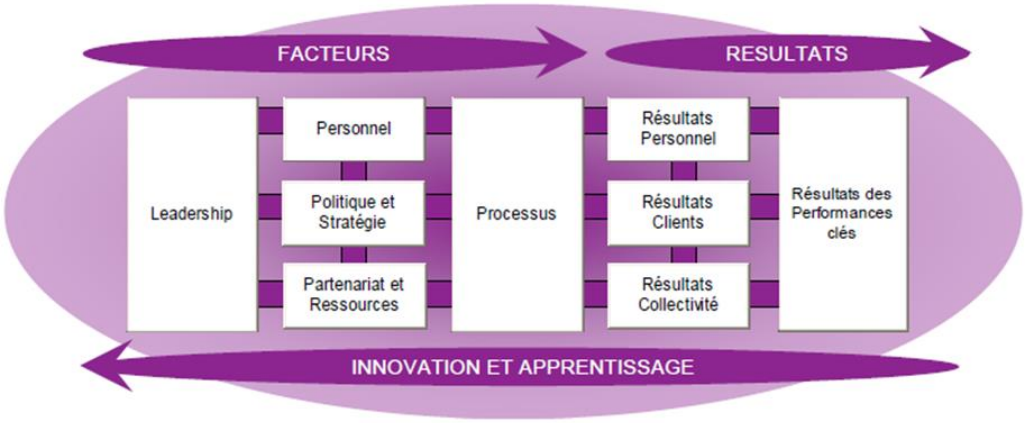
1) ORIGINE ET OBJECTIF

La Fondation Européenne pour le Management par la Qualité (EFQM®) est une association créée en 1988 sous l'impulsion de la communauté Européenne dont le but est d'être en Europe le moteur pour l'Excellence c'est-à-dire la « satisfaction des besoins de chacune des composantes de l'organisation (personnel, clients, fournisseurs et collectivité) »
Depuis 1992, la fondation EFQM® remet chaque année des prix qualité aux entreprises qui justifient, par un dossier de candidature, de pratiques d'auto évaluation et d'un niveau élevé et régulier de performances et de résultats. A ce jour, l'association compte plus de 800 membres, répartis dans différents secteurs d'activité, privés comme publics, de différentes tailles et de différents pays.
Le modèle d'Excellence proposé par l'EFQM® est basé sur l'évaluation de neuf critères permettant ainsi de mesurer les progrès d'une organisation. Les 9 critères sont séparés en deux sous critères différents : les facteurs et les résultats (Figure 11).
Le modèle est utilisé par plus de 30 000 entreprises du secteur privé et public en Europe et depuis peu aux Etats-Unis et en Amérique du Sud. Depuis plusieurs années, la promotion du modèle est assurée par un réseau d'organisations partenaires dans chaque pays européen.

Le modèle EFQM® s'appuie sur 8 concepts fondamentaux

1/ **Apporter de la valeur pour les clients** ; Les Organisations excellentes créent en permanence de la valeur pour leurs clients en comprenant, anticipant et satisfaisant leurs besoins, attentes et opportunités.
2/ Créer un avenir durable -Les organisations excellentes ont un impact positif sur le monde qui les entoure par l'amélioration de leurs performances out en développant les conditions économiques, environnementales et sociales au sein des communautés qu'elles côtoient.
3/ Développer les capacités de l'Organisation
Les Organisations excellentes optimisent leurs capacités en gérant efficacement le changement au sein et à l'extérieur de leurs limites organisationnelles
4/ Mobiliser la créativité et l'innovation Les Organisations excellentes génèrent de la valeur et des niveaux de performance accrus au travers de l'amélioration continue et de l'innovation systématique en développant la créativité de leurs parties prenantes.
5/ Diriger avec vision, inspiration et intégrité Les Organisations excellentes sont dirigées par des personnes qui façonnent le futur et le font devenir réalité, en agissant comme des modèles en termes de valeurs et d'éthique.
6/ Manager avec agilité Les organisations excellentes sont largement reconnues pour leur capacité à identifier et à réagir efficacement aux opportunités et aux menaces.
7/ Réussir par le talent du Personnel Les organisations excellentes valorisent les personnes et créent une culture d'autonomie pour leur permettre de réaliser les objectifs Organisationnels et personnels.
8/ Soutenir des résultats remarquables Les Organisations excellentes obtiennent durablement des résultats exceptionnels répondant aux besoins à court et long terme de toutes leurs parties prenantes, dans leur environnement opérationnel.



® Le Modèle d'Excellence EFQM est une marque déposée

Une grille d'auto évaluation y est associée qui permet à chacun de se positionner et de mesurer ses progrès.il y a 50 questions auxquelles 4 réponses sont possibles (Pas encore démarré - Quelques progrès - Des progrès considérables - Totalement réalisé) et la pondération de chaque critère conduit à un barème de notation sur 1000 points (500 pour les facteurs et 500 pour les résultats).

Bien que l'ISO 9001 et l'EFQM® soient deux modèles comparables, l'objectif de l'ISO 9001 est plus restreinte que l'EFQM® qui vise l'amélioration de l'organisme dans son ensemble et leurs finalités ne sont pas les mêmes. En effet, l'ISO 9001 permet

d'améliorer le contrôle des activités, la structure de l'organisation et uniquement la satisfaction des clients. De plus, sa vision de l'entreprise est plus restreinte que celle de l'EFQM®, dont l'approche est globale. En effet l'ISO 9001 s'appuie principalement sur les processus, qui ne sont qu'un des neuf critères de l'EFQM®.

La démarche de l'EFQM® est différente puisqu'elle vise l'amélioration l'entreprise dans son ensemble. C'est-à-dire que la performance y est une priorité, mais que la satisfaction du personnel, des collectivités, des actionnaires … est également prise en compte. Il faut toutefois préciser que la version 2015 de la norme ISO 9001 a introduit la notion de « parties intéressées » qui regroupe à la fois les salariés, le personnel, les actionnaires et toutes parties prenantes pouvant avoir des interactions avec l'organisme. Même si dans la pratique les parties intéressées n'occupent encore qu'une faible place dans la préoccupation des organismes, cette évolution marque un début de convergence avec l'EFQM®.

Les deux approches apportent beaucoup aux organisations car elles sont complémentaires. Toutefois, l'EFQM® est plus souple que l'ISO 9001, car il possible de l'aborder à son rythme et qu'il n'y a pas d'obligations ni de contraintes (Figure 13). En effet c'est un outil non prescriptif, contrairement à l'ISO 9001, qui permet simplement d'identifier les forces et faiblesses d'une organisation ainsi que ses axes de progrès. De plus, l'ISO 9001 s'inscrit dans une approche globale de l'organisation et de management de la qualité, alors que l'EFQM® s'inscrit dans un contexte de management par la qualité totale [23]. L'EFQM® est donc un modèle plus complet et plus orienté améliorations et performances.

Pas encore démarré • Rien de concret, peut être quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de la bonne intention
Quelques progrès • On a tout lieu de penser qu'une ébauche d'action est réellement engagée • Des revues aléatoires et occasionnelles ont permis des améliorations et une progression • Des ilots de mise en œuvre ou des résultats concluants
Des progrès considérables • Des signes indiscutables que le sujet est bien traité • Des revues régulières et systématiques et des progressions • Quelques réserves : le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
Totalement réalisé • Une approche ou un résultat exceptionnel prouvant que l'évaluation couvre l'ensemble des secteurs et des points à traiter • Peut servir de modèle, faire mieux parait difficile

Pour chaque proposition

2) CONCEPT N°1 - LEADERSHIP

Ce concept analyse les activités et les comportements de tous les managers. Il évalue le rôle de l'équipe dirigeante dans la définition d'une vision, de valeurs et d'objectifs organisationnels clairs ainsi que dans l'établissement de la structure de management nécessaires à leur mise en œuvre. Il met davantage l'accent sur l'implication et les actions de « l'équipe dirigeante » que sur leurs déclarations orales ou écrites. Il examine également la manière dont tous les dirigeants et l'encadrement assurent la communication, renforcent la vision et les valeurs de l'organisation et s'impliquent activement dans les relations avec les clients et les fournisseurs.

		1) Leadership
Leadership	1	Toute l'équipe dirigeante s'implique-t-elle personnellement et de façon visible dans l'élaboration et la communication d'une stratégie qui définit la vision, l'orientation et la culture de l'organisation (avec ses valeurs et ses priorités)?
	2	L'équipe dirigeante s'assure-t-elle de la mise en œuvre d'une structure organisationnelle et d'un système de management des processus fournissant les résultats attendus et en progression ?
	3	L'équipe dirigeante montre-t-elle, par l'exemple et l'action, qu'elle soutient et privilégie les valeurs de son organisation ? Ces valeurs sont-elles largement acceptées et reconnues dans toute l'organisation ?
	4	Tous les cadres sont-ils suffisamment disponibles pour le personnel et s'impliquent-ils dans la reconnaissance positive et opportune des efforts que déploient les individus et les équipes pour générer des améliorations ?
	5	Tous les cadres s'emploient-ils à rencontrer les clients, les fournisseurs et autres parties prenantes externes et s'impliquent-ils activement dans la promotion de partenariats et d'initiatives d'améliorations avec eux ?

3) CONCEPT N°2 – POLITIQUE ET STRATEGIE

Ce critère analyse la manière dont l'organisation intègre ses objectifs et ses valeurs dans sa stratégie globale et ses activités de planification. L'objectif est d'évaluer si la stratégie et la planification reposent sur des faits et des données suffisantes et fiables et si le plan directeur s'accompagne de plans réalistes et réalisables au niveau opérationnel. Il examine également si l'organisation compare ses performances à des références externes (benchmarking) pour définir ses objectifs plutôt que de se contenter d'une simple extrapolation à partir des performances des dernières années. Ce critère évalue également la capacité de l'organisation à détecter quand et comment il faut modifier ses objectifs et sa stratégie.

		2) Politique et Stratégie
Politique et Stratégie	1	Votre organisation utilise-t-elle des données suffisantes et pertinentes pour définir sa stratégie et ses plans opérationnels ? Ces données incluent-elles la performance des processus internes, celle des fournisseurs, les exigences et la satisfaction du client, les données de la concurrence et de benchmarking ?
	2	Vos objectifs stratégiques et vos valeurs sont-ils entièrement supportés par vos procédures, vos plans d'action, vos objectifs ainsi que par l'allocation de vos ressources ? Vous assurez- vous que vos objectifs et vos plans directeurs sont réalisables, acceptés et déployés en cibles et programmes réalistes aux niveaux inférieurs ?
	3	La majorité de votre personnel pourrait-il donner la liste des objectifs concernant son activité et connaît-il bien les plans pour les atteindre dans son propre domaine ?
	4	Est-il juste de penser que l'organisation a les capacités et les méthodes nécessaires pour détecter le moment où il convient de modifier ses stratégies, politiques, marchés et offres - même si le président venait à changer ?

4) CONCEPT N°3- PERSONNEL

Ce critère analyse la manière dont l'organisation fait progresser et implique tout son personnel dans la réalisation de ses résultats et dans une perspective d'amélioration globale. Il examine les méthodes de recrutement d'un personnel compétent et le développement de ses qualifications pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour assurer que le personnel est en mesure de s'adapter au changement et de s'épanouir. Il traite de la cohérence des objectifs et des cibles du personnel avec ceux de l'organisation (par une évaluation de performance par exemple), et analyse si les processus de gestion du personnel tels que l'évaluation des performances et la formation, sont efficaces et respectés par les employés. Il s'agit de savoir si la délégation des responsabilités et le pouvoir d'agir sont renforcés et si le personnel s'implique dans le processus d'amélioration continue de l'organisation. On suppose que l'implication du personnel dans les activités d'amélioration se fera essentiellement par un travail d'équipe visant à résoudre les problèmes et par l'identification des opportunités.

		3) Personnel
Personnel	1	Les plans concernant le personnel (recrutement, formation, évolution) découlent-ils directement des besoins des plans et objectifs stratégiques et sont-ils en mesure d'en assumer la réalisation ?
	2	Votre organisation s'assure-t-elle que le personnel qu'elle recrute répond bien aux besoins et aux valeurs de l'organisation ? Existe-t-il un processus d'évaluation (respecté par le personnel) qui veille à la cohérence des objectifs et de la formation des individus avec les besoins de l'organisation ?
	3	Votre organisation dispose-t-elle d'un processus qui implique l'ensemble du personnel dans l'apport d'amélioration ? La délégation des responsabilités et le pouvoir d'agir sont-ils renforcés et le personnel devient-il de plus en plus compétent pour prendre des décisions et amorcer un changement sans mettre en péril l'organisation ?
	4	Existe-il un système de communication horizontale et verticale efficace avec les employés et ces derniers sont-ils d'accord pour reconnaître qu'ils sont bien informés et que l'on valorise leurs opinions ?
	5	Les efforts que déploie le personnel dans l'apport d'améliorations et dans leur contribution au succès de l'organisation sont-ils reconnus, valorisés et récompensés de la même manière que d'autres critères (commission sur les ventes, ancienneté, qualifications, etc.)?

5) CONCEPT N°4 - PARTENARIAT ET RESSOURCE

Ce critère analyse la manière dont l'organisation gère ses ressources clés : externes (partenariats avec les fournisseurs, Les distributeurs, les organismes de réglementation, etc.), et internes (finances, information et technologies de l'information, actifs matériels tels que les bâtiments, les équipements, les fournitures et les stocks, les nouvelles technologies et le savoir). Il vérifie si ces ressources clés sont justifiées et utilisées efficacement pour suivre la stratégie globale de l'organisation, si elles sont en cohérence avec ses valeurs, gérées efficacement et améliorées en permanence.

		4) Partenariats et Ressources
Partenariat et Ressources	1	Les relations de partenariat sont-elles développées grâce à une approche proactive et structurée ? Ces partenariats permettent-ils d'identifier et de réaliser des affaires nouvelles dans les domaines des produits ou des services, de développer des marchés et d'améliorer les résultats financiers ?
	2	Votre organisation s'assure-t-elle que toutes les informations pertinentes et notamment, les données concernant la performance des processus, les fournisseurs (performance des fournisseurs) et les clients (satisfaction du client), et les benchmarks, sont fiables, actualisées, accessibles aisément et rapidement, et facilement exploitables par le personnel (notamment, les données concernant les fournisseurs, les distributeurs et les clients) ?
	3	Votre organisation dispose-t-elle d'une approche permettant de s'assurer que l'allocation et l'utilisation de ses ressources financières reflètent et soutiennent sa vision stratégique, ses objectifs et ses valeurs tout en garantissant à l'organisation un succès durable ?
	4	Les actifs matériels (bâtiments, équipements, matériels et stock) sont-ils gérés et améliorés en permanence dans une perspective de profit pour l'organisation, de renforcement de sa vision et de ses objectifs stratégiques et de préservation de ses ressources ?
	5	Existe-t-il une méthode systématique permettant d'identifier et de mettre en œuvre des technologies nouvelles ou de substitution et d'optimiser les connaissances et la propriété intellectuelle afin d'en retirer des avantages tant pour les produits que pour les services ?

6) CONCEPT N°5 - PROCESSUS

Ce critère aborde la manière dont l'organisation approche, comprend ses clients et traduit leurs besoins actuels et futurs en produits et services à valeur ajoutée. Il couvre également les exigences de maîtrise des processus qui peuvent inclure des activités telles que l'innovation, la fourniture de produits et de services clés, les relations client et fournisseur et les fonctions opérationnelles et de Support (comptabilité, personnel, facturation, etc.). Le Système Qualité pour la partie concernant la maîtrise des processus devrait traiter, d'une part, des aspects tels que : la documentation et l'audit afin de confirmer que les procédures sont efficaces, comprises et utilisées et, d'autre part, la mise en œuvre de toute action corrective ou d'amélioration nécessaire. Toutes ces exigences doivent s'appliquer tant aux processus opérationnels et de support qu'aux processus principaux concernant les produits et les services. Ce critère est celui qui se rapproche le plus des exigences fondamentales relatives à la norme ISO 9001.

		5) Processus
Processus	1	Votre organisation dispose-t-elle d'un système capable de s'assurer du bon fonctionnement de toutes les activités déployées en vue de produire des produits ou des services conformes aux exigences ou aux normes prescrites (par exemple, à travers les normes ISO 9000et ISO 14000) ?
	2	Existe-t-il une méthode globale et fiable pour comprendre les perceptions, les besoins et les attentes du client et cerner les marchés où l'organisation mène son activité ?
	3	Existe-t-il un système global et viable qui garantisse que l'organisation répond aux exigences de ses clients par une mise à disposition opportune de nouveaux produits et services ?
	4	Y a-t-il une amélioration continue des processus, fondée sur l'identification des opportunités et des besoins à travers une analyse des données client, des données opérationnelles et des données de benchmarking ?
	5	Votre organisation dispose-t-elle d'une méthode systématique et approfondie (par audit ou tout autre manière), pour évaluer le degré de mise en œuvre et l'efficacité de tous les systèmes mis en jeu en vue de conduire et maîtriser ses activités
	6	Votre organisation s'assure-t-elle que les audits et les résultats sont toujours utilisés pour améliorer les systèmes par élimination des causes profondes de dysfonctionnement (plutôt que par de simples palliatifs) dans le but d'éviter la réapparition des problèmes ?
	7	Les activités de support ou "back-office" (comptabilité, technologies de l'information, expéditions, traitement des données, personnel, juridique et secrétariat, etc.) sont-elles bien documentées, maîtrisées et améliorées en permanence à un niveau au moins égal à celui des activités principales liées aux produits et aux services ?

7) CONCEPT N°6 - RESULTATS CLIENTS

Ce critère examine la manière dont l'organisation identifie ses divers groupes de clients externes et comment elle les segmente. Il évalue les mesures et les résultats qui révèlent leur degré de satisfaction et de fidélité. Il s'agit d'identifier à la fois les perceptions réelles du client – qui peuvent être obtenues par des enquêtes externes – et également les mesures et résultats qui permettent de prévoir l'évolution ou d'influer sur leur satisfaction et leur fidélité. Par exemple les niveaux de réclamation, les coûts de garantie, les retards et les défauts de livraison, les annulations de commande, etc.
Ces mesures prédictives peuvent être considérées comme des indicateurs de tendance et sont fréquemment réalisées au sein de l'organisation tandis que les « perceptions réelles » des clients constituent des mesures de constat (mais réelles) de l'opinion des clients. Les perceptions réelles ne peuvent s'obtenir que par interview directe du client. Ce critère vérifie aussi si l'organisation ne considère que ses propres niveaux et tendances ou si elle les compare avec les résultats externes de performance de ses concurrents ou autres. Lorsque ces niveaux et tendances sont publiés, ils devront porter sur une période de trois ans au moins et sur cinq ans de préférence.

		6) Résultats Clients
Résultats Clients	1	Votre organisation évalue-t-elle le management des relations avec ses clients par des mesures appropriées anticipant l'évolution et l'impact sur leur satisfaction et leur fidélité ? Par exemple sur le délai de réponse, leur précision et leur opportunité, les retours, les clients gagnés ou perdus, les demandes de dommages et intérêts, les réclamations et les félicitations, etc. Elles doivent s'avérer efficaces pour permettre d'anticiper l'évolution probable de la fidélité des clients.
	2	Toutes les mesures indiquées en (1) (les mesures internes à l'organisation relatives à la satisfaction et la fidélité des clients) montrent-elles une tendance à l'amélioration ou un niveau élevé et soutenu de la performance ?
	3	Pouvez-vous démontrer que les résultats de ces mesures internes liées à la satisfaction et à la fidélité des clients sont comparables ou supérieurs à ceux de vos concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?
	4	Votre organisation mène-t-elle régulièrement des enquêtes client pour déterminer leur satisfaction sur vos produits et sur vos services et a-t-elle totalement établi la pertinence et la portée des paramètres qu'elle mesure pour déterminer la satisfaction et la fidélité client ?
	5	Les résultats client sont-ils segmentés pour mettre en évidence les perceptions des différents groupes et types de clients (notamment les clients perdus et les prospects) ?
	6	Ces résultats montrent-ils une tendance à l'amélioration ou un niveau élevé et soutenu de performance ?
	7	Avez-vous des données qui montrent que vos résultats client sont comparables ou supérieurs à ceux de vos concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?
	8	Votre organisation dispose-t-elle d'une méthodologie lui permettant de fixer régulièrement les cibles/objectifs d'amélioration de la performance de ses mesures internes et des perceptions réelles de la satisfaction et de la fidélité du client ?
	9	Votre organisation peut-elle prouver que les résultats d'enquêtes sont toujours utilisés efficacement, pour améliorer les produits ou les services qu'elle offre ?

8) CONCEPT N°7 - RESULTATS PERSONNEL

Ce critère analyse les niveaux et les tendances de satisfaction de tout le personnel de l'organisation. Il s'appuie à la fois sur les perceptions du personnel qui peuvent être obtenues à partir d'enquêtes, de groupes dédiés, etc... et sur les mesures internes et les résultats qui permettront d'anticiper ou d'influer sur sa satisfaction. Il vérifie si les résultats sont communiqués et suivis d'actions et s'ils sont comparés à ceux d'autres organisations.
Comme pour le critère précédent, les mesures internes de l'organisation sont des indicateurs de tendance qui auront un impact probable ou anticiperont les tendances de la satisfaction du personnel alors que les "perceptions réelles" ne peuvent être obtenues que par des enquêtes auprès du personnel. De même, l'organisation doit établir la pertinence des résultats qu'elle mesure pour la satisfaction personnelle. La logique sous-tendant ce critère est qu'une organisation ne peut réussir que si elle entretient la motivation et une forte implication de son personnel. Lorsque les niveaux et les tendances sont publiés, ils devront porter sur une période de trois ans au moins et sur cinq ans de préférence.

		7) Résultats Personnel
Résultats Personnel	1	L'organisation mesure-t-elle et évalue-t-elle régulièrement les facteurs qui permettent de prévoir les tendances ou qui ont un impact sur la satisfaction et le moral de son personnel (absentéisme, maladie, rotation du personnel, départs prématurés, niveaux de formation, promotions internes, taux de fréquence et gravité des accidents, niveaux de reconnaissance, doléances, etc.) et agit-elle avec les résultats ?
	2	Obtient-on des remontées d'information régulières (par des questionnaires, des interviews, des groupes dédiés, etc.) sur la perception qu'a le personnel de certains aspects de l'organisation tels que: environnement de travail, dispositions en matière de santé et de sécurité, communication, hiérarchie, reconnaissance, formation et leur satisfaction globale ? L'organisation a-t-elle établi la pertinence de ses mesures ?
	3	Les résultats des mesures internes de l'organisation et des perceptions réelles sont-ils comparés à ceux d'autres organisations ?
	4	Les résultats de satisfaction du personnel sont-ils communiqués et suivis d'actions par le management ?
	5	Les résultats (en particulier les perceptions réelles de la satisfaction personnel) montrent-ils généralement une tendance à l'amélioration ou un niveau élevé et soutenu de performances et peuvent-ils être comparés à ceux d'organisations équivalentes et à d'autres références externes ?

9) CONCEPT N°8 - RESULTATS COLLECTIVITÉ

Ce critère analyse les activités de l'organisation qui ont un impact sur la collectivité et la société au sens large. Dans ce contexte, "la société au sens large" sera fonction de la dimension et du type de l'organisation. Il traite du niveau d'activité que déploie l'organisation pour se comporter en "société citoyenne", pour protéger les ressources naturelles et réduire la pollution. Il examine également l'impact indirect qu'a l'organisation sur la collectivité grâce aux niveaux et tendances de ses dons et activités caritatives, ses activités éducatives, la promotion des intérêts locaux et son rôle de leader dans des activités professionnelles au travers de comités, de groupes d'action et d'associations (professionnelles ou syndicales). De même, il s'agit de savoir si l'organisation mesure et connaît comment elle est perçue par la collectivité et si cette dernière en est satisfaite. Comme pour les autres sections, il convient de procéder à des comparaisons avec d'autres organisations. Ce critère s'attache à rechercher les actions menées par l'organisation en dehors et au-delà de ses responsabilités réglementaires et de ses activités commerciales normales qu'elle entretient avec ses clients.

		8) Résultats pour la collectivité
Résultats pour la collectivité	1	Pouvez-vous démontrer que votre organisation a enregistré des résultats dans les domaines de la prévention ou de la réduction des nuisances ou des dommages causés au voisinage et à l'environnement en général, ainsi que dans les domaines de la conservation et de la protection des ressources globales (énergie, recyclage, traitement des déchets): A-t-elle apporté une contribution positive à la collectivité (œuvres caritatives, éducation, sports, loisirs, leadership dans le domaine professionnel) ?
	2	Les activités dans les domaines ci-dessus (1) présentent-elles une tendance positive et les résultats sont-ils comparables à ceux d'autres organisations locales ou du même secteur d'activité ?
	3	L'organisation peut-elle montrer, au travers de résultats d'enquête ou de tout autre moyen, que ses voisins ou la collectivité de façon générale la tiennent en haute estime et que sa réputation progresse vers l'Excellence ?

10) CONCEPT N°9 - RÉSULTATS POUR LES PERFORMANCES CLÉS

Ce critère analyse les résultats opérationnels globaux de l'organisation. En premier lieu, il évalue les résultats clés cumulés ("la ligne du bas"), les indicateurs et ratios de performance (productivité, bénéfices, rendement des ventes, retours sur investissements, etc … Puis il examine les mesures et la performance des principales activités internes (processus) qui contribuent directement à la production d'un produit ou d'un service (rendements, temps de cycle, taux d'erreur, taux de retours, qualité des fournisseurs, modifications imprévues etc.).
Enfin, ce critère évalue la performance des processus opérationnels et de support qui contribuent à l'efficacité du fonctionnement global de l'organisation (technologies de l'information, sécurité, finances, administration, etc.). Comme pour les autres sections, celle-ci vérifie si les résultats et les tendances sont comparés à ceux d'autres organisations externes équivalentes ou à des références externes. Lorsque les niveaux et les tendances sont publiés, ils devront porter sur une période de trois ans au moins et sur cinq ans de préférence.

		9) Résultats pour les performances clés
Résultats pour les performances clés	1	Les résultats financiers et non financiers de vos activités clés (bénéfices, marges, volumes, parts de marché, etc.) montrent-ils une tendance à l'amélioration ?
	2	Ces activités clés, financières et non financières, font-elles apparaître des résultats qui sont comparables ou meilleurs que ceux des concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?
	3	Ces résultats sont-ils segmentés en fonction des divers secteurs d'activité, des marchés et/ou des produits et services pour mettre en évidence des différences de performance ?
	4	Mesure-t-on et connaît-on la performance de toutes les activités (processus) qui contribuent directement à un produit ou service ?
	5	Les résultats de ces activités liées aux produits et services font-ils apparaître une tendance à l'amélioration ?
	6	Les résultats de ces activités liées aux produits et services sont-ils comparés à d'autres résultats ? Sont ils-comparables ou meilleurs ?
	7	Les résultats des activités liées au support et à l'administration (technologie de l'information, planification, service juridique, sécurité, comptabilité, etc.) font-ils apparaître une tendance à l'amélioration et sont-ils comparables ou meilleurs que ceux d'autres organisations ?
	8	Les résultats financiers et non financiers de vos activités clés (bénéfices, marges, volumes, parts de marché, etc.) montrent-ils une tendance à l'amélioration ?
	9	Ces activités clés, financières et non financières, font-elles apparaître des résultats qui sont comparables ou meilleurs que ceux des concurrents directs ou d'organisations équivalentes ?

11) LE DISPOSITIF EFQM® DE RECONNAISSANCE DE L'EXCELLENCE

Il y a 2 niveaux EFQM® de reconnaissance de l'excellence :
1/ Les Prix
Les Prix France Qualité et Performance (PFQP) : Ils récompensent les meilleures organisations nationales.
Les Prix EFQM® de l'Excellence (EEA : EFQM® Excellence Award) : Il récompense les meilleures organisations européennes.
2/ Les diplômes
« L'Engagement vers l'Excellence » (C2E : Commited to Excellence) pour les organisations qui démarrent la démarche de l'excellence et « La Reconnaissance de l'Excellence » (R4E : Recognized for Excellence) structurée pour identifier leurs forces

L'EFQM® et les autres référentiels
Le modèle EFQM® se positionne comme un outil d'intégration des autres approches (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, OHSAS 18001, IiP(Investors In People) . Il permet d'avoir une perspective d'ensemble des stratégies et des résultats (qualité, environnement, sécurité, éthique et social…).
La mise en perspectives des approches EFQM®-ISO 9001 permet de mettre au jour de fortes cohérences entre les impacts des deux démarches (sur la production et le management, par exemple) mais aussi de générer des simplifications et des rationalisations des systèmes de management."

CONCLUSION
Le modèle EFQM® est aujourd'hui le meilleur en Europe et un des meilleurs au monde pour évaluer la maturité d'une organisation par rapport à l'exigence d'un développement durable mais également pour la guider dans cette direction.

Réferences : Le Guide de l'EFQM Florent Meyer Ed Lexitis