REGLE PRATIQUE

Comment définir le périmètre pertinent d'évaluation lorsque les pratiques sont partagées entre entité et groupe ?

Critère(s) concerné(s) : Tous

Mots clés : Périmètre, contrat de service, processus externalisés, interface

Rédigé par :	Patrick Iribarne (STRATEIS)		Approuvé par :	Stéphane Verdoux (AFNOR)

1. Question(s) posée(s) et contexte

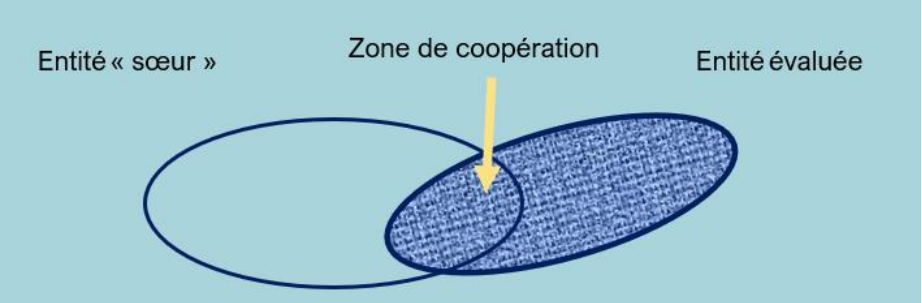
- Dans un contexte de déploiement de la démarche EFQM au sein d'une entité appartenant à une Groupe, les évaluateurs sont régulièrement amenés à évaluer un domaine d'action dont les pratiques sont distribuées et les responsabilités partagées entre le Groupe et l'entité.
- Se pose donc la question du périmètre pertinent de l'évaluation. Dois-je évaluer l'ensemble des approches (y compris celles conduites par d'autres entités du Groupe étant « hors périmètre ») qui contribuent aux résultats clés de l'entité évaluée ? ou bien dois-je limiter mon évaluation aux approches maitrisées par l'entité évaluée sans prendre en compte ce qui est fait par ailleurs ?

2. Eléments de doctrine existants (règles de l'art, usages, directives, …)

- Dans le cas général, lorsqu'un domaine d'action constitue un enjeu clés pour les résultats stratégiques l'entité ou pour répondre à une attente prioritaire d'une des parties prenantes clés, ce domaine doit être soumis à évaluation, conformément au principe de matérialité.
- Par exemple, une plateforme logistique régionale doit être performante dans la maintenance de ses bâtiments et infrastructures. Que ces opérations de maintenance soient réalisées directement par la plateforme ou par la « direction patrimoine » du Groupe, les incidents provoqués par un éventuel défaut de maintenance auront un impact direct sur les performances de l'entité (productivité, livraisons à l'heure, …)
- Dans ces situations, il est donc communément admis que les évaluateurs doivent apporter des réponses aux questionnements RADAR : « Le résultats est-il le fruit de l'approche ? » ou « Les approches sont-elles efficaces et améliorées au regard des résultats obtenus ? »

3. Règle pratique

- Lors de la construction du programme de visite sur site, le responsable d'évaluation doit être attentif à ce que pour les domaines de performance clés de l'entité, les différents acteurs (y compris les autres entités du groupe) contributifs aux résultats participent bien à l'évaluation.
- Dans une évaluation EFQM, quand plusieurs entités d'un groupe contribuent à un même résultat clé, il est essentiel de partir des résultats "Begin with the end in mind". Il ne s'agit pas forcément de focaliser sur un contrat de service ou une sur une interface formalisée entre deux entités, mais plutôt d'évaluer la capacité réelle à collaborer entre ces multiples entités pour produire les résultats attendus.
  Mieux vaut une coopération parfois informelle mais performante qu'une relation parfaitement cadrée qui ne permet pas d'atteindre les résultats visés.



4. Exemple(s) de mise en application de la règle pratique

- Dans le cas d'un exploitant de transport public de voyageur, l'évaluation porte à la fois sur les résultats de sécurité et de disponibilité du matériel roulant, et sur les activités de maintenance réalisées en propre par l'entité ainsi que celles réalisées par d'autres entités du Groupe avec lesquelles elle coopère.
- Pour un domaine d'action stratégique confié en partie au Groupe (par exemple un centre de services partagés), l'évaluation intègre les résultats obtenus sur l'unité, les modalités de coopération entre l'entité et le centre de services, ainsi que la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs.