

# Démarche d'amélioration continue : Le Modèle EFQM

## Objectifs :

Cette fiche présente le modèle EFQM (démarche d'amélioration continue), ses principes et ses objectifs. Elle décrit également les différents processus d'évaluation et de reconnaissance de la démarche.

## Cibles :

Directeurs / directeurs adjoints / contrôleurs de gestion / responsables qualité

## Références :

Modèle d'Excellence de l'EFQM (AFNOR Groupe - 2010)

Documentation AFNOR ( Association Française de NORmalisation )

## Contenu :

### 1- Introduction à l'EFQM

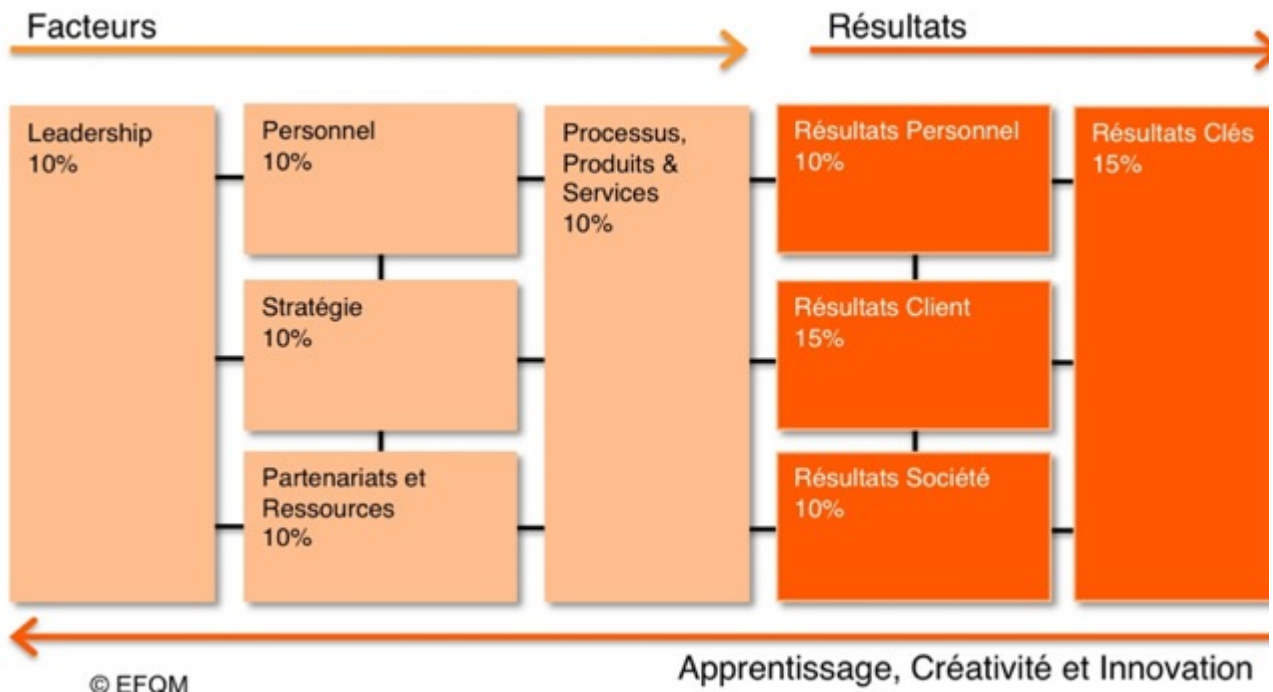
L'**EFQM** (*European Foundation for Quality Management : fondation européenne pour le management par la qualité*) est une fondation européenne basée à Bruxelles, qui a été fondée en 1988 à l'initiative de 20 grandes entreprises européennes. Il offre au monde économique une alternative aux modèles américain (Baldrige) ou japonais (Deming).

L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour l'évaluation de l'amélioration de la qualité. L'association EFQM regroupe plus de 800 organisations adhérentes en Europe.

### 2- Le Modèle d'Excellence EFQM

Il constitue un cadre non prescriptif, fondé sur neuf critères et pouvant être utilisé pour évaluer les progrès d'une organisation vers l'Excellence.

#### 2-1 Les critères du modèle



Ces 9 critères sont pondérés et répartis en deux catégories : Facteurs (correspondant aux 5 premiers) et Résultats (correspondant aux 4 derniers) afin de pouvoir quantifier le niveau de qualité atteint et de se positionner par rapport aux autres organismes. Ces critères sont eux-mêmes subdivisés en 32 sous-critères

### 2-1-1 Les facteurs

#### **Leadership: 100**

La manière dont l'équipe dirigeante stimule et facilite la réalisation de la mission et de la vision, développe des valeurs nécessaires à une réussite à long terme et met en œuvre ces dernières par le biais d'actions et de comportements pertinents. La manière dont chacun de ses membres s'engage personnellement en s'assurant du déploiement et de la mise en œuvre du système de management dans l'organisation.

#### **Stratégie : 100**

La manière dont l'organisation met en œuvre sa mission et sa vision par une stratégie claire et orientée vers les parties prenantes, soutenue par des décisions, des plans, des objectifs, des cibles et processus appropriés.

#### **Gestion du personnel : 100**

La manière dont l'organisation manage, développe et libère les connaissances et le potentiel de son personnel, que ce soit au niveau de l'individu, des équipes ou de l'organisation. La manière dont l'organisation planifie ses activités afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace de ses processus.

#### **Partenariats et ressources : 100**

La manière dont l'organisation planifie, manage ses partenariats externes et gère ses ressources internes afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace de ses processus.

#### **Processus : 100**

La manière dont l'organisation conçoit, manage et améliore ses processus afin de soutenir sa politique et sa stratégie et de donner entière satisfaction à ses clients et aux parties prenantes tout en augmentant la valeur.

### 2-1-2 Les résultats

#### **Résultats clients : 150**

Les résultats obtenus par l'organisation vis-à-vis de ses clients externes

**Résultats personnel : 100**

Les résultats obtenus par l'organisation vis-à-vis de son personnel

**Résultats collectivité : 100**

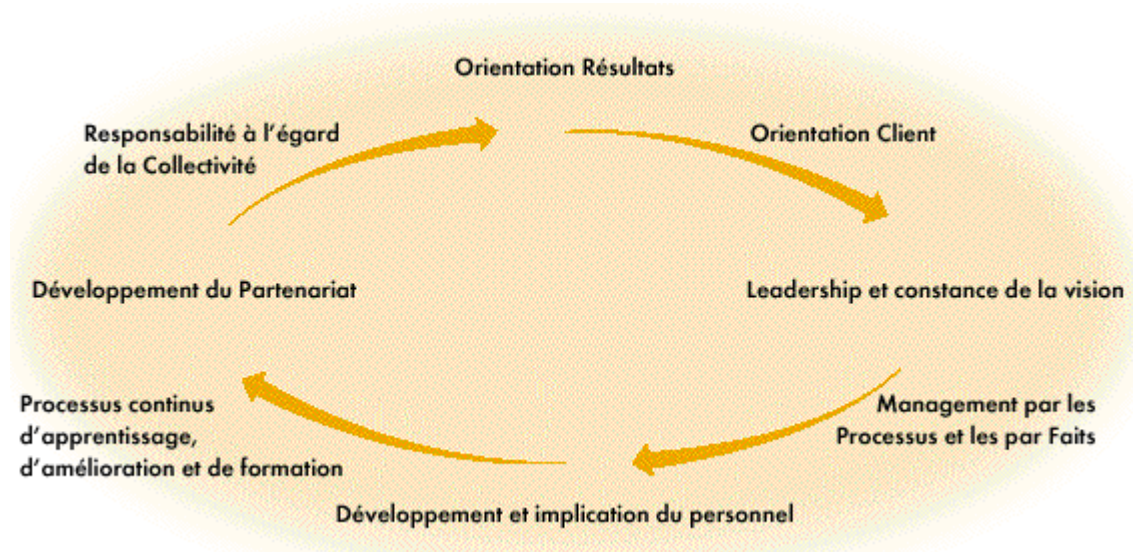
Les résultats obtenus par l'organisation sur son impact vis-à-vis de la collectivité

**Résultats performances clés : 150**

Les résultats obtenus par l'organisation par rapport à ses objectifs de performance planifiés

## 2-2 Les concepts du modèle (version 2010)

On définit l'Excellence comme une pratique exceptionnelle de management d'une organisation et d'obtention de résultats, reposant sur l'ensemble des 8 concepts fondamentaux.



- **Respecter les budgets**: viser des résultats qui satisfont toutes les parties prenantes de l'organisation.
- **Apporter une vraie valeur ajoutée pour nos clients** (critère de l'EFQM : *Satisfaction client*) : créer une valeur durable pour les clients.

- comprendre les besoins des clients actuels et futurs
- satisfaire les exigences client
- aller au-delà des exigences clients

- **Etre n°1 en étant prévoyants, inspirés et intègres**. (critère de l'EFQM : *Leadership*): l'Excellence repose sur une vision et sur un management inspiré par cette vision, le tout étant couplé à un effort de continuité au regard des objectifs poursuivis.

- établir les finalités
- établir les politiques et stratégies
- établir les conditions environnementales
- créer un contexte favorable à l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs

- **Manager par les processus** (critère de l'EFQM : *Processus*) : manager l'organisation par le biais d'un ensemble de systèmes, de processus et de faits interdépendants et inter-reliés. Gérer les processus : affecter des ressources aux activités
- **Gagner grâce à nos équipes** (critère de l'EFQM : *Gestion et investissement dans le personnel*) : maximiser la contribution des employés par le biais de leur développement et de leur engagement personnel, impliquer le personnel au profit de l'organisme
- **Nourrir la créativité et l'innovation** construire un changement effectif en utilisant la formation pour produire de l'innovation et des opportunités d'amélioration.

- **Travailler en partenariats**: développer et maintenir des partenariats qui apportent de la valeur. Système gagnant- gagnant : établir des relations partenariales de façon à créer une plus forte valeur ajoutée.
- **Prendre nos responsabilités pour préparer un avenir durable**: dépasser le cadre réglementaire minimal dans lequel l'organisation opère et chercher à comprendre les attentes des acteurs de la société et à y répondre.

### 2-3 Les spécificités et les bénéfices du modèle EFQM

Le modèle EFQM permet de :

- S'approprier les **meilleures pratiques d'entreprises**, avec des éléments de comparaison
- Partager une culture commune de la **performance et des résultats**, utilisation de l'auto-évaluation comme moteur de l'amélioration permanente
- Prise en compte de toutes les parties prenantes dans une logique de développement et de performances durables.
- L'implication forte du personnel dans les actions d'amélioration...
- L'intégration des différents systèmes de management existants (ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18000, Six Sigma...)

L'auto-évaluation consiste en une revue globale, systématique, méthodique et régulière des activités et des résultats d'une organisation en se référant au Modèle d'Excellence EFQM. Le processus d'auto-évaluation permet à l'organisation de détecter clairement ses points forts et les domaines susceptibles d'être améliorés. Ce processus d'évaluation conduit à la mise en œuvre de plans d'amélioration dont les progrès doivent être suivis régulièrement. Les organisations répètent ce cycle évaluation/prise de décisions et sont ainsi en mesure de réaliser des améliorations judicieuses et durables.

## 3- Les différents niveaux de reconnaissances externe

L'AFNOR est le représentant officiel français de l'EFQM. A ce titre, c'est l'opérateur national habilité à délivrer les « niveaux de Reconnaissance de l'Excellence EFQM » aux entreprises et organisations françaises.

### 3-1 L'évaluation EFQM, niveau " Engagement vers l'Excellence " [C2E]

Le niveau « **Commitment 2 Excellence [C2E]** » est destiné aux organisations, au stade initial de leur cheminement vers l'Excellence. L'objectif consiste à aider ces organisations à appréhender leur niveau actuel de performance et à établir des priorités d'amélioration. Il démontre qu'une organisation a entamé et réussi des actions qui font preuve de son engagement sur la voie de l'excellence. Le diplôme « Engagement vers l'Excellence » est attribué pour une durée de 2 ans.

#### · Les bénéfices

- Exploiter le processus structuré de mise en place d'une dynamique de progrès EFQM,
- identifier les forces de l'organisation et les pistes d'amélioration suite à la phase d'auto-évaluation,
- obtenir du valideur externe un avis objectif sur la pertinence et l'efficacité des plans d'actions,

#### · Le processus

1<sup>ère</sup> phase : l'auto-évaluation:

- l'organisation candidate met en œuvre un processus d'auto-évaluation initiale, sur la base des 9 critères du Modèle EFQM, de manière autonome ou avec assistance externe ;
- Le résultat de cette évaluation permet au candidat d'identifier des pistes concrètes d'amélioration.

2<sup>ème</sup> phase : mise en œuvre et validation du plan d'améliorations

- L'organisme déploie un plan d'amélioration à partir des informations obtenues par l'auto évaluation EFQM

- un validateur externe EFQM visite l'entreprise pour valider et confirmer le déploiement effectif et l'efficacité du plan d'actions. L'ensemble du processus (candidature et validation) se déroule en français.

#### · **Les résultats de l'évaluation**

Si le résultat de la visite est satisfaisant le représentant français d'EFQM atteste du niveau d'Excellence de l'entreprise en lui attribuant son diplôme « Engagement vers l'Excellence ».

### **3-2 L'évaluation EFQM, niveau " Reconnaissance de l'Excellence " [R4E]**

Le niveau « Recognition 4 Excellence [R4E] » est destiné aux organisations ou aux unités opérationnelles ayant un système de management mature et qui ont déjà acquis une expérience de l'auto évaluation EFQM, une organisation bien gérée.

Ce niveau s'appuie sur le modèle EFQM complet avec ses 32 sous-critères.

Il offre aux organisations candidates les avantages d'une démarche méthodique d'identification des points forts et des domaines d'amélioration de leur organisation.

Les candidats se soumettent à un processus semblable à celui de la candidature au Prix Européen EFQM.

#### · **Les bénéfices**

- Identifier à partir du score global les forces et les pistes d'amélioration suite à la phase complète d'évaluation EFQM,
- tirer partie du processus structuré de scoring pour construire les grands axes d'amélioration

#### · **Le processus**

- faire acte de candidature et constituer un dossier détaillé de présentation,
- réaliser une auto évaluation sur les 9 critères et 32 sous-critères du modèle,
- définir les plans de progrès et les mettre en œuvre,
- recevoir une équipe de 2 à 3 évaluateurs externes EFQM pour évaluer le déploiement effectif, l'efficacité du plan d'actions et l'ensemble de l'organisation,

Cette équipe passe en revue le document de candidature, produit un rapport de visite comportant des recommandations d'améliorations ultérieures.

Elle fournit au final un profil de cotation qui permet aux candidats de se comparer à d'autres organisations.

L'ensemble du processus (candidature et validation) se déroule en français.

#### · **Les résultats de l'évaluation**

Si les résultats de l'évaluation sont satisfaisants le représentant français d'EFQM atteste du niveau d'Excellence de l'organisme en lui attribuant son diplôme « Reconnaissance de l'Excellence », avec les mentions suivantes :

- R4E niveau 1 : si le score est compris entre 300 et 400
- R4E niveau 2 : si le score est compris entre 400 et 500
- R4E niveau 3 : si le score est supérieur à 500

Le niveau du *European Quality Award* (Prix européen de la qualité) s'applique aux organisations qui se situent aux meilleurs niveaux européens ou mondiaux.

**Rédacteur de la fiche: Estelle COULAUD, Responsable Évaluation de la performance, pilotage et qualité à l'ENSOSP**

**Date de création: 29/09/2011**

---