

Le modèle EFQM

Un modèle hors normes

Particulièrement développé dans les pays nordiques et anglo-saxons, le modèle EFQM propose un schéma de performance atypique particulièrement adaptable à tous les contextes d'entreprises. P. Mongillon en présente les caractéristiques principales en huit points.

1. Contrairement à d'autres modèles plus restrictifs, EFQM est un référentiel intégrateur, systémique et fédérateur.

- **Fédérateur** : il concerne toutes les parties prenantes qui puisent des sources d'inspiration et d'amélioration des pratiques. Il adresse toutes les fonctions de l'entreprise.

- **Systémique** : il donne une vue d'ensemble de la performance à atteindre dans une perspective CT-MT-LT, sur toutes les parties prenantes. C'est un véritable guide du dirigeant.

- **Intégrateur** de démarches : il n'oppose pas les démarches entre elles mais permet de les intégrer d'une manière cohérente (d'un point de vue méthodologique et culturel) en ligne avec les orientations stratégiques.

2. Il comprend deux facettes et relie ces deux aspects dans des liens de cause-effet

- Les pratiques qui précisent la manière de travailler et qui impactent les résultats.

- Les résultats, des faits et des chiffres, qui montrent la performance obtenue grâce aux pratiques. A leur tour, le niveau des résultats atteint induit les améliorations potentielles des approches.

3. Il s'appuie sur des fondations applicables à toute taille d'entreprise. L'EFQM détaille ces fondations au travers de 9 critères, 32 sous-critères et plus de 130 items d'aide basés sur les meilleures pratiques des entreprises européennes.

Il permet d'évaluer et de quantifier le niveau de performance atteint à l'aide d'un système complet et pertinent (le RADAR).

« Non-prescripteur, l'EFQM propose une bonne pratique sans l'imposer. »

4. L'EFQM adresse les quatre grandes parties prenantes de toute entreprise.

Il demande à l'équipe dirigeante de quelles manières les besoins et attentes de ces parties prenantes sont comblées.

- **Les résultats clés** donnent-ils confiance aux actionnaires (ou à tout détenteur d'intérêt financier) dans l'atteinte de la mission, de la vision et de la stratégie ?

- **Les clients** sont-ils enthousiastes et fidèles ?

- **Le personnel** est-il motivé et efficace ?

- **La société civile** perçoit-elle les impacts des pratiques sociétales ?

5. Pour chacune des pratiques, l'EFQM questionne les dirigeants pour savoir si les pratiques sont les meilleures pour obtenir les résultats, en ligne avec la stratégie et cohérentes entre elles.

6. L'EFQM vous demande si les résultats obtenus sont basés sur des indicateurs pertinents, segmentés et d'une étendue suffisante. Il importe que votre entreprise ait des résultats en tendance favorable et en ligne avec les objectifs fixés. La

connaissance des meilleures pratiques et des meilleurs résultats est un atout qui permet de progresser dans ses manières de faire.

Est-ce bien le cas chez vous ? Maîtrisez-vous les relations de cause-effet ? En fait, pouvez-vous affirmer que c'est grâce à vos pratiques que vous obtenez clairement les résultats actuels ?

7. Les questions essentielles posées par le modèle EFQM aident le dirigeant à résoudre son équation : satisfaire, dans la durée, toutes les parties prenantes. C'est bien grâce à la stratégie multi parties prenantes, c'est grâce à l'agilité et la capacité à changer et réagir aux opportunités et contraintes dans un environnement changeant et incertain, que nous sommes capables d'obtenir nos résultats financiers et non financiers.

8. L'EFQM adresse toute taille d'entreprise, de tout type. L'EFQM est non-prescripteur et propose une bonne pratique sans l'imposer ni chercher la conformité à une norme. Il propose une grille d'approche de votre activité dans une vision systémique. L'EFQM donne du sens aux différentes démarches en les intégrant dans un tout cohérent. Il décroïsonne et accélère votre performance ■

Patrick Mongillon*

* Président CFPP, Directeur associé AQM Conseil