

**L'EFQM Comme Modèle d'Excellence pour la Mesure de la
Performance des Entreprises –Étude de Cas de l'Entreprise
FERTIAL/Annaba-**
**The EFQM as a Model of Excellence for the Measurement of
Business Performance -Case study of FERTIAL / Annaba-**

Slaimi Fayrouz^{1*}, Hamlaoui Hamid², Amroun Sarra³

¹ Université Badji Mokhtar, Annaba, f.selaimi@univ-annaba.dz

² Université 8 mai 1945, Guelma, hamlaoui.hamid@univ-guelma.dz

³ Université Chadli Bendjedid, ElTaref, amroun-sarra@univ-eltarf.dz

Date de reception:30/03/2020 Date de révision:20/12/2020 Date d'acceptation:11/03/2021

Résumé

Indépendamment à de nombreux outils et méthodes de management utilisés, le modèle d'excellence EFQM de la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité offre une vue holistique de l'organisation et peut être utilisé pour déterminer comment ces différentes méthodes s'articulent et se complètent mutuellement. On mettra l'accent dans cet article, non seulement sur la théorie du modèle d'excellence mais aussi sur la mise en pratique de ses principes par l'entreprise FERTIAL, qui a conformément obtenu la certification EFQM au cours de l'année 2014, ce qui constitue une première en Algérie.

Mots clés: Fondation Européenne pour le Management de la Qualité, EFQM, modèle d'Excellence, Performance, Ferial.

Abstract

Despite the huge number of management tools and methods used, the European Foundation for Quality Management's EFQM model of excellence offers a holistic view of the organization and can be used to determine how that different methods are articulated and complement each other. We will focus in this article, not only on the theory of the model of excellence but also on the practice of its principles by the FERTIAL company, which in accordance obtained the EFQM certification during the year 2014, which is considered the first in Algeria.

Keywords: European Foundation for Quality Management, EFQM, Model of Excellence, Performance, Ferial.

* Auteur correspondant: Amroun Sarra, Email: amroun.sarah@yahoo.com

1. Introduction:

Le modèle EFQM donne une vue d'ensemble de la performance, puisqu'il est un véritable guide du dirigeant, mais aussi, il n'oppose pas les démarches entre elles et permet de les intégrer d'une manière cohérente (d'un point de vue méthodologique et culturel) en ligne avec les orientations stratégiques. L'approche élaborée par l'EFQM s'articule autour de composants intégrés, autour desquels nous étayeront plus explicitement les différents aspects dans le contenu de cet article:

- **Les concepts fondamentaux d'excellence:** ce sont les principes de base qui constituent les fondations essentielles pour obtenir une excellence durable pour toutes les organisations;
- **Le modèle d'excellence EFQM:** un cadre de travail destiné à aider les organisations à mettre en pratique les concepts fondamentaux d'excellence.

En ce sens, l'entreprise FERTIAL qui a conformément obtenu la certification EFQM au cours de l'année 2014, ce qui constitue une première en Algérie, applique les principes de ce modèle et tend à l'utiliser comme outil d'évaluation de sa performance. En définitive des propos précédents, on essayera de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les niveaux d'excellence de l'EFQM?;
- Quels sont les critères d'application du modèle EFQM?;
- Comment s'applique le modèle d'excellence EFQM par l'entreprise Ferial pour la mesure de la performance?.

1. Introduction au modèle d'excellence EFQM:

On traitera dans cette première partie les origines et définition du modèle EFQM, ses niveaux ainsi que les différents modèles d'excellence.

1.1.Origines et définition du modèle EFQM:

L'European Foundation for Quality Management ou EFQM (en français :Fondation Européenne pour la gestion de la qualité), a été fondée en 1988 par les présidents de grandes entreprises européennes : Bosch, BT, Ciba-Geiry, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer et Volkswagen avec le soutien de la commission Européenne.

Depuis sa création la fondation a eu pour vision d'aider les entreprises européennes qui appliquent les principes du « Management par la Qualité Totale »(Verdoux & Iribarne, 2011, p. 15).

Cet effort a porté sur les pratiques managériales, mais aussi sur les relations avec leurs employés, leurs actionnaires, leurs clients et les collectivités avec lesquelles elles opèrent. Avec le temps la terminologie a évolué remplaçant « Management par la Qualité Totale » par « Excellence », mais les principes de la fondation de l'EFQM sont restés les mêmes.

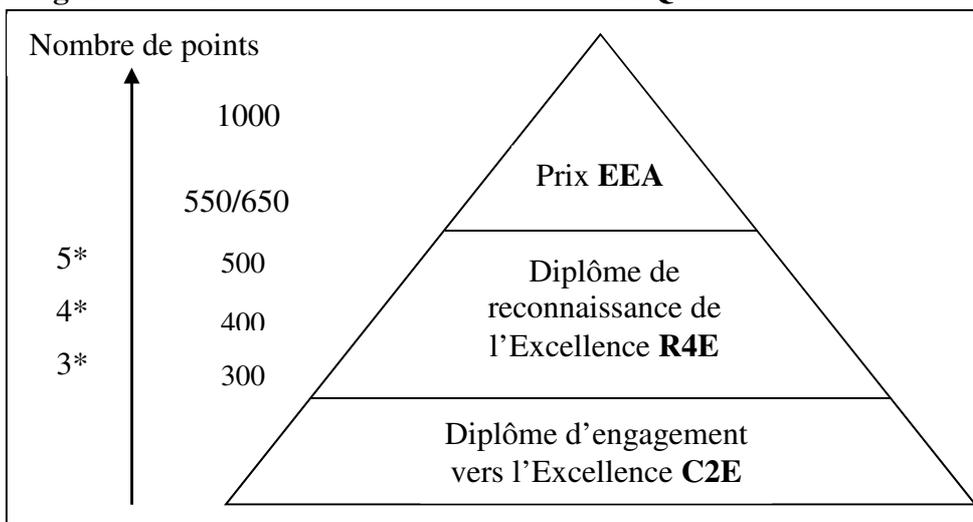
D'ailleurs, on retrouve cette idée dans les termes de Jacques Delors, président de la commission européenne à l'époque où l'EFQM a été fondée, s'adressant aux industriels : « *La bataille pour la qualité est la condition nécessaire au succès de vos entreprises et pour notre compétitivité* ».

La stratégie de l'EFQM est d'utiliser ce prix pour stimuler l'intérêt et créer des synergies visant à promouvoir l'Excellence comme une force pour assurer le succès durable des entreprises(BOERI, 2006, p. 130).

1.2.Les niveaux d'excellence de l'EFQM:

Les membres de l'EFQM peuvent engager leur entreprise dans les programmes des « niveaux d'excellence »: le premier niveau C2E, le deuxième niveau R4E et le troisième niveau EEA, les entreprises sont classés selon le nombre de points obtenus, à travers une panoplie de critères et de sous critères, comme le démontre la figure suivante(SEGOT & AGULLO, 2015, p. 89):

Figure N°01: Les niveaux d'excellence de l'EFQM



Source: Daniel BOERI, 2006, P.131.

- **Le premier niveau C2E**(C2E : Committed to Excellence) « **Engagement vers l'excellence** » : ce premier niveau cumule 300 points et de ce fait permet aux entreprises d'obtenir 3 étoiles sur 5, il s'appuie sur une autoévaluation, puis sur une mise en œuvre des actions d'amélioration. Ce travail est validé par un « assesseur » externe mandaté par l'EFQM.
- **Le second niveau R4E** (R4E : Recognized for Excellence 3* / 4* / 5*) « **Reconnu pour l'Excellence** » : le deuxième niveau cumule de 300 à 500 points et de ce fait permet aux entreprises d'obtenir 3, 4 ou 5 étoiles sur 5 selon le nombre de points obtenus, il témoigne des progrès significatifs de l'entreprise en matière d'autoévaluation et d'amélioration.
- **Le troisième niveau** : Le plus élevé, est celui qui couvre les distinctions du Prix Européen de la Qualité.

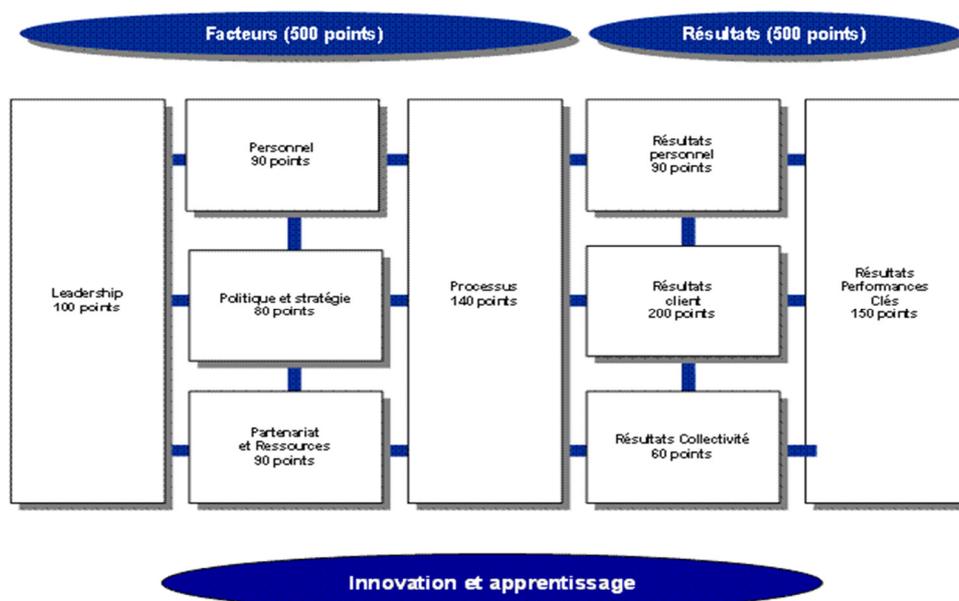
Les niveaux d'Excellence sont des initiatives conçues spécialement pour motiver les équipes chargées de l'amélioration des performances et

créer des marques de reconnaissances dont les entreprises peuvent être fières(BOERI, 2006, p. 131).

1.3. Le modèle d'Excellence EFQM:

Le modèle EFQM de l'Excellence fut revu en 1999, en 2003, en 2009, puis en 2013, mais conservera sa structure originale, comme le démontre la figure suivante:

Figure N°02 :Le modèle EFQM



Source: Aurélie MARCONNET, 2005-2006, URL <http://www.utc.fr/mastermq>.

Le modèle d'excellence EFQM est un cadre non prescriptif qui repose sur 9 critères et 32 sous-critères.

- Les 5 critères de gauche sont appelés **facteurs** et traitent de la manière dont l'organisation exécute diverses activités. Ils constituent les différentes composantes du processus que forme toute entreprise(COULAUD, 2019):
 - **Leadership:** (100 points) est la manière dont l'équipe dirigeante stimule et facilite la réalisation de la mission et de la vision, développe des valeurs nécessaires à une réussite à long terme et met en œuvre ces dernières par le biais d'actions et de

comportements pertinents. La manière dont chacun de ses membres s'engage personnellement en s'assurant du déploiement et de la mise en œuvre du système de management dans l'organisation;

- **Gestion du personnel:** (90 points) est la manière dont l'organisation manage, développe et libère les connaissances et le potentiel de son personnel, que ce soit au niveau de l'individu, des équipes ou de l'organisation. La manière dont l'organisation planifie ses activités afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace de ses processus;
 - **Politique et stratégie:** (80 points) est la manière dont l'organisation met en œuvre sa mission et sa vision par une stratégie claire et orientée vers les parties prenantes, soutenue par des décisions, des plans, des objectifs, des cibles et processus appropriés;
 - **Partenariats et ressources:** (90 points) est la manière dont l'organisation planifie, manage ses partenariats externes et gère ses ressources internes afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer un fonctionnement efficace de ses processus;
 - **Processus:** (140 points) est la manière dont l'organisation conçoit, manage et améliore ses processus afin de soutenir sa politique et sa stratégie et de donner entière satisfaction à ses clients et aux parties prenantes tout en augmentant la valeur.
- Les 4 critères de droite concernent les **résultats** obtenus par l'organisation par rapport à divers partenaires(COULAUD, 2019) :
- **Résultats personnel:** (90 points) sont les résultats obtenus par l'organisation vis-à-vis de son personnel;
 - **Résultats clients:** (200 points) sont les résultats obtenus par l'organisation vis-à-vis de ses clients externes;
 - **Résultats collectivité:** (60 points) sont Les résultats obtenus par l'organisation sur son impact vis-à-vis de la collectivité;
 - **Résultats performances clés:** (150 points) sont les résultats obtenus par l'organisation par rapport à ses objectifs de performance planifiés.

On notera que les résultats ne se limitent aux indicateurs économiques, mais englobent non seulement la satisfaction des clients mais aussi celle du personnel et l'impact de l'entreprise dans la collectivité, ce qui fait de ce modèle un cadre de travail particulièrement actuel (MEYER, 2013, p. 39).

On notera aussi qu'en accordant autant d'importance aux facteurs qu'aux résultats (500 points chacun), le modèle prône une vision durable de l'excellence et rejette une conception de la performance à court terme, anticipant là encore les préoccupations émergentes (BOERI, 2006, p. 132).

Les 9 cases du graphique représentent les critères qui servent à évaluer la progression d'une organisation vers l'excellence. Chacun de ses critères comporte une définition qui en précise le sens profond.

Pour préciser davantage la signification des critères, chacun d'entre eux est subdivisé en sous-critères qui recouvrent les divers points à traiter au cours d'une évaluation. Il y a ainsi au total 32 sous-critères.

Chaque sous-critère présente une liste des domaines qui peuvent être traités. Ces derniers ne sont pas impératifs et leur liste n'est en aucun cas exhaustive. Leur but est d'apporter des éclaircissements supplémentaires sur la signification des sous-critères.

Enfin, la progression vers l'excellence est mesurée à l'aide de la grille « RADAR » (acronyme de : Résultats, Approche, Déploiement, Appréciation et Revue) qui étalonne les niveaux 25 en 25 en examinant le cycle PDCA des pratiques mises en œuvre dans chacun des 32 sous-critères (BOERI, 2006, p. 133).

1.4. Les différents modèles d'excellence:

- Prix Malcolm Baldrige:

Créé en 1987 aux Etats Unis, ce modèle est issu de la loi « 100-107 » sur l'amélioration de la qualité (QualityImprovementAct), ce référentiel porte le nom du ministre du Commerce à l'époque du président Américain Ronald Reagan. Ses critères ont été élaborés par E. Deming et J. Juran.

Ce prix a pour objectifs d'élever rapidement le niveau de qualité des entreprises américaines, notamment face à la menace japonaise, en donnant un guide du Management par la Qualité. Chaque année est organisé la

remise des prix qui a lieu en octobre par le président des Etats Unis lors du mois de la qualité.

- **Prix Deming:**

Créé en 1951 par laJapanese Union of Scientists and Engineers(JUSE) sur les travaux de E.Deming qui était enseignant au Japon. Deming a été décoré de l'ordre du Trésor sacré par l'empereur HiroHito pour sa contribution au redémarrage de l'économie japonaise financé par la fondation Deming.

Ce prix a pour objectifs d'améliorer le niveau des entreprises japonaises dans tous les domaines et à tous les niveaux en utilisant le célèbre principe de Deming : le PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Chaque année est organisé la remise des prix qui a lieu en novembre lors du mois de la qualité au Japon.

- **ISO 9004 :**

La norme ISO 9004 est un référentiel managérial qui s'est fortement inspiré du modèle EFQM. L'ISO 9004 fournit les lignes directrices permettant à une entreprise de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité.

La norme ISO 9004 a pour objectifs d'améliorer les performances de l'entreprise en donnant les lignes directrices d'un système de mangement de la qualité. Elle donne des recommandations concernant l'établissement d'un système de management et la manière dont on peut l'améliorer.

La norme ISO 9004 est obtenue après un examen effectué tous les trois ans avec un audit annuel(GALIBERT, 2010, p. 02).

- **Prix Algérien de la qualité:**

Le prix Algérien de la Qualité a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie.

La démarche conduisant à ce prix Qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises

et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité. Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence.

Le tableau suivant regroupe les entreprises ayant obtenus le Prix Algérien de la Qualité, SAIDAL ayant obtenu le Prix Algérien de la Qualité de la première édition en 2003, depuis, plusieurs éditions ont suivi:

Tableau N°01: Les Entreprises ayant reçues le prix Algérien de la qualité

Année	Nom de l'entreprise
2003	SAIDAL
2004	Cimenterie de AïnTouta
2005	BCR (Boulonnerie-Coutellerie-Robineterie)
2006	ENASEL (Entreprise Nationale du Sel)
2007	ALRIM (Entreprise publique de réalisation d'équipements et d'infrastructures métalliques)
2008	TRANSMEX (spécialisée dans la manutention filiale de Sonelgaz)
2009	Entreprise Portuaire de BéjaïaAlzinc (société Algérienne de Zinc)
2010	ENAP (Entreprise Nationale des Peintures)
2011	Groupe Benhamadi (électronique et électroménager)
2012	Entreprise de céramique de Ghazaouet
2013	ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager)
2014	Knauf Plâtre Entreprise Allemande de droit algérien
2015	Infrarail filiale de l'Entreprise nationale des transports ferroviaires-SNTF et au laboratoire privé de cosmétiques Venus
2016	Le prix n'a pas été attribué
2017	Le prix n'a pas été attribué
2018	Cimenterie de Ain El Kébirasétif

Source : établi par les auteurs

Participer au Prix Algérien de la Qualité permet aux entreprises:

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence;

- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la Qualité;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et institutions dans la quête de la qualité;
- La démonstration aux clients du niveau d'exigence de l'entreprise en matière de qualité (Ministère de l'Industrie, LE PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE- 2012, 2002, p. 03).

2. L'application du modèle d'excellence EFQM par l'entreprise Fertial:

2.1. Place de l'entreprise Fertial:

Fleuron national de l'industrie pétrochimique, Fertial, Société des Fertilisants d'Algérie, installée dans les sites industriels d'Annaba et d'Arzew, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien Asmidal et le Groupe espagnol Grupo Villar Mir. Ils détiennent respectivement 34% et 66% du capital.

Avec un taux d'exportation élevé à 74% de sa production, Fertial se place comme leader dans le bassin méditerranéen et deuxième dans le monde arabe, derrière l'Arabie Saoudite. Elle occupe, par ailleurs, une confortable septième place au niveau mondial. Leader incontournable dans la production d'engrais fertilisant sur le marché intérieur, Fertial, prévoit à tous les besoins de l'agriculture algérienne en la matière.

2.2. Présentation des infrastructures de production:

Le site de production d'Annaba s'étend sur une superficie de 103 hectares et emploie 677 personnes. L'usine produit:

- L'Ammoniac, avec une capacité de production annuelle de (330 000) tonnes;

- L'Acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de (240 000) tonnes;
- Le Calcium Ammonitrate (CAN) à 27% d'azote, avec une capacité de production annuelle de (300 000) tonnes;
- L'Urée Ammonitrate (UAN) à 32 % d'azote, avec une capacité de production annuelle de (300 000) tonnes;
- Les engrais phosphatés simples TSP, les engrais complexes binaires et ternaires (NPK) et le Sulfazot à 26% d'azote, avec une capacité de production annuelle de (300 000) tonnes;
- Les engrais phosphatés simples SSP, avec une capacité de production annuelle de (264 000) tonnes;
- Les engrais complexes binaires et ternaires (PK et NP), avec une capacité de production annuelle de (150 000) tonnes.
- Le Nitrate d'Ammonium sous formes liquide et solide.

2.2.Fertialcertifiée EFQM:

Après avoir déployé d'importants investissements et consentis beaucoup d'efforts, Fertial a réussi à obtenir au cours de l'année 2014 la certification EFQM (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité). Ce qui constitue une première en Algérie. Le modèle EFQM est composé de huit concepts fondamentaux permettant à Fertial d'appliquer une philosophie d'excellence durable:

- Atteindre des résultatséquilibrés;
- Créer de la valeur pour les clients;
- Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre;
- Manager par les processus;
- Réussir par l'implication du personnel;
- Inciter à la créativité et à l'innovation;
- Développer les partenariats;
- Assumer ses responsabilités pour un avenir durable.

Ainsi, Fertial pourra, à travers la certification EFQM, s'appropriier les meilleures pratiques d'entreprise, d'intégrer et dynamiser les démarches de progrès et d'anticiper les contraintes réglementaires.

Afin d'obtenir la certification EFQM, Fertial est passée par une série d'enquêtes, réalisées par la Direction Commerciale de Fertial. Une fois réalisées, les moyennes arithmétiques sont calculés et permettent d'étudier, les données de satisfaction par produits, par usine, par sous critère...etc. Les deux indicateurs considérés sont:

- L'Indice ou taux de Satisfaction de chaque critère (ISC);
- L'Indice de Satisfaction Générale (ISG).

A travers ces indicateurs, Fertial mesure la satisfaction de ses clients directs, c'est-à-dire les consommateurs industriels d'ammoniac (marché international) et les distributeurs d'engrais (marché local).

Les indicateurs de perception des clients ont un seuil de satisfaction de 50%, en dessous duquel, le client est considéré comme non satisfait.

Le tableau suivant démontre les résultats de la satisfaction des clients distributeurs de l'entreprise Fertial au cours de la démarche d'obtention de la certification du modèle EFQM, à travers les différents critères:

- Remise, réception du produit;
- Attention accordée au client;
- Disponibilité et proximité du produit.

Fractionnées par la suite en sous critères et démontrant les niveaux l'Indice de Satisfaction de chaque critère et L'Indice de Satisfaction Générale.

Tableau N°02 : Résultats de la satisfaction des clients distributeurs

Critères	Sous critères	ISC	ISG
Remise, réception du produit	Temps moyen de chargement	64%	
	Poids du produit	80%	
	Etat des sacs	71%	
	Design du sac	60%	
	Qualité physique du sac	65%	

	Couture du sac	58%	67%
	Palettisation engrais	72%	
	Enlèvement sur palètttes	74%	
Attention accordée au client	Sommes disponibles	66%	72%
	Comprenons vos besoins	56%	
	Prise en charge des réclamations	53%	
	Accueil réservé par Fertial	74%	
Disponibilité et proximité du produit	Produits disponibles lors besoin	43%	43%
	Produits disponibles dans région	51%	51%

Source: établi par les auteurs à partir des documents internes de Fertial, 2013.

Avec un ISG supérieur à 50%, la majorité des clients ont été satisfaits.

Dans le cadre du système de management de la qualité ISO 9000, Fertial mesure la satisfaction du client, avec une enquête annuelle. Cependant, elle est plus régulièrement évaluée à travers les réclamations du client.

Tableau N°03 : Résultats de la satisfaction des clients consommateurs

Critères	Echelle de réponse	ISC
Remise, réception du produit	Les informations données par Fertial sur l'évolution des stocks	80
	Le temps moyen de chargement des navires	90
	La prise en charge des navires dans les ports d'Algériens	80
	La prise en charge des dossiers administratifs par Fertial	90
Attention accordée au produit	Est-ce que nous sommes disponibles lorsque vous avez besoin de nous ?	100
	Est-ce que nous comprenons vos besoins ?	90
	Comment évaluez-vous la prise en charge de vos réclamations	90

	Comment évaluez-vous la communication avec Fertial ?	100
--	--	-----

Source : établi par les auteurs à partir des documents internes de Fertial, 2013.

Les indicateurs de performance pour le client sont composés de trois sous critères, qui sont:

- le taux de clients satisfaits;
- Les indicateurs de réclamations de clients;
- Les indicateurs du système ISO 9001, reliés aux processus stratégiques, centraux et de support.

Tableau N°04 : Taux de clients satisfaits

Enquête Année	N° Clients	Clients peu satisfaits	%	Moyenne Totale satisfaction
2010	181	26	14,3	69,81
2011	191	14	7,3	69,28
2013	220	16	7,2	66,14

Source : établi par les auteurs à partir des documents internes de Fertial, 2013.

Le tableau donne des indications sur la moyenne totale de satisfaction de l'enquête et les taux de clients peu satisfaits. On constate à ce titre que la moyenne totale de satisfaction est sensiblement la même pour les trois années (2010, 2011, 2013), alors que le taux de clients insatisfaits a diminué à chaque enquête passant ainsi de 14,3% en 2010 à 7,2% en 2013.

Tableau N°05 : Taux de doléances de Clients

Types de réclamations	2011	2012	2013
Manquant sacs	2	11	1
Excédent sacs	2	14	-
Sacs mouillés	14	14	3
Sacs déchirés et manquants en poids	11	3	13
Emballage non conforme	2	2	-
Wagons sales, produits souillés	2	2	-
Produit non conforme	4	2	1

Substitution de produits	-	1	-
Total	37	49	18

Source : établi par les auteurs à partir des documents internes de Fertial, 2013.

Le tableau donne une synthèse des types de réclamations des 3 années précédents l'obtention de la certification EFQM (2011, 2012, 2013). L'ensemble des réclamations émanent des distributeurs, aucune réclamation n'est parvenue de l'utilisateur final du produit (agriculteur). L'importance des réclamations pour sacs déchirés en 2013 est due à la mise en place du nouveau système de palettisation en cours de réglage.

Quand au Système de Management de la Qualité, il est mesuré à travers le taux d'accomplissement des objectifs globaux de l'usine chaque trimestre afin de déterminer le taux d'atteinte des objectifs de chaque processus. Une nette croissance de la réalisation des objectifs liés au SMQ a été enregistrée en 2012, par rapport à 2010 et 2011 qui sont due essentiellement aux efforts fournis par la production et la disponibilité des installations.

3. Conclusion:

Les organisations excellentes obtiennent et maintiennent des performances remarquables qui satisfont ou dépassent les attentes de toutes leurs parties prenantes. Toutes les entreprises s'efforcent de réussir, certaines échouent, d'autres arrivent à obtenir des périodes de succès mais à la longue finissent par disparaître. Peu d'entre elle parviennent à un succès durable, forçant ainsi le respect et l'admiration. Ceci est le cas de l'entreprise FERTIAL qui a réussie à démontrer son succès à travers les différentes enquêtes menées préalablement à la certification EFQM, couronnées par des résultats largement positifs et satisfaisants, la classant ainsi au rang des entreprises excellentes.

En ce sens, on peut avancer, à la suite du modèle d'excellence EFQM ainsi que ses méthodes systématiques de mesure et d'amélioration des résultats qui offrent une plateforme pratique à mettre en œuvre pour l'entreprise FERTIAL. Le retour sur investissement à la clé est indiscutable et apparaît à travers:

- La satisfaction concrète des clients avec une moyenne totale de satisfaction des clients dépassant les 66% durant trois années consécutives;
- Les collaborateurs et les performances opérationnelles et financières en voyant le taux de réclamations en baisse considérable;
- La prise en compte de toutes les parties prenantes dans une logique de développement et de performances durables;
- L'implication forte du personnel dans les actions d'amélioration;
- Le développement de performances durables.

A cet égard, il y a lieu de rappeler que la mesure de la performance consiste en une revue globale, systématique, méthodique et régulière des activités et des résultats d'une organisation en se référant au Modèle d'Excellence EFQM. Cependant, la mesure de performance permet à l'organisation de détecter clairement ses points forts et les domaines susceptibles d'être améliorés. Ce processus d'évaluation conduit à la mise en œuvre de plans d'amélioration dont les progrès doivent être suivis régulièrement. Les organisations répètent ce cycle évaluation/prise de décisions et sont ainsi en mesure de réaliser des améliorations judicieuses et durables.

4. Références:

1. BOERI, Daniel (2006), Maîtriser la Qualité et le Management éthique, 3^{ème} édition, Maxima, France.
2. COULAUD Estelle, Plateforme Nationale Management et Pilotage des Organisations, Démarche d'amélioration continue : Le Modèle EFQM, URL : <file:///C:/Users/dream/Downloads/Demarche-d-amelioration-continue-Le-Modele-EFQM.pdf> 15/09/2019.
3. GALIBERT, Michel (2010), Mise en œuvre et amélioration de la qualité, éditions WEKA, France.
4. IRIBARNE P., S. VERDOUX (2011), EFQM-Le guide de l'évaluation, Editions AFNOR.
5. MARCONNET, Aurélie (2006), Mise en place d'un outil de pilotage et auto évaluation EFQM. Rapport de stage MASTER Management de la Qualité (MQ),

UTC, URL: <http://www.utc.fr/mastermq> ; [Université de Technologie de Compiègne](#).

6. MEYER, Florent A. (2013), Le guide de L'EFQM version 2013, Editions Lexitis.
7. SEGOT, Jacques, Pierre AGULLO (2015), Le b.a.-ba des modèles d'excellence, Editions Afnor.
8. (Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02) (2013), Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement.
9. Documents internes de FERTIAL.