

**Evaluation de l'Engagement vers l'excellence (R4E) 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](#_Toc531790041)

[0.1. Coordonnées 1](#_Toc531790042)

[0.2. Informations clés 1](#_Toc531790043)

[1. Vue d'ensemble 2](#_Toc531790044)

[1.1. Objectifs stratégiques de l'organisation 2](#_Toc531790045)

[1.2. Défis stratégiques de l'organisation 2](#_Toc531790046)

[1.3. Produits et services de l'organisation 2](#_Toc531790047)

[1.4. Caractéristiques spécifiques 3](#_Toc531790048)

[1.5. Parties prenantes concernées de l'organisation 3](#_Toc531790049)

[1.6. Environnement de l'organisation 3](#_Toc531790050)

[1.7. Histoire de l'organisation 3](#_Toc531790051)

[1.8. Documents complémentaires 3](#_Toc531790052)

[2. Description de l'organisation – Capacités 5](#_Toc531790053)

[2.1. Critère 1: Direction 5](#_Toc531790054)

[2.2. Critère 2: Stratégie 8](#_Toc531790055)

[2.3. Critère 3: salariées et salariés 10](#_Toc531790056)

[2.4. Critère 4: partenariats et ressources 13](#_Toc531790057)

[2.5. Critère 5: processus, produits et services 16](#_Toc531790058)

[3. Résultats importants 19](#_Toc531790059)

[3.1. Critère 6: Résultats axés sur les clients 20](#_Toc531790060)

[3.2. Critère 7: Résultats axés sur les clients 22](#_Toc531790061)

[3.3. Critère 8: Résultats axés sur la société 24](#_Toc531790062)

[3.4. Critère 9: Principaux résultats 26](#_Toc531790063)

[4. Glossaire et abréviations 28](#_Toc531790064)

[5. Pièces jointes 28](#_Toc531790065)

# Montage

# Coordonnées

Veuillez nous indiquer le nom d'une personne avec laquelle nous pourrons discuter de toute question relative à votre candidature et coordonner les différentes dates.

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

# Informations clés

Veuillez intégrer les informations clés ainsi que les renseignements concernant vos catalyseurs 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 agrandir si nécessaire.

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

# Vue d'ensemble

# Objectifs stratégiques de l'organisation

Les 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 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Défis stratégiques de l'organisation

Les principaux défis stratégiques de l'organisation sont présentés par ordre d'importance, en commençant par le plus important.

|  |  |
| --- | --- |
| Défi | Description |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# Produits et services de l'organisation

Les 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?

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

# Parties prenantes concernées de l'organisation

Les 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 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# 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 complémentaires suivantes sur l'organisation avec le questionnaire. Veuillez cocher les documents énumérés ci-dessous que vous envoyez en plus de la lettre de candidature:

|  |  |
| --- | --- |
| Document |  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 les critères 1 à 5, il faudra prendre en compte les procédures (processus) les plus importantes, leur mise en œuvre et enfin les mesures destinées à les améliorer (le schéma est présenté à titre d'exemple dans le formulaire, dans la première question sur le critère 1a).

Si la sélection suivante n'affiche pas les aspects qui sont importants pour vous, vous êtes libre de les ajouter au critère correspondant.

# Critère 1: Direction

Les cadres donnent une orientation claire, définissent la marge de manœuvre et jouent un rôle d'exemple; ils agissent avec prévoyance et flexibilité.

**1a Comment les cadres développent-ils et communiquent-ils la philosophie et la mission de l'organisation?**

|  |
| --- |
| **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.* |
| **Examens de contrôle et mise en réseau***Exemple: Mission complémentaire sur la stratégie, protocoles d'examen de la stratégie, programme d'information des salarié, résultats «Etat des connaissances vision, mission, valeurs» des entretiens avec les salariés.* |
| **Personne à contacter***Exemple: Peter Muster, directeur* |

**1a Comment les cadres développent-ils leur propre comportement en matière de leadership et sont-ils des modèles pour la culture de gestion?**

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

**1b Comment les cadres donnent-ils une image claire des capacités et des performances attendues de l'organisation?**

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

**1b Comment les cadres prennent-ils des décisions fondées pour élaborer le système et les processus de gestion?**

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

**1c Quelles approches les gestionnaires utilisent-ils pour comprendre les besoins des parties prenantes, les prendre en compte dans l'organisation et communiquer les résultats?**

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

**1d Comment les gestionnaires renforcent-ils la participation, l'habilitation, la responsabilisation et l'égalité des chances des salariés?**

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

**1d Comment accordez-vous de la reconnaissance aux prestations, que faites-vous pour promouvoir les nouvelles idées et la diversité?**

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

**1e Comment les cadres conçoivent-ils les processus et les projets de changement?**

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

**1e Comment tenez-vous compte des aspects du développement durable (solidarité sociale, responsabilité environnementale, performance économique)?**

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

# Critère 2: Stratégie

L'organisation élabore la stratégie, la communique, la concrétise et veille à sa mise en œuvre.

**2a Comment la connaissance de l'environnement, du marché et du positionnement est-elle intégrée dans le travail sur la stratégie?**

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

**2b Comment vos propres capacités et compétences de base sont-elles intégrées dans le travail sur la stratégie?**

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

**2c Comment le processus d'élaboration ou de mise à jour régulière de la stratégie est-il structuré?**

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

**2d Comment la stratégie est-elle concrétisée ou subdivisée et comment est-elle communiquée?**

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

**2d Comment la mise en œuvre de la stratégie est-elle suivie?**

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

**Autres aspects critère 2**

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

# Critère 3: salariées et salariés

L'organisation planifie les ressources humaines et reconnaît les performances, renforce et développe les compétences de ses employés, assure l'équité, l'égalité et la communication.

**3a Comment la planification du personnel est-elle élaborée et alignée sur la stratégie?**

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

**3a Comment les résultats des enquêtes auprès des salariés sont-ils utilisés dans l'élaboration de la planification du personnel, etc.?**

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

**3b Comment les connaissances, les aptitudes et les compétences des employés sont-elles développées et alignées sur la stratégie?**

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

**3c Comment les objectifs personnels et les objectifs de l'équipe ou de l'organisation sont-ils coordonnés et comment les salariés sont-ils habilités à agir de façon autonome?**

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

**3c Comment les salariés promeuvent-ils la réputation de l'organisation et apportent-ils une contribution à la société?**

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

**3d Comment la communication entre les salariés est-elle rendue efficace?**

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

**3d Comment la coopération (par exemple en équipe) est-elle améliorée?**

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

**3e Comment les prestations sont-elles reconnues et récompensées?**

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

**3e Comment la diversité des salariés est-elle reconnue et exploitée?**

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

**Autres aspects critère 3**

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

# Critère 4: partenariats et ressources

L'organisation gère les partenariats, les fournisseurs et les autres ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

**4a Comment les fournisseurs et les partenaires sont-ils sélectionnés conformément à la stratégie?**

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

**4a Comment la coopération est-elle gérée en conséquence?**

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

**4b Comment les ressources financières sont-elles planifiées, utilisées et contrôlées?**

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

**4b Comment les impacts économiques, sociaux et environnementaux à long terme sont-ils pris en compte dans les investissements?**

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

**4c Comment les bâtiments, l'équipement, l'infrastructure et le matériel sont-ils gérés et comment les impacts environnementaux négatifs sont-ils réduits au minimum?**

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

**4d Comment la technologie est-elle gérée pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie?**

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

**4d Comment les parties prenantes sont-elles impliquées?**

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

**4e Comment les informations sont-elles fournies, les connaissances gérées et la propriété intellectuelle de l'organisation protégée?**

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

**Autres aspects critère 4**

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

# Critère 5: processus, produits et services

L'organisation conçoit, oriente et améliore les processus, les produits et les services afin de créer de la valeur pour les clients et les autres parties prenantes.

**5a Comment les processus sont-ils conçus, gérés et améliorés afin d'assurer des avantages équilibrés pour les parties prenantes conformément à la stratégie?**

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

**5b Comment les produits et services sont-ils développés et les innovations rendues possibles?**

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

**5b Comment le cycle de vie des produits et services est-il conçu?**

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

**5c Comment les produits et services sont-ils promus et commercialisés efficacement auprès de leurs groupes cibles?**

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

**5d Comment s'assure-t-on, dans le cœur de métier, que les prestations convenues sont mises en œuvre de manière axée sur le client et respectueuse des ressources?**

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

**5e Comment les relations avec la clientèle sont-elles gérées et comment les perceptions des clients sont-elles recueillies et prises en compte?**

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

**Autres aspects critère 5**

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

# Résultats importants

Pour chacun des sous-critères énumérés ci-dessous, saisissez vos indicateurs clés 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 et représentez les résultats sous forme de graphique.

Pour chaque indicateur, expliquez les aspects suivants:

* Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références (le cas échéant)
* Transférabilité des résultats (analyse de causalité)

Si plus de huit indicateurs sont significatifs pour votre réussite commerciale, vous pouvez les ajouter au sous-critère correspondant.

# Critère 6: Résultats axés sur les clients

L'organisation obtient constamment des résultats exceptionnels qui répondent aux besoins et aux attentes de ses clients, voire les dépassent.

**6a Chiffres clés sur la perception de l'organisation du point de vue du client**

Par exemple données provenant de sondages auprès des clients, de groupes de discussion, de commentaires, de plaintes ou du service clientèle.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

**6b Indicateurs collectés en interne pour le suivi et le contrôle du point de vue et de la satisfaction des clients**

Par exemple indicateurs pour la fourniture de produits et la prestation de services.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

# Critère 7: Résultats axés sur les clients

L'organisation obtient constamment des résultats exceptionnels qui répondent aux besoins et aux attentes de ses salariés, voire les dépassent.

**7a Chiffres clés sur la perception de l'organisation du point de vue des salariés**

Par exemple données provenant de sondages auprès des employés, de groupes de discussion, d'entretiens.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

**7b Indicateurs collectés en interne pour le suivi et le contrôle du point de vue et de la satisfaction des salariés**

Par exemple formation continue, développement de carrière, engagement.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

# Critère 8: Résultats axés sur la société

L'organisation obtient constamment des résultats exceptionnels qui répondent aux besoins et aux attentes de la société, voire les dépassent.

**8a Chiffres clés sur la perception de l'organisation du point de vue de la société**

Par exemple enquêtes auprès des partenaires et fournisseurs, impact environnemental, réputation ou récompenses.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

**8b Indicateurs collectés en interne pour le suivi et le contrôle des prestations fournies envers la société**

Par exemple respect des normes ou des prestations en matière de santé, d'environnement et de sécurité.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

# Critère 9: Principaux résultats

L'organisation obtient constamment des résultats exceptionnels qui répondent ou dépassent les besoins et les attentes des parties prenantes qui ont une influence et un intérêt légitime dans la mission de l'organisation.

**9a Indicateurs stratégiques sur les principaux résultats financiers et non financiers**

Par exemple résultats financiers, respect du budget, volume d'activité des produits clés ou résultats des processus clés.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

**9b Indicateurs de la performance opérationnelle de l'organisation**

Par exemple indicateurs sur les processus clés, les coûts des projets, le déploiement des technologies ou les chiffres financiers.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 1: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 2: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 3: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 4: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 5: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 6: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicateur 7: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 | **Indicateur 8: Titre*** Graphique avec valeurs cibles, réelles et de référence
 |
| **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 | **Commentaire*** Importance et évolution des résultats
* Segmentation des résultats
* Bien-fondé des objectifs
* Pertinence des références
* Transférabilité des résultats
 |

|  |
| --- |
| **Autres indicateurs** |

# Glossaire et abréviations

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Abréviation / désignation | Explication |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# Pièces jointes

Veuillez énumérer les pièces jointes ici.