

ASSOCIER LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES A L'EXCELLENCE

**Yun LIU¹, Nicolas MEUNIER², Jiayun SHI¹, Grégoire SOMON¹
Claire SZYMANSKI¹, Jean-Pierre CALISTE*²**

Université de Technologie de Compiègne - rue Roger Couffolenc, CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France

¹ Master Qualité et Performance dans les Organisations

² Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai

Email : master-qualite@utc.fr - Site web : www.utc.fr/master-qualite

*réfèrent : jean-pierre.caliste@utc.fr

RESUME

L'ISO 26000 qui définit le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept où l'organisation intègre à sa politique les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités, et communique sur ses sujets en interne ainsi qu'à leurs parties prenantes sur la base du volontariat.

L'EFQM, (European Foundation for Quality Management) est une fondation européenne basée à Bruxelles dont l'objectif est de promouvoir un cadre méthodologique pour le développement de l'évaluation et l'amélioration vers l'excellence.

Le guide de l'ISO 26000 selon le modèle de l'EFQM, apparaît comme une solution optimale pour venir compléter le modèle d'excellence EFQM, et permettre de mesurer et comparer l'évolution de la RSE dans une organisation dite excellente.

MOTS-CLEFS

ISO 26000, EFQM, Excellence, Développement durable, Responsabilité sociétale

ABSTRACT

ASSOCIATE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EXCELLENCE

ISO 26000 defines the framework of corporate social responsibility as a concept, where organization integrates policies concerning social, environmental and economic activities, and on a voluntary base communicates in internal about these subjects to their stakeholders.

EFQM (European Foundation for Quality Management) is a Brussels-based European Foundation whose goal is to promote a methodological framework for the development of evaluation and improvement through excellence.

To develop an ISO 26000 guide according to the EFQM model, appears to be an optimal solution to complement the EFQM Excellence Model and to measure and compare the evolution of RSE in an excellent organization.

KEYWORDS

ISO 26000, EFQM, Excellence, Sustainable development, Social responsibility.

I . ASSOCIATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE A UN MODELE D'EXCELLENCE

I.1. LE MODÈLE D'EXCELLENCE EFQM

Le modèle d'excellence EFQM, est un outil au service du management pour une « qualité totale », utilisé par plus de 30 000 organisations [1]. Ce modèle, fondé sur neuf critères (figure 1) donnant l'opportunité de développer le progrès, est régulièrement révisé pour toujours être en accord avec les normes internationales du management de la qualité,

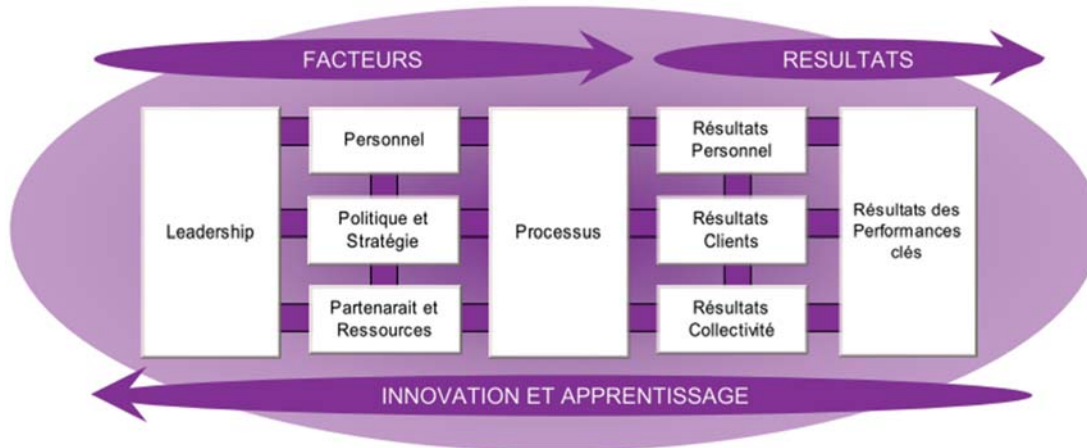


Figure 1 : Le modèle d'excellence EFQM [2]

L'EFQM propose un modèle managérial, non prescriptif, pour le système de management de l'organisation qui permet :

- D'évaluer le niveau de maturité,
- D'identifier et comprendre les points forts et les opportunités de progrès,
- De fidéliser les clients, en les satisfaisant et en instaurant un climat de confiance,
- De fournir un mode commun de lecture, d'action et d'évaluation des principes organisationnels pour faciliter la communication, entre toutes les parties prenantes,
- De prendre en compte les initiatives existantes et planifiées, d'éliminer les doublons et d'identifier les décalages,
- De fournir un cadre de référence pour construire le système de management de l'organisation [3].

I.2. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

L'ISO 26000 est l'unique norme internationale publiée en 2012 présentant les lignes directrices et les recommandations en matière de responsabilité sociétale pour tous les types d'organisations (quels que soient leurs tailles, secteurs d'activités ou localisations).

Ainsi, l'ISO 26000 est une innovation au niveau mondial permettant d'intégrer dans ses pratiques, le développement durable au croisement des trois pro-

environnementale (ISO 9001, ISO 14001, SA 8000...).

Toute organisation privée ou publique, est confrontée à de nouveaux défis et en particulier à une concurrence accrue dans une compétition devenue mondiale. C'est dans ce contexte que l'EFQM en fournissant des références pour améliorer la satisfaction de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires et pour continuer à innover, contribue à l'amélioration de la compétitivité des organisations.

blématiques : sociales, économiques et environnementales.

A ce jour, les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'adopter un tel comportement responsable au sein de leur organisation mais aussi avec leurs parties prenantes externes.

Bien que l'ISO 26000 ne comprenne aucune exigence et ne puisse donc pas aboutir à une certification contrairement à beaucoup d'autres normes ISO [4], [5], elle peut servir de base pour une organisation souhaitant intégrer la responsabilité sociétale en permettant de développer [6] :

- Une bonne image de marque auprès d'autres organisations (donneurs d'ordre, fournisseurs...) et des clients finaux,
- Une fidélisation plus importante de ses clients, en les satisfaisant et en instaurant un climat de confiance,
- Un maintien de la motivation et de l'engagement de son personnel favorisant ainsi sa productivité et sa compétitivité,
- Une valorisation interne de son savoir-faire favorisant l'émergence de nouveaux projets ou d'innovations,
- L'obtention d'une reconnaissance (label LUCIE aligné sur l'ISO 26000) [7].

Pour aborder la RSE, l'ISO 26000 définit sept grands domaines dans son chapitre 6 comme montré sur la

figure 2. Le domaine de la gouvernance se situe au centre car il s'agit du système par lequel l'organisation va prendre et appliquer ses décisions vis-à-vis des autres domaines [6]. La démarche à entreprendre

pour intégrer ces sept domaines repose sur une démarche holistique, c'est-à-dire que l'organisation doit considérer la totalité de ces domaines et ne doit pas se focaliser sur un seul uniquement.



Figure 2 : Les sept domaines de l'ISO 26000 [6]

1.3. LES ENJEUX DE L'ASSOCIATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE (RSE) ET DE L'EXCELLENCE (EFQM)

Toute entreprise ayant déjà développé une démarche basée sur le modèle EFQM, possède des acquis en matière de RSE, il est donc naturel pour une telle entreprise de chercher une voie d'intégration plus globale de la RSE (ISO 26000) dans ses pratiques quotidiennes. Cette intégration doit permettre de :

- Poursuivre les démarches de progrès,
- Systématiser les pratiques RSE,
- Détecter et généraliser les bonnes pratiques.

Comme l'EFQM est un outil de performance orienté vers toutes les parties prenantes, promoteur de résultats durables, et que vis-à-vis de l'ISO 26000, une entreprise dite « excellente » possède déjà un engagement dans certains domaines d'actions de l'ISO 26000, il est intéressant de les associer dans un guide de synthèse, pour donner aux utilisateurs de l'EFQM, un outil de performance en matière de RSE.

2 . REALISATION D'UN GUIDE EFQM-RSE ASSOCIANT LA RESPONSABILITE SOCIETALE AU MODELE EFQM

2.1. LA STRATÉGIE CHOISIE POUR L'ÉLABORATION DU GUIDE EFQM-RSE

La démarche EFQM basée sur des facteurs et des résultats, semble naturellement mieux adaptée à

l'intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000, plutôt que l'inverse. En effet :

- Le modèle de l'EFQM, qui par nature intègre implicitement un ensemble déjà large de normes de management, est plus difficile à transcrire au sein d'une norme comme l'ISO 26000 qui malgré son étendue reste naturellement focalisée sur une problématique spécifique (RSE),
- Certains points de l'ISO 26000 répondant à l'excellence ne sont pas intégrés dans l'EFQM, et peuvent donc enrichir ce modèle,
- Les entreprises continuent de pouvoir s'évaluer avec un grand nombre d'organisations utilisant le modèle EFQM (plus de 30 000 dans le monde),
- Et au delà de l'ISO 26000, cette approche qui consiste à prendre l'EFQM comme élément intégrateur reste aussi applicable à d'autres normes en rapport avec la RSE comme par exemple l'ISO 50 001 qui vise à améliorer la performance énergétique de toute organisation [8].

Le but devient ainsi d'insérer les thématiques de la norme ISO 26000 dans le cadre du modèle EFQM, créant de ce fait un guide EFQM-RSE. Cette méthodologie est généralisable à d'autres thématiques normatives (sécurité globale, environnement, énergie, ...)

La méthodologie suivie pour insérer l'ensemble des lignes directrices de l'ISO 26000 au sein du modèle EFQM est présentée en figure 3. L'étude préalable des deux référentiels a permis d'identifier les lignes directrices associées au chapitre facteurs de l'EFQM ainsi que celles concernant les indicateurs en les associant aux chapitres résultats de l'EFQM.

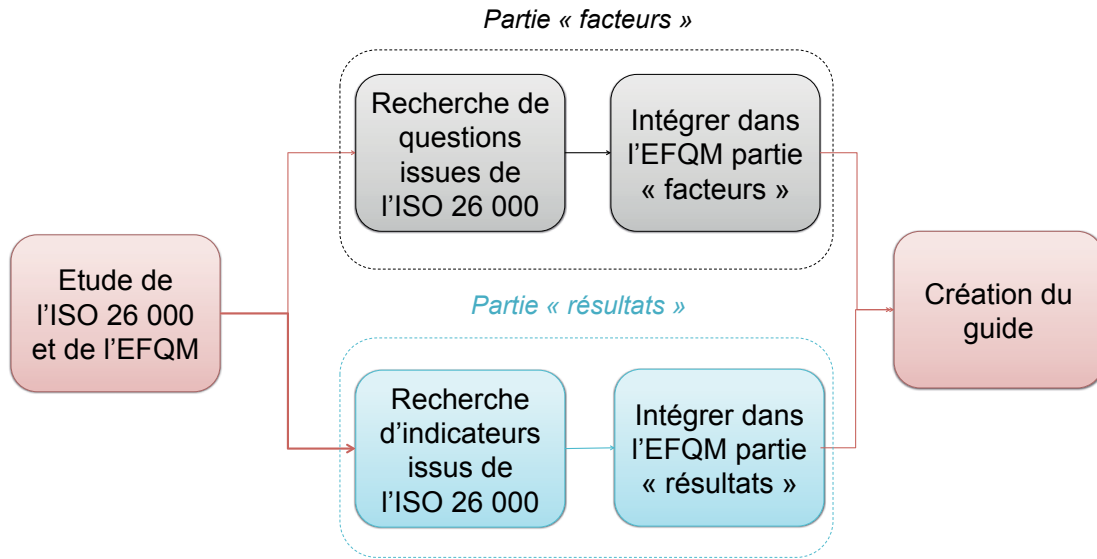


Figure 3 : Méthodologie utilisée pour intégrer l'ISO 26000 dans le modèle EFQM [9]

Pour chaque domaine de l'ISO 26000, une question globale est posée, qui elle-même est subdivisée en plusieurs sous-questions, ce qui permet à une organisation de mettre en place, si elle ne l'a déjà fait, des réponses aux recommandations de l'ISO 26000.

Par exemple, la figure 4 montre un extrait du guide EFQM-RSE pour le facteur leadership, constitué de sa définition suivie d'une ligne directrice de l'ISO 26000 reformulée sous forme d'une « question globale » elle-même subdivisée en « sous question ».

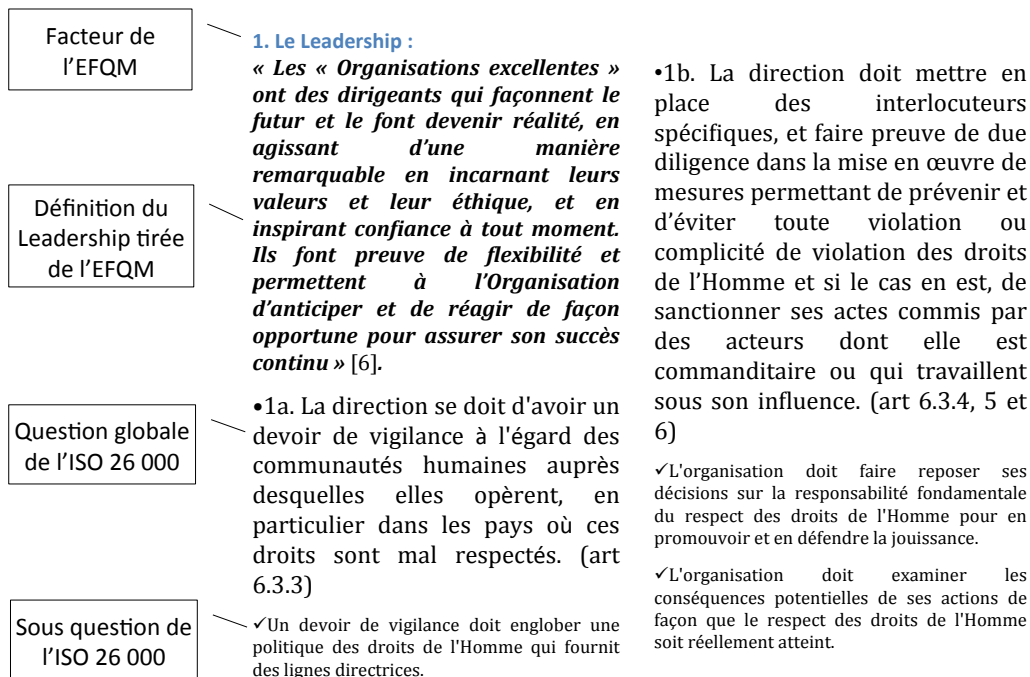


Figure 4 : exemple de la présentation du guide [9]

2.2. UN GUIDE CRÉDIBLE ET PROGRESSIF

Comme énoncé précédemment, le guide proposé transpose les lignes directrices de la norme ISO 26000 dans le modèle EFQM. Pour cela, il reprend la trame de l'EFQM avec la mise en place de « questions » créées à partir de la norme ISO 26000.

Le guide EFQM-RSE est donc un fascicule qui permet de s'évaluer sur la RSE. Il contient les chapitres repris du modèle EFQM (figure 5) :

- Les cinq facteurs :
 - I. Leadership : mission, vision, valeur

2. Politique et stratégie : identification des parties prenantes, objectifs et déploiement
 3. Personnel : compétences, implication, communication et dialogue, reconnaissance
 4. Partenariats et Ressources : relation durable entre l'organisation et ses partenaires visant à créer et à partager de la valeur ajoutée pour les deux parties
 5. Processus : ensemble d'activités qui interagissent entre elles
- Les quatre indicateurs :
 1. Résultats pour les Clients : Niveau de satisfaction des clients et niveau de qualité perçue des produits
 2. Résultats pour le Personnel : Niveau de réussite du déploiement de la stratégie par

rapport aux besoins et attentes du personnel

3. Résultats pour la Collectivité : Evaluation de la réponse aux attentes sociétales et aux besoins des parties prenantes externes concernées

4. Résultats des Performances Clés : Résultats liés à la politique qualité et aux processus qui délivrent et soutiennent la stratégie.

Ce **guide EFQM-RSE** permet aux entreprises et/ou organisations de ne plus avoir à choisir ou déployer plus ou moins indépendamment l'EFQM et l'ISO 26000 mais de poursuivre leur dynamique de progrès dans la continuité des deux référentiels.

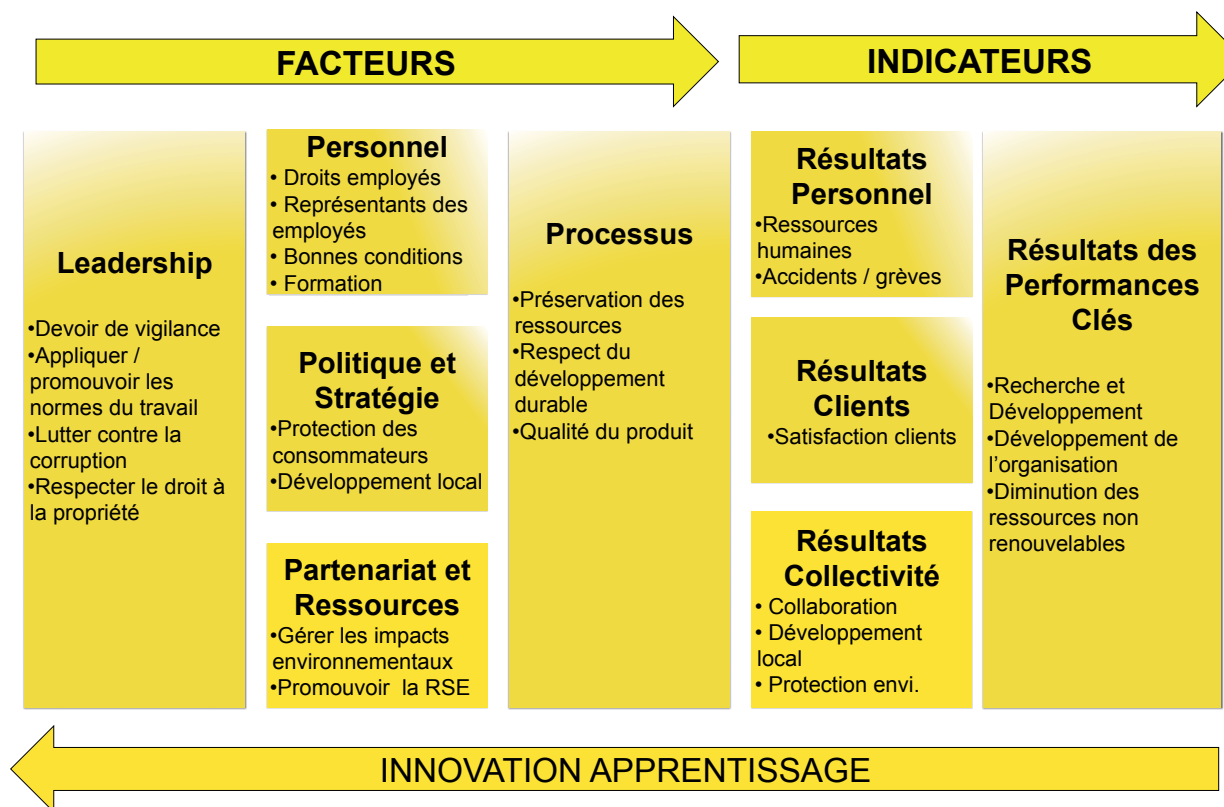


Figure 5 : Récapitulatif du modèle EFQM intégrant l'ISO 26000 [9]

Conclusion

Le but du guide EFQM-RSE est de servir à toute organisation, utilisant déjà le modèle EFQM, qui souhaite s'engager dans l'excellence au niveau de la responsabilité sociétale, afin d'accroître son niveau de compétitivité.

Ce guide permet d'intégrer les lignes directrices et les composantes de la norme internationale ISO 26000 au sein de la démarche d'excellence de l'EFQM. Cette façon de présenter les chapitres selon le modèle EFQM, permet de voir simplement et rapidement les questions auxquelles l'entreprise répond imparfaitement, et où se trouvent les axes d'amélioration.

De plus avec un autodiagnostic spécifique de type radar, qui pourrait lui être associé, il serait plus facile de s'auto évaluer et de se comparer à d'autres organisations ayant mis en œuvre ce guide. La possibilité est ainsi offerte de manière simplifiée à toute organisation qui le souhaite, de s'engager dans le modèle EFQM pour tendre également vers l'excellence en matière de responsabilité sociétale.

Références bibliographiques

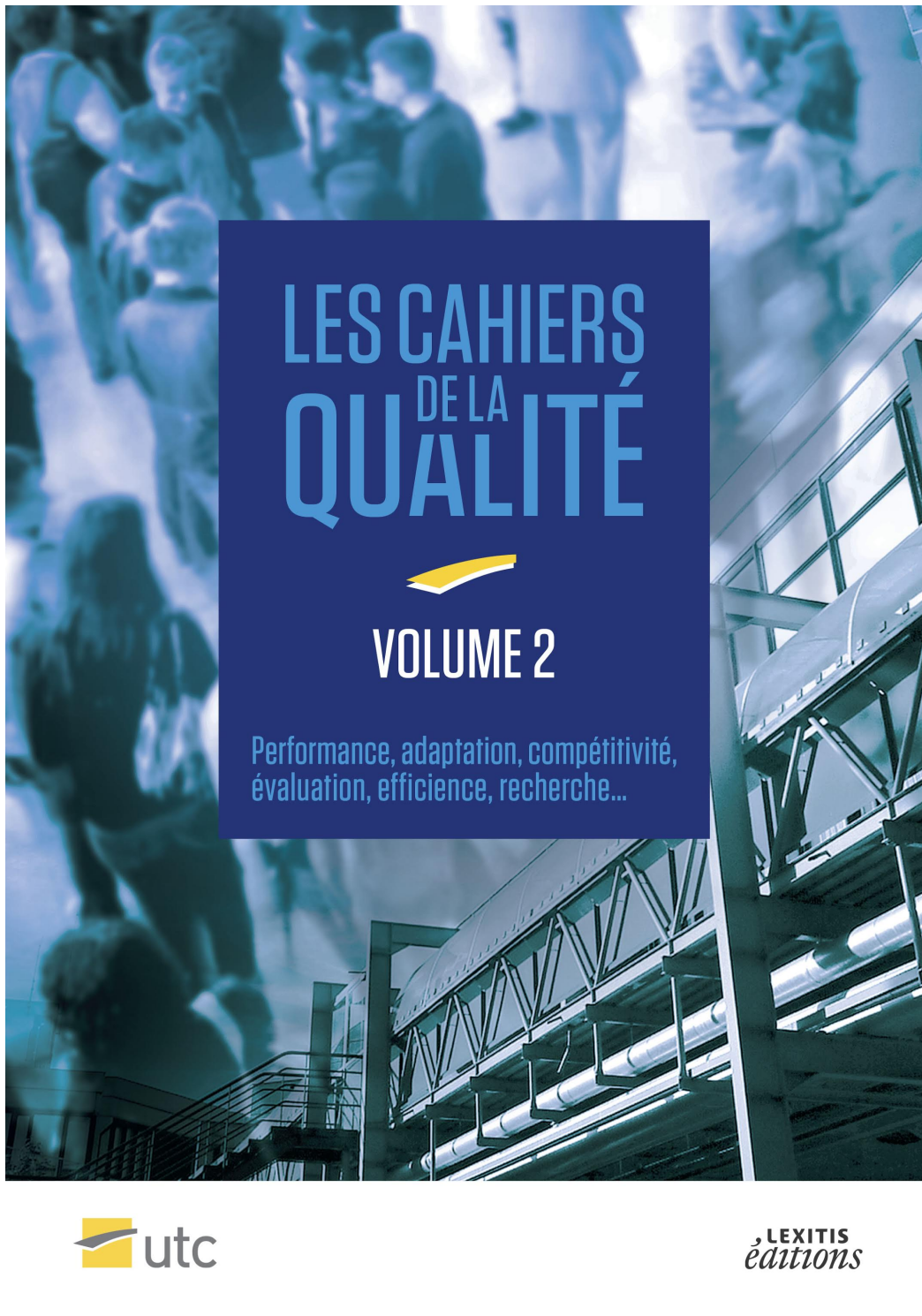
- [1] « EFQM Annual Report 2011 ». EFQM, <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Annual%20Report%202011%20v1.0.pdf>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [2] L. AIT TALEB, A. LEKDECHE, M. JAKUBEK, et Z. FATHALLAH, « EFQM "formations" et outil d'autodiagnostic », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Master Spécialisé NQCE, Mémoire Intelligence Méthodologique de Projet d'Intégration 2009-2010, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 121.
- [3] J. RAYMOND, J. SEGOT, et L. FAVIER, Management de la qualité et de la performance, Edition Lexitis 2011.
- [4] G. GUERTLER et C. GRAZIANI, « Guide d'Utilisation ISO 26000 ». http://www.26k-estimation.com/26k-guide-d_utilisation__2010-10-30_.pdf, consulté le 24 Oct. 2012.
- [5] « ISO 26000 responsabilité sociétale en 10 questions ». Afnor, <http://groupe.afnor.org/animation-iso26000/index.html>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [6] Norme, « NF ISO 26000 Responsabilité sociétale ». Afnor, novembre 2010, www.afnor.org.
- [7] « Un label aligné sur l'ISO 26000 ». L'équipe Lucie, <http://www.labellucie.com/presentation/le-label-rse-de-reference/48-un-label-aligne-sur-liso-26-000>, consulté le 11 Nov. 2012.
- [8] Norme, « NF EN ISO 50001 Systèmes de management de l'énergie ». Afnor, novembre 2011, www.afnor.org.
- [9] Y. LIU, N. MEUNIER, J. SHI, G. SOMON, et C. SZYMANSKI, « Associer la Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'Excellence », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Master Spécialisé NQCE, Mémoire Intelligence Méthodologique de Projet d'Intégration 2012-2013, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 250.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°250.
- [Guide EFQM-RSE](#)
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.