

**Evaluation de l'Engagement vers l'Excellence (C2E) de l'EFQM**

**Model 2013**

**Candidature**

Nom de l'organisation

A l'attention de:

ESPRIX Excellence Suisse

Stansstaderstrasse 90

6370 Stans NW

Téléphone: +41 44 281 00 13

E-mail: excellence@esprix.ch

Site Internet: [www.esprixexcellencesuisse.ch](http://www.esprixexcellencesuisse.ch)

Sommaire

[0. Montage 1](#_Toc531789846)

[0.1. Coordonnées 1](#_Toc531789847)

[0.2. Informations clés 1](#_Toc531789848)

[1. Vue d'ensemble 2](#_Toc531789849)

[1.1. Objectifs stratégiques de l'organisation 2](#_Toc531789850)

[1.2. Produits et services de l'organisation. 2](#_Toc531789851)

[1.3. Caractéristiques spécifiques 2](#_Toc531789852)

[1.4. Parties prenantes concernées de l'organisation 3](#_Toc531789853)

[1.5. Etat actuel par rapport à l'environnement de l'organisation 3](#_Toc531789854)

[1.6. Histoire de l'organisation 3](#_Toc531789855)

[1.7. Documents complémentaires 4](#_Toc531789856)

[2. Description de l'organisation: Capacités 5](#_Toc531789857)

[2.1. Stratégie et principaux résultats 5](#_Toc531789858)

[2.2. Orientation client 7](#_Toc531789859)

[2.3. Orientation vers les employés 8](#_Toc531789860)

[2.4. Gestion des partenaires 10](#_Toc531789861)

[2.5. Gestion de processus 11](#_Toc531789862)

[2.6. Leadership et culture d'entreprise 12](#_Toc531789863)

[3. Résultats importants 14](#_Toc531789864)

[3.1. Résultats axés sur les clients 14](#_Toc531789865)

[3.2. Résultats axés sur les salariés 15](#_Toc531789866)

[3.3. Résultats axés sur la société 16](#_Toc531789867)

[3.4. Principaux résultats 16](#_Toc531789868)

# Montage

# Coordonnées

Veuillez nous indiquer le nom d'une personne avec laquelle nous pourrons discuter de toute question relative à l'évaluation de l'Engagement vers l'Excellence (C2E) de l'EFQM et coordonner la visite sur place.

|  |  |
| --- | --- |
| Nom |  |
| Prénom |  |
| Poste |  |
| Téléphone |  |
| E-mail |  |

# Informations clés

Veuillez intégrer les informations clés ainsi que les renseignements concernant vos procédures, vos outils et vos résultats directement dans ce formulaire (points 1 à 3). Si les champs proposés ne sont pas suffisants pour enregistrer vos informations les plus importantes, vous pouvez les compléter si nécessaire.

Ces informations seront utilisées par l'évaluateur C2E d'ESPRIX pour se faire une vision globale et comprendre l'organisation dans son contexte.

# Vue d'ensemble

# Objectifs stratégiques de l'organisation

Les cinq principaux objectifs stratégiques de l'organisation sont présentés par ordre d'importance, en commençant par le plus important. Ces objectifs définissent l'image que l'organisation souhaite donner dans les années à venir.

|  |  |
| --- | --- |
| Objectif | Description |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Produits et services de l'organisation.

Les cinq principaux produits ou services de l'organisation sont présentés par ordre d'importance, en commençant par le plus important. Les principaux services proposés par l'organisation génèrent de la valeur pour les clients et les autres parties prenantes.

|  |  |
| --- | --- |
| Produit ou service | Description du produit ou du service |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Caractéristiques spécifiques

Qu'est-ce qui distingue votre organisation de vos concurrents ou vous donne un avantage concurrentiel distinct sur votre marché?

|  |  |
| --- | --- |
| Caractéristique spécifique | Description |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Parties prenantes concernées de l'organisation

Les cinq groupes d'intérêt les plus pertinents comprennent les personnes, les groupes ou les entreprises qui s'intéressent le plus aux prestations de votre organisation. Merci d'indiquer les attentes des différentes parties prenantes.

|  |  |
| --- | --- |
| Parties prenantes | Description des attentes ou des besoins des parties prenantes |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Etat actuel par rapport à l'environnement de l'organisation

L'enracinement de votre organisation dans son environnement est représenté par le marché actuel, l'environnement et la situation concurrentielle.

|  |  |
| --- | --- |
| Environnement | Description de l'environnement |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Histoire de l'organisation

Les principaux jalons ou étapes de développement les plus importantes de votre organisation sont décrites pour comprendre son histoire.

|  |  |
| --- | --- |
| Année | Description de l'histoire de l'organisation |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

#

# Documents complémentaires

Quand cela est possible, il faut fournir les informations suivantes sur l'organisation avec la candidature. Veuillez cocher les documents énumérés ci-dessous que vous envoyez en plus de la candidature:

|  |  |
| --- | --- |
| Documents |  Joint |
| Philosophie | ☐ Oui ☐ Non |
| Mission | ☐ Oui ☐ Non |
| Stratégie | ☐ Oui ☐ Non |
| Aperçu des produits / services | ☐ Oui ☐ Non |
| Organigramme | ☐ Oui ☐ Non |
| Schéma des processus | ☐ Oui ☐ Non |

Si d'autres documents sont nécessaires, l'évaluateur principal vous recontactera.

# Description de l'organisation: Capacités

Pour répondre aux questions sur certains aspects du modèle d'Excellence de l'EFQM, il faudra prendre en compte les procédures (processus) les plus importantes, leur mise en œuvre, leur évaluation et enfin leur amélioration. Vous en trouverez un exemple dans la première question de ce formulaire.

# Stratégie et principaux résultats

**Philosophie, mission, valeurs**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre**Exemple: La philosophie, la mission et les valeurs sont passées en revue au cours de l'examen de la stratégie et modifiées si nécessaire. Les changements sont communiqués lors d'événements informatifs et sur l'intranet. |
| **Evaluation et amélioration**Exemple: L'efficacité de la procédure est vérifiée sur la base du niveau de connaissances des salariés. Les résultats obtenus font l'objet d'une discussion au sein de la direction. Si nécessaire, des mesures sont prises.  |
| **Examens de contrôle et mise en réseau**Exemple: mission complémentaire sur la stratégie, protocoles d'examen de la stratégie, programme d'information des salariés, résultats «Etat des connaissances vision, mission, valeurs» du sondage auprès des employés |
| **Personne à contacter**Exemple: Peter Muster, directeur |

**Gestion des parties prenantes**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Analyse de l’environnement**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Analyse de l'organisation**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Stratégie, domaines d'action stratégiques, objectifs et projets**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Processus de fixation des objectifs**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Planification financière**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Contrôle de gestion stratégique et opérationnel**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

# Orientation client

**Groupes de clients actuels et potentiels**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Entretien des relations avec la clientèle**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Enquête sur la perception des clients**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Comparatifs avec la concurrence**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Vérification de l'efficacité des mesures**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

# Orientation vers les employés

**Fixation des objectifs**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Récompenses et prestations sociales**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Planification des ressources humaines**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Formation initiale et continue**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Enquête sur la perception des salariés**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Vérification de l'efficacité des mesures**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

# Gestion des partenaires

**Critères de choix des partenaires**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Gestion des partenaires et des fournisseurs**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Fixation des objectifs et des prestations**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Evaluation des performances**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Avantages de la coopération**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Echange d'expérience et de connaissances**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

# Gestion de processus

**Processus clés**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Documentation des processus**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Contrôle des processus**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Evaluation des performances**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Vérification de l'efficacité des mesures**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

# Leadership et culture d'entreprise

**Canaux d'information et de communication**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Culture du dialogue**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Soutien et promotion des employés**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Implication des employés dans le développement de l'organisation**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

**Evaluation des performances des cadres**

|  |
| --- |
| **Procédures et mise en œuvre** |
| **Evaluation et amélioration** |
| **Examens de contrôle et mise en réseau** |
| **Personne à contacter** |

# Résultats importants

Pour chacun des critères énumérés ci-dessous, saisissez un maximum de 8 indicateurs significatifs pour le suivi des performances et le contrôle de votre organisation (dans une optique stratégique).

Pour chaque indicateur, saisissez les valeurs réelles, cibles et de référence pour les 4 dernières années ou les 4 dernières mesures (si disponibles) et représentez les résultats sous forme de graphique.

Pour chaque indicateur, commentez les aspects suivants:

* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats

Lors de la visite sur place, nous discuterons avec vous de l'étendue et de la pertinence des résultats existants. Nous vous demanderons également quelles leçons vous avez tirées de ces résultats jusqu'à présent et comment elles ont été insufflées dans votre organisation, par exemple pour améliorer vos pratiques.

# Résultats axés sur les clients

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1** | **Indicateur 2** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3** | **Indicateur 4** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5** | **Indicateur 6** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7** | **Indicateur 8** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

# Résultats axés sur les salariés

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1** | **Indicateur 2** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |
| **Indicateur 3** | **Indicateur 4** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5** | **Indicateur 6** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7** | **Indicateur 8** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

# Résultats axés sur la société

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1** | **Indicateur 2** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3** | **Indicateur 4** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5** | **Indicateur 6** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7** | **Indicateur 8** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

# Principaux résultats

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1** | **Indicateur 2** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3** | **Indicateur 4** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5** | **Indicateur 6** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7** | **Indicateur 8** |
| **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |