



Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : une étude exploratoire qualitative et quantitative

Stéphane Trebucq

► To cite this version:

Stéphane Trebucq. Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : une étude exploratoire qualitative et quantitative. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM). halshs-00526447

HAL Id: halshs-00526447

<https://shs.hal.science/halshs-00526447>

Submitted on 14 Oct 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

JOURNEE « CAPITAL IMMATERIEL : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES »

Montpellier, 18 juin 2010

Coordonnée par C. Bessieux Ollier et E. Walliser

c.bessieux@supco-montpellier.fr et elisabeth.walliser@univ-montp1.fr

Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 :

une étude exploratoire qualitative et quantitative

Stéphane Trébucq

Maître de conférences HDR

IAE – Université de Bordeaux

Laboratoire IRGO – Equipe CRECCI

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35 avenue Abadie 33072 Bordeaux

stephane.trebucq@u-bordeaux4.fr

Tél. : 06 63 68 60 40

Résumé : Cette recherche a pour objectif de tester dans quelle mesure le modèle EFQM peut servir de base à une évaluation d'entreprise en fonction d'une typologie composée de dix capitaux immatériels. Nous montrons qu'une réorganisation des questions est envisageable selon cette logique. L'analyse qualitative conduite en deux phases permet alors d'identifier les proximités organisationnelles et lexicales entre les différents types de capitaux immatériels retenus, puis débouche sur la possibilité d'une nouvelle représentation du modèle EFQM.

Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : une étude exploratoire qualitative et quantitative

La mesure des capitaux immatériels, devenue indispensable dans le cadre d'une économie en voie de désindustrialisation et de l'avènement d'une société de l'information et de la connaissance, n'est pas sans poser de véritables défis tant aux managers qu'aux comptables. Trois principales techniques semblent pour l'heure mobilisables. On peut, tout d'abord, envisager une approche monétaire, en se référant principalement aux approches par actualisation des flux futurs de trésorerie. Certains auteurs proposent ainsi d'aborder la valeur du "capital humain" en fonction des rémunérations futures qui seront transférées aux salariés (Lev et Schwartz, 1971). Une telle approche apparaît cependant réductrice, s'avérant incapable d'estimer, par exemple, le potentiel de créativité des personnes embauchées, ni même leur degré d'implication ou d'adhésion au projet stratégique. Selon une approche relevant plus du contrôle de gestion, il serait donc préférable de se fonder sur une série d'indicateurs, ceux-ci servant de base à la réalisation de tableaux de bord (Edvinsson et Malone, 1997). Toutefois, cette voie apparaît difficile à pratiquer, d'une part en raison de l'absence fréquente de données disponibles dans les systèmes d'information et, d'autre part, des difficultés de création et de maintenance de nouveaux indicateurs. Il semble également que les problèmes essentiels à traiter se situent au niveau de la perception par les salariés de la qualité des pratiques managériales. C'est donc une troisième approche fondée sur des questionnaires évaluatifs qui est préconisée par l'EFQM (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité). La méthodologie vise à interroger certains employés, ou cadres supérieurs, afin de caractériser le degré de maturité de l'organisation en fonction de son état d'avancement selon le cycle PDCA, c'est-à-dire planifier (Plan), réaliser (Do), vérifier (Check), améliorer (Act). L'objet de cet article vise à explorer le contenu du modèle EFQM en l'analysant et le rattachant capitaux immatériels. Après avoir présenté le modèle et sa revue de la littérature (partie 1), le questionnaire EFQM fera l'objet de deux analyses qualitatives (partie 2). Les

résultats obtenus se prêtent finalement à une synthèse quantitative, permettant de visualiser la proximité entre les différents capitaux immatériels à partir de la nouvelle classification des questions présentes dans modèle EFQM, celle-ci donnant matière à discussion et à proposition d'une nouvelle représentation graphique (partie 3).

I. LE MODELE D'EXCELLENCE EFQM : PRESENTATION ET RECHERCHES ACADEMIQUES

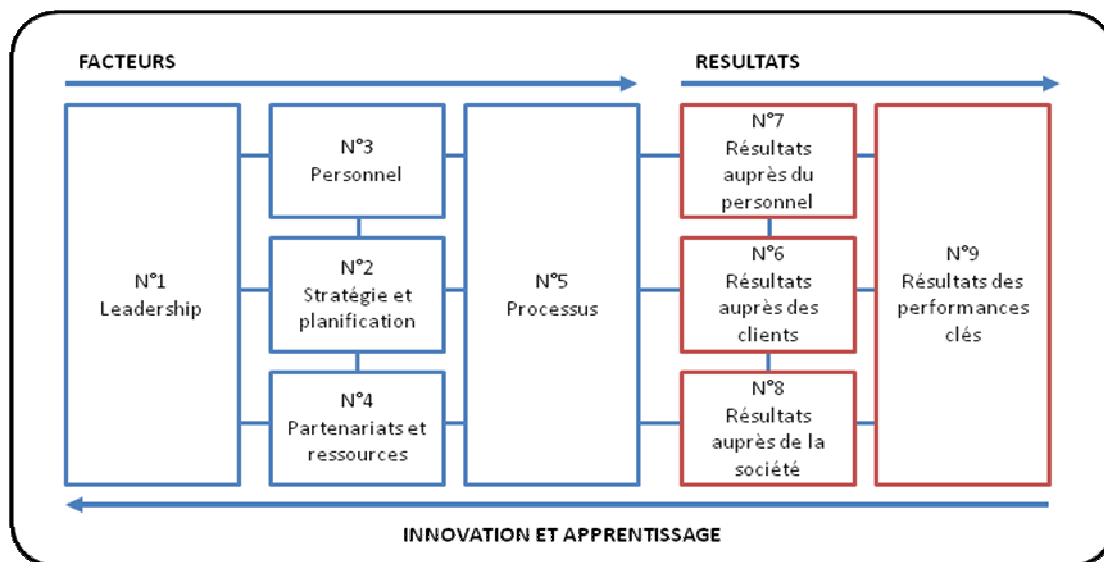
Suite au succès des prix Deming au Japon et Baldrige aux Etats-Unis, distinguant les entreprises pour l'excellence de leur management, quatorze entreprises européennes ont décidé en 1988 de soutenir la création d'un modèle d'excellence répondant plus spécifiquement aux exigences de leur contexte socio-économique. Cette initiative a donné naissance en 1991, à un nouveau modèle conceptuel permettant d'appréhender la performance des organisations privées, sous l'égide de la Fondation pour le Management de la Qualité (EFQM). Oger et Platt (2002), dans leur comparaison entre les modèles Baldrige et EFQM, ont confirmé l'existence de différences significatives. Ils notent une focalisation plus marquée du modèle américain sur les résultats financiers, alors que le modèle européen opte pour une orientation plus sociétale. Avant d'envisager une analyse du modèle EFQM plus détaillée, nous en présenterons succinctement la structure et les principes (1.), puis les études qui lui ont été consacrées à ce jour (2.).

1. Structure et principes du modèle d'excellence EFQM

Même si l'approche de Kaplan et Norton (1992) repose sur une approche par indicateurs, il est intéressant de noter les différences du modèle EFQM avec celui du "balanced scorecard". Ce dernier comporte quatre axes (finances, clients, processus, apprentissage et innovation), alors que le modèle

EFQM dispose de neuf domaines, appelés critères. Ceux-ci sont répartis selon une logique tout à fait similaire. Cinq critères forment un premier ensemble, qualifié de "facteurs". Il s'agit de domaines d'action qui permettront d'obtenir ultérieurement des performances. Ces dernières sont réparties dans un second ensemble dit de "résultats", composé en quatre critères. Graphiquement, le modèle peut être présenté comme suit (voir figure 1). Deux sens de lecture sont suggérés. Le premier s'opère de gauche à droite, les facteurs générant des résultats. Le second se réalise en sens inverse, selon une logique d'apprentissage conduisant à réviser les facteurs en fonction des résultats obtenus.

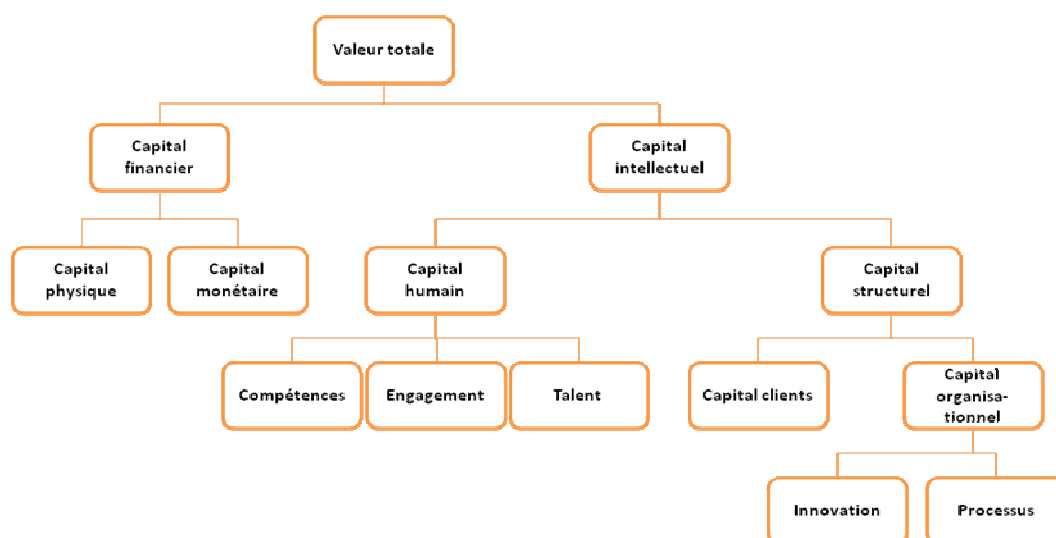
FIGURE 1. MODELE EFQM EN NEUF CRITERES



Alors que dans leur modèle datant de 2004, Kaplan et Norton distinguent , dans la partie basse de leur balanced scorecard cartographié, les notions de "capital organisationnel" (incluant la notion de leadership), de "capital informationnel" et de "capital humain", on constate que le modèle EFQM ne met en avant aucune de ces notions. Le modèle EFQM apparaît cependant plus directement opérationnel, puisque Kaplan et Norton s'en tiennent à la proposition d'une structure, le choix des indicateurs relevant d'une démarche ultérieure, à adapter pour chaque organisation. En revanche, le modèle EFQM ne propose aucun indicateur mais explicite un ensemble de questions, s'appliquant a priori à toute entreprise adoptant cette méthode.

En effet, le modèle EFQM est structuré de telle sorte que chaque critère est décomposé en sous-critères, puis finalement en questions. On dénombre ainsi 32 sous-critères (voir tableau 1) formant un total de 190 questions pour le modèle s'appliquant aux grandes entreprises, et de 149 questions pour celui correspondant au cas des PME (versions 2003). Les concepts de capitaux immatériels ne sont quasiment jamais utilisés directement dans les questions, hormis pour le sous-critère 9b, où la notion de "capital intellectuel" est explicitement citée. Pour cette dernière notion, le lecteur est donc implicitement renvoyé aux travaux d'Edvinsson et Malone (1997) s'appuyant sur l'expérience Skandia (voir figure 2). On constate que les notions de compétences, d'engagement, de talent, de structure, de liens, d'innovation et de processus, utilisées en figure 2, sont aussi présentes dans le tableau 1 développant le contenu du modèle EFQM. De fait, une relecture en termes de capitaux immatériels du modèle EFQM paraît envisageable. Il apparaît cependant nécessaire d'actualiser l'approche d'Edvinsson et Malone (1997) à partir des recherches plus récentes, conduites au sein de l'Observatoire de l'Immatériel, qui proposent une typologie plus complète, composée de neuf capitaux immatériels (voir figure 3).

FIGURE 2. MODELE SKANDIA DE L'ARBRE DE VALEUR



Source : Edvinsson et Malone (1997)

FIGURE 3. MODELE SAS/OBSERVATOIRE DE L'IMMATERIEL

Projet : [Projet SASGuest](#)

Scorecard : [Baromètre Immateriel](#)

Actifs - Critères - Indicateurs		
+		Capital ACTIONNAIRES
+		Capital CLIENT
+		Capital ENVIRONNEMENTAL ET SOCIETAL
+		Capital FOURNISSEURS & PARTENAIRES
+		Capital HUMAIN
+		Capital MARQUES
+		Capital ORGANISATIONNEL
+		Capital SAVOIR / TECHNOLOGIQUE
+		Capital SYSTEMES D'INFORMATION

Source : <http://www.observatoire-immateriel.com/>

TABLEAU 1 – SOUS-CRITERES DU MODELE EFQM (version 2003)

Critère	Sous-critères	Mots-clés utilisés dans les questions
1_Le leadership	1a. Les dirigeants développent la mission, la vision, les valeurs et l'éthique de l'organisation et jouent le rôle de modèles d'une culture de l'excellence 1b. Les dirigeants s'impliquent personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management de l'organisation 1c. Les dirigeants interagissent avec les clients, les partenaires et les représentants de la collectivité 1d. Les dirigeants renforcent chez leur personnel la culture de l'excellence 1e. Les dirigeants identifient les changements nécessaires de l'organisation et s'en font les champions	culture, éthique, implication, encourager, amélioration, collaboration structure, système de management, stratégie, responsabilité, gouvernance, processus réunions, partenariats, reconnaissance, participer, excellence, générations futures communication, écoute, aide, motivation, encourager comprendre, facteurs internes et externes, piloter, communication, soutenir, partager les connaissances
2_La politique et la stratégie	2a. La politique et la stratégie sont fondées sur les besoins et les attentes présents et futures des parties prenantes 2b. La politique et la stratégie dérivent d'informations reposant sur la mesure de la performance, la recherche, l'apprentissage et les activités externes associées 2c. La politique et la stratégie sont développées, revues et mises à jour 2d. La politique et la stratégie sont communiquées et déployées au travers d'un cadre de processus clés	intelligibilité, information, futur, comprendre, anticiper analyser, données, concurrents, sociale, sociétal, environnemental, cycle de vie, démographie, nouvelles technologies, impacts, business plan mission, vision, stratégie, parties prenantes, risques, avantage compétitif, cœur de métier, alliances, facteurs critiques de succès processus clés, compréhension des parties prenantes, aligner, suivi des réalisations, reporting
3_Le personnel	3a. Les ressources humaines sont planifiées, managées et perfectionnées 3b. Les savoir-faire, les compétences et les connaissances du personnel sont identifiées, développées et soutenues 3c. Le personnel est impliqué et responsabilisé 3d. Le personnel et l'organisation entretiennent un dialogue 3e. Un système de reconnaissance et de sanction/récompense des mérites et des attentes du personnel est mis en place	implication, cohérence, recrutements, équité, enquêtes, innovation, organisation du travail, flexibilité formation, équipes, compétences, objectifs, revoir, aider, améliorer, performances encourager, soutenir, conférences internes, stimuler, engagement communication, canaux, descendants, remontants, partage rémunération, redéploiement, mérite, sensibiliser, santé, sécurité, avantages sociaux, diversité, exigences légales

TABLEAU 1 – SOUS-CRITERES DU MODELE EFQM (Suite)

Critère	Sous-critères	Mots-clés utilisés dans les questions correspondantes
4_ Les partenariats et les ressources	4a. Les partenariats externes sont managés 4b. Les finances sont managées 4c. Les installations, les équipements et les matériels sont gérés 4d. La technologie est managée 4e. L'information et la connaissance sont managées	collectivité, société, fournisseurs, soutien, synergie ressources, reporting, investissements, risques, gouvernance maintenance, actifs, sécurité, ergonomie, cycle de vie, inventaires innovation, respect environnemental, améliorer, fonctionnement propriété intellectuelle, technologies, intégrité, consommateur
5_ Les processus	5a. Les processus sont conçus et managés de façon systématique 5b. Les processus sont améliorés, en fonction des besoins et en recourant à l'innovation, dans la perspective de pleinement satisfaire les clients et toutes les autres parties prenantes et d'augmenter la valeur du service 5c. Les produits et les services sont conçus et développés en fonction des attentes et des besoins des clients 5d. Les produits et les services sont produits, livrés et accompagnés des services appropriés 5e. Les relations avec les clients sont managées et mises en valeur	parties prenantes, système de management, qualité, indicateurs identifier, hiérarchiser, priorités, talents créatifs, invention, changements, méthodes, piloter, contrôler, communiquer, formation, atteinte des résultats prévus enquêtes marketing, améliorations, nouveaux produits, créativité, innovation, services compétitifs marketing, communication, valeur ajoutée, maintenance, recyclage satisfaire, SAV, partenariats, utilisation responsable des produits
6_ Les résultats pour les clients	6a. Présence de mesures de perception 6b. Existence d'indicateurs de performance	image, qualité, profil environnemental, SAV, fidélité image, compétitivité, réclamations, cycle de vie, fidélité
7_ Les résultats pour le personnel	7a. Présence de mesures de perception 7b. Existence d'indicateurs de performance	motivation, carrière, reconnaissance, satisfaction, management reconnaissance, avantages, satisfaction, communication, formation
8_ Les résultats pour la collectivité	8a. Présence de mesures de perception 8b. Existence d'indicateurs de performance	citoyenneté, éducation et santé publique, nuisances, durabilité emplois, accords avec les autorités publiques, prix gagnés
9_ Les résultats sur les performances clés	9a. Description des résultats sur les performances clés 9b. Existence d'indicateurs portant sur les performances clés	résultats financiers, part de marché, délais, processus mesures financières, innovations, améliorations, capital intellectuel

Critères et sous-critères ©EFQM 1999-2003

2. Recherches académiques portant sur le modèle EFQM

Sur un plan académique, le modèle EFQM a suscité relativement peu de travaux. En retenant comme critère de recherche l'inclusion du terme EFQM dans le titre de l'article, la consultation des principales bases de données bibliographiques permet d'obtenir un ensemble de 50 publications dans des revues académiques (voir tableau 2).

TABLEAU 2. ARTICLE ACADEMIQUES CONSACRES AU MODELE EFQM

Bases consultées	Nombre d'articles	Revues
EBSCO – Business Source Premier	23	• European Journal of Work & Organizational Psychology • Journal of Business Ethics • Journal of Change Management Journal of International Marketing & Marketing Research • Journal of Management Development • Journal of Operations Management • Managerial Auditing Journal • Measuring Business Excellence • Quality Progress • Total Quality Management • Total Quality Management & Business Excellence • TQM Magazine
EBSCO – Vente et Gestion	1	• Comptabilité-Contrôle-Audit
ProQuest	51	• Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings • British Journal of Clinical Governance • Clinical Governance • International Journal of Health Care Quality Assurance • Journal of Business Ethics • Journal of Change Management • Journal of Educational Administration • Journal of Intellectual Capital • Journal of Operations Management • Journal of Travel Research • Managerial Auditing Journal • Measuring Business Excellence • Quality Progress • The International Journal of Quality & Reliability Management • The Journal of Management Development • The TQM Magazine • Total Quality Management • Quality Management & Business Excellence
Science Direct	4	• Journal of Operations Management • Anales de Pediatría Continuada • FMC - Formación Médica Continuada en Atención Primaria • Gaceta Sanitaria • Tourism Management
CAIRN	0	

Après importation dans le logiciel Endnote, et suppression des doublons, et analyse des résumés et mots clés, il apparaît que 44% des articles traitent d'applications du modèle EFQM dans le cadre d'un

secteur non marchand (universités, collectivités, hôpitaux). 18% se consacrent à des questions de méthode (pondération des critères, incidence des facteurs sur les résultats, pertinence méthodologique), 14% à des comparaisons avec d'autres approches (Baldrige, ISO, balanced scorecard, capital intellectuel), 10% à des sous-domaines traités par le modèle EFQM (culture, motivation, impact sociétal), 6% aux expériences et conséquences de l'application du modèle en entreprise (changements, performance), et finalement 2% aux fondements théoriques du modèle.

Deux articles retiennent plus particulièrement notre attention. Selon un premier article, rédigé par Ruiz-Carrillo et Fernandez-Ortiz (2005), le modèle EFQM est considéré comme très proche du courant de littérature consacré à la théorie des ressources, et notamment les articles de Hall (1992, 1993) établissant un lien entre avantage compétitif et l'existence de ressources immatérielles. Dans un second article, Martin-Castilla et Rodriguez-Ruiz (2008) cherchent à rapprocher le contenu du modèle EFQM de la notion de capital intellectuel. Les auteurs développent l'idée que le critère 1 de leadership managérial s'appuierait sur les notions de "capital humain", "capital structurel" et "capital relationnel", et le critère 2 stratégie intégrerait la notion de "capital social" (en lien avec les relations décrites avec différentes parties prenantes), et de "capital organisationnel" (afin d'obtenir un alignement stratégique des salariés). Selon la même approche, le critère 3, lié à la gestion du personnel, s'appuierait notamment sur un "capital technologique", et les autres capitaux déjà mentionnés se retrouveraient diffusés dans l'ensemble des autres critères du modèle. L'analyse réalisée par ces auteurs n'est toutefois conduite qu'à l'échelle globale des critères. Elle ne permet donc pas de réaliser une relecture opérationnelle du modèle EFQM en termes de capitaux immatériels. Il serait en effet intéressant de pouvoir préciser les questions du modèle EFQM aux capitaux immatériels, afin d'être en capacité de retraiter les résultats obtenus selon cette nouvelle logique. La seconde partie de cet article est de ce fait dédiée à une analyse détaillée des questions selon une typologie des capitaux proche de celle proposée par l'Observatoire de l'Immatériel.

II. ANALYSES QUALITATIVES DE CONTENU DU MODELE EFQM

L'analyse qualitative des questions du modèle EFQM est effectuée en deux phases. La première repose sur un classement réalisé a priori, d'une manière manuelle et raisonnée (1.). La seconde analyse est opérée a posteriori, d'une manière automatique, et ce, à partir du logiciel ALCESTE (2.).

1. Analyse de contenu exploratoire du modèle EFQM

Afin d'analyser le contenu du modèle EFQM, nous avons retenu une typologie des capitaux immatériels sensiblement différente de celle retenue par l'Observatoire de l'Immatériel (voir figure 3) a été utilisée. Les notions de "capital naturel", intégrant les problématiques écologiques, et de "capital sociétal", traitant plus largement des relations humaines entre l'entreprise et la société, ont tout d'abord été distinguées. Le "capital marques" a ensuite été regroupé avec le "capital image". Le "capital savoir" a été isolé, et le "capital technologique" regroupé au sein du "capital informationnel". La typologie obtenue permet ainsi de traiter 10 types de capitaux immatériels, auxquels s'ajoute le "capital physique" correspondant aux matériels et aux bâtiments. Chaque capital immatériel a ensuite été caractérisé, a priori, par une série de mots clés, afin de faciliter le rattachement de chaque question à une ou plusieurs catégories de capitaux (voir tableau 3). L'application de l'ensemble de ces mots clés du modèle EFQM conduit à référencer 161 questions. Après une relecture complète, on dénombre au final un total de 321 croisements entre les 190 questions du modèle EFQM et les 11 catégories de capitaux retenues (voir tableau 4).

TABLEAU 3. MOTS CLES UTILISES POUR LE CODAGE A PRIORI DES QUESTIONS EFQM

Typologie	Mots clés
Capital actionnaire	actionnaire ; rentabilité
Capital physique	matériels ; actifs
Capital humain	personnel ; employé ; compétence ; engagement ; formation ; climat ; motivation ; expertise ; fidélité ; turnover ; talent
Capital client	client ; fidélité ; solvabilité ; croissance ; satisfaction
Capital savoir	stratégie ; R&D ; brevets ; créativité ; innovation ; apprentissage ; connaissances ; amélioration ; analyser
Capital organisationnel	leadership ; culture ; équipe ; alignement ; sécurité ; processus ; changement ; organisation-organiser ; réunion
Capital partenarial	partie prenante ; partenaire ; partenariats ; fournisseurs ; banques ; Etat ; autorités publiques
Capital informationnel	évaluation ; indicateur ; cible ; objectif ; mesure ; information ; performance
Capital image	notoriété ; réputation ; image ; reconnaissance ; marque
Capital naturel	environnement ; protection ; respect ; cycle de vie
Capital sociétal	collectivité ; générations futures ; citoyen ; société ; responsabilité sociale

Pour de nombreuses questions, on observe un rattachement simultané à plusieurs capitaux. Ainsi, pour la question libellée "Identifier, comprendre et anticiper les besoins et les attentes des parties prenantes présentes et futures, à savoir les clients, les employés, les partenaires, la collectivité et les actionnaires", on pourra envisager un rattachement aux capitaux actionnaire, humain, client, partenarial et sociétal.

A partir du tableau 4, il ressort que le modèle EFQM met principalement l'accent sur trois types de capitaux immatériels :

- le capital organisationnel,
- le capital informationnel ,
- le capital humain.

Quatre autres types de capitaux apparaissent moins abordés : le capital savoir, le capital sociétal, le capital partenaire et le capital client. Les quatre capitaux les plus marginalement traités sont : le capital naturel¹, le capital physique, le capital actionnaire et le capital image.

On remarquera aussi certaines absences notables. A titre d' exemple, on peut relever dans le tableau 4 les cases vides a-3, correspondant à une omission dans le modèle EFQM du cas de l'actionnariat salarié, ou de la case j-1, en l'absence de mention du rôle d'entraînement des dirigeants en matière de développement durable, ou encore de la case k-5, les processus de gestion des relations avec la société n'étant pas explicitement traités.

¹ Cette observation explique certainement la création d'un modèle spécifique, de type EFQM, sur les questions de responsabilité sociale et sociétale, ainsi qu'un guide proposé par l'AFNOR uniquement dédié à l'évaluation du développement durable (AFAQ 1000nr).

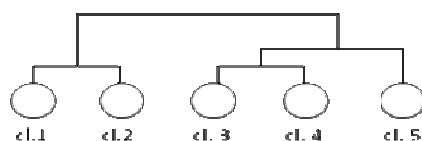
TABLEAU 4. MATRICE CROISEE DES OCCURRENCES COMMUNES ENTRE LES CAPITAUX IMMATERIELS ET LES NEUF CRITERES DU MODELE EFQM

		Modèle EFQM									Total :	en %
		1.Leadership	2.Stratégie	3.Personnel	4.Partenariats	5.Processus	6.Résultats Clients	7.Résultats Personnel	8.Résultats partenaires	9.Résultats Performances clés		
Modèle des capitaux immatériels	a. Capital actionnaire	1	1		3	1				2	8	2%
	b. Capital physique	1			9					2	12	4%
	c. Capital humain	14	2	18	5	4	1	6	2	1	53	17%
	d. Capital client	1	1		1	12	6			1	22	7%
	e. Capital savoir	6	8	4	10	8	2	1	1	1	41	13%
	f. Capital organisationnel	20	5	10	9	10		3	2	1	60	19%
	g. Capital partenaire	5	4		6	5			1	1	22	7%
	h. Capital informationnel	6	7	7	8	10	2	6	5	4	55	17%
	i. Capital image		1				3	2	2		8	2%
	j. Capital naturel		3	1	4	3	2	1	2		16	5%
	k. Capital sociétal	2	4	2	6		1	1	8		24	7%
Total :		56	36	42	61	53	17	20	23	13	321	

2. Analyse de contenu du modèle EFQM à partir de la méthode ALCESTE

Le logiciel ALCESTE (Analyse des Lexèmes cooccurents dans les énoncés Simples d'un Texte), développée par Reinert (2007), nous sert d'interface d'exploration de notre codage manuel. La méthode ALCESTE vise à découper le texte, ici les questions du modèle EFQM, en fragments appelés u.c.e. (unités de contexte élémentaires), puis en fonction d'une matrice fragments/termes utilisés à opérer divers algorithmes de classification afin d'obtenir une série de classes de termes co-occurents. L'intérêt d'une telle approche est de permettre une analyse des méta-données ou variables descriptives des questions, à savoir non seulement leur appartenance aux critères (*crit_n°1 à 9) et sous-critères (*sscrit_n°1 à 32) du modèle EFQM, mais aussi leur classification manuelle en fonction des différents capitaux immatériels retenus (*cap_ xxx, où "xxx" prend pour valeur les modalités de la typologie de capitaux utilisée en tableau 3). Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 5 ci-après.

TABLEAU 5. ANALYSE DU MODELE EFQM SOUS ALCESTE (v4.9) (* 79% des u.c.e. classées)



Univers lexicaux	Termes de la classe (khi2 associé supérieur ou égal à 4)	Variables associées
classe n°1	client, valeur ajoutée, service, produit, relation, partenaire, partenariats, création, innovation, vente, fournisseurs, exister, compétent, comportement	*crit_5, *sscrit_4a, *sscrit_5e, *sscrit_5d, *sscrit_5c, *sscrit_6b *cap_client, *cap_partenarial
classe n°2	information, cycle de vie, analyser, performant, indicateur, impact, perception, pratique, anticiper, donnée, résultat, marché, collectivité, financier, apprentissage, utiliser, connaissance	*crit_2, *crit_8, *crit_9 *sscrit_2b, *sscrit_4e, *sscrit_8a, *sscrit_9a, *sscrit_9b *cap_image, *cap_informationnel, *cap_sociétal, *cap_naturel, *cap_actionnaire, *cap_savoir
classe n°3	changement, partie prenante, avantage, management, niveau (appropriés) de l', organisation, communiquer	*sscrit_1e, *sscrit_4b, *sscrit_5b *cap_partenarial
Classe n°4	stratégie (de l') organisation, politique, assurer (la) mise en œuvre (des) processus, besoin, cadre, adapter, plan (de) développement, capacité, élaborer, gérer	*sscrit_1b, *sscrit_3a, *sscrit_5a
Classe n°5	équipe, encourager, action, individu, promouvoir, personnel, responsabilité, objectif, personne, améliorer, travail, participer, environnement, cible, mesurer, enquête, implication, santé, égalité (des) chances, soutenir	*crit_1, *crit_3, *crit_7 *sscrit_1a, *sscrit_1d, *sscrit_1c, *sscrit_3b, *sscrit_3c, *sscrit_7a *cap_humain, *cap_organisationnel

Sur un plan lexical, Alceste n'identifie que cinq classes de termes co-occurents, et sert conjointement à explorer la proximité lexicale entre les différents capitaux immatériels. On repère ainsi, via la classe n°1 centrée sur les problématiques de valeur, une proximité entre les capitaux clients et partenaires, observée au sein des questions relevant principalement du critère EFQM n°5 consacré aux "processus" (voir liste des questions communes en tableau 6).

TABLEAU 6. PROXIMITE ENTRE CAPITAL CLIENT ET CAPITAL PARTENARIAL

Questions EFQM	Unités de contexte élémentaires (u.c.e.)
098 *sscrit_4a *crit_4	créer de la synergie en travaillant ensemble pour améliorer les processus et ajouter de la valeur aux chaînes clients/ fournisseurs .
140 *sscrit_5b *crit_5	stimuler et accoucher les talents créatifs et innovants des employés, des clients et des partenaires par des améliorations progressives et immédiates.
149 *sscrit_5c *crit_5	concevoir et développer de nouveaux produits et services en collaboration avec les clients et avec les partenaires qui peuvent travailler à apporter de la valeur pour l'ensemble des clients.

De même, au sein de la classe n°2 focalisée sur les aspects de systèmes d'information, les capitaux image, informationnel, sociétal, naturel, actionnaire et savoir apparaissent en étroite relation au sein des questions rattachées aux critères EFQM n°2, n°8 et n°9, consacrés respectivement à la "stratégie", aux résultats vis-à-vis de la "société" et aux "performances clés". Ces dimensions sont reliées par la notion centrale d'indicateur, qui joue un rôle fondamental dans la constitution d'un système de gestion pertinent et la capacité d'un réel pilotage des capitaux immatériels.

A partir de la classe n°5 centrée sur les problématiques de management, on identifie des proximités entre capital humain et capital organisationnel en lien avec les questions issues des critères EFQM n°1, n°3 et n°7, traitant respectivement de "leadership", de "personnel" et de "résultats vis-à-vis du personnel".

Enfin, la classe n°4 isole les notions de stratégie et de processus qui n'apparaissent pas rattachées significativement à un capital immatériel en particulier. Ce dernier résultat indique les limites d'un rattachement du concept de stratégie aux passages relevant du capital savoir (tel qu'opéré en

tableau 3). Il montre également les difficultés d'isoler un "capital processus", par définition transversal à l'ensemble des capitaux immatériels.

Ces résultats montrent finalement les étroites imbrications et les interconnexions entre l'ensemble des capitaux immatériels, et leur non séparabilité. Ce traitement qualitatif peut être complété grâce à une analyse quantitative réalisée avec le logiciel SPSS. En effet, une analyse factorielle permet de produire une représentation plus globale des proximités observées entre ces différents types de capitaux immatériels traités dans les questions du modèle EFQM.

III. ANALYSES QUANTITATIVES DE CONTENU DU MODELE EFQM

Le traitement quantitatif opéré sous SPSS retient comme donnée d'entrée la matrice de présence/absence d'évocation de différents capitaux immatériels au sein des questions du modèle EFQM. Les résultats statistiques obtenus sont tout d'abord présentés (1.). Ils permettent de proposer, dans un second temps, un méta-modèle regroupant les capitaux immatériels selon une approche de type balanced scorecard (2.).

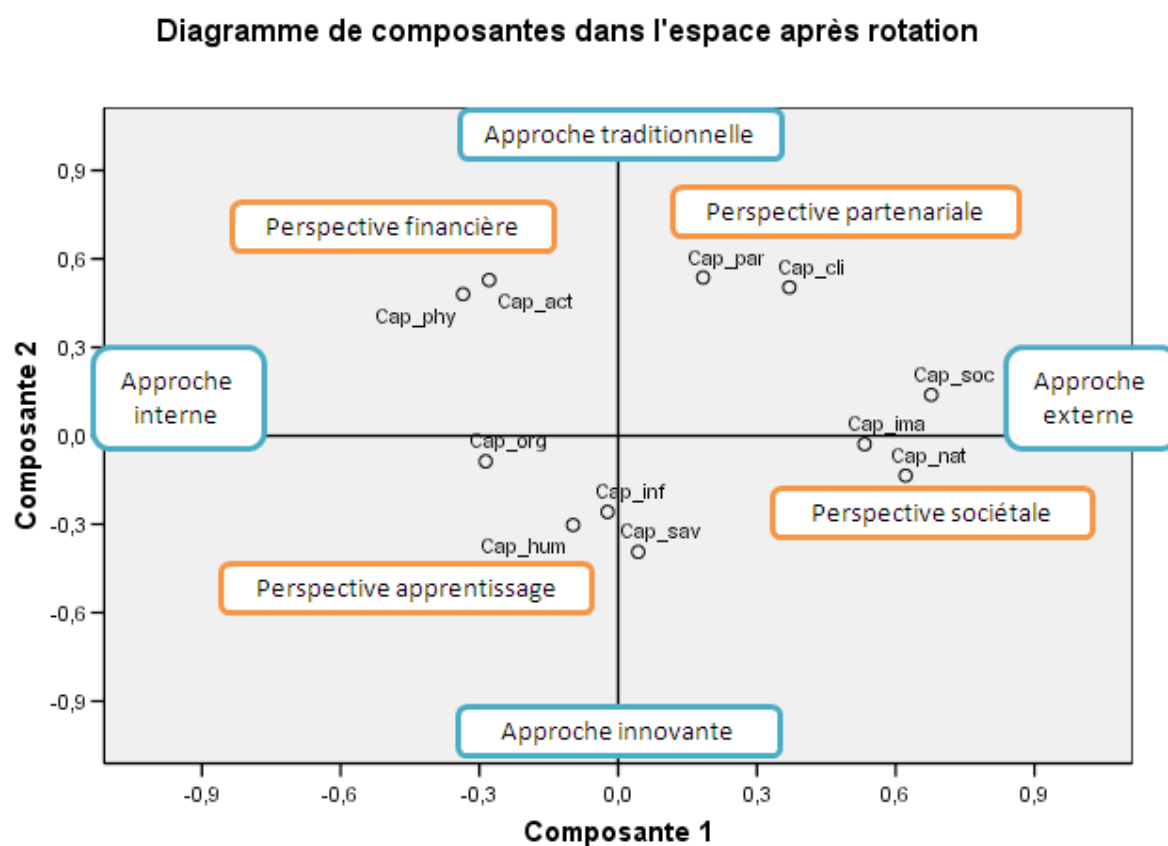
1. Analyse quantitative des proximités entre les capitaux immatériels

L'analyse de la matrice questions/capitaux immatériels permet de dégager six axes principaux. Les capitaux actionnaire et physique apparaissent étroitement liés, de même que les capitaux image, sociétal et naturel. Les capitaux client, informationnel et organisationnel apparaissent plus indépendants.

En choisissant de ne restituer que les deux premiers axes, soit 28% de la variance expliquée, la cartographie obtenue permet de visualiser quatre ensembles de capitaux immatériels (voir figure 4). Après observation des proximités, l'axe horizontal (composante 1, représentant 15% de la variance

totale expliquée) est interprété comme une opposition entre approche interne (capital humain et physique) et approche externe (capital client et naturel). L'axe vertical (composante 2, représentant 13% de la variance totale expliquée) est quant à lui considéré comme une opposition entre approche traditionnelle (approche actionnaire ou client) et approche plus innovante (capital savoir et sociétal). Cette première analyse, conduite à partir des deux principaux axes factoriels, peut servir de base à l'élaboration d'une nouvelle représentation du modèle EFQM en quatre perspectives (voir figure 4).

FIGURE 4. DIAGRAMME OBTENU A PARTIR DES DEUX PREMIERS AXES FACTORIELS



2. Proposition d'un méta-modèle compatible EFQM et fondé sur les capitaux immatériels

En effet, la figure 4 peut donner lieu à une seconde interprétation, en regroupant cette fois les capitaux immatériels en quatre groupes ou perspectives. On peut ainsi réunir :

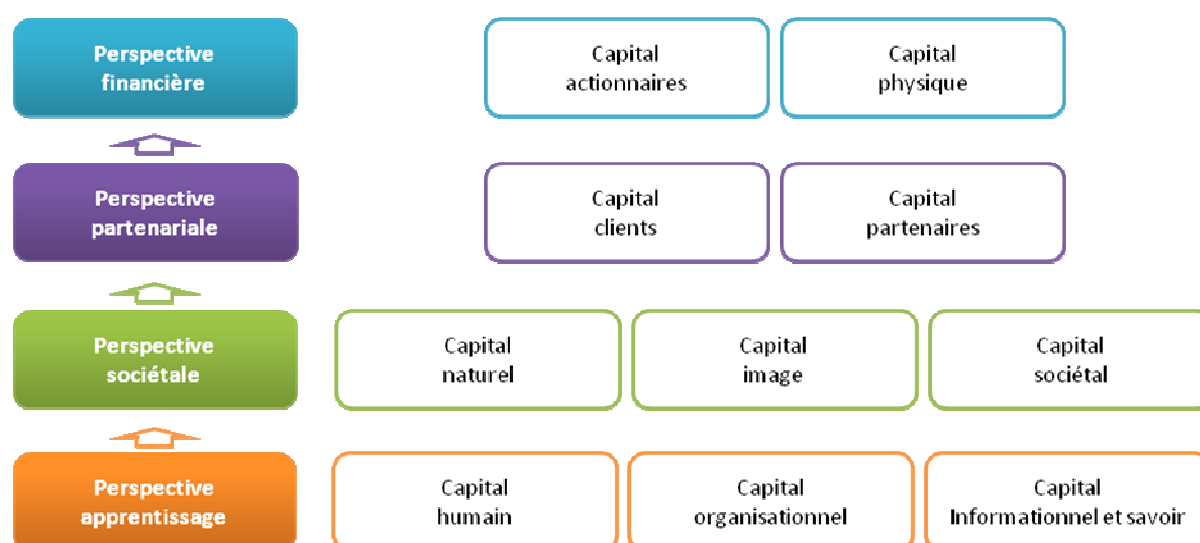
- le capital image, le capital naturel et le capital sociétal dans une perspective globale sociétale,
- le capital actionnaire et le capital physique dans une perspective financière,
- le capital client et le capital partenarial dans une perspective externe partenariale,
- le capital humain, organisationnel, informationnel et savoir, dans une perspective apprentissage et innovation.

Nous retrouvons de la sorte une classification très proche de la logique préconisée par Kaplan et Norton (1992). Cette analyse de contenu du modèle EFQM débouche sur une reformulation telle que présentée dans la figure 5. Dans ce schéma, l'axe sociétal est placé entre l'axe apprentissage et l'axe partenarial, en supposant que l'entreprise dégage un bénéfice commercial de ses actions de développement durable en fidélisant ses clients et en pouvant en attirer de nouveaux. C'est là naturellement une hypothèse qui être testée empiriquement, sachant que l'on pourrait aussi imaginer le cas de figure d'une entreprise ne décidant d'investir dans une politique de responsabilité sociétale qu'à partir du moment où elle dégage une rentabilité nettement supérieure aux attentes de ses actionnaires.

Cet essai de reformulation, même si les différents capitaux immatériels pourraient être disposés différemment, a finalement pour intérêt de permettre l'élaboration d'une représentation proche de celle d'un tableau de bord prospectif, et ce, à partir des questionnements traités dans le cadre d'une démarche EFQM. L'intérêt d'une telle approche reste *in fine* de produire une image complémentaire

de celle produite en figure 1, puisque comme nous avons pu le voir dans le tableau 4, les capitaux immatériels apparaissent très largement transverses par rapport aux neuf critères initialement définis dans le modèle EFQM. Deux modalités de mise en pratique d'un tel schéma pourraient être envisagées. Selon une première méthode, toute question se rapportant à une catégorie de capital pourrait servir à mesurer le degré de maturité de l'organisation dans ce domaine. Ce faisant, une même question alors pourrait servir à évaluer plusieurs capitaux. Pour éviter de telles redondances, une seconde méthode consisterait alors à affecter non plus plusieurs capitaux par question mais un seul capital. Une telle classification pourrait s'envisager sans difficulté en retenant comme règle de classification l'origine de l'action et non pas ses diverses destinations. Ainsi, pour la proposition : "Identifier, comprendre et anticiper les besoins et les attentes des parties prenantes présentes et futures, à savoir les clients, les employés, les partenaires, la collectivité et les actionnaires" (question 2a.2), il faudrait certainement choisir uniquement le "capital organisationnel", puisque son activation dans ce cadre n'influencera qu'ultérieurement le "capital informationnel", le "capital clients", le "capital humain", le "capital partenarial", le "capital sociétal" et le "capital actionnaires".

FIGURE 5. REFORMULATION DU MODELE EFQM SELON UNE APPROCHE
PAR LES CAPITAUX IMMATERIELS



Conclusion

Comme nous avons pu le voir, le modèle EFQM peut être utilement revisité en retenant comme grille de lecture une typologie des capitaux immatériels. Cette approche permet de mettre en évidence une série de limites intrinsèques au modèle EFQM, avec notamment une série de problématiques insuffisamment traitées comme, par exemple, l'actionnariat salarié, ou bien encore, le leadership en matière de développement durable. Elle permet également de mesurer la très nette focalisation de l'approche EFQM en termes de "capital humain", de "capital informationnel" et de "capital organisationnel". L'analyse qualitative sous ALCESTE permet, dans un second temps, d'isoler les cinq grandes thématiques présentes dans l'ensemble des questions traitées dans le modèle EFQM, et de clarifier les proximités lexicales entre les différents types de capitaux immatériels retenus. Le rôle pivot du système d'information permettant de mesurer à la fois le capital image, informationnel, sociétal, naturel, actionnaire et savoir est ainsi mis en évidence, de même que la transversalité de notions telles que la stratégie ou la gestion des processus. Après analyse factorielle, quatre catégories de capitaux immatériels proches sont identifiées, et redistribuées sous la forme d'un balanced scorecard. Ce schéma appelle à de nouveaux approfondissements sur les interactions théoriques et observables entre les différents capitaux immatériels au sein d'une entreprise. Les interactions constatées entre les capitaux immatériels pourraient ainsi faire l'objet de futures recherches, en retenant comme échantillon privilégié d'observation les entreprises ayant adopté une démarche EFQM.

Bibliographie

- L. Edvinsson, M. Malone, *Le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Mazars Maxima, 1997.
- R. Hall, «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135–144, 1992.
- R. Hall, «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 607–618, 1993.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton, «The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, Jan/Feb, Vol. 70, Issue 1, p. 71-79, 1992.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton, «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets», *Harvard Business Review*, Feb, Vol. 82, Issue 2, p. 52-63, 2004.
- B. Lev, A. Schwartz, «On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements» *Accounting Review*, Jan, Vol. 46, Issue 1, p103-113, 1971.
- J. I. Martin-Castilla, Ó.Rodríguez-Ruiz, «Efqm model: Knowledge governance and competitive advantage», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 1, 2008.
- B. Oger, D.E. Platt, « Modèles de création de valeur en Europe et aux États-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du Baldrige Award Criteria», *Comptabilité Contrôle Audit*, mai, p. 85-98, 2002.
- M. Reinert, «Contenu des discours et approche statistique avec ALCESTE», in C. Gauzente et D. Peyrat-Guillard, *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Editions EMS Management & Société, p. 21-46, 2007.
- J. I. C. Ruiz-Carrillo, R. Fernandez-Ortiz, «Theoretical foundation of the efqm model: The resource-based view», *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 1, p. 31-55, 2005.