiées et partagées
- développe un environnement où la diversité des personnes, des expériences, des modes de pensée, des compétences et des cultures, ainsi que la collaboration transverse, contribuent à la créativité et à l'innovation
- s'assure de la disponibilité des ressources, des outils, des compétences et de l'expertise nécessaires pour l'amélioration et l'innovation
- recherche et s'engage dans des activités d'apprentissage, de benchmarking et de collaboration afin d'identifier et de multiplier les opportunités de créativité, d'innovation et de pensée disruptive au sein et au-delà de son écosystème

## 2.4 Mobiliser et Engager les Parties Prenantes clés dans la Raison d’Être, la Vision et la Stratégie

---

En pratique, une organisation qui s’illustre par ses performances durables :

- cherche l’adhésion et l’implication toutes ses parties prenantes clés dans sa raison d’être, sa vision et sa stratégie afin de construire une relation basée sur l’ouverture, la confiance et l’engagement
- fait preuve d’une approche probante, en communiquant et en rendant ses progrès visibles dans la poursuite de sa raison d’être, de sa vision et de sa stratégie
- veille à ce que les parties prenantes clés participent et soient engagées dans sa raison d’être, dans sa vision et dans sa stratégie
- partage largement le sens et les impacts de sa vision et de sa stratégie avec l’ensemble de l’organisation et veille à ce qu’ils soient compris
- communique aux parties prenantes clés l’impact et le bien-fondé de leur contribution spécifique à la raison d’être, à la vision et à la stratégie, tout en s’assurant de leur adhésion et de leur engagement
- crée les conditions favorables à l’expression et à la prise en compte d’un retour d’information transparent et sincère sur sa raison d’être, de sa vision et de sa stratégie
- valorise, célèbre et partage avec les parties prenantes clés chaque succès obtenu afin de renforcer leur mobilisation et leur engagement

## 2 Le Modèle EFQM





# Opérations

## Positionnement

---

La raison d'être, de la vision et de la stratégie définissent la voie à suivre et permettent à l'organisation de mettre en œuvre sa stratégie avec efficacité et efficience en s'assurant qu'elle

- s'engage et mobilise pleinement ses parties prenantes clés
- crée une valeur durable et reconnue pour ses parties prenantes clés
- délivre les performances nécessaires à sa réussite au quotidien et, en même temps, conduit les améliorations, changements et transformations nécessaires pour assurer son succès futur



## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

### Critère 3

---

## Engagement des Parties Prenantes

### Positionnement

---

Dans le critère 1, la raison d'être, la vision et la stratégie sont directement liés à l'identification et à la compréhension des besoins des parties prenantes et du contexte de cet écosystème.

Il existe également un lien évident entre la manière dont l'organisation interagit et s'engage avec ses parties prenantes (critère 3) et la perception de ses performances par les différentes catégories parties prenantes (critère 6).

La création de valeur pour les clients actuels et futurs est traitée par le critère 4 ; pour toutes les autres parties prenantes clés, l'engagement de l'organisation consiste à leur offrir et leur délivrer une valeur à la hauteur de leurs besoins et attentes.

Il n'est pas toujours possible de répondre de manière simultanée aux attentes de toutes les parties prenantes clés. L'objectif pour l'organisation est prendre en compte les besoins des parties prenantes clés de manière équilibrée afin qu'aucune des catégories, à elle seule, ne mobilise toute l'attention et la création de valeur de l'organisation. Toute la complexité pour l'organisation est de d'arriver à prendre en compte des intérêts parfois discordants dans la construction d'une raison d'être, d'une vision et d'une stratégie durables sur le long terme.

En matière d'engagement des parties prenantes, il existe une similitude dans l'application de certains principes.

Une organisation qui fait preuve d'une performances durables :

- identifie les attentes et besoins opérationnels propres à chaque segment ou groupe spécifique au sein de chacune de ses catégories de parties prenantes clés
- utilise sa connaissance des besoins et attentes des parties prenantes clés pour agir sur les leviers d'un engagement continu
- implique les parties prenantes clés pour déployer sa stratégie et créer une valeur durable, et reconnaît les contributions qu'elles apportent
- construit, entretient et développe les relations avec ses parties prenantes clés sur une base de transparence, de redevabilité, de comportement éthique et de confiance
- soutient les parties prenantes clés et les aide à améliorer leurs compétences, leurs capacités et leurs performances lorsque cela est réalisable et aligné avec la réalisation des objectifs de l'organisation
- travaille avec ses parties prenantes clés pour s'inspirer mutuellement des objectifs de développement durable des Nations Unies et contribuer à leur réussite
- recueille activement les perceptions de ses parties prenantes clés.

## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables inclut les catégories suivantes dans la classification de ses parties prenantes clés :

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

La valeur exacte de ce facteur de pondération à appliquer pour chacune des catégories de parties des critères 3 et 6 reste à la discrétion de chaque organisation, mais doit respecter les règles de pondération minimale et maximale pour les cinq catégories de parties prenantes, indiquées ci-dessous :

- aucune des cinq catégories de parties prenantes ne peut obtenir moins de 10 % du nombre maximum de points disponibles
- aucune des cinq catégories de parties prenantes ne peut être évaluée à plus de 40 % du nombre maximum de points disponibles
- entre le seuil inférieur de 10 % et le seuil supérieur de 40 %, chaque organisation peut décider d'utiliser des facteurs de pondération en appliquant des incréments de 5 %.

Parce que nous vivons dans un monde de plus en plus complexe et en constante évolution, nous avons besoin de souplesse lorsque nous réalisons l'évaluation et le scoring d'une organisation dans sa manière de s'engager auprès de ses parties prenantes clés.

De même et compte tenu du lien existant entre les critères 3 et 6, nous avons besoin de la même souplesse pour évaluer et noter les résultats de perception.

Pour faciliter cette souplesse dans l'évaluation et la notation des critères 3 et 6, un facteur de pondération est appliqué pour chacune des cinq catégories de parties prenantes identifiées. Ce facteur de pondération sera commun aux critères 3 et 6.

### 3.1 Clients - Construire des Relations Durables

---

Il s'agit des destinataires des produits, services et solutions fournis par l'organisation. Il peuvent inclure:

- des clients directs et indirects
- des utilisateurs et d'autres personnes impliquées lors des différentes interactions d'un parcours client
- des personnes ou groupes impliqués dans les décisions d'achat

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- segmente de manière approfondie ses clients actuels et potentiels sur la base de critères définis (par exemple, besoins et attentes, comportement d'achat et d'utilisation, caractéristiques socioprofessionnelles) afin d'adapter ses stratégies d'engagement
- comprend les besoins de communication et d'échange des différents segments de clients
- met en place des canaux de communication variés avec les clients qui faciliter les interactions, les retours d'informations ou d'expériences et permettent à l'organisation de réagir rapidement, de manière appropriée et transparente
- entretient une relation personnalisée avec ses clients grâce à des contacts personnels et à l'utilisation des nouvelles technologies
- veille à ce que les compétences soient disponibles afin de maintenir une relation fluide et de qualité tant pour l'organisation que pour les clients
- veille à ce que les informations relatives aux clients soient à jour et disponibles pour gérer efficacement la relation avec les clients
- crée et anime des communautés permettant aux clients d'interagir, de partager leurs expériences et de s'entre-aider

### 3.2 Personnel - Attirer, Engager, Développer et Fidéliser

---

Il s'agit des individus ou des groupes de personnes qui sont employés par l'organisation.

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- développe une stratégie de management des ressources humaines qui soutient la stratégie globale et les objectifs de l'organisation et répond aux défis actuels et futurs
- développe une marque d'employeur qui contribue à son attractivité et lui permet de répondre à ses besoins actuels et futurs en matière de recrutement
- recherche, conçoit et met en œuvre de nouvelles pratiques et de nouveaux environnements de travail qui répondent à l'évolution des aspirations et attentes du personnel, tout en contribuant à la réussite des objectifs et de la stratégie de l'organisation
- crée un environnement et des approches qui favorisent la diversité, l'inclusion, l'équité et un sentiment d'appartenance permettant aux personnes s'épanouir
- permet aux personnes – en fonction de la raison d'être, de la vision et de la stratégie – de comprendre les besoins de changement, d'approfondir leurs connaissances, leurs capacités et de se développer personnellement
- veille à ce que les personnes soient proactivement accompagnées, récompensées, reconnues et fassent l'objet d'une attention soutenue

## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

### 3.3 Parties Prenantes Économiques et Institutionnelles : Sécuriser et Assurer un Soutien Continu

---

Il s'agit des individus ou des groupes pour lesquels l'organisation est redevable en matière de critères fiscaux, légaux, éthiques et d'autres critères en matière de gestion responsable :

- des parties prenantes économiques de l'entreprise peuvent comprendre les propriétaires, les actionnaires, les investisseurs et les organismes de financement
- des parties prenantes institutionnelles peuvent inclure les institutions gouvernementales et services de l'état, les organismes statutaires et réglementaires, les tutelles publiques ou d'autres institutions ayant des missions de gouvernance

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- identifie les besoins et les attentes en matière d'engagement, de coopération et de communication des parties prenantes économiques et institutionnelles clés
- implique ces parties prenantes clés dans le développement de ses ambitions d'amélioration et de transformation et plus globalement dans le développement de ses orientations stratégiques
- veille à ce que les relations établies avec les parties prenantes économiques et institutionnelles clés soient mutuellement bénéfiques
- fait preuve de redevabilité et de transparence à l'égard de cette catégorie de parties prenantes clés, en créant et en cultivant un haut niveau de confiance et de transparence
- implique et coopère avec les parties prenantes économiques et institutionnelles clés pour soutenir la transformation et plus généralement la durabilité de l'organisation

### 3.4 Société - Contribuer au Développement, au Bien-être et à la Prospérité

---

Il s'agit des individus ou des groupes extérieurs à l'organisation qui représentent la collectivité proche ou la société civile au sens large.

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- développe et encourage des programmes et des activités qui ont un impact positif sur la société en se basant sur les Objectifs de développement durable de l'ONU
- construit, développe et entretient des relations avec les parties prenantes clés de la société afin de générer des bénéfices mutuels pour l'organisation et la société
- conduit des initiatives, alloue des ressources pour renforcer son impact positif sur la société et encourage et soutient l'engagement de son personnel dans des causes sociétales
- met en place des canaux de communication avec la société pour faciliter les interactions, les retours d'informations et/ou d'expériences et qui permettent à l'organisation de réagir rapidement, de manière appropriée
- fait preuve de redevabilité et de transparence à l'égard de cette catégorie de parties prenantes clés, en établissant et en maintenant un haut niveau de confiance en cohérence avec les exigences applicable en matière de reporting
- identifie, adopte et fait la promotion des modèles de développement durable au sein de l'organisation et de son écosystème
- intègre les principes du développement durable – et ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux – au cœur de ses comportements, de sa culture, de ses pratiques, de ses activités, de ses opérations et dans la réalisation de sa stratégie, de sa vision et de sa raison d'être.



### 3.5 Partenaires et Fournisseurs : Construire des Relations et Assurer un Soutien pour Créer une Valeur Durable

---

Il s'agit des parties prenantes externes avec qui l'organisation choisit de travailler en vue de réaliser sa raison d'être, d'atteindre sa vision, de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- sélectionne et qualifie ses partenaires et fournisseurs clés actuels et potentiels en fonction de sa raison d'être, de sa vision et de sa stratégie
- segmente ses partenaires et fournisseurs clés en fonction de leurs attentes et besoins opérationnels spécifiques
- s'assure que ses partenaires et fournisseurs clés agissent en accord avec la stratégie de l'organisation et que les relations reposent sur des principes de transparence, d'éthique et de redevabilité mutuels
- construit des relations de confiance avec ses partenaires et fournisseurs clés pour soutenir l'objectif de création de valeur durable
- travaille avec ses partenaires et fournisseurs clés pour développer la culture et l'expertise des deux parties en vue d'un bénéfice mutuel et d'une amélioration conjointe des capacités et des performances
- favorise les principes d'éthique et d'achats durables avec l'ensemble de ses partenaires et fournisseurs
- évalue l'efficacité de ses partenariats et de ses fournisseurs, favorise un retour d'information constructif dans les deux sens et célèbre les réussites communes.

## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

### Critère 4

---

## Création de Valeur Durable

### Positionnement

---

Une organisation qui s'illustre par ses performances durables reconnaît que la création d'une valeur durable est vitale pour son succès à long terme et sa solidité financière. La valeur durable signifie à la fois assurer la pérennité et la performance à long terme de l'organisation, mais aussi veiller à ce que le développement durable soit intégré au cœur de son Orientation, de ses Opérations et de ses Résultats. En d'autres termes, elle doit assurer sa durabilité économique tout en préservant la durabilité environnementale et sociale.

En permanence, l'organisation développe, améliore, réinvente et délivre sa valeur durable.

Elle communique cette offre de valeur et propose une expérience globale à ses parties prenantes clés.

La raison d'être et la stratégie de l'organisation définissent pour qui l'organisation crée de la valeur durable. Dans la plupart des cas, les clients, segmentés selon leurs singularités, sont la cible principale de cette création de valeur durable. Toutefois certaines organisations peuvent adresser cette création de valeur à certaines cibles issues des catégories « société » ou « parties prenantes économiques et institutionnelles ».

Une organisation qui s'illustre par ses performances durables reconnaît que les besoins des clients actuels et des futurs évoluent au fil du temps et qu'il est important de collecter et d'analyser en permanence leurs retours d'informations pour améliorer ou modifier ses produits, ses services ou ses solutions.

Les différentes composantes de la création de valeur durable sont présentées ci-dessous étape par étape. Selon les activités ou les projets futurs de l'organisation, il peut arriver que ces étapes se déroulent simultanément ou se superposent.

Par conséquent, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- 4.1 Conçoit et Développe une Offre de Valeur Durable
- 4.2 Communique et Vend la Valeur
- 4.3 Délivre la Valeur
- 4.4 Définit et Met en œuvre l'Expérience Globale

#### 4.1 Concevoir et Développer une Offre de Valeur Durable

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- comprend les bénéfices de sa valeur pour les clients actuels et futurs et ce qui la différencie des autres, y compris de ses concurrents, et prend en compte ces avantages compétitifs dans la conception et le développement de son offre valeur
- utilise des études de marché quantitatives et qualitatives, des enquêtes (auprès des clients) et d'autres formes de retours d'informations et de collecte d'idées pour concevoir, développer et améliorer son offre de valeur de valeur.
- développe un portefeuille de produits, de services et de solutions en lien avec sa raison d'être et les besoins actuels et futurs de ses clients et prospects
- traduit et intègre les critères de durabilité sociale et écologique - y compris les principes de l'économie circulaire et régénérative - ainsi que le devoir d'éthique dans sa manière de concevoir la valeur
- s'appuie sur l'innovation et les technologies - comme l'intelligence artificielle et l'analyse des données massives - pour identifier de nouvelles opportunités ou améliorer son offre de valeur
- implique ses parties prenantes clés dans le processus de conception et développement pour (co)créer et maximiser la valeur.

## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

### 4.2 Communiquer et Vendre la Valeur

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- articule ses avantages compétitifs, ses bénéfices et propositions de valeur uniques dans des contenus et des messages attractifs et engageants pour les clients actuels et futurs
- développe des stratégies et des approches régulièrement renouvelées et innovantes pour créer de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités permettant de développer les clients actuels et d'en gagner de nouveaux
- aligne son marketing et sa communication avec sa raison d'être et ses ambitions en matière d'image de marque et réputation
- exploite de manière responsable la puissance des réseaux et du marketing d'influence – tant dans l'univers digital que dans les relations directes – pour valoriser l'image de l'organisation, ses avantages compétitifs, ses bénéfices et propositions de valeur uniques
- encourage son personnel à agir en tant qu'ambassadeur de son identité de marque, de sa proposition de valeur unique et des bénéfices associés
- facilite la collaboration entre l'organisation et ses clients et prospects en leur apportant un accompagnement continu, tant avant qu'après leur décision d'achat, facilitant ainsi une commercialisation réussie de la proposition de valeur.

### 4.3 Délivrer la Valeur

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- met en œuvre des méthodes efficaces et efficaces de création de valeur, en s'assurant qu'elle peut délivrer de manière constante sa proposition de valeur en cohérence avec sa raison d'être et sa stratégie
- conçoit ses activités et approches de création de valeur de manière à réagir rapidement et avec flexibilité aux évolutions de la demande et du contexte sans compromettre sa raison d'être, sa stratégie, son image de marque et sa réputation
- délivre une valeur durable conformément à ses promesses et engagements, à travers son offre de produits, de services et de solutions et en répondant, voir en dépassant, les besoins et attentes de ses clients actuels et prospects
- fournit ses produits, services et solutions d'une manière qui minimise ou évite les impacts sociaux et environnementaux négatifs, y compris en prenant en compte son empreinte environnementale
- intègre les nouveaux développements, les innovations, l'intelligence artificielle et les technologies numériques pour piloter et optimiser la production de valeur de bout en bout
- manage sa chaîne d'approvisionnement afin d'assurer la gestion proactive et la satisfaction des demandes des clients et des prospects

#### 4.4 Définir et Mettre en œuvre l'Expérience Globale

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- exploite les informations sur les clients actuels et futurs pour concevoir et mettre en œuvre l'expérience globale dans les interactions avec l'organisation
- est attentive à la qualité de la relation entretenue avec ses clients à toutes les étapes de la création de valeur durable
- met en place un parcours cohérent, fluide et efficace aux différentes étapes de création de valeur, en effectuant des mesures ciblées aux points d'interaction clés de ce parcours
- exploite les opportunités de personnaliser l'expérience client, les produits, les services et les solutions
- s'assure que son personnel dispose des ressources, des compétences et de l'autonomie nécessaires pour maximiser l'expérience globale des clients et honorer les promesses et l'identité de la marque
- informe, conseille et forme les clients quant à l'usage responsable de ses produits, services et solutions
- assure un support client et une résolution efficace et rapide des problèmes pour s'assurer de la fidélité des clients
- élabore, met en œuvre et utilise des systèmes de recueil de l'expérience vécue par les clients aux différentes étapes pour améliorer la valeur perçue, les produits, les services et les solutions de l'organisation



## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

### Critère 5

---

## Pilotage de la Performance et Conduite de la Transformation

### Positionnement

---

Aujourd'hui, comme dans le futur, une organisation doit répondre à deux impératifs essentiels pour devenir et rester performante.

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

D'autre part, elle doit s'adapter en permanence aux changements internes et ceux de son environnement pour rester prospère ("piloter la transformation").

Pour assurer sa performance au quotidien tout en préparant le futur, l'organisation doit être en mesure de répondre conjointement à ces deux enjeux de pilotage de la performance et de conduite de la transformation.

Le soutien à l'innovation, l'exploitation du potentiel technologiques, la capitalisation des données, information et connaissances ainsi que l'optimisation de l'utilisation des actifs et ressources critiques sont aujourd'hui des sujets incontournables dès qu'il s'agit d'aborder la performance et la transformation d'une organisation.

Par conséquent, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

#### 5.1 Pilote et Améliore les Performances

#### 5.2 Transforme l'Organisation pour le Futur

#### 5.3 Soutient l'Innovation et Exploite le Plein Potentiel des Technologies

#### 5.4 Capitalise les Informations et Connaissances tirées des Données

#### 5.5 Manage les Actifs et les Ressources

### 5.1 Piloter et Améliorer la Performance

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- évalue, analyse et hiérarchise les informations générées par le système de management des performances
- utilise le système de management des performances pour suivre ses progrès et définir factuellement et promptement des priorités, des plans et des actions d'amélioration ciblées et efficaces
- manage et améliore les processus dans les différents domaines de l'organisation
- manage et améliore les projets, individuellement et dans leur globalité, et déploie les principes du Lean et du management Agile pour accroître son efficacité et ses capacités d'adaptation rapide aux changements
- développe et met en œuvre un système de management des risques globaux couvrant les différentes familles de risques telles que les risques financiers, opérationnels, technologiques, juridiques, réglementaires, environnementaux, sociaux, géopolitiques, culturels, d'atteinte à la réputation et techniques (y compris les risques liés aux technologies de l'information et à la cybercriminalité). Ce système de management permet à l'organisation d'identifier les risques majeurs, d'en évaluer l'impact potentiel et d'élaborer des stratégies d'atténuation adaptées
- évalue et anticipe l'impact des événements disruptifs sur les secteurs critiques de l'organisation en utilisant des technologies prédictives, des scénarios prospectifs, des simulations de crises et des rituels de retours d'expérience. Des plans de continuité d'activité couvrant différents scénarios sont élaborés et intégrés dans la culture et gouvernance de l'organisation.

## 2 Le Modèle EFQM OPERATIONS

### 5.2 Transformer l'Organisation pour le Futur

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- comprend les besoins de transformation et de changements et les conduit pour atteindre sa raison d'être, sa vision, sa stratégie et ses objectifs de création de valeur durable afin d'atteindre les résultats visés
- utilise des approches structurées et systémiques de conduite du changement pour embarquer et engager les parties prenantes clés, et pour suivre et sécuriser la réussite des changements
- adapte les business model actuels, identifie et évalue de nouveaux business model pouvant répondre aux besoins et aux opportunités futurs
- se dote d'une structure organisationnelle pour servir au mieux sa raison d'être, sa vision et sa stratégie, et étudie de nouvelles approches innovantes pour adapter ses choix organisationnels.
- instaure et utilise des méthodes de travail Agiles et Lean, tout en préservant la stabilité nécessaire à la gestion des opérations au quotidien
- restructure en temps opportun sa création de valeur et les autres processus de l'organisation en fonction des besoins opérationnels actuels et futurs, tout en gérant activement les impacts de ces changements pour les différentes catégories de parties prenantes clés.

### 5.3 Soutenir l'Innovation et Exploiter le Plein Potentiel des Technologies

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- aligne sa culture et fournit les capacités, les ressources et les outils nécessaires pour stimuler la créativité, l'innovation et un état d'esprit disruptif
- met en place des approches et des réseaux pour inciter les parties prenantes clés à contribuer à toutes les étapes du processus d'innovation, de l'idéation et la validation.
- alloue des ressources pour soutenir la recherche, l'expérimentation et la production de nouvelles connaissances dans son domaine d'activité
- tire avantage des innovations pour améliorer les activités actuelles et pour satisfaire aux besoins de transformation à venir
- évalue et exploite le potentiel des nouvelles technologies, l'automatisation et la digitalisation pour soutenir sa création de valeur et sa durabilité
- évalue et manage les technologies existantes et émergentes sur l'ensemble de leur cycle de vie en appliquant les principes de l'économie circulaire, régénérative et durable afin de générer des progrès profitables à tous

## 5.4 Capitaliser l'Informations et Connaissances tirées de Données

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- s'assure qu'elle a identifié et qu'elle utilise les données dont elle a besoin pour soutenir ses plans de transformation et la gestion quotidienne de ses performances, produits, services et solutions
- maîtrise l'acquisition et la visualisation de l'ensemble des données et informations essentielles
- transforme les données en informations et en connaissances et les utilise pour identifier les opportunités de créer une valeur durable supplémentaire
- déploie une gouvernance des données appropriée pour garantir la qualité et la fiabilité des données ainsi que la cybersécurité
- utilise le potentiel de l'intelligence artificielle, de l'analyse exploratoire et des modèles prédictifs pour exploiter la valeur des données, recueillir des informations exploitables et prendre des décisions éclairées.
- exploite les connaissances de ses parties prenantes clés pour créer de la valeur durable et améliorer ses performances
- s'assure que les données, les informations et les connaissances sont gérées et utilisées de manière éthique, en respectant les attentes et les droits de ceux qui les fournissent
- sécurise, protège, partage et tire le meilleur avantage des savoirs exclusifs et de sa propriété intellectuelle.

## 5.5 Manager les Actifs et les Ressources

---

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- utilise les ressources financières et les actifs (liquidités, capital, investissements) d'une manière équilibrée et durable qui aide à assurer son succès présent et ses investissements futurs
- gère de manière responsable les actifs matériels et les ressources qui sont vitaux pour sa stratégie, ses performances et ses besoins de transformation (ces actifs matériels comprennent les biens immobiliers, la technologie, les machines et équipements, les stocks et les matières premières)
- gère de manière responsable les actifs et ressources immatériels vitaux pour sa stratégie, sa performance et ses besoins de transformation (ces actifs immatériels comprennent les données exclusives, les logiciels/technologies développés en interne, la marque, le fonds de commerce, les brevets et la propriété intellectuelle)
- recherche et maximise la valeur de ses actifs et de ses ressources pour améliorer ses performances et conduire les transformations dictées par les changements organisationnels et de marché à court et à long terme
- applique les principes de durabilité, d'économie circulaire et régénérative dans sa gestion de ses actifs et ressources sur l'ensemble de leur cycle de vie, y compris leur réutilisation, leur recyclage et leur élimination
- évite les impacts négatifs de ses actifs et ressources sur l'environnement et sur son personnel

# Résultats

### Positionnement

---

Il s'agit des résultats atteints ou visés par l'organisation en lien avec son orientation et ses opérations en termes de :

- Perception des parties prenantes
- Performances stratégiques et opérationnelles





## 2 Le Modèle EFQM

# RÉSULTATS

### Critère 6

---

## Perceptions des Parties Prenantes

### Positionnement

---

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

Ces perceptions, qualitatives et quantitatives, peuvent être relatives aux parties prenantes clés actuelles ou passées et peuvent être obtenues grâce à diverses sources. Il peut s'agir d'enquêtes, de groupes de discussion, de notations, d'articles de presse et de média sociaux, d'audits et reconnaissances externes, de citations, de réunions et comités structurés, de rapports d'investisseurs et de recommandation ou de réclamations. En outre, l'utilisation d'outils d'analyse de données, telle que l'analyse de sentiment et l'apprentissage automatique, peuvent être utiles pour évaluer la perception des parties prenantes.

Outre la perception qu'une partie prenante clé peut avoir compte tenu de son expérience personnelle avec l'organisation, la perception peut être liée à la réputation de l'organisation en matière de comportement environnemental et social. Elle peut aussi être influencée par une contribution positive au développement durable, à l'égalité et aux objectifs de développement durable des Nations Unies.

Le critère 3 « engagement des parties prenantes » fait un lien direct entre la manière dont l'organisation s'engage avec ses parties prenantes et les

résultats de perceptions de ces mêmes parties prenantes (Critère 6). Le facteur de pondération retenu par l'organisation au critère 3 s'applique dans les mêmes termes aux cinq catégories de parties prenantes clés du critère 6.

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- sait en quoi sa réussite dans l'exécution de sa raison d'être et de sa stratégie contribue à satisfaire les besoins et attentes de ses parties prenantes
- utilise l'analyse de ses performances passées et actuelles pour prédire sa performance future
- utilise les résultats de la perception de ses parties prenantes clés pour rester en veille et ajuster son orientation actuelle et l'exécution de sa stratégie
- utilise les informations relatives à la perception de ses parties prenantes pour cultiver ses points forts et identifier des opportunités d'amélioration et de transformation

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

#### 6.1 Résultats de Perception Clients

#### 6.2 Résultats de Perception Personnel

#### 6.3 Résultats de Perception Parties Prenantes Économiques et Institutionnelles

#### 6.4 Résultats de Perception Société

#### 6.5 Résultats de Perception Partenaires et des Fournisseurs

#### 6.1 Résultats Perception Clients

---

Quelle est la perception des clients sur des sujets comme, par exemple :

- l'expérience client globale
- la culture de l'organisation ; les attitudes et le niveau d'engagement de son personnel envers les clients.
- l'image de marque et la réputation de l'organisation, incluant ses performances sociales et environnementales
- la qualité des produits, services et solutions offerts par l'organisation
- le niveau d'innovation des processus et des produits, services et solutions offerts par l'organisation
- le niveau d'exploitation du potentiel technologique par l'organisation pour offrir une création de valeur durable
- la qualité des livraisons et du service après-vente selon les différents canaux
- l'efficacité et l'efficience des canaux de communication utilisés

## 2 Le Modèle EFQM

# RÉSULTATS

### 6.2 Résultats de Perception Personnel

---

Quelle est la perception du personnel sur des sujets comme, par exemple :

- la culture de l'organisation
- leur expérience en tant qu'employé, incluant leur perception de la manière dont les changements sont accompagnés
- le niveau d'engagement de l'organisation et ses réalisations en matière d'équité entre les genres, de parité, de diversité et d'inclusion
- la façon dont l'organisation s'adapte et accompagne l'évolution des méthodes de travail, par exemple, la coexistence de personnes collaborant avec des robots, l'utilisation de l'intelligence artificielle et de la réalité augmentée et virtuelle
- le niveau de soutien, d'autonomisation, de reconnaissance et de développement offert par l'organisation
- la qualité de l'environnement de travail, le niveau de rémunération et d'avantages sociaux
- le bien-être et l'équilibre vie professionnelle et vie privée
- la qualité du management et de l'amélioration des performances individuelles
- la réputation en tant qu'employeur
- la qualité de la communication au sein de l'organisation
- le niveau d'attractivité et d'engagement des talents
- la manière dont la stratégie est mise en œuvre, leur sentiment de contribution à celle-ci et leur degré de confiance dans les orientations de l'organisation pour le futur

### 6.3 Résultats de Perception Parties Prenantes Économiques et Institutionnelles

---

Quelle est la perception des parties prenantes économique et institutionnelles, telles que les propriétaires, les actionnaires, les investisseurs, les organismes de financement, les institutions gouvernementales et services de l'état, les organismes statutaires ou réglementaires, les tutelles publiques sur des sujets comme, par exemple :

- la gestion financière, la sécurité et la pérennité financière de l'organisation :
- la structure de gouvernance, le niveau de transparence, de responsabilité et de comportement éthique de l'organisation
- la responsabilité sociale et environnementale de l'organisation
- le management des risques et la conformité
- l'image de marque et la réputation de l'organisation
- les produits, services et solutions offerts par l'organisation et le niveau d'innovation dans ses processus, produits, services et solutions
- la capacité de l'organisation à anticiper le futur, à repérer les mégatendances clés et à les intégrer avec succès
- leur perception globale du niveau d'interaction et d'engagement avec l'organisation



## 6.4 Résultats de Perception Société

---

Quelle est la perception de la société, au niveau local, national ou international sur des sujets comme, par exemple :

- la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de sa société
- l'impact sur la collectivité de la gouvernance de l'organisation et son degré de transparence et d'éthique
- l'impact des activités de l'organisation sur la communauté
- la durabilité des contributions de l'organisation en termes de pratiques économiques, sociales et environnementales
- l'engagement de l'organisation dans l'économie circulaire
- l'engagement et les réalisations de l'organisation en termes de réduction des inégalités, d'accroissement de la diversité, de l'inclusion, de l'égalité entre les genres et la parité.

## 6.5 Résultats de Perception Partenaires et Fournisseurs

---

Quelle est la perception des partenaires et fournisseurs clés sur des sujets comme, par exemple :

- leur perception globale du niveau d'interaction et d'engagement avec l'organisation
- le niveau d'engagement et les réalisations de l'organisation en termes de co-crédation et de collaborations basées sur la recherche de bénéfices mutuels
- le taux de mise en œuvre des nouvelles technologies et des changements
- le niveau d'engagement social de l'organisation
- le niveau d'engagement et les résultats de l'organisation dans l'économie circulaire ou régénérative
- la qualité du management et de l'amélioration des performances des partenaires et fournisseurs clés
- la qualité de la communication et de la gestion des relations avec l'organisation
- la structure et les pratiques de gouvernance de l'organisation, sa transparence et son éthique
- la durabilité des relations entre l'organisation et ses partenaires et fournisseurs clés.
- le partage de la culture et des valeurs



## 2 Le Modèle EFQM

# RÉSULTATS

### Critère 7

---

## Performances Stratégiques et Opérationnelles

### Positionnement

---

Les performances stratégiques sont directement liées à la raison d'être, à la vision et à la stratégie et sont essentielles à la mesure de la réussite de la stratégie, tandis que les performances opérationnelles garantissent le bon fonctionnement des activités et processus de l'organisation au quotidien.

Les performances stratégiques se réfèrent aux résultats obtenus par la mise en œuvre d'initiatives et de plans stratégiques et sont souvent mesurées à l'aide d'un nombre limité d'indicateurs clés et répartis selon les différentes dimensions évoquées dans la raison d'être, la vision et la stratégie.

Les performances opérationnelles désignent les résultats obtenus dans le cadre des activités et processus quotidiens de l'organisation.

Ces deux catégories de résultats sont complémentaires et permettent, dans une logique de performance durable, un pilotage à court, moyen et long terme des résultats de l'organisation.

En pratique, une organisation qui s'illustre par ses performances durables :

- utilise une logique claire pour segmenter les performances stratégiques et opérationnelles dans les différentes catégories de résultats
- comprend les relations entre la perception de ses parties prenantes clés et ses résultats actuels, de plus l'organisation est capable d'anticiper l'évolution future de ses résultats
- comprend les relations de cause à effet entre les indicateurs et utilise les résultats atteints pour ajuster ses Orientations et ses Opérations.
- utilise des résultats et des mesures prédictives pour se projeter et planifier son développement futur

Les performances stratégiques et opérationnelles peuvent concerner les catégories de résultats suivantes (et, le cas échéant, d'autres catégories) :

- la satisfaction des attentes des parties prenantes et de leurs contributions
- l'économie et les finances
- la performance et la transformation
- le développement durable

Outre les performances stratégiques et opérationnelles, les organisations identifient des mesures prédictives (résultats liés à des indicateurs avancés internes et externes) qui contribuent à renforcer leur capacité à atteindre et maintenir des niveaux de performances stratégiques et opérationnelles élevés pour le futur.

## 2 Le Modèle EFQM

# RÉSULTATS

Critère 7

---

## Performances Stratégiques et Opérationnelles

Satisfaction des attentes des parties prenantes  
et de leurs contributions

---

Il s'agit des résultats stratégiques ou  
opérationnels représentatif de la création de  
valeur pour et avec les parties prenantes.

Ces indicateurs peuvent inclure, sans s'y limiter:

## Clients

---

- livraison des produits et de services (qualité, respect des délais et budgets)
- service à la clientèle
- expérience client
- résolution des plaintes et réclamations
- gain de nouveaux clients
- fidélité clients
- ventes croisées et montées en gamme (cross-selling et upselling)
- taux de conversion des offres

## Personnel

---

- taux de rotation ou de fidélité
- taux de productivité
- taux d'absentéisme
- participation aux dispositifs favorisant la créativité et l'innovation
- efforts de Formation et de développement
- taux de fréquence et gravité des accidents du travail ; maladies professionnelles
- dynamisme des dispositifs de Reconnaissance
- programmes de développement du leadership
- accessibilité et utilisation des avantages sociaux

## Parties Prenantes Économiques et Institutionnelles

---

- prix de l'action
- dividendes versés
- notation financières et extra financière
- part de marché
- conformité réglementaire
- résultats des audits et du contrôle interne
- liquidités
- transparence et respect des obligations fiscales et sociales

## Société

---

- impact environnemental et consommation d'énergie
- mobilité, déplacements et développement des modes doux
- bien-être des communautés
- dons et mécénat
- heures de bénévolat
- prix et reconnaissance en matière de responsabilité sociétale
- transport durable
- accès à l'éducation
- soutien aux établissements d'enseignement
- création d'emplois
- reconversions et amélioration des compétences
- responsabilité fiscale et financière

## Fournisseurs et Partenaires

---

- développement et efficacité des partenariats
- évaluation des fournisseurs
- qualité et performance des fournisseurs
- respect des délais de livraison
- réactivité des fournisseurs
- innovations et collaborations avec les fournisseurs
- conformité et respect des droits de propriété des fournisseurs; équité, transparence et égalité des chances dans les processus contractuels
- implication et contribution des fournisseurs en matière de réduction des impacts environnementaux
- optimisation des coûts de possession
- respect des délais de paiement fournisseurs
- transparence et anticipation des variations de volume d'activité pour les fournisseurs
- développement des fournisseurs (accompagnement, développement de compétences, investissements, partages des risques et bénéfices, ...)

## 2 Le Modèle EFQM

# RÉSULTATS

### Économie et Finances

---

Il s'agit des résultats identifiés comme étant stratégiques ou opérationnels et qui sont représentatifs des objectifs économiques et financiers.

- chiffre d'affaires
- rentabilité
- EBITDA
- ROI, ROE
- flux de trésorerie
- ratios financiers
- taux d'endettement

### Performance et Transformation

---

Il s'agit des résultats qui sont identifiés comme étant stratégiques ou opérationnels et qui sont représentatifs des principaux défis en matière de performance et de transformation.

- changement et restructuration (réorganisation, développement des marchés et du mix produits-services)
- chaîne d'approvisionnement (rotation des stocks, exécution des commandes, résilience des chaînes d'approvisionnement)
- sécurité et conformité (presqu'accidents, non-conformité réglementaires)
- innovation et recherche (développement de nouveaux produits, idées d'innovation)
- processus et projets (indicateurs de processus, performances des projets)
- productivité et efficacité (utilisation des actifs, temps de cycle, productivité)
- qualité et performance (taux de défaut, coût de non-qualité)

### Développement Durable

---

Il s'agit des résultats définis comme étant stratégiques ou opérationnels et représentatifs des ambitions de l'organisation en matière de développement durable.

- réduction et neutralité carbone
- consommation de ressources naturelles
- émissions GES de type 1, 2 et 3
- ratio du chiffre d'affaires avec les entreprises engagée dans le développement durable
- chaîne d'approvisionnement, approvisionnement responsable et achats
- contribution aux Objectifs de développement durable de l'ONU (ODD)
- déploiement de l'économie circulaire
- crédit et financement en faveur du développement durable
- diversité, inclusion et équité



## Mesures Prédictives pour l'Avenir

---

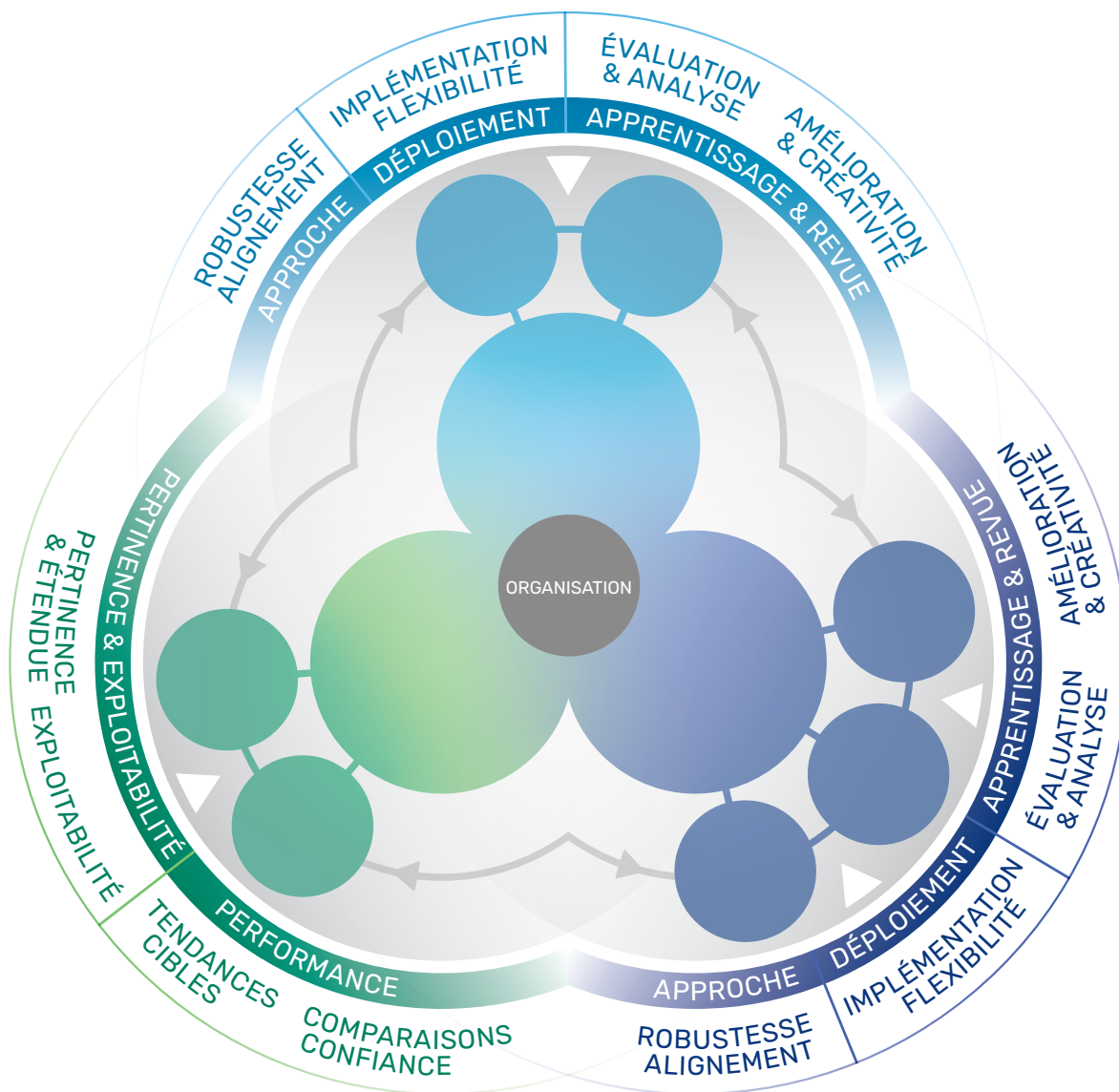
Les mesures prédictives sont des indicateurs avancés internes et externes qui permettent d'anticiper les performances futures en lien avec les nouvelles tendances, défis et opportunités de l'écosystème.

Les mesures prédictives sont identifiées à l'aide de données, d'algorithmes statistiques et de techniques d'apprentissage automatique qui analysent les informations passées et actuelles pour alimenter des prédictions sur les tendances, les comportements et les résultats futurs.

Si les organisations identifient des indicateurs avancés externes, elles doivent porter leur attention sur ceux qui sont susceptibles d'impacter les résultats et les performances de l'organisations. Les indicateurs avancés externes peuvent être issus :

- de l'analyse des données et de l'apprentissage automatique
- d'études de marché
- des indicateurs économiques
- des tendances technologiques
- l'analyse démographique
- de l'analyse des changements de comportement des parties-prenantes
- de la veille environnementale
- de l'évolution des chaînes d'approvisionnement
- du développement de l'Intelligence artificielle
- de la demande en énergie

### 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 niveau le plus élevé, la logique RADAR indique qu'une organisation a besoin de :

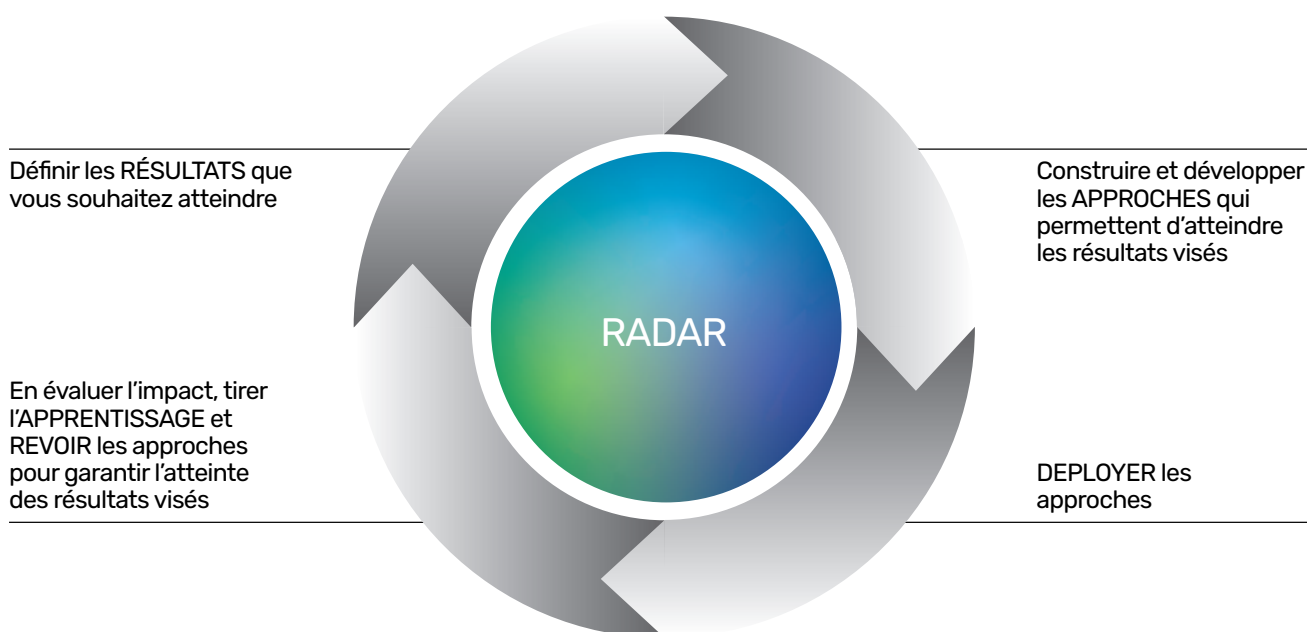
- Déterminer les **Résultats** qu'elle souhaite atteindre dans le cadre de sa stratégie.
- Disposer d'un certain nombre d'**Approches** pour atteindre les résultats visés pour maintenant et dans le futur.
- **Déployer** ces approches de manière appropriée.
- Faire l'**Apprentissage** du bon déploiement des approches et les **Revoir** pour les améliorer.

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

Voir les Grilles 1 et 2 dans les pages suivantes.

Une personne ou une équipe peuvent utiliser les attributs logiques RADAR en combinaison avec les critères du modèle EFQM :

- Pour aider à identifier où se trouvent les forces actuelles et les opportunités d'amélioration 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.



### 3 L'outil de Diagnostic EFQM : RADAR

#### 3.2 Application de RADAR pour L'Orientation et les Opérations

La grille 1 ci-dessous est utilisée pour l'analyse des approches associées aux

Critère 1 (Raison d'être, vision et stratégie)

Critère 2 (Culture et Leadership)

Critère 3 (Engagement des parties prenantes)

Critère 4 (Création de valeur durable)

Critère 5 (Pilotage de la Performances et réussite de la transformation)

Les utilisateurs de la logique RADAR doivent appliquer les attributs décrits dans la grille ci-dessous pour les approches présentées dans les parties Orientation et Opérations du Modèle. Les descriptions associées à chaque attribut fournissent des des lignes directrices sur ce que l'organisation devrait chercher à démontrer.

| Grille 1 : Analyse de L'Orientation et des Opérations |                            |                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Éléments                                              | Attributs                  | Description                                                                                                                                                                                                  |
| Approche                                              | Robustesse                 | Les approches ont une finalité claire, ont pour but de répondre aux besoins 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 la raison d'être, la vision et la stratégie de l'organisation et sont intégrées avec les autres approches pertinentes.                                                             |
| Déploiement                                           | Implémentation             | Les approches sont déployées de manière cohérente dans les domaines pertinents et en temps opportun.                                                                                                         |
|                                                       | Flexibilité                | Le déploiement des approches permet la flexibilité et l'adaptation.                                                                                                                                          |
| Apprentissage et revue                                | Évaluation et analyse      | Les perceptions et retours d'information internes et externes sur l'efficacité et l'efficience des approches et de leur déploiement sont recueillis, compris et partagés.                                    |
|                                                       | Amélioration et créativité | Les apprentissages issus des perceptions et retours d'information sont utilisés pour inspirer la créativité et générer des innovations et améliorations des approches et de leur déploiement.                |

#### Guide de Notation : RADAR pour L'Orientation et les Opérations

|                                                              |                            | Incapacité à accomplir | Capacité limitée à accomplir |     |     |     | Capacité à accomplir |     |     | Capacité totale à accomplir |     | Capacité exceptionnelle à accomplir |  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----------------------------|-----|-------------------------------------|--|
| Approche                                                     | Robustesse                 | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                              | Alignement                 | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
| Déploiement                                                  | Implémentation             | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                              | Flexibilité                | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
| Apprentissage et revue                                       | Évaluation et analyse      | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                              | Amélioration et créativité | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
| Score global (pas plus élevé que le score pour "Robustesse") |                            | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |

### 3.3 Application de RADAR pour les Résultats

La Grille 2 ci-dessous est utilisée pour l'analyse du critère 6 (perception des parties prenantes) et du critère 7 (performances stratégiques et opérationnelles).

En règle générale, les informations présentées sont des indicateurs, des graphes ou plus largement des données qui illustrent les résultats de la perception des parties prenantes clés (pour les critères 6.1 à 6.5) ou les résultats de performance stratégique et opérationnelle (pour le critère 7) en réponse aux titres des parties 1 à 6.5 des critères et des 6.1 à 6.5 et du critère 7.

| Grille 2 : Analyse des résultats |                       |                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Éléments                         | Attributs             | Description                                                                                                                                                                                                                     |
| Pertinence et exploitabilité     | Pertinence et étendue | Une sélection de résultats est identifiée, clairement alignée avec les attentes des parties prenantes et les performances stratégiques et opérationnelles. Cette sélection de résultats est revue et améliorée au fil du temps. |
|                                  | Exploitabilité        | Les résultats sont disponibles en temps voulu, fiables, exacts et segmentés de manière appropriée pour fournir des informations exploitables.                                                                                   |
| Performance                      | Tendances             | Les tendances sont positives ou les performances sont durablement remarquables sur une période/un cycle approprié(e).                                                                                                           |
|                                  | Cibles                | Des cibles ambitieuses sont fixées conformément à la stratégie et sont atteintes de manière récurrente.                                                                                                                         |
|                                  | Comparaisons          | Des comparaisons externes sont faites et permettent de positionner la performance propre de l'organisation de manière favorable.                                                                                                |
|                                  | Confiance             | La confiance dans la pérennité des résultats est établie, fondée sur la compréhension des liens de cause à effet, l'analyse des données et les tendances observées.                                                             |

#### Guides de Notation : RADAR pour les résultats

|                                                                           |                       | Incapacité à accomplir | Capacité limitée à accomplir |     |     |     | Capacité à accomplir |     |     | Capacité totale à accomplir |     | Capacité exceptionnelle à accomplir |  |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----------------------------|-----|-------------------------------------|--|
| Pertinence et exploitabilité                                              | Pertinence et étendue | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                                           | Exploitabilité        | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
| Performance                                                               | Tendances             | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                                           | Cibles                | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                                           | Comparaisons          | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
|                                                                           | Confiance             | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |
| Score global (pas plus élevé que le score pour " Pertinence et étendue ") |                       | 0%                     | 10%                          | 20% | 30% | 40% | 50%                  | 60% | 70% | 80%                         | 90% | 100%                                |  |

N.B. RADAR pour les résultats : Veuillez consulter la section 3.4 pour plus d'informations sur la notation.

### 3 L'outil de Diagnostic EFQM : RADAR

#### 3.4 Notation en utilisant les Grilles RADAR

Ces 2 guides de notation, graduées de 0 à 100% avec un intervalle de 10% permettent d'attribuer un score à chaque attribut de la méthode RADAR. Afin de répondre aux attentes de nombreuses organisations qui souhaitent évaluer le niveau de maturité de leur démarche d'amélioration continue, 2 guides de notation ont été intégrées pour compléter les grilles RADAR. Cette méthode de notation n'a aucun caractère obligatoire pour les organisations qui utilisent le modèle EFQM et la méthode RADAR à des fins d'auto-évaluation. Pour autant, cette méthode de notation est requise lorsqu'une organisation souhaite accéder à une reconnaissance externe délivrée par l'EFQM ou par l'un de ses partenaires habilités à délivrer des reconnaissances (voir section 8).

L'EFQM et ses partenaires 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 l'illustre le graphique ci-dessous. En complément de la notation des critères 3 et 6 a déjà été abordée dans les pages précédentes de cette brochure





## 3.4 Notation à l'aide des tableaux de la matrice RADAR

Prenons quelques exemples sur la manière dont les points sont attribués au niveau des sous critères :

- Chacune des cinq parties du critère « Raison d'être, vision et stratégie » contribue à hauteur de 20 % aux 100 points alloués au critère 1.

- a. 1.1 = 20 points
- b. 1.2 = 20 points
- c. 1.3 = 20 points
- d. 1.4 = 20 points
- e. 1.5 = 20 points

- Chacune des quatre parties du critère "Création de valeur durable" contribue à hauteur de 25 % aux 200 points alloués au critère 4.

- a. 4.1 = 50 points
- b. 4.2 = 50 points
- c. 4.3 = 50 points
- d. 4.4 = 50 points

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 rapport avec les parties Orientation et les 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 dépasser le score attribué à la « Robustesse » de l'approche. Peu importe le score attribué aux autres attributs, le score attribué à « Robustesse » est limitant pour le sous-critère au global.
- Pour la notation des résultats (critères 6 et 7), le score global des critères 6.1 à 6.5 et la note globale du critère 7 ne devrait pas dépasser celle de la "Pertinence et étendue". Peu importe le score attribué aux autres attributs le score attribué à « Pertinence et étendue » est limitant pour le sous-critère au global.

Les organisations qui souhaitent une reconnaissance externe sont évaluées par une équipe d'évaluateurs formés par l'EFQM qui utilisent les guides de notation RADAR. Les deux guides de notation RADAR peuvent également être utilisés par les organisations qui veulent s'auto-évaluer selon le modèle EFQM. Elles permettent d'établir une notation tout en identifiant un ensemble de points forts et d'opportunités d'amélioration. L'intérêt pour une organisation d'établir une notation sur 1000 points ainsi qu'un profil de notation selon les 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 auto-évaluations.

# 3 Lignes directrices RADAR de l'EFQM

## 3.5 Lignes directrices RADAR pour L'Orientation et les Opérations

| Approche       | Les lignes directrices                                                                                                                                                                                       | Ce que l'organisation pourrait accomplir:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Robustesse     | Les approches ont une finalité claire, ont pour but de répondre aux besoins des parties prenantes clés et à les satisfaire, sont décrites de manière appropriée et sont conçues pour être adaptées au futur. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix de l'approche en place repose sur une finalité claire - quelle était la raison du choix de cette approche en particulier (par exemple pour répondre à quelle problématique ou atteindre quel objectif ?)</li> <li>- L'approche est décrite de manière appropriée et accessible à ceux qui ont besoin de la comprendre (par exemple, est-elle formalisée ?).</li> <li>- L'approche est basée sur l'écoute des besoins et attentes des principales parties prenantes bénéficiaires et de toutes les personnes impliquées dans sa mise en œuvre</li> <li>- L'approche montre des signes de maturité ou peut être considérée comme une pratique éprouvée, par exemple parce que les changements apportés sont devenus moins importants au fil du temps, ou parce que l'approche s'est avérée efficace même dans des circonstances difficiles ou inhabituelles.</li> <li>- L'approche a été conçue en prenant en compte les tendances, les risques ou les opportunités futures pour la rendre adaptée par exemple face aux circonstances changeantes de l'environnement commercial, aux avancées technologiques et aux attentes des parties prenantes.</li> </ul> |
| Alignement     | Les approches soutiennent la raison d'être, la vision et la stratégie de l'organisation et sont intégrées avec les autres approches pertinentes.                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'approche est conçue pour produire les résultats visés (aujourd'hui et à l'avenir) et elle est alignée sur la raison d'être et la vision de l'organisation.</li> <li>- Il existe un lien visible/logique avec un ou plusieurs objectifs stratégiques.</li> <li>- L'approche soutient et est soutenue par d'autres approches pertinentes, ce qui permet de créer des synergies, de maximiser l'efficacité et d'éviter les chevauchements.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Déploiement    |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Implémentation | Les approches sont déployées de manière cohérente dans les domaines pertinents et en temps opportun.                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'approche a été utilisée et mise en pratique sur l'ensemble de son potentiel de déploiement - en profondeur et/ou en étendue. Cela peut concerner les différents niveaux hiérarchiques, les différentes unités organisationnelles, les différents sites, le nombre d'employés activement impliqués, ou les différents produits, services et solutions proposés.</li> <li>- Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'approche et à l'accompagnement du changement, y compris les ressources humaines, financières et technologiques, ont été allouées et mobilisées.</li> <li>- Il existe une prise de conscience du potentiel de déploiement en profondeur et/ou en étendue</li> <li>- Il existe des faits et des chiffres montrant la fréquence d'utilisation de l'approche, la variation de cette utilisation dans le temps et les raisons de cette variation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Flexibilité    | Le déploiement des approches permet la flexibilité et l'adaptation.                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe des modalités de mise en œuvre pour le déploiement effectif qui permettent de la flexibilité et l'adaptation en fonction des circonstances ou de leur évolution.</li> <li>- Il existe des exemples où les circonstances ont nécessité des adaptations temporaires ou définitives de l'approche pour en assurer l'efficacité.</li> <li>- L'organisation garantit la capacité de pivoter et de rectifier le tir si nécessaire en réponse aux changements et aux perturbations</li> <li>- Les employés sont habilités à prendre des décisions et à s'approprier l'adaptation et la réponse aux circonstances changeantes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Apprentissage et revue

### Les lignes directrices

### Ce que l'organisation pourrait accomplir:

#### Évaluation et analyse

Les perceptions et retours d'information internes et externes sur l'efficacité et l'efficience des approches et de leur déploiement sont recueillis, compris et partagés.

- Il existe des mesures de l'efficacité de l'approche (obtention des résultats visés), de son déploiement effectif (données sur le niveau de mise en œuvre) et de son efficience (ressources et efforts utilisés).
- Ces mesures sont réalisées en temps opportun pour garantir une analyse et donc une amélioration continue de l'efficacité, du déploiement et de l'efficience de l'approche
- Des dispositifs de collecte du retour d'information sont utilisés pour recueillir la perception des parties prenantes internes et externes
- Les mesures et retours d'informations sont analysés et compris, et les raisons sous-jacentes à l'évolution/variation des résultats sont explorées pour alimenter le retour d'expérience et l'apprentissage
- Les résultats de l'analyse des mesures, des retours d'informations et les principaux apprentissages sont partagés avec les parties prenantes concernées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

#### Amélioration et créativité

Les apprentissages issus des perceptions et retours d'information sont utilisés pour inspirer la créativité et générer des innovations et améliorations des approches et de leur déploiement.

- Des plans d'action sont mis en place pour répondre aux idées et aux recommandations issues de l'analyse des mesures et retours d'information
- Les principales parties prenantes sont encouragées à partager leurs idées et à participer à l'amélioration des approches
- une veille est régulièrement assurée pour comprendre les tendances émergentes et leur impact potentiel.
- Les mesures et les apprentissages tirés de ce qui précède conduisent à une prise de conscience du potentiel d'amélioration de l'approche (incrémentale ou radicale)
- Les mesures et les enseignements tirés de ce qui précède conduisent à de réelles améliorations et sont visibles dans les résultats
- Il existe méthode permettant de hiérarchiser, de sélectionner et de mettre en œuvre les meilleures idées et propositions d'amélioration en fonction de leur impact sur les résultats visés - par exemple sur la base de l'urgence, de l'impact ou de la capacité de mise en œuvre de ces actions.

## 3.6 Lignes directrices de RADAR pour les Résultats

| Pertinence et exploitabilité | Description                                                                                                                                                                                                                     | Ce que l'organisation pourrait accomplir:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinence et étendue        | Une sélection de résultats est identifiée, clairement alignée avec les attentes des parties prenantes et les performances stratégiques et opérationnelles. Cette sélection de résultats est revue et améliorée au fil du temps. | <p>Pour les critères « Perception des parties prenantes » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer le niveau d'engagement et/ou d'adhésion de ses parties prenantes à sa raison d'être, à sa vision et à sa stratégie</li> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer le niveau de satisfaction de ses parties prenantes sur l'expérience vécue dans leurs relations avec l'organisation</li> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer le niveau de satisfaction des besoins et attentes de ses parties prenantes en regard de ses créations de valeur</li> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer sa réputation auprès des parties prenantes en ce qui concerne son impact social et environnemental ou plus largement sa contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU</li> <li>- La sélection des résultats retenue est régulièrement affinée et mise à jour en fonction de l'évolution des besoins, des priorités stratégiques et des engagements opérationnels impactant les parties prenantes</li> </ul> <p>Pour le critère « Performance stratégique et opérationnelle » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer l'atteinte des ambitions et objectifs définis dans sa raison d'être, sa vision et sa stratégie.</li> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer et piloter le déploiement de sa stratégie et la réussite de ses projets ou programmes de transformation.</li> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer le respect des attentes et des engagements vis-à-vis des parties prenantes dans ses processus de création de valeur durable.</li> <li>- L'organisation a identifié et sélectionné les résultats les plus pertinents pour mesurer l'efficacité et l'efficience de ses activités et processus relatifs aux Opérations</li> <li>- Pour les résultats clés et essentiels, l'organisation a identifiés et sélectionné des « indicateurs avancés » permettant, par une compréhension des liens de cause à effet, un suivi prospectif de performance.</li> <li>- La sélection des résultats retenue est régulièrement affinée et mise à jour en fonction des priorités et changements stratégiques et opérationnelles</li> </ul> |
| Exploitabilité               | Les résultats sont disponibles en temps voulu, fiables, exacts et segmentés de manière appropriée pour fournir des informations exploitables.                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents sources de données internes et externes utilisées pour la collecte des résultats sont clairement identifiées, fiables et vérifiées quant à l'unicité, la disponibilité, la fraîcheur/actualisation, la cohérence et l'exhaustivité des données</li> <li>- les processus et méthodes de collecte de données sont robustes, normalisées et vérifiés pour garantir l'exploitabilité des données (notamment lorsqu'elles impliquent des saisies manuelles)</li> <li>- Les processus et méthodes de traitement, d'analyse et de reporting des données sont fiables, reproductibles et respectent les délais de mise à disposition des informations et les exigences réglementaires applicables (RGPD, sécurité, confidentialité, protection intellectuelle, ...)</li> <li>- Les données sont segmentées pour faciliter la prise de décision et favoriser l'amélioration des performances et la transformation. Cette segmentation peut être réalisée en regard des orientations stratégiques, des principaux groupes de parties prenantes, de la situation géographique, des lignes de produits, des unités d'exploitation, etc.</li> <li>- Les données, y compris les mesures prédictives, sont collectées et transformées en informations et en perspectives pour faciliter la prise de décision et favoriser l'amélioration et la transformation des performances</li> <li>- Le cas échéant l'automatisation et les solutions technologiques sont utilisées pour accélérer le traitement des données, leur mise en forme et l'efficience de la chaîne de traitement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



| Performance  | Description                                                                                                                                                         | Ce que l'organisation pourrait accomplir:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tendances    | Les tendances sont positives ou les performances sont durablement remarquables sur une période/un cycle approprié(e).                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation définit la fréquence et intervalle d'analyse des tendances en fonction du secteur dans lequel elle opère ou de son cycle stratégique (mensuelle, trimestrielle, annuelle, ...)</li> <li>- Les tendances sont organisées et visualisées dans un format structuré et approprié afin d'être utilisées efficacement pour piloter l'organisation (histogramme, courbes de tendances, ...)</li> <li>- Dans les organisations remarquables les résultats montrent des tendances sont positives ou des niveaux de performances durablement remarquables sur la période ou le cycle analysé</li> <li>- Les tendances montrent si les performances s'améliorent, se stabilisent ou se dégradent. En cas de stagnation ou de dégradation des tendances, les causes sont recherchées et des actions sont identifiées en fonction des priorités ou du contexte de l'organisation. En cas de stagnation ou de dégradation des tendances, les raisons sont identifiées et des mesures sont prises</li> <li>- Les résultats de l'analyse des tendances sont interprétés dans le contexte des priorités de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle opère</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Cibles       | Des cibles ambitieuses sont fixées conformément à la stratégie et sont atteintes de manière récurrente.                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des cibles spécifiques et mesurables définissant le niveau de performance à atteindre sont identifiées pour les résultats clés mesurés</li> <li>- Pour les résultats clés, le niveau de performance à atteindre est aligné sur les ambitions stratégiques et opérationnelles</li> <li>- Des cibles ambitieuses sont fixées afin d'encourager la créativité et la recherche de solutions innovantes pour l'amélioration des performances.</li> <li>- Ces cibles ambitieuses devraient rester réalisables afin de conserver la motivation et l'engagement des acteurs dans la recherche d'améliorations.</li> <li>- Le niveau de performance à atteindre fixés tient compte de facteurs tels que la saisonnalité ou les éventuels effets retard entre les actions engagées et leurs effets sur les résultats.</li> <li>- Dans les organisations remarquables les cibles visées sont ambitieuses, alignées sur les ambitions stratégiques et atteintes de manière récurrente. De nouvelles cibles sont définies en conséquence, reflétant les progrès accomplis et les défis à venir</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Comparaisons | Des comparaisons externes ambitieuses permettant de positionner ses propres performances sont effectuées et sont favorables.                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour situer son propre niveau de performance, l'organisation recherche et identifie pour ses résultats clés des mesures similaires utilisées par d'autres organisations au sein ou en dehors de son secteur.</li> <li>- Ces sources de comparaison peuvent être les pairs, les concurrents ou les entreprises reconnues comme les plus performantes dans tel ou tel domaine. Où se situe l'organisation par rapport aux autres ?</li> <li>- Ces comparaisons sont utilisées pour stimuler la recherche permanente d'un niveau de performance remarquable. Elles sont notamment utilisées pour revoir le niveau d'ambition des cibles. Que dit la comparaison à propos d'une mesure spécifique ?</li> <li>- Dans les organisations remarquables les comparaisons externes sont favorables et situent la performance de l'organisation à un niveau remarquable.</li> <li>- <i>Remarque : les performances moyennes des concurrents ou du secteur d'activité peuvent être utilisées dans la plupart des cas, en revanche pour les organisations qui visent des niveaux de performance remarquables, il s'agit de se comparer avec les meilleures organisations de leur catégorie à l'échelle mondiale - elles peuvent ainsi s'assurer qu'elles atteignent ou s'approchent de leur ambition d'être « la référence ».</i></li> </ul> |
| Confiance    | La confiance dans la pérennité des résultats est établie, fondée sur la compréhension des liens de cause à effet, l'analyse des données et les tendances observées. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour identifier et agir sur les principaux facteurs qui influencent la performance actuelle et future de l'organisation,</li> <li>- Des analyses des causes profondes sont réalisées pour identifier et comprendre les principaux inducteurs de performance..</li> <li>- Des techniques avancées d'analyse descriptives et de visualisation de données sont utilisées pour identifier les corrélations et interactions entre les différents facteurs qui influencent la performance.</li> <li>- Des techniques d'analyse prédictives telles que des modèles statistiques et d'apprentissage automatique, des analyses de régression, des arbres de décision sont utilisées pour prédire les tendances, l'atteinte des cibles ou les événements futurs. Les objectifs sont projetés dans le futur</li> <li>- Les résultats de ces analyses permettent notamment d'améliorer la compréhension des liens et interactions entre les différents résultats et indicateurs de performance.</li> <li>- A titre d'exemple certaines organisations remarquables matérialisent ces liens à l'aide « d'arbres de indicateurs » permettant de visualiser les relations entre les résultats finaux (indicateurs « rétroviseurs » ou aval) et indicateurs inducteurs de performance (indicateurs « avancés » ou amonts)</li> </ul>             |

## 4 Analyse des scores et des données collectées par l'EFQM

Basé sur les données extraites de la base d'évaluation Asses Base de l'EFQM (600 évaluations, comprenant les organisations reconnues ayant été scorée de 300 à plus de 700 points), le graphique montre le profil des scores moyens segmentés à la fois par critères et sous-critères du modèle EFQM 2020.

Ce que les données nous enseignent...

De manière générale, nous pouvons faire quelques observations sur ces organisations considérées comme performantes. Ces organisations, au cours des 5 dernières années, s'illustrent par :

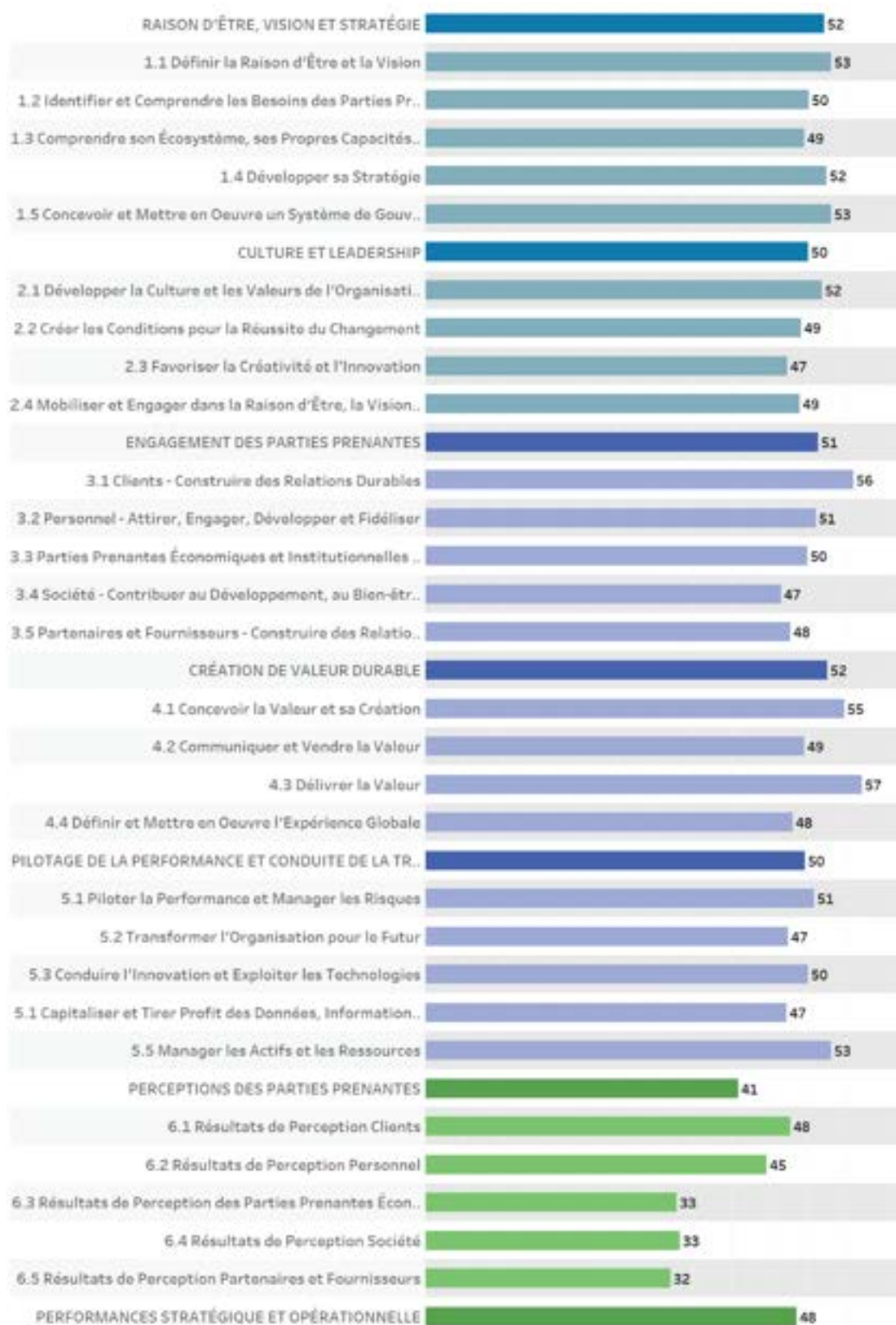
- une plus grande capacité à gérer, en parallèle, des changements à grande échelle et des opérations quotidiennes performantes.
- une raison d'être singulière et claire que tout le monde dans leur organisation comprend et qui est représentative de l'ADN de l'organisation.
- une capacité à anticiper les changements et à faire preuve d'agilité et de capacité d'adaptation dans la mobilisation de leur personnel, de leurs processus et ressources clés et plus particulièrement en exploitant le plein potentiel des données et de la technologie.

Bien que les organisations parviennent bien à définir leur raison d'être et leur stratégie et à créer une valeur durable pour un large éventail de parties prenantes, des marges de progression sont disponibles sur l'usage des données et des technologies numériques pour remodeler l'organisation et mieux la préparer pour le futur. Des améliorations sont encore nécessaires pour équilibrer les priorités quotidiennes avec les perturbations, le changement et la transformation. Il existe des possibilités d'amélioration en remodelant l'organisation pour l'avenir avec une meilleure utilisation des données et de la technologie numérique.

Les domaines les moins bien scorés sont les résultats de la perception des parties prenantes. Il s'agit certainement d'une bonne opportunité à exploiter pour les organisations qui ambitionnent des sauts de performance significatifs. Il est possible que certaines de ces organisations ne répondent correctement aux exigences de leurs parties prenantes, mais l'hypothèse la plus probable, selon notre analyse, est que les marges de progrès se situent plutôt dans la pertinence des résultats sélectionnés en regard des attentes et dans les méthodes de collecte et de mesure. Par exemple, peu des données sont manifestement utilisées pour mesurer la perception et les sentiments des fournisseurs et partenaires. De plus, comparativement au personnel et aux clients, il semble que les organisations consacrent moins d'efforts et d'attention pour transformer leurs autres parties prenantes en ambassadeurs.



Données exclusives de  
l'EFQM - basées sur les  
évaluations du modèle  
2020 de l'EFQM



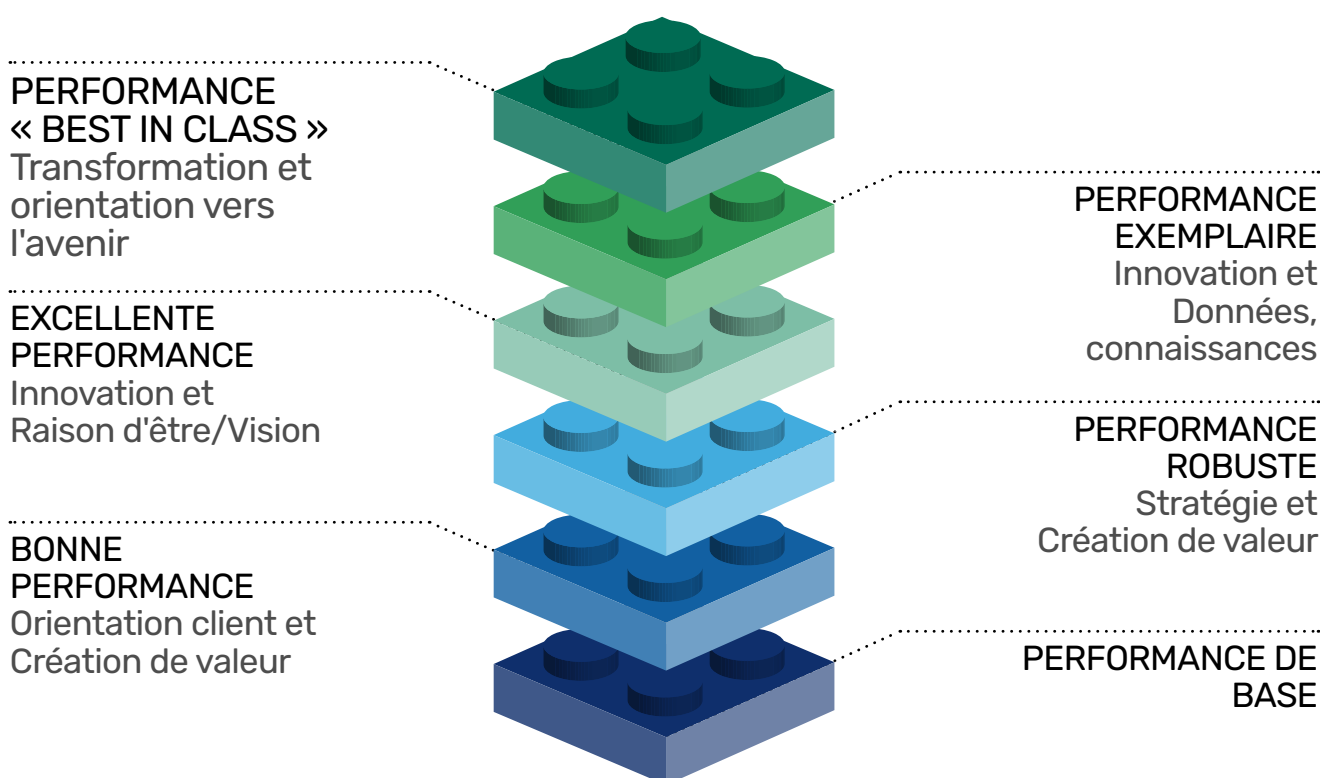
## 4 Analyse des scores et des données collectées par l'EFQM

### 4.1 Les pièces maitresses – quels sont les pièces maitresses pour la réussite de votre organisation?

Les pièces maitresses sont les éléments qui permettent à votre organisation de progresser, de se transformer et de maintenir des performances exceptionnelles.

- Une organisation qui dispose d'une base solide pour réussir devra se concentrer sur les clients et se focaliser sur la fourniture de son produit ou service.
- En passant au niveau supérieur de maturité, les organisations intègrent leur stratégie, leur raison d'être, leur vision puis se concentrent sur l'innovation.
- Les organisations les plus performantes, qui atteignent durablement des objectifs financiers et non financiers ambitieux, maîtrisent leur transformation et sont tournée et prêtes pour l'avenir.

#### LES PIÈCES MAÎTRESSES D'UNE ORGANISATION EXCEPTIONNELLE



A quoi ressemble le profil de scoring des organisations selon leur niveau de maturité ?

Le graphique suivant illustre les différences de profil de notation, au niveau critère et sous-critère, selon les grands 3 stades de maturité d'une organisation (Performante, Excellence, « Best in Class »):



## 5 L'AssessBase

### Analyser, comparer, améliorer et aller plus loin...

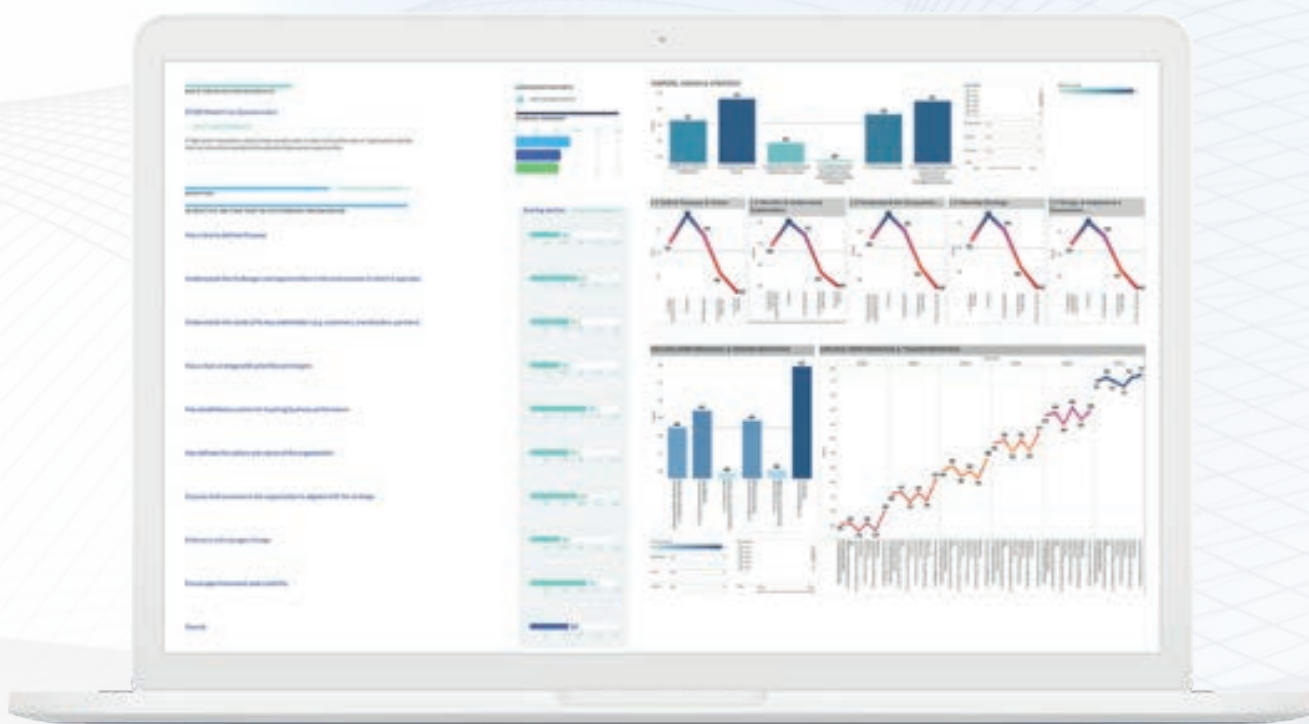
S'appuyant sur le modèle EFQM et la logique RADAR, l'AssessBase fournit des informations uniques sur les organisations pour les aider à s'améliorer et à maîtriser le changement.

L'AssessBase est un outil flexible et sur mesure pour aider les organisations à améliorer et à gérer le changement. L'AssessBase est un outil flexible et conçu pour aider les organisations à mesurer, suivre et améliorer les performances dans les domaines qui les intéressent le plus.

Qu'il s'agisse de start-ups cherchant à obtenir une croissance rapide, d'entreprises prospères faisant face à une crise ou de multinationales désireuses d'adopter une culture de la durabilité, l'AssessBase peut les aider.

Les outils de diagnostic de l'AssessBase abordent des thèmes tels que la raison d'être, la culture organisationnelle et le leadership, l'engagement et la satisfaction des parties prenantes, la création d'une valeur durable et les performances stratégiques et opérationnelles.

S'appuyant sur les mêmes principes directeurs et critères du modèle EFQM, l'AssessBase propose également plusieurs outils de diagnostic - adaptés pour mesurer et améliorer les performances en se concentrant sur un sujet spécifique, comme les Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD), l'économie circulaire, l'innovation ou un secteur spécifique, comme par exemple, l'éducation.





**S'appuyant sur le modèle EFQM, L'AssessBase, une plateforme hautement sécurisée et intuitive, fournit de véritables informations et analyses permettant de disposer de véritables pistes de progrès.**

L'AssessBase propose trois niveaux d'outils de diagnostic éprouvés, adaptés aux organisations de toute taille et de toute maturité. Ils peuvent être utilisés individuellement ou combinés pour une vision plus globale. Les organisations peuvent suivre leurs progrès et réorienter leurs ressources pour mieux atteindre leurs objectifs en évaluant leurs performances au fil du temps.

L'analyse repose sur une évaluation complète des forces et des faiblesses de l'organisation, y compris de ses produits ou services, ses performances financières, sa stratégie marketing, et la satisfaction de ses clients. Elle permet de comprendre clairement la position actuelle de l'organisation et les domaines dans lesquels elle doit s'améliorer.

L'analyse peut aider à comparer les performances de l'organisation à un index global. Cela donne un point de référence pour mesurer les progrès et aider à fixer des objectifs ambitieux.

#### Diagnostic rapide de l'organisation



À l'aide d'un simple questionnaire, un diagnostic "rapide" aide les organisations à identifier leur position actuelle et à déterminer un aperçu des potentiels d'amélioration.

#### Diagnostic de l'organisation



Un diagnostic plus complet pour aider les organisations à évaluer leur position actuelle par rapport au modèle EFQM et à comprendre leur performance à un niveau plus fin.

#### Diagnostic avancé de l'organisation



Un diagnostic complet qui permet aux organisations d'avoir une vision plus approfondie des approches qu'elles ont adoptées et des résultats qu'elles obtiennent, de l'engagement avec leurs parties prenantes et de la manière dont elles créent une valeur durable.



## 6 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.

**Conduite du changement :** Une approche pour mener la transition de personnes, d'équipes ou d'organisations de leur état actuel à un état défini et visé pour le futur. Il s'agit d'un processus organisationnel visant à aider les parties prenantes concernées par le changement à le comprendre, à l'accepter et à y adhérer.

**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.

**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 Éthique :** 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.

**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.

**Modèle Économique :** 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.

**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.

**Économie 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](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)

**Économie régénérative** : L'économie régénérative est un changement de paradigme de l'approche économique qui va au-delà de la durabilité et vise à créer des impacts positifs sur l'environnement, la société et l'économie. Elle se concentre sur la restauration, le renouvellement et la revitalisation des systèmes naturels et sociaux tout en générant une valeur à long terme pour toutes les parties prenantes concernées.

**Écosystème** : 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.

**Énoncé 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.

**État 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.

**Équilibre 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.

**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. Cela inclut des valeurs telles que le respect, l'équité, la fiabilité et l'honnêteté.

**Modèle** : Une organisation qui montre l'exemple, en adoptant un comportement régulier et cohérent. Une organisation modèle ne se contente pas de suivre les règles établies, mais va au-delà en montrant la voie vers l'excellence et l'innovation dans son secteur. Elle sert d'inspiration et de référence pour d'autres organisations qui cherchent à s'améliorer et à avoir un impact positif sur leur écosystème.

**Objectifs de Développement Durables des Nations Unies** : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

**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'entraide 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.

## 6 Glossaire

**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 formés avec, par exemple, des fournisseurs, des distributeurs, des clients, des établissements d'enseignement, des cabinets de conseil ou des organismes de recherche.

**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.

**Partie prenante** : Une partie prenante est une personne, un groupe de personnes ou une organisation qui a un intérêt direct ou indirect dans l'organisation, dans ses activités et dans ses performances, parce qu'elle peut soit affecter l'organisation, soit être affectée par elle. Parmi les parties prenantes externes, on peut citer les propriétaires (actionnaires), les clients, les fournisseurs, les partenaires, les agences gouvernementales et les représentants de la communauté ou de la société au sens large. Les parties prenantes internes sont, par exemple, des employés ou des groupes d'employés. Une organisation remarquable prend en compte les besoins, les exigences, les demandes et les attentes des parties prenantes de son écosystème, les équilibre et évalue ses performances vis-à-vis de ses parties prenantes les plus importantes, ses "parties prenantes clés".

**Partie prenante clé** : Une partie prenante clé est une personne, un groupe de personnes ou une organisation qui a un intérêt direct dans l'organisation, ses activités et ses performances.

**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. La manière dont la partie prenante clé exprime son point de vue peut être réalisée de plusieurs manières, mais, quoi qu'il en soit, la réalité est que la partie prenante clé a une perception et que l'organisation doit d'abord comprendre et ensuite gérer cette perception si elle veut continuer à répondre aux besoins de ses parties prenantes clés.

**Performance durable** : La capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs d'une manière économiquement, socialement et écologiquement responsable.

**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. On distingue généralement trois types de processus : les processus principaux, les processus de gestion et les processus de soutien.

**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.

**Proposition de Valeur** : La valeur différenciante qu'offre les produits, services et solutions de l'organisation pour les clients.

**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.

**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. Il peut s'agir de représentants de la communauté immédiate ou de la société au sens large, y compris, par exemple, des groupes d'intérêts spéciaux.

**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 'vendue' 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.

# 7 Remerciements

## 7.1 Introduction

---

Près de 2 000 personnes ont contribué à la révision du modèle EFQM 2013, un processus qui a débuté en juin 2018 et qui a abouti au lancement de la prochaine génération du modèle EFQM lors du forum EFQM à Helsinki (23-24 octobre 2019). Le modèle 2025 est une mise à jour du modèle 2020 et plus de 300 personnes ont contribué à cette version rafraîchie.

L'EFQM tient à souligner le soutien qu'elle a reçu de la part des personnes et organisations suivantes, qu'elle remercie sincèrement. Sans eux, il n'aurait pas été possible de produire ce que l'EFQM considère comme un modèle de classe mondiale que toute organisation peut utiliser pour l'aider à atteindre des niveaux de performance exceptionnels.

## 7.2 La Core Team EFQM

---

En premier lieu notre reconnaissance s'adresse à la Core Team, chargé par l'EFQM de l'aider à conduire le processus de développement et à livrer cette nouvelle version du Modèle EFQM. L'EFQM tient à saluer les efforts déployés par chacun des membres cette Core team tout au long du projet. Leur attitude professionnelle et leur réponse au défi qui leur a été proposé ont été exemplaires. Leurs efforts et leur engagement pour aider la Fondation à élaborer la version la plus aboutie possible du nouveau Modèle ont été particulièrement appréciés.

Gianluca Mulè, EFQM, Belgique  
Samuli Pruikkonen, EFQM, Belgique  
Dr Thomas Bäuerle, SSB Consult, Allemagne  
Anna Kielisiak, Signify, Pologne  
Antonio Pereira, Bosch Security Systems Ovar, Portugal  
Avi Bruchim, Micron Technology, États-Unis  
Daniel Augsten, NED, Allemagne  
Mohammad Awad Atieh Farhan, Autorité de l'électricité et de l'eau de Dubaï, EAU  
Gabriela Rovayo, CORFEP, Pérou  
Hakan Kilitcioglu, Arge Consulting, Turquie  
Ignacio Babé, Club Excelencia en Gestión, Espagne  
Kai Ostermann, VAMED KMB, Autriche  
Michael Teubenbacher, CPC, Allemagne  
Michaela Lawton, Siemens, Royaume-Uni  
Moayad Al Sabr, Saudi Electricity, Arabie Saoudite  
Monika David, VAMED KMB  
Pau Negre, Comtec Quality, Espagne  
Timi Hyppanen, Metsa Fibre, Finlande  
Vittorio Cesarotti, Université Tor Vergata, Italie

## 7.3 Participants à l'enquête

---

L'EFQM a reçu plus de 250 réponses et plus de 2000 commentaires dans le cadre d'une enquête exhaustive menée auprès de ses principales parties prenantes. Les réponses ont servi de base au processus de révision du Modèle.

Je remercie sincèrement toutes les personnes mentionnées ci-dessus pour leur temps, leurs réflexions, l'intérêt qu'ils portent à l'EFQM et à sa transformation ainsi pour leur investissement dans l'évolution de son Modèle mondialement reconnu.

Russell Longmuir  
Directeur général  
EFQM



# EFQM : ce que nous faisons



## Formation

**Gérer, innover,  
changer**

Apprendre à gérer la transformation et le changement à l'aide du modèle EFQM

Que vous découvriez le modèle EFQM pour la première fois, que vous souhaitiez vous positionner en tant qu'expert ou que vous ayez l'intention d'utiliser le modèle EFQM pour améliorer votre organisation, nous pouvons vous aider à atteindre votre objectif.

Pour en savoir plus, consultez le site [efqm.org/training](https://efqm.org/training)



## Perspectives

**Examiner, comparer  
et améliorer**

Toujours s'améliorer

Nous disposons de la meilleure méthodologie d'amélioration des performances au monde. Grâce à nos évaluations fondées sur des données probantes, à notre plateforme technologique, à nos données et à nos analyses, nous aidons les organisations à s'améliorer et à gérer le changement en mesurant, en suivant et en améliorant les performances dans leurs domaines clés.

Pour en savoir plus, consultez le site [efqm.org/insight](https://efqm.org/insight)



## Reconnaissance

**Devenir un leader  
mondial**

La communauté EFQM aime reconnaître et récompenser les succès

Nous offrons une plateforme mondiale de reconnaissance et de soutien.

Pour en savoir plus, consultez le site [efqm.org/recognition](https://efqm.org/recognition)

# Contact

Contactez l'EFQM si vous souhaitez améliorer votre façon de travailler et aider votre organisation à se développer.

Suivre une philosophie de management partagée par des milliers de personnes dans le monde entier. Une philosophie qui associe l'objectif, les personnes, la planète et le profit, avec un réseau mondial de membres qui sont fiers de s'aider mutuellement à réussir.

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)



## BRUSSELS

EFQM Private Stichting  
(MC-Square Belgium – Airport Plaza – Stockholm)  
Leonardo Da Vincilaan, 19 A /8  
1831 Diegem  
Belgium  
[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## LONDON

The Harley Building  
77 New Cavendish Street  
London W1W 6XB  
United Kingdom  
[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## FRANKFURT

THE SQUAIRE 12  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
Deutschland  
[efqmgermany@efqm.org](mailto:efqmgermany@efqm.org)



## DUBAI

Emirates Towers  
Office Tower, 42 floor,  
Sheikh Zayed Road,  
Dubai, UAE  
[efqmmiddleeast@efqm.org](mailto:efqmmiddleeast@efqm.org)



## RIYADH

3141 Anas Ibn Malik Rd  
Al Malqa  
Riyadh 13521  
Saudi Arabia  
[efqmmiddleeast@efqm.org](mailto:efqmmiddleeast@efqm.org)

