

LA QUETE DE L'EXCELLENCE... avec L'EFQM !

Introduction :

La performance globale de l'organisation est une préoccupation majeure des managers. Pour atteindre les meilleurs résultats, les organisations doivent mettre en œuvre des systèmes de management pertinents et efficaces. Certaines entreprises visent même l'Excellence.

Le modèle EFQM d'Excellence permet-il de répondre à ces objectifs?
Faut-il au préalable être certifié?

Le modèle EFQM

Généralités

Le Modèle EFQM d'Excellence est un fondement non normatif de Qualité Totale. Il repose sur les principes de : satisfaction du client, satisfaction des collaborateurs et intégration dans la vie de la collectivité, obtenus par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus.

Le modèle EFQM d'Excellence donne des lignes de conduite pour améliorer les performances de l'organisation en prenant en compte les exigences des parties prenantes : actionnaires, clients, personnel, partenaires et la collectivité.
Par Excellence, l'EFQM entend une vision élargie de la qualité sans cesse améliorée.

Structure du Modèle EFQM d'Excellence

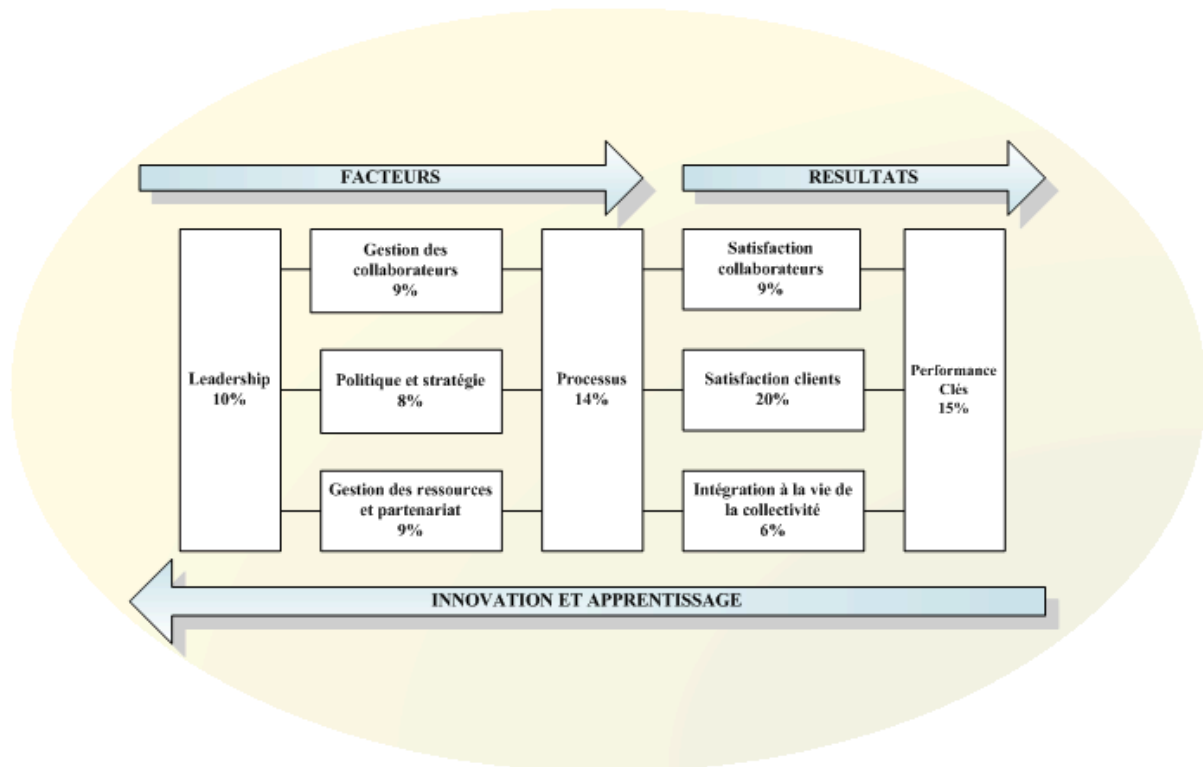
La Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) a pour mission de promouvoir un système de management par la Qualité Totale, le " Modèle EFQM d'Excellence ".

Ce modèle comporte 9 critères répartis en 2 groupes (cf. schéma).

- 5 critères portent sur les moyens (**facteurs**) : "*ce que l'entreprise fait*", les éléments sur lesquels se fonde la structuration du système de gestion de l'entreprise.
- 4 critères portent sur les **résultats** : "*ce que l'organisation atteint*", les résultats généraux de l'entreprise basés sur tous les éléments.

Les 9 critères pondérés permettent ainsi à l'organisation de mesurer le stade de maturité auquel elle se situe sur le chemin de l'Excellence.

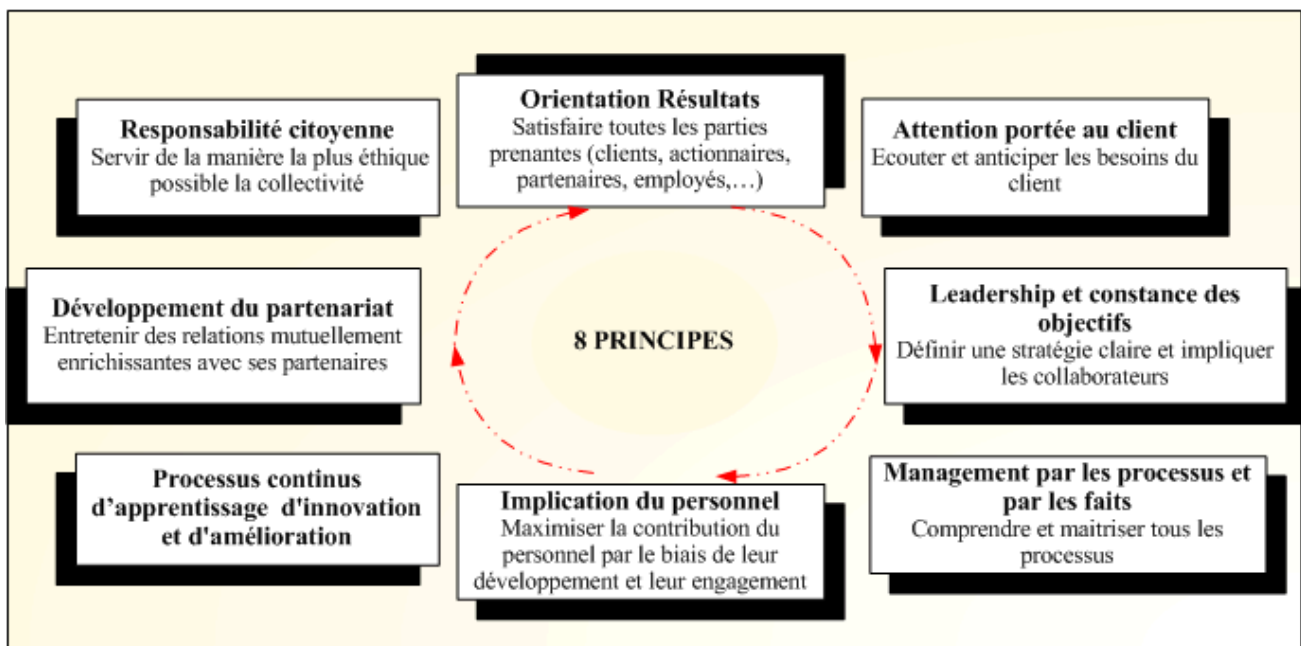
Schéma : Le Modèle EFQM d'Excellence avec son barème de notation.



Les 9 critères, subdivisés en 32 sous-critères, traitent plus en détail d'aspect particulier (Cf. Tableau 1 en annexe).

Les principes du Modèle EFQM d'Excellence

Le référentiel repose sur 8 principes :



L'autoévaluation

Un groupe constitué des membres de l'organisation positionne chacun des neuf critères de l'entreprise par rapport au potentiel idéal puis attribue un score à chaque critère. La somme des points obtenue représente le score final de l'entreprise.

Ce diagnostic fait ressortir les points forts et les axes d'amélioration. Il s'en suit la mise en place d'un plan d'actions.

Au cours de l'autoévaluation suivante, le groupe vérifie que les actions précédemment proposées et concrétisées ont été efficaces et précise les actions complémentaires nécessaires.

Deux outils d'autoévaluation peuvent être utilisés : la **carte montrant le chemin (Pathfinder card)** et la **matrice de notation RADAR**.

- La *carte pathfinder* permet une estimation succincte des résultats et une analyse rapide de chacun des facteurs. C'est une série de questions appliquée à chacun des critères.
- La *matrice de notation RADAR* se caractérise par une notation sur 1000 points répartis sur les 9 critères. Cette note permet la mesure du degré d'Excellence de l'organisation.

Il est important que le mode d'évaluation de chaque critère reste le même au cours des évaluations successives. En effet dans cette quête de l'Excellence, l'essentiel est la progression d'une autoévaluation à l'autre plus que le nombre de points obtenus à un moment donné.

Les niveaux de reconnaissance de l'Excellence et le prix européen de la qualité

Un assesseur externe EFQM valide et confirme le déploiement effectif et l'efficacité du plan d'actions mis en place par l'organisation suite à l'autoévaluation.

Le modèle de reconnaissance EFQM est structuré en trois niveaux de progression.

Les deux premiers niveaux sont des diplômes reconnus à l'échelle Européenne. Ils témoignent d'un certain niveau d'Excellence acquis par l'organisation et constituent des tremplins vers les Prix (troisième niveau).

Ces Prix reconnaissent des organisations ayant atteint le niveau d'excellence et prêtes à partager leurs différentes expériences et pratiques avec d'autres entités.



Le Prix Européen de la Qualité est la plus haute reconnaissance dans les Niveaux d'Excellence de l'EFQM. C'est la récompense la plus prestigieuse en Europe pour l'Excellence organisationnelle

Le niveau 2 permet une évaluation cotée de l'organisation, sur l'ensemble des critères et sous critères du modèle EFQM

Le niveau 1 évalue le degré d'engagement d'une organisation dans la démarche

AFAQ AFNOR est le représentant officiel français de l'EFQM. A ce titre, il est le seul opérateur national habilité à diffuser l'offre des produits et services et à désigner les assesseurs impliqués dans ce projet.

A noter également que le MFQ (Mouvement Français pour la Qualité) a construit un modèle d'évaluation et de distinction basé sur le référentiel EFQM (Prix Français de la Qualité).

Les conditions de succès du Modèle EFQM d'Excellence

Le Modèle EFQM d'Excellence prône le fait que l'Excellence se base sur la durée et la pérennité des performances. De ce fait, un organisme en chemin vers l'Excellence doit être en mesure de prouver qu'il est en constante progression depuis au moins 5 ans.

Trois conditions de succès de ce modèle peuvent être dégagées :

- L'engagement de tous les membres de l'organisation (de la direction à l'ensemble des employés) sur la voie de l'Excellence. C'est un travail de groupe.
- Les objectifs à atteindre doivent être clairs :
 - ✓ Cette démarche sert de cadre aux différentes méthodes utilisées par l'organisme
 - ✓ Sur certains critères d'évaluation, l'EFQM peut se baser sur le benchmarking¹
 - ✓ L'autoévaluation des performances est effectuée sur des domaines ciblés
 - ✓ L'organisation construit son propre modèle

¹ Le *benchmarking* (ou *analyse comparative*) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

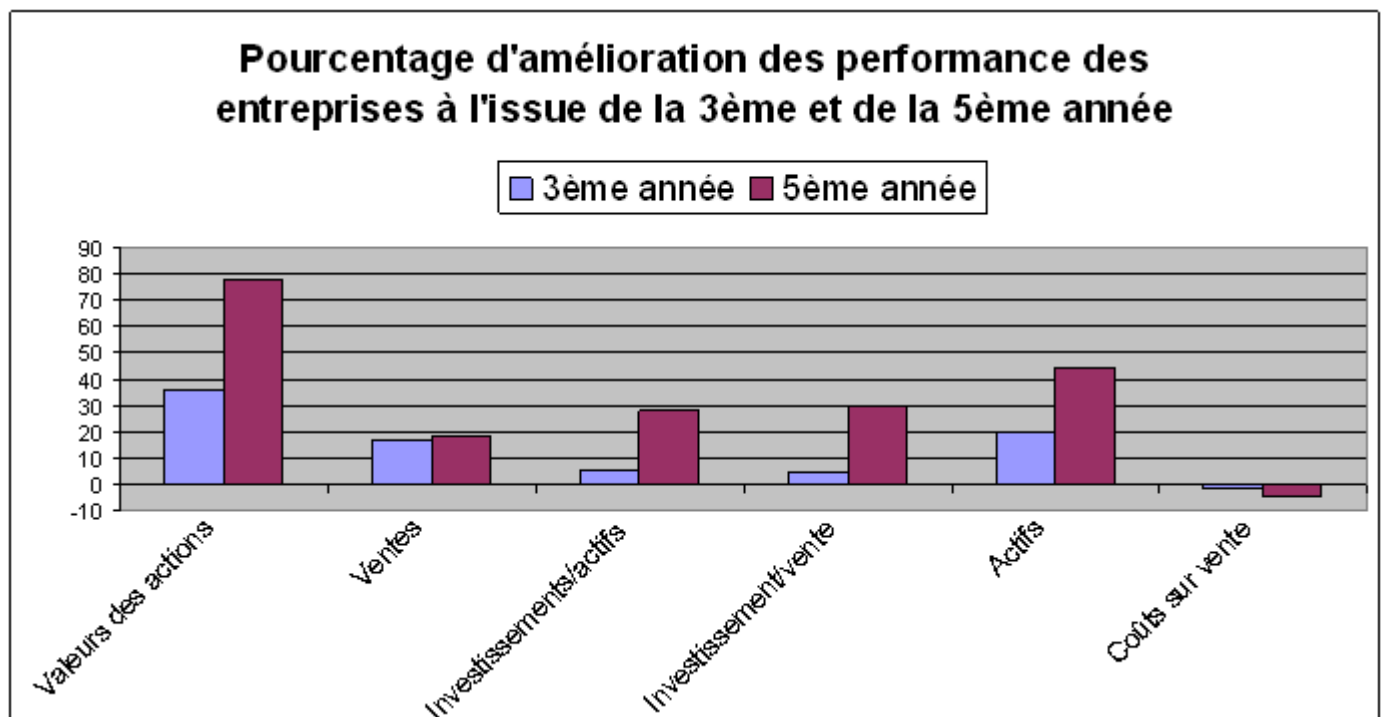
Le Modèle EFQM d'Excellence et son impact sur les performances de l'entreprise

Une étude réalisée par l'AFAQ/AFNOR et une équipe d'universitaires de Leicester (Grande-Bretagne) a permis de démontrer la performance économique des entreprises lauréates d'un prix EFQM. L'étude porte sur l'analyse de la performance de 220 sociétés sur une période de **11 ans** et met en évidence la valeur économique de la démarche EFQM.

L'étude se base sur la comparaison de **120 sociétés lauréates d'un prix Qualité et Excellence EFQM** par rapport à un panel de **100 entreprises** semblables par leurs tailles et secteurs d'activités, sur des critères spécifiques de performance financière. Les résultats montrent que les entreprises lauréates EFQM affichent une croissance plus importante que celles du panel test.

La recherche de l'Excellence a des impacts très positifs sur la valeur des actions, des ventes, des indicateurs « investissements/actifs » et « investissements/ventes », des actifs et la réduction des dépenses des sociétés.

Le graphe ci-dessous rend compte des résultats de cette étude.



En conclusion, la démarche EFQM apporte des **bénéfices structurels et économiques** qui permettent aux entreprises de concrétiser leur différenciation.

De la certification Iso 9001 à l'EFQM

Aujourd'hui l'ISO 9001 est l'une des plus importantes références en matière de modèle de management de la qualité, mais également en matière d'organisation dans l'entreprise.

Certaines entreprises peuvent se poser la question du choix de l'une ou l'autre approche : la certification avec la norme ISO 9001 ou la recherche Qualité Totale avec le modèle d'Excellence EFQM ?

Sont-elles vraiment différentes? Contradictoires? Le tableau ci-dessous permet une comparaison succincte de ces deux modèles (Cf. tableau 2).

Tableau 2 : Comparaison de modèle ISO 9001 et de l'EFQM

ISO 9001/CERTIFICATION	EFQM
PRINCIPES	
Accréditation externe (audit externe)	Système d'autoévaluation et / ou Reconnaissance externe
Des exigences à satisfaire	Non prescriptif
Certification requise	Participation facultative aux différents prix
Démarche volontaire ou éventuellement imposée (par des clients par exemple)	Démarche volontaire
Aucune condition de durée imposée	L'organisme doit prouver qu'il progresse depuis au moins 5 ans
Axé essentiellement sur la maîtrise des processus (Organisation / Procédures)	Maîtrise des processus et forte prise en compte de critères "résultats" / recherche de l'efficience
Réévaluation périodique : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un audit de suivi par an ▪ un audit de renouvellement tous les 3 ans 	Réévaluation périodique libre (non imposée)
OBJECTIFS	
Conformité du produit et satisfaction du client	Conformité du produit et satisfaction de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, actionnaires, collaborateur, collectivité)
RISQUES	
Négliger l'amélioration continue une fois la certification atteinte.	Autosatisfaction et surestimation des performances (sauf dans le cadre d'un prix d'excellence : évaluation externe)
Perdre la certification	Perdre la motivation

Ces deux approches ne sont pas contradictoires mais complémentaires. En effet, la démarche ISO 9001 est analytique et plus centrée sur le détail des processus tandis que celle de l'EFQM est plus synthétique et globale.

Effectuer un choix en faveur de l'une ou de l'autre de ces approches dépend du besoin réel de l'organisme. Cependant, enrichir un système de management de la qualité de type ISO 9001 en s'appuyant sur le modèle EFQM présente pour l'organisme des intérêts multiples tels que :

- des perspectives plus larges, qui englobent par exemple le leadership, les performances financières, la veille concurrentielle, l'innovation, ...
- des pistes d'actions, qui ne sont pas des exigences, mais plutôt des idées de progrès dont la pertinence est à apprécier par l'organisme, compte tenu de son domaine d'activité et de ses caractéristiques.

Conclusion

Commencer au préalable une démarche qualité par la certification ISO 9001 présente l'avantage d'acquérir une première expérience.

Une fois que l'entreprise a atteint un certain niveau de maturité dans sa démarche qualité, elle peut aller plus loin en utilisant l'EFQM. Cela lui permet d'accroître son efficacité, son efficience, sa compétitivité, réduire ses coûts, ... à long terme, en associant à la fois les besoins des clients et de toutes les autres parties prenantes.

De ce fait, en choisissant le modèle d'Excellence EFQM l'entreprise peut :

- consolider sa démarche de progrès
- se fixer de nouveaux challenges à la fois réalistes et ambitieux
- dynamiser sa démarche qualité et gérer l'après- certification
- motiver et encourager à la réalisation d'actions d'amélioration
- communiquer auprès du personnel et des fournisseurs sur les progrès réalisés
- renforcer la prise en compte des résultats
- élargir le champ d'application de son système de management de la qualité

Les points clés

EFQM
Excellence
Qualité totale

Bibliographie et liens utiles

Daniel BOERI, Maitriser la Qualité et le Management éthique, 3^{ème} édition, Maxima, Paris 2006
Sylvie MAYEUR, Guide opérationnel de la Qualité – Faut-il tuer la Qualité Totale?, Maxima, Paris 2004
Christian DOUCET, La qualité, Presses Universitaires de France, Paris 2005

<http://www.afnor.org/efqm/>
<http://www.efqm.org>
<http://www.mfq.asso.fr>

<http://mrw.wallonie.be/dgrne/rapports/dpe/1997/r97quali.htm>