




L'auto-évaluation «EFQM»:

Un outil de gestion participative

Les midis du management
Gosselies, le 28 mars 2007

© Comase Management Consulting




Efficacité = Qualité x Adhésion

La participation : à quoi, pourquoi, pour qui, comment ?

A quoi ?
aux décisions qui les concernent !

Pourquoi ?
pour augmenter la motivation intrinsèque et ainsi l'adhésion

© Comase Management Consulting




Objectifs de l'exposé :

- présenter le modèle EFQM, ses concepts et ses critères
- proposer une méthode et des lignes directrices pour la mise en œuvre concrète d'une démarche d'auto-évaluation

Temps pour questions-réponses / partage d'expériences

Conseillé aux personnes intéressées par une démarche qualité totale

© Comase Management Consulting




Dans quels types de contexte ?

- dans la tenue de séances de résolution de problème
- dans l'élaboration des descriptions de fonction
- dans l'achat de matériel
- dans la définition des règles
- ...
- dans la mise en place de cercles de progrès

© Comase Management Consulting

Et pourquoi pas dans une démarche d'auto-évaluation ?



© Comase Management Consulting

Les référentiels et outils



- Le CAF (outils d'autoévaluation de la fonction publique)
- Le modèle PEPS (Pratique d'Evaluation des PerformanceS)
- L'EFQM (European Foundation for Quality Management)
- ...
- La méthode HACCP dans le secteur alimentaire
- La gestion dynamique des risques liés à la santé et la sécurité au travail

© Comase Management Consulting

Une auto-évaluation ?

L'autoévaluation est un diagnostic de sa propre organisation exécutée d'une manière structurée et systématique

Dans le cadre de l'EFQM, elle débouche sur la mise en place de projets prioritaires et stratégiques identifiés en groupe et en consensus afin d'obtenir une percée dans les résultats

© Comase Management Consulting

Qu'est-ce que l'EFQM ?



- Organisme fondé en 1988 par des grandes entreprises européennes (Ciba, Bull, Volkswagen, Olivetti, Renault, Philips, KLM, Nestlé,...)
- Organisateur de l'European Quality Award
- Elaboration, revue et promotion de différents modèles d'excellence

© Comase Management Consulting

Qu'est-ce que l'EFQM ?

Our **Mission** is to be the driving force for sustainable excellence in organisations in Europe.

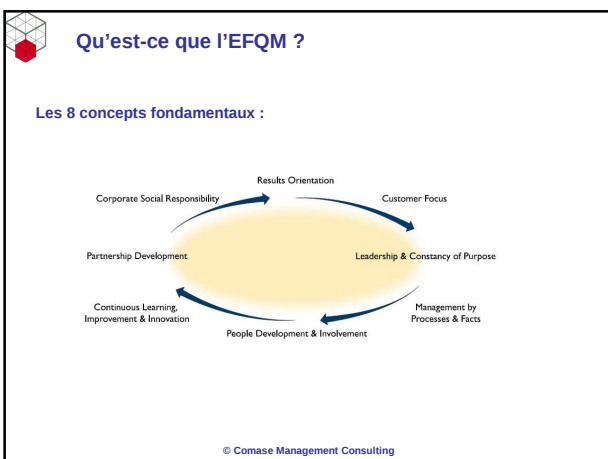
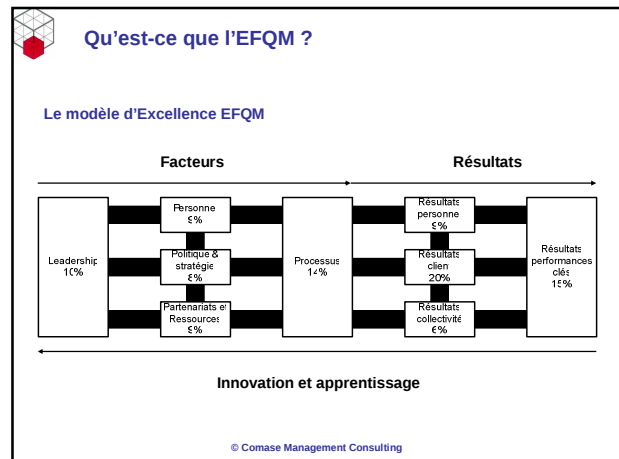
Our **Vision** is a world in which organisations in Europe excel.

Businesses in Europe have come to rely on the EFQM Excellence Model as a way of managing activities to gain efficiency, effectiveness and competitive advantage.

How else can you ensure longer term success?

By meeting the needs of the customers, employees, financial stakeholders and the community at large.

© Comase Management Consulting



Qu'est-ce que l'EFQM ?

Résultats

- conséquence des efforts fournis dans les critères facteurs
- les performances réelles
- le réalisé, l'évolution, la tendance
- tendances, objectifs, comparaisons et causes

Facteurs

- le comment, la façon, les méthodes ou encore les outils
- approche, déploiement, évaluation et revue

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 1 : Leadership

Comment les dirigeants :

- 1a développent la mission, la vision et les valeurs
- 1b s'impliquent dans la dynamique d'excellence
- 1c s'impliquent vis-à-vis des clients, partenaires, collectivité,...
- 1d motivent, soutiennent et reconnaissent le personnel

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 3 : Personnel

- 3a Comment les ressources humaines sont planifiées, gérées et améliorées
 - gestion des recrutements et l'évolution de carrière
 - égalité des chances
 - organisation du travail
 - écoute du personnel
- 3b Comment les compétences du personnel sont identifiées et développées
 - adéquation des compétences aux objectifs
 - mise en œuvre de plans de formation et évaluation de leur efficacité
 - encouragement à la formation permanente
 - évaluation du personnel

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 2 : Politique et Stratégie

Comment la politique et la stratégie :

- 2a sont fondées sur les attentes des parties prenantes
- 2b reposent sur des informations, sur des faits
- 2c sont déployées
- 2d sont communiquées et mises en œuvre
- 2e sont revues et améliorées

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 3 : Personnel

- 3c Comment le personnel est impliqué, se voit déléguer des responsabilités, a le pouvoir d'agir
 - implication du personnel dans le processus d'amélioration, de changement
 - soutien à des comportements créatifs et innovants
 - capacité de travail en équipe
- 3d Comment le personnel et l'entreprise entretiennent le dialogue
 - moyens de communication
 - communication descendante, ascendante et horizontale
 - mise en commun des bonnes pratiques et connaissances
 - partage d'expérience
- 3e Comment l'entreprise récompense, reconnaît et se préoccupe de son personnel
 - bien-être au travail
 - activités sociales et culturelles
 - avantages sociaux et services
 - flexibilité, travail à domicile

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 4 : Partenariats et Ressources

- 4a Comment les partenariats externes sont gérés
- 4b Comment les ressources financières sont gérées
- 4c Comment les bâtiments, équipements et matériels sont gérés
- 4d Comment les technologies sont gérées
- 4e Comment l'information et les connaissances sont gérées

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 6 : Résultats client

- 6a Mesure de perception par les clients concernant
 - l'image
 - les produits et services
 - le support après-vente
 - ...
- 6b Indicateurs de performance
 - les plaintes client
 - le taux de service (respect des délais)
 - les parts de marchés
 - le taux de fidélisation
 - les performances d'un produit par rapport à la concurrence
 - ...

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 5 : Processus

- 5a Comment les processus sont conçus et gérés de manière systématique et méthodique
- 5b Comment les processus sont améliorés pour atteindre la satisfaction des parties prenantes
- 5c Comment les produits et services sont conçus et développés sur base des exigences et attentes des clients
- 5d Comment les produits sont fabriqués, livrés et leur suivi assuré
- 5e Comment les relations avec le client sont gérées et renforcées

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 7 : Résultats personnel

- 7a Mesure de perception par le personnel concernant
 - la motivation
 - communication
 - délégation
 - leadership
 - implication
 - opportunité d'apprendre et de pouvoir agir
 - reconnaissance
 - égalité des chances
 - évolution de carrière
 - définition des objectifs et appréciation
 - valeur, mission, vision politique et stratégie
 - formation et développement
 - ...

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 7 : Résultats personnel

7a Mesure de perception par le personnel concernant

- la satisfaction

- conditions et environnement de travail
- disposition en matière de santé et de sécurité
- sécurité de l'emploi
- rémunérations et avantages
- relation avec les collègues
- gestion de l'organisation
- aides et services au personnel
- politique environnementale et impact sur l'environnement
- éthique et responsabilité sociétale
- ...

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 8 : Résultats collectivité

8a Mesure de perception de la collectivité concernant

- l'information du public
- l'égalité des chances
- l'impact sur l'économies locales et régionales
- l'éthique
- les impacts environnementaux
- la maîtrise des risques pour la santé
- l'implication dans l'enseignement et la formation
- le soutien à des actions médicales et sociales
- le soutien à des associations de sports et de loisirs

8b Indicateurs de performance

- réseau
- autorisations
- permis
- indicateurs opérationnels

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 7 : Résultats personnel

7b Indicateur de performances

- absentéisme
- accident de travail
- rotation du personnel
- niveau de formation / polyvalence / compétences
- productivité
- utilisation des avantages sociaux et services
- participation aux groupes de travail
- participation à la dynamique d'amélioration
- participation aux événements
- indicateurs opérationnels

© Comase Management Consulting

 **Qu'est-ce que l'EFQM ?** 

Critère 9 : Résultats performances clés

9a Résultats clés financiers et non-financiers

- dividendes
- marges brutes
- bénéfices nets
- cote des actions
- parts de marchés

9b Indicateurs clés opérationnels

- processus (productivité, délais, taux de succès,...)
- bâtiments et équipements (consommations, maintenance,...)
- technologie (brevets, nouveaux produits,...)
- ...

© Comase Management Consulting

Comment mettre en œuvre une auto-évaluation sur base du modèle EFQM ?

© Comase Management Consulting

Comment l'EFQM ?

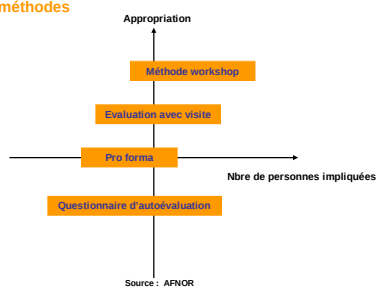
Les étapes clés

1. Le développement de l'implication des dirigeants
2. La planification du processus d'auto-évaluation
3. La mise en place du processus
4. La conduite de l'auto-évaluation et l'établissement du plan d'actions
5. La présentation à la direction
6. La mise en œuvre du plan d'actions **et son suivi**

© Comase Management Consulting

Comment l'EFQM ?

4 principales méthodes



Combinaisons de différentes méthodes

© Comase Management Consulting

Comment l'EFQM ?

1. Le développement de l'implication des dirigeants

- Obtenir le soutien de l'équipe dirigeante (initiative)
- Former l'équipe dirigeante au modèle d'excellence
- Informar l'équipe dirigeante de la démarche, de ses implications

Méthode et outils

- Réunion d'une demi-journée
- Supports de formation

Points d'attention

- Toute l'équipe dirigeante
- Obtention d'un consensus
- Autres parties prenantes ?

© Comase Management Consulting

 **Comment l'EFQM ?**

2. La planification du processus d'auto-évaluation

Clarifier les objectifs de l'auto-évaluation

Définir l'approche et le timing

- groupe(s) d'évaluation
- séminaire uniquement avec l'équipe dirigeante
- questionnaire

Déterminer le domaine d'application

Sélectionner les acteurs clés (animateur(s), participants,...)

Méthode et outils	Points d'attention
Réunion d'une demi-journée Evaluation des avantages et inconvénients des approches et outils potentiels	Obtention d'un consensus Formation de l'animateur Représentativité et taille du groupe

© Comase Management Consulting

 **Comment l'EFQM ?**

4. La conduite de l'auto-évaluation et l'établissement du plan d'actions

Identifier les points forts à maintenir

Identifier les points forts à renforcer

Identifier les points à améliorer

Noter les 32 sous-critères en consensus

Etablir une proposition de plan d'actions prioritaires en consensus

Méthode et outils	Points d'attention
Analyse SWOT Carte RADAR, Pathfinder Une synthèse des domaines par sous-critère	Préparation de la conduite Support et outils

© Comase Management Consulting

 **Comment l'EFQM ?**

3. La mise en place du processus

Communiquer sur la démarche

Constituer le ou les groupe(s)

- taille
- représentativité (âge, formation, « grade », processus,...)
- volontaire

Définir les règles du jeu

- démarche visant l'amélioration
- capacité d'écoute et de compréhension
- la confrontation d'idées (pas de personne)
- le consensus
- le déroulement proprement dit de l'évaluation (durée et méthode)
- le libellé des points forts et point à améliorer

Former les participants

Méthode et outils	Points d'attention
Lignes directrices pour constituer un groupe Lignes directrices pour règles du jeu Ouvrages, exemples et études cas Supports de formation	Des règles claires Des groupes de qualité

© Comase Management Consulting

 **Comment l'EFQM ?**



Carte RADAR
(Results, Approach, Deployment, Assessment and Review)

Exemple 3C : comment le personnel est-il impliqué, se voit-il déléguer et a-t-il le pouvoir d'agir ?

Identifier les points forts et les points à améliorer

Noter sur base de la carte RADAR

Facteur :	Résultat :
- approche	- résultat (tendance, objectifs,...)
- déploiement	- déploiement
- évaluation et revue	

© Comase Management Consulting



Comment l'EFQM ?



Consensus sur la notation

- débat
- confrontation des points de vue

Consensus sur les actions prioritaires proposées

© Comase Management Consulting



Comment l'EFQM ?

S

M

A

R

T

Spécifique

Mesurable

Attractif
Ambitieux
Attribuable
Accepté

Réaliste

Temps

© Comase Management Consulting



Comment l'EFQM ?

5. La présentation à la direction des résultats et propositions

Présenter les résultats de l'auto-évaluation

Présenter la proposition de plan d'actions

Finaliser le plan d'actions

Définir les modalités de communication des résultats et du plan

Définir les mécanismes de mise en œuvre et de suivi

Planifier la prochaine auto-évaluation

Méthode et outils

Canevas de rapport

Points d'attention

Toute l'équipe dirigeante
Obtention d'un consensus
Un plan d'actions équilibré
Objectifs SMART

© Comase Management Consulting



Comment l'EFQM ?

6. La mise en œuvre du plan d'actions et son suivi

Définir les modalités de mise en œuvre

- groupe de travail ?
- personne leader ?

Allouer les ressources et définir des éventuels budgets

Préciser / définir des indicateurs d'évaluation

Définir les méthodes de reporting et/ou de suivi

Méthode et outils

Time sheet
Outils de gestion projet
Suivi des actions d'amélioration
Réunion de coordination

Points d'attention

Les ressources
Le suivi

© Comase Management Consulting



Pièges à éviter et facteurs clés de succès

- Un processus trop étalé dans le temps
- Un groupe insuffisamment représentatif
- Un manque de suivi dans les actions / le non renouvellement du processus
- Un processus mis en œuvre pour le personnel
- Un plan d'actions déséquilibré
- Un manque de formation / de maîtrise
- Un manque de maturité de l'organisme ?

© Comase Management Consulting



L'audit-évaluation

- De l'identification des écarts d'application
 - à l'identification des forces et faiblesses
- De l'identification d'actions correctives (amélioration continue)
 - à l'identification d'initiatives stratégiques (rupture / percée)

© Comase Management Consulting



Pièges à éviter et facteurs clés de succès

- L'établissement des priorités en consensus pour favoriser l'adhésion
- L'utilisation d'outils pro format
 - analyse SWOT
 - carte RADAR ou pathfinder
 - objectifs SMART
 - ...
- Le lien entre le plan d'actions et les objectifs de l'entreprise
- La compétence et l'expérience de l'animateur
- La qualité du groupe / la définition et le respect des règles du jeu
- L'amélioration du processus et des règles du jeu
- Le soins dans la communication à chaque étape

© Comase Management Consulting



L'audit-évaluation

- Finalités complémentaires
 - respect du ou des référentiels (audit)
 - excellence des pratiques et des résultats (évaluation)
- Exercices simultanés
- Formation des auditeurs internes
- Un sujet pour la saison prochaine !

© Comase Management Consulting



Conclusions

Le processus d'auto-évaluation doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les points forts que nous devons maintenir ?
- Quels sont les points forts que nous devons renforcer ?
- Quels sont les points à améliorer que nous devons absolument traiter ?
- Comment allons-nous gérer le plan d'actions ?

© Comase Management Consulting





Objectifs de l'intervention

- présenter le modèle EFQM, ses concepts et ses critères
- fournir une méthode et des lignes directrices pour la mise en œuvre concrète d'une démarche d'auto-évaluation

Conseillé aux personnes intéressées par une démarche qualité totale

© Comase Management Consulting



Conclusions

- Une approche rigoureuse et structurée
- Un outil puissant de diagnostic / de planification stratégique
- Une évaluation « objective » et basée sur des faits
- Un outil d'apprentissage
- Une discipline qui renforce l'adhésion par la participation et le consensus

© Comase Management Consulting



Quelques ouvrages et sites de référence

Site de l'EFQM : <http://www.efqm.org/>
 Représentant de l'EFQM en Belgique : <http://www.bbest.be/>
 SPF personnel et organisation : <http://www.publicquality.be/pubqual/>
 Site de l'AFNOR : <http://www.afnor.fr>

BBest
 Excellent – Nuland, Broux, Crets, De Cleyn, Legrand, Majoer, Vleminckx

AFNOR
 L'auto-évaluation des performances à travers le modèle EFQM
 Verdoux et Iribarne

© Comase Management Consulting



Merci pour votre attention

Comase Management Consulting
André-Marie Taminiau
071/60.11.00
0479/52.92.24.
am.taminiau@groupecomase.com

© Comase Management Consulting



Questions – Réponses

Partage d'expériences

© Comase Management Consulting



Merci à

IGRETEC  
CENTRE D'ENTREPRISE HERACLES
CENTRE LOCALISÉ EN ENTREPRISE ET INNOVATION

pour leur confiance

© Comase Management Consulting