

Les auteurs

Co-dirigeant de Stratéis, évaluateur européen EFQM depuis plus de 15 ans, **Patrick Iribarne** forme et qualifie les évaluateurs EFQM français pour AFNOR et accompagne les démarches d'Excellence de grands groupes et d'établissements en réseau. Auteur d'ouvrages de référence sur le pilotage et la transformation des organisations, il anime des séminaires de stratégie et coordonne la plateforme de ressources téléchargeables Excellence 4.0 (www.excellence40.com).

Membre de la Core-Team chargée du développement du modèle EFQM 2020 et co-dirigeant de Stratéis, **Stéphane Verdoux** forme et accompagne de nombreux groupes, ETI et organisations publiques dans leurs démarches de transformation. Il anime également plusieurs communautés de *benchmark* qui ont pour objectif de partager et de faire la promotion des pratiques d'excellence.

Préface

Les entreprises de toutes tailles et de toutes régions géographiques font face à des défis sans précédent. Les changements technologiques, géopolitiques, des besoins des clients, ainsi que la pénurie de talents nuisent à leur capacité d'améliorer leurs performances. La situation actuelle impose la fluidité du modèle commercial nécessaire à la poursuite du succès.

Les bouleversements technologiques, tels que les appareils mobiles, l'analyse prédictive, l'intelligence artificielle et la digitalisation à grande échelle ne font que perturber l'activité, qui manque de souplesse pour réagir de manière fluide et efficace. Pour ce faire, une nouvelle méthode de travail s'impose : une méthode selon laquelle le *leadership* d'une entreprise fournit ses produits et services dans un environnement en constante évolution. Atteindre cet état d'agilité nécessite non seulement une refonte de la manière dont les entreprises surveillent, se préparent et réagissent aux changements du marché, mais aussi leur capacité à bien identifier et hiérarchiser les défis ou opportunités pertinents présentés. Profiter de l'agilité et des performances élevées et durables au sein d'une entreprise nécessite l'intégration de la stratégie, des objectifs et de la culture, ainsi qu'une compréhension approfondie des systèmes opérationnels, des processus, des compétences et des personnes au sein de l'entreprise. Cela nécessite la capacité de prendre du recul et d'avoir une vue d'ensemble de tous les systèmes interconnectés et d'appliquer les compétences technologiques, la compréhension et les données appropriées, afin de décider de leur meilleure utilisation. De plus, un *leadership* organisationnel exceptionnel est également essentiel pour garantir la formulation d'une direction claire et l'obtention d'un résultat clair alors que de multiples opportunités et menaces doivent être prises en compte. Les dirigeants sont nécessaires à tous les niveaux de l'organisation et doivent être au plus près des besoins visibles et moins visibles des employés, tout en comprenant et nourrissant les croyances et les valeurs au sein d'une culture organisationnelle efficace.

La nécessité d'améliorer l'agilité tout en fournissant une ligne de conduite claire devient de plus en plus un acte d'équilibre pour les dirigeants et seuls les

meilleurs peuvent prospérer. C'est la capacité de gérer le changement, assistés par les meilleurs pratiques, talents, expériences et méthodes éprouvés, qui fournit le soutien nécessaire aux dirigeants pour obtenir des résultats durables et exceptionnels dans notre monde bouleversé.

Russell Longmuir
Chief Executive Officer
EFQM

Sommaire

Les auteurs	V
Préface	VII
Introduction – Les neuf tendances qui bousculent nos modèles d’organisation	1
Tendance n° 1. <i>Manager</i> la diversité démographique et sociale	2
Tendance n° 2. Accélération des technologies et disruption digitale	4
Tendance n° 3. Réponse à des réglementations de plus en plus nombreuses	4
Tendance n° 4. Équipes autonomes et entreprise libérée	5
Tendance n° 5. Économie collaborative et paradigme de la confiance	6
Tendance n° 6. Incertitude géopolitique et localisation des chaînes de valeur	7
Tendance n° 7. Intensification des besoins en compétences et effets de l’automatisation	8
Tendance n° 8. Raréfaction des ressources	8
Tendance n° 9. Crises environnementales et changement climatique	9
1 Vers l’émergence d’un nouveau modèle économique	11
1.1 Les grandes évolutions sociétales à l’origine du futur modèle économique	12
1.2 Le cheminement historique vers un nouveau paradigme	16
1.3 La nature du nouveau modèle économique et ses implications managériales	18
2 EFQM 2020 : évolution ou révolution ?	21
2.1 Les finalités de la révision du modèle	21
2.2 Évolution ou révolution ?	22
2.3 “ <i>Make EFQM great again!</i> ”	24
2.4 Les coulisses de la conception	26

3	Megatrends : trois changements de paradigmes à prendre en compte	31
3.1	La raison d'être et la culture comme leviers de transformation	31
3.2	Un nouveau <i>leadership</i> après le "command & control"	38
3.3	Conjuguer l'excellence et la transformation de l'organisation	44
4	Le modèle EFQM	49
	La structure générale du modèle	50
	Critère 1 – Raison d'être, vision et stratégie	53
	Critère 2 – Culture et <i>leadership</i>	69
	Critère 3 – Engagement des parties prenantes	87
	Critère 4 – Création de valeur durable	107
	Critère 5 – Pilotage de la performance et conduite de la transformation	127
	Critère 6 – Perceptions des parties prenantes	151
	Critère 7 – Performance stratégique et opérationnelle	159
5	Évaluer et progresser avec RADAR®	163
5.1	Évaluer les pratiques avec RADAR®	164
5.2	Évaluer les résultats avec RADAR®	169
5.3	Consolider l'évaluation globale de l'organisation	175
6	Mise en œuvre de la démarche EFQM	177
6.1	L'évaluation EFQM	177
6.2	Les reconnaissances de l'EFQM	180
6.3	Quels projets mener avec le modèle EFQM ?	185
6.4	La plateforme de ressources Excellence 4.0	189
6.5	L'espace digital de l'EFQM	190
7	L'avenir du modèle EFQM	191
7.1	Des nouveaux paradigmes	191
7.2	Des nouvelles utilisations	191

Introduction

Les neuf tendances qui bousculent nos modèles d'organisation



Figure I.1 Les 9 megatrends de l'EFQM

Parmi les profonds changements sociaux et sociétaux que nous vivons, quelles sont les tendances globales qui impacteront les organisations et modèleront les pratiques managériales de demain ? C'est pour mieux comprendre ces nouveaux paradigmes qui sont à l'œuvre que l'EFQM a lancé un groupe de travail chargé de faire un inventaire de ces tendances. L'analyse des études publiées par The Hay Group, McKinsey ou PWC et les propres réflexions de ce groupe EFQM ont permis de dégager neuf évolutions majeures qui questionnent la pertinence de nos modèles et de nos pratiques de management. Ces tendances ont été à la base de la refonte du modèle EFQM 2020 présenté au Forum annuel de l'EFQM à Helsinki le 22 octobre 2019.

Tendance n° 1. Manager la diversité démographique et sociale

Dans la plupart des économies, l'âge de départ à la retraite recule, beaucoup de personnes choisissent ou doivent travailler plus longtemps, quand d'autres commencent leur apprentissage de plus en plus tôt. Ceci entraîne une plus grande diversité des générations au travail. Chacune de ces générations a des valeurs, des attentes et des modes de pensée différents qui sont à prendre en compte quand il s'agit de recruter ou de fidéliser des talents allant des *baby-boomers* aux générations X et *millennials*.

Selon l'étude Sodexo "Global Workplace Trends", les *millennials* (génération née après les années quatre-vingt) représenteront plus de trois salariés sur quatre dans nos organisations en 2025.

Pour attirer, fidéliser et motiver cette génération, des pratiques et des paradigmes nouveaux émergent : des lieux de travail qui favorisent le contact humain et la socialisation, des nouvelles méthodes de management basées sur le *coaching*, le développement de l'entraide intergénérationnelle, l'aménagement du temps de travail et des postes (télétravail, temps partiel, intrapreneuriat), etc.

Mais, pour les organisations, le challenge de la diversité ne se résume pas à prendre en compte l'unique problématique de la diversité générationnelle. Qu'elle soit culturelle, confessionnelle, sociale, de genre ou d'origine ethnique, la notion de diversité s'impose comme un sujet incontournable et intimement lié à la notion de responsabilité sociétale de l'organisation. Parmi les dix-sept objectifs de développement durable de l'ONU et les huit principes du Global Compact, la diversité, l'égalité des genres et la lutte contre les discriminations figurent en bonne place dans le principe 6 « Soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession » et dans plusieurs objectifs.

Cette diversité n'est pas qu'une question de responsabilité, mais c'est aussi un enjeu de performance. De nombreuses organisations le prouvent, la diversité est une formidable opportunité pour développer la performance. Porteuse de créativité, la diversité donne accès à de nouveaux viviers de talents, elle contribue au sentiment d'égalité des chances, de justice sociale et donc à la motivation et au sentiment d'appartenance des salariés. Les politiques ambitieuses de diversité déployées par certaines organisations constituent également un levier pour développer la marque employeur et rendre l'organisation plus attractive pour les nouvelles générations. D'après l'étude "NewGen for Good", le management bienveillant, comprenant le respect des personnes et le respect des principes de la « Responsabilité sociétale » sont deux des trois transformations principales attendues par plus de la majorité des futurs diplômés.

GÉNÉRATION MILLENNIAL

Créer un environnement de travail adapté à cette génération

Qui sont-ils ?

Ils recherchent du sens au travail



Naturellement innovants



Fortement qualifiés et diplômés



Que recherchent-ils ?



Contact humain et lien social



Feedback régulier de leurs managers



Opportunités de développement personnel et formation



Flexibilité et équilibre vie pro/vie perso

Inspiré de l'étude SODEXO « Global Workplace Trends »

Figure I.2 Qui sont les *Millennials*
(source : Sodexo, Global Workplace Trends, 2017)

Tendance n° 2. Accélération des technologies et disruption digitale

L'accélération permanente des progrès technologiques et la révolution digitale qui l'accompagne sont des forces disruptives qui bousculent le *statu quo*. La rapidité d'adoption des nouvelles technologies a atteint un niveau sans précédent. À titre d'exemple, il aura fallu 25 ans au téléphone pour atteindre 10 % d'utilisateurs dans le monde, le *smartphone* a mis 8 ans pour arriver au même résultat, quant aux tablettes, elles ont été adoptées en 2 ans et demi.

Cette rapidité croissante d'adoption des nouvelles technologies se combine avec l'émergence quasi quotidienne de *start-up* qui démocratisent des innovations : nano ordinateurs à 30 \$, objets connectés, logiciels libres, intelligence artificielle, impression 3D, robotique... Les études menées par CBInsight montrent que le nombre de *start-up* valorisées à plus d'un million de dollars, les fameuses licornes, a progressé de 284 % entre 2013 et 2016.

Cette accélération technologique bouleverse non seulement la manière de travailler et d'interagir dans nos organisations, mais elle bouleverse aussi les comportements des consommateurs et leur niveau d'attente vis-à-vis des produits et services qui leur sont proposés. Industrie 4.0, cybersécurité, *machine learning*, *ChatBot*, véhicules et robots autonomes... ces sujets, qui semblaient encore expérimentaux il y a quelques mois, sont aujourd'hui déployés et intégrés par de nombreuses organisations.

Tendance n° 3. Réponse à des réglementations de plus en plus nombreuses

Plans de relance, programmes de soutien aux entreprises en difficulté, réformes réglementaires, loi de protection des consommateurs... les décideurs publics interviennent de plus en plus fréquemment et fortement dans le domaine économique sur des sujets qui relevaient historiquement du domaine des actionnaires et des dirigeants d'entreprise. Face à ce changement, les enjeux pour les organisations se situent sur plusieurs fronts.

Il s'agit tout d'abord de participer et de contribuer activement aux réflexions et aux orientations prises en matière de normalisation ou de réglementations pour mieux les concevoir et s'y préparer.

Un deuxième front à considérer est l'internalisation des services qui étaient historiquement assurés par la fonction publique. En effet, les gouvernements et collectivités ont de plus en plus de mal à assurer toutes leurs missions compte

tenu de l'augmentation des dépenses publiques inéducables dans des domaines comme la fonction publique hospitalière, la solidarité, la sécurité ou les plans d'urgences climatiques. Ce désengagement entraîne déjà l'internalisation de plus en plus fréquente par les entreprises de fonctions régaliennes comme la formation initiale des jeunes.

Tendance n° 4. Équipes autonomes et entreprise libérée

Désengagement des salariés, explosion des risques psychosociaux, augmentation structurelle de l'absentéisme, *turn-over* important des jeunes générations... sont autant de signaux qui démontrent que nos méthodes de management basées sur le "*command & control*" sont aujourd'hui obsolètes. Au fond de nous, nous sentons que des progrès sont possibles et que nous devons contribuer à donner plus de sens, plus de passion et à faire preuve de plus d'authenticité au travail. Des démarches comme l'entreprise libérée ou responsabilisante, la pleine conscience ou la vision partagée sont maintenant de plus en plus pratiquées dans les organisations. Nous avons besoin de nouveaux modes de management qui donnent plus de sens et plus de place à l'initiative et au pouvoir latéral. Des auteurs comme Issac Getz ou Frédéric Laloux ont étudié ces entreprises « libérées » et l'évolution des modes de management.

Selon l'ouvrage *Reinventing organizations* de Frédéric Laloux, nos modes de management restent encore inspirés du modèle de l'organisation scientifique du travail issu du taylorisme... c'est le modèle « orange ».

Les principes managériaux de ce modèle « orange » sont :

- l'esprit de compétition interne et externe à l'organisation ;
- la focalisation sur les profits financiers et la croissance ;
- le management par objectifs où les *leaders* définissent la stratégie et les niveaux inférieurs disposent d'une liberté maîtrisée dans sa mise en œuvre.

Ce modèle est celui qui domine dans nos organisations aujourd'hui. Il est notamment basé sur la responsabilisation individuelle dans l'atteinte des objectifs fixés par la hiérarchie et l'avancement au mérite basé sur les compétences, l'intelligence et la créativité des individus.

Ce modèle « orange » atteint ses limites quand les salariés se rendent compte que le profit n'est pas suffisant à leur épanouissement au travail, ce qui, en général, se concrétise par un désengagement. Plusieurs études, dont l'étude GALLUP réalisée depuis 2013, montrent clairement que l'engagement au travail

recule et que les salariés sont en attente de plus de liberté et d'autonomie dans leur travail quotidien.

Les modèles suivants émergent à partir du moment où les salariés recherchent plus de sens dans leur travail. Les principes fondamentaux de ces nouveaux modèles de management sont :

- la recherche d'une satisfaction équilibrée des différentes parties prenantes de l'organisation (clients, actionnaires, salariés, partenaires, société) ;
- le développement d'une culture d'entreprise qui soutient la raison d'être et la stratégie de l'organisation ;
- une véritable responsabilisation et une liberté d'action de chacun, quel que soit son niveau hiérarchique.



« La Machine »

- Innovation
- Responsabilité individuelle
- « Méritocratie »
- Compétition
- Recherche permanent du profit
- Management par objectifs



« La Famille »

- Satisfaction équilibrée des parties prenantes
- Recherche de l'engagement
- Culture d'entreprise et valeurs
- Expérience et enchantement des clients



« L'Organisme vivant »

- Raison d'être et stratégie évolutives
- Équipes autonomes
- Transparence et confiance
- Travail en réseau
- Coconstruction
- Recherche de l'authenticité et réduction de l'ego

Figure 1.3 L'évolution des modèles d'organisation
(source : inspiré de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*)

Tendance n° 5. Économie collaborative et paradigme de la confiance

La nouvelle tendance économique de la consommation partagée ou collaborative nous amène au-delà de la notion de propriété vers la notion de service d'usage basée sur le partage de biens matériels (appartement, voiture, vélo, etc.) ou immatériels (logiciels libres, connaissances, temps, services entre pairs, etc.).

En France, selon une étude PWC, Forbes et TNS Sofres, neuf Français sur dix déclarent avoirs déjà utilisé au moins une fois un service de consommation collaborative (Airbnb, BlablaCar, Uber, Le Bon Coin, etc.). Cette économie du partage représente aujourd'hui 30 milliards de transactions en Europe et pourrait, d'après PWC, dépasser 500 milliards d'euros à l'échelle mondiale d'ici 2030. Ces nouveaux acteurs bousculent les modèles économiques existants et provoquent des disruptions d'une ampleur et d'une rapidité sans précédent. À titre d'exemple, BlablaCar ou Yuca ont bouleversé en quelques mois des marchés comme le transport régional ferroviaire ou la cosmétique en réduisant de manière spectaculaire les taux de croissance de ces secteurs d'activité.

Parmi les facteurs qui favorisent l'émergence de ces nouveaux modèles économiques, la confiance des clients joue un rôle prédominant. Megan Beck et Barry Libert, dans leur publication *"Three Signals Your Industry Is About to Be Disrupted"* publié dans le *MIT SLOAN Management Review*, pointent la neutralité ou la mauvaise « expérience client » comme l'un des trois signaux qui favorisent cette disruption.

Tendance n° 6. Incertitude géopolitique et localisation des chaînes de valeur

Un nouvel ordre mondial émerge à mesure que le pouvoir économique se déplace de l'Occident vers l'Asie et que la santé de l'économie mondiale sera de plus en plus liée au dynamisme de cette région. À titre d'exemple, la Chine et l'Inde, respectivement classées 2^e et 7^e économies mondiales aujourd'hui, devraient atteindre les 1^e et 3^e places dès 2030, selon les projections de l'université de Denver.

Parallèlement à ce changement des équilibres mondiaux, nous assistons à la montée en puissance de deux phénomènes : d'une part, la montée des protectionnismes au niveau politique (*Brexit*, protectionnisme américain, etc.) et, d'autre part, l'intérêt grandissant du grand public pour la consommation locale. Près d'un Français sur quatre considère que le « consommer local » est central dans sa vie quotidienne et qu'il permet de répondre aux problèmes de société : emploi, protection de l'environnement, désertification des campagnes, ou encore qualité et traçabilité des produits. Selon Jean-Marie Cardebat, économiste spécialisé dans les échanges internationaux à l'université de Bordeaux, ces changements géopolitiques et de comportements des consommateurs entraîneront à moyen terme, pour les entreprises, un raccourcissement inéducable de leurs chaînes de valeurs.