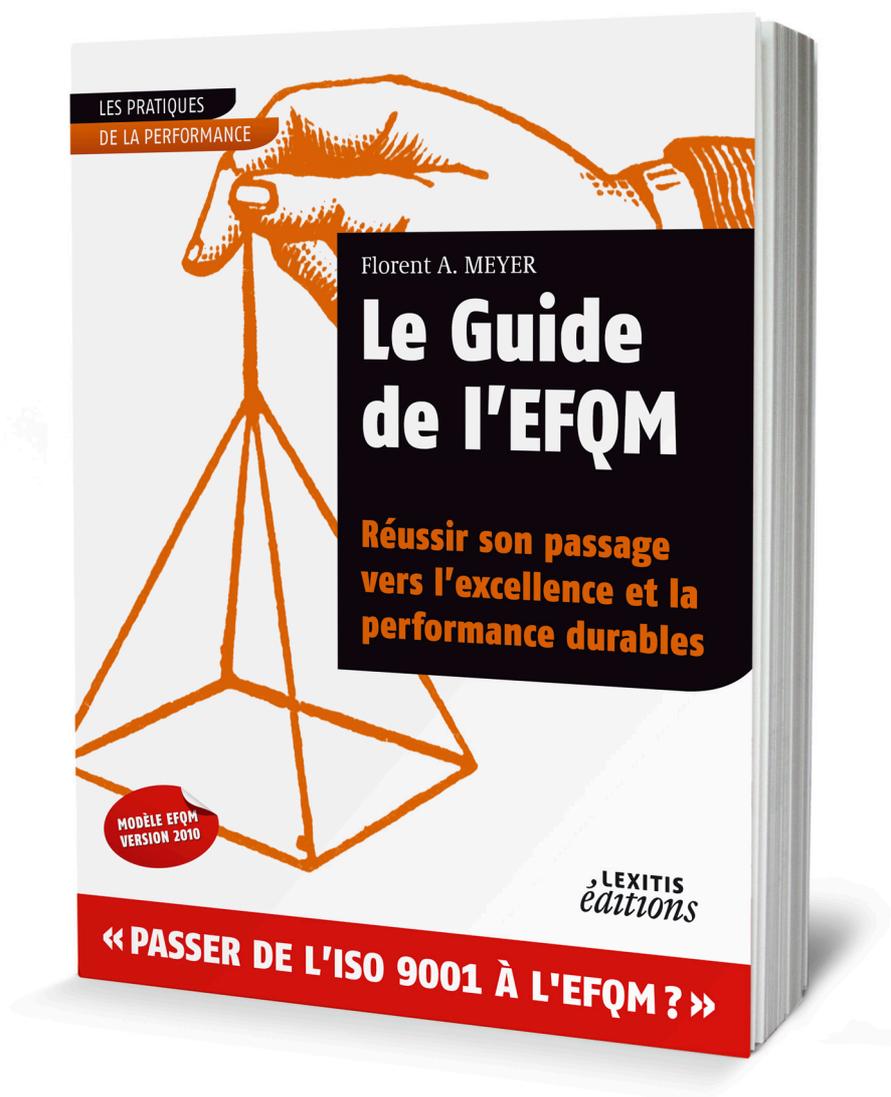


Bonus

Le Guide de l'EFQM, par Florent A. Meyer

Cet ouvrage a été récompensé par
le Prix spécial « Référence » du livre Qualité & Performance 2011



L'auteur vous propose de mettre le pied à l'étrier EFQM avec une approche simple en vous offrant le questionnaire ci-après, constitutif de la première étape d'une démarche EFQM.

LEXITIS
éditions

Mode d'emploi du questionnaire

- 1) On remplit les exemples et on met une croix de cotation selon la proportion respective des exemples positifs et des exemples négatifs
- 2) On somme les croix par colonne
- 3) On pondère la somme de chaque colonne
- 4) On somme les résultats pondérés des colonnes
- 5) On divise par le nombre de questions

QUESTIONNAIRE : STRATEGIE 2	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
2a : Est-ce que nous prenons en compte les attentes des clients et de s autres parties prenantes pour définir notre stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs		+		
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que nous prenons en compte les évolutions sociales et sociétales, techniques et technologiques, politiques, économiques, légales et réglementaires ... du contexte pour définir notre stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs			+	
Donnez quelques exemples négatifs				
2b : Est-ce que nous tenons compte de nos capacités et de nos performances passées ainsi que de notre apprentissage pour définir notre stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs		+		
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que nous essayons de créer un consensus collectif sur ce que sont les forces et les faiblesses de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs		+		
Donnez quelques exemples négatifs				
2c : Est-ce que notre stratégie est clairement développée et mise à jour régulièrement ?				
Donnez quelques exemples positifs			+	
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que notre stratégie intègre les court moyen et long termes ?				
Donnez quelques exemples positifs			+	
Donnez quelques exemples négatifs				
2d : Est-ce que la direction communique la stratégie et les politiques qui la soutiennent, la met en œuvre sur les processus et en contrôle l'application ?				
Donnez quelques exemples positifs		+		
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que l'encadrement dans son ensemble explique la stratégie et les politiques qui la soutiennent, les met en œuvre sur les équipes et en surveille l'application ?				
Donnez quelques exemples positifs		+		
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)		5	3	
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)		165	201	
SCORE TOTAL	Somme =	366	+ 8 =	46 % niveau

QUESTIONNAIRE : LEADERSHIP 1	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
1a : Est-ce que nos dirigeants ont formalisé la mission de notre organisation, développé une vision, des valeurs et une éthique ? Sont-ils exemplaires ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que nos dirigeants sont exemplaires quant aux valeurs et à l'éthique ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
1b : Est-ce que nos dirigeants définissent, contrôlent et évaluent le système de management et la performance de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que nos dirigeants améliorent le système de management et la performance de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
1c : Est-ce que nos dirigeants s'engagent auprès des parties prenantes externes ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
1d : Est-ce que nos dirigeants renforcent la culture de l'excellence chez leur personnel ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que l'ensemble de l'encadrement relaie la culture de l'excellence chez ses personnels ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
1e : Est-ce que nos dirigeants s'assurent que l'Organisation est adaptable et qu'elle gère le changement avec efficacité ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		÷ 8 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : STRATEGIE 2	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
2a : Est-ce que nous prenons en compte les attentes des clients et des autres parties prenantes pour définir notre stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que nous prenons en compte les évolutions sociales et sociétales, techniques et technologiques, politiques, économiques, légales et réglementaires ... du contexte pour définir notre stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
2b : Est-ce que nous tenons compte de nos capacités et de nos performances passées ainsi que de notre apprentissage pour définir notre stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que nous essayons de créer un consensus collectif sur ce que sont les forces et les faiblesses de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
2c : Est-ce que notre stratégie est clairement développée et mise à jour régulièrement ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que notre stratégie intègre les court moyen et long termes ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
2d : Est-ce que la direction communique la stratégie et les politiques qui la soutiennent, la met en œuvre sur les processus et en contrôle l'application ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que l'encadrement dans son ensemble explique la stratégie et les politiques qui la soutiennent, les met en œuvre sur les équipes et en surveille l'application ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		÷ 8 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : PERSONNEL 3	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
3a : Est-ce que la politique concernant le personnel concourt à la stratégie de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
3b : Est-ce que les connaissances et les compétences des personnels sont développées ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que l'apprentissage collectif est développé pour des personnels ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
3c : Est-ce que les personnels sont dirigés, impliqués et responsabilisés ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que le personnel est intégré dans des mécanismes collectifs d'instruction et de prise de décision ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
3d : Est-ce que les personnels communiquent efficacement à tous les niveaux de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
3e : Est-ce que les personnels sont reconnus, récompensés dans notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels font l'objet d'une véritable attention de la part de notre organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		+ 8 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : PARTENARIATS ET RESSOURCES 4	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
4a : Est-ce que les partenaires et les fournisseurs sont gérés en vue d'échanges durablement profitables ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les opportunités et les risque partenariaux sont identifiés et évalués collectivement ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
4b : Est-ce que les finances sont gérées pour sécuriser une prospérité durable ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les conséquences financières des décisions et des projets sont étudiées?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
4c : Est-ce que les constructions, les équipements, les matériels et les ressources naturelles sont gérés de façon durable ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que la sécurité industrielle et les impacts environnementaux des activités sont maîtrisées ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
4d : Est-ce que la technologie est développée en soutien de la stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les méthodes et approches structurées sont développées en soutien de la stratégie ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
4e : Est-ce que les informations ont gérées pour soutenir les prises de décisions efficaces et développer les compétences organisationnelles ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les connaissances sont gérées pour soutenir les prises de décisions efficaces et développer les compétences organisationnelles ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		÷ 10 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : PROCESSUS, PRODUITS ET SERVICES 5	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
5a : Est-ce que les processus sont conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour les parties prenantes ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les processus sont améliorés avec les démarches appropriées en y associant les acteurs ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
5b : Est-ce que les produits et les services sont développés afin de créer une valeur optimale pour les clients ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les produits et les services sont développés en prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes et en intégrant toutes les fonctions de l'organisation ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
5c : Est-ce que les produits et les services sont promus et commercialisés de manière efficace ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
5d : Est-ce que les produits et les services sont élaborés, livrés et gérés ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
5e : Est-ce que les relations avec les clients sont gérées et mises en valeur ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les relations avec les clients permettent de bien comprendre leurs métiers et leurs besoins ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		+ 9 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : RESULTATS POUR LES CLIENTS 6	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
6a : Est-ce que nous avons une bonne image et une bonne réputation auprès de nos clients ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les clients affichent une bonne satisfaction quant à nos produits et services ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les clients affichent une bonne satisfaction quant à nos processus de fourniture des produits et services ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les clients affichent une bonne satisfaction quant à nos processus après-vente ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les clients affichent une volonté de fidélité et de loyauté envers nous ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
6b : Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de fourniture des produits et des services à nos clients ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de service client, les relations avec les clients et le service après-vente ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de réclamations et les félicitations ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de reconnaissance externe de la part de nos clients ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		÷ 9 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : RESULTATS POUR LE PERSONNEL 7	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
7a : Est-ce que les personnels affichent une bonne satisfaction générale et en matière d'implication et d'engagement ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels affichent une fierté et un sentiment de réalisation de soi ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels affichent une bonne satisfaction quant au leadership et au management ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels affichent une bonne satisfaction quant à la définition des objectifs, au management des compétences et des performances ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels affichent une bonne satisfaction quant à leur compétence, la formation et le développement de carrière ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels affichent une bonne satisfaction quant à l'efficacité de la communication ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que les personnels affichent une bonne satisfaction quant aux conditions de travail ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
7b : Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'implication et d'engagement des personnels ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de définition des objectifs, de management des compétences et des performances ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de leadership et de management ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de formation et de développement de carrière ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de communication interne ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		÷ 12 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : RESULTATS POUR LA COLLECTIVITE 8	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
8a : Est-ce que la collectivité a une bonne opinion de notre organisation en matière de contribution économique ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que la collectivité a une bonne opinion de notre organisation en matière environnementale ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Est-ce que la collectivité a une bonne opinion de notre organisation en matière sociale et sociétale ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
8b : Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de conformité légale et réglementaire et de gouvernance ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'impact environnemental ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'impact social et sociétal ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'hygiène et de sécurité ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'achats responsables et d'approvisionnement de matières premières ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		+ 8 =	% niveau

QUESTIONNAIRE : RESULTATS CLEFS 9	Pas encore démarré	Quelques progrès	Des progrès importants	Totalement réalisé
	D	C	B	A
9a : Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de résultats financiers ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de résultats rapportés au budget et plan stratégique ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bons résultats en matière de volume des produits ou services clés livrés ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bons résultats en matière de processus clés ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
9b : Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'indicateurs de performance financière ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de coûts des projets ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière d'indicateurs de performance des processus et des projets ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de partenaires et de fournisseurs ?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Mesurons-nous et avons-nous de bonnes performances en matière de technologies, d'information, de connaissances et d'autres actifs intangibles qui permettront d'atteindre les objectifs de résultats futurs?				
Donnez quelques exemples positifs				
Donnez quelques exemples négatifs				
Total des croix (a)				
Facteur de pondération (b)	0	33	67	100
Valeur (a x b)				
SCORE TOTAL	Somme =		÷ 9 =	% niveau