

ASSOCIER LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES A L'EXCELLENCE

Les Organisations « excellentes » obtiennent et maintiennent des niveaux supérieurs de responsabilité sociétale qui satisfont ou dépassent les attentes de toutes leurs parties prenantes.



Avant propos

Le présent document « ASSOCIER LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES A L'EXCELLENCE » a été élaboré, par des étudiants de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC), Liu Yun, Meunier Nicolas, Shi Jiayun, Somon Grégoire, Szymanski Claire, dans le cadre de l'UV QP012 (Communication professionnelle de projet) du Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), et du Mastère Normalisation, Qualité, Certification et Essai (NQCE).

Vous pouvez trouver également ce document ainsi que le poster associé, sur le site <http://www.utc.fr/master-qualite/>.

Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements à Monsieur Jean-Pierre Caliste pour son aide dans la réalisation de notre projet de création d'un guide de l'ISO 26 000 sous le modèle d'excellence EFQM, pour l'ensemble des enseignements qu'il nous a prodigués ainsi que pour la confiance qu'il nous a accordée.

Nous faisons également part de notre gratitude à Monsieur Gilbert FARGES, pour nous avoir soutenus dans l'élaboration de notre guide, et des conseils prodigués lors de nos multiples présentations.

L'aide et les remarques apportées ont permis à notre équipe de mener à bien le projet et d'atteindre les objectifs fixés.

Notre équipe remercie l'ensemble de la promotion du master Qualité et Performance des Organisations ainsi que tous ceux qui de près ou de loin nous ont assistés dans la réalisation de ce travail.

Résumé

L'ISO 26 000 qui définit le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises 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 l'évaluation de l'amélioration de la qualité.

Le guide de l'ISO 26 000 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 26 000, EFQM, Excellence, Développement durable, Responsabilité sociétale

Abstract

ISO 26 000 defines the framework of corporate social responsibility is a concept, where organization integrates its policy concerns social, environmental and economic activities, and communicates its internal subjects and their parts stakeholders on a voluntary basis.

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

The guide ISO 26 000 depending on 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 organization called excellent.

Key words: ISO 26 000, EFQM, Excellence, Sustainable development, Social responsibility

摘要

在 ISO 26000 中，它定义了企业社会责任体系，在其理念中，它整合了一些关于社会、环境和经济的活动，以及在自愿的基础上，与其利益相关方相互交流协作的政策。

EFQM（欧洲质量管理基金会）是一家总部位于布鲁塞尔的欧洲基金会。它主要目的在于帮助企业改善其质量评估方法的框架。

以 EFQM 为模型而构建的 ISO 26000 指南，对于用来补充 EFQM 卓越模型来说，似乎是一个最佳的解决方案，它可以帮助“出色”的组织进行评估和比较其企业社会责任的发展。

关键词： *ISO26000* ， *EFQM 卓越模型* ， *可持续发展* ， *企业社会责任*

Sommaire

Avant propos	2
Remerciements	3
Résumé	4
Abstract	4
摘要	5
Glossaire	8
Introduction	9
Chapitre 1 : Association de la responsabilité sociétale à un modèle d'excellence	10
1. L'EFQM : le modèle d'excellence des organisations	10
2. L'ISO 26 000 : la responsabilité sociétale des organisations	19
3. Les enjeux de l'association de la responsabilité sociétale et de l'excellence	22
Chapitre 2 : Réalisation d'un guide intégrant la responsabilité sociétale à un modèle d'excellence	25
1. La stratégie choisie pour l'élaboration du guide	25
2. Justification d'intégrer l'ISO 26 000 sous le modèle EFQM et non l'inverse	26
3. Un guide crédible et progressif	27
A. Les étapes de l'élaboration du guide	27
B. Présentation et utilisation du guide	28
4. Exploitation du guide	29
A. Exemple pour le critère Leadership	29
B. Exemple pour la partie «résultats» pour les clients	33
Conclusion et perspectives	35
Références bibliographiques	36

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Amélioration continue[5]	11
Figure 2 : Le modèle EFQM[3]	13
Figure 3 : Diagramme des organisations ayant reçu la reconnaissance de l'EFQM[7]	14
Figure 4 : Diagramme des lauréats des Award Winner EFQM selon les pays [8]	14
Figure 5 : Nombre de visites sur le site de l'EFQM[7]	15
Figure 6 : Comparaison de l'ISO 9001 (1994, 2000) et l'EFQM[10]	18
Figure 7 : Le développement durable [11]	19
Figure 8 : Les sept domaines de l'ISO 26000[12].....	21
Figure 9 : Vue d'ensemble de l'ISO 26 000[12]	22
Figure 10 : PDS du projet [5]	25
Figure 11 : Méthodologie utilisée[5]	28
Figure 12 : Récapitulatif de l'ISO 26 000 selon le modèle EFQM[5].....	34

Glossaire

C2E : Committed to Excellence

DD : Développement Durable

EEA : EFQM Excellence Award

EFQM : European Foundation for Quality Management

ISO : International Standard Organisation

PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise

R4E : Recognized for Excellence

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Introduction

De la naissance en 1992, d'un cadre méthodologique destiné à promouvoir l'excellence, dénommé l'EFQM, à sa révision en 2010, ainsi que de l'émergence de l'ISO 26 000 cette même année, la question se pose, de savoir si elles peuvent être solubles l'une dans l'autre.

La méthode visera, au travers du décryptage de l'ISO 26 000, et des chapitres de l'EFQM de les rendre soluble l'une dans l'autre pour permettre aux organisations, d'avoir un guide homogène à la structure de l'ISO 26 000, de l'EFQM ou d'un autre, pour faciliter la mise en place de la RSE dans l'organisation avec ses parties prenantes.

L'enjeu de cette course à l'excellence dans une mondialisation à la concurrence effrénée, est de parvenir à se démarquer des autres pour pérenniser l'entreprise pour tendre vers un monde viable, vivable, équitable, en un mot durable.

L'ISO 26 000 qui prône la responsabilité sociétale et environnementale, devrait permettre à l'EFQM de parfaire son excellence dans ses différents domaines, ou inversement.

Ce Guide permettra de tendre vers la mise en place des directives de l'ISO 26 000, dans le cadre de la méthodologie de l'EFQM, ou inversement pour permettre à l'organisation de s'adjoindre l'efficacité dans le domaine sociétale et environnementale.

CHAPITRE 1 : ASSOCIATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE A UN MODELE D'EXCELLENCE

C'est en 1992 que naissait l'EFQM (European Foundation for Quality Management) et paraissait la première version du modèle de management par la qualité totale et la recherche de l'excellence. Depuis, ce référentiel est resté constant par rapport à ses fondements et à la norme[1]. En novembre 2010, la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises était publiée.

Le projet consiste donc à étudier les deux référentiels en parallèle pour aboutir à une approche de clarification : quelles sont les oppositions ? Quelles sont les complémentarités ? Ainsi, suite à cette analyse de rapprochement, la création d'un guide au bénéfice des organisations permettrait d'agir de façon cohérente et efficiente sans se disperser entre l'ISO 26 000 et l'EFQM.

1. L'EFQM : le modèle d'excellence des organisations

Objectif du modèle

Lorsqu'une entreprise veut s'engager dans la recherche d'une « qualité totale », il est difficile de satisfaire ses clients, son personnel et ses actionnaires, c'est pourquoi l'EFQM, fondation à but non lucratif créée en 1988, propose un modèle fondé sur neuf critères qui permettent d'évaluer le progrès. Pour atteindre cette « excellence », il va être impératif de mettre en place des processus structurés, tout en continuant à former, innover et améliorer. De plus, les organisations doivent entretenir des relations ayant un effet mutuellement bénéfique avec leurs fournisseurs et doivent être au premier plan dans sa prise en compte de l'environnement. Pour cela il va falloir élaborer un cadre de référence pour sa réussite[2], [3].

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

- D'évaluer leur niveau de maturité, de les aider à identifier et comprendre leurs

points forts et leurs opportunités par rapport à la vision ;

- De fournir un mode de lecture commun des principes organisationnels pour faciliter la communication efficace ;
- 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 [4].

L'approche du modèle EFQM comprend trois composants intégrés :

- Les Concepts Fondamentaux de l'excellence : principes de base pour obtenir une excellence durable pour toutes les organisations ;
- Le modèle d'excellence de l'EFQM : définir un cadre de travail destiné à aider les organisations à mettre en pratique les Concepts Fondamentaux et la logique RADAR ;
- La logique RADAR : définir un cadre de travail pour une évaluation dynamique et un outil de management puissant pour atteindre l'excellence durable [4].

L'utilisation de l'ensemble de ces composants, permet à tous les types d'organisations (taille et secteur divers), de développer une culture d'excellence et d'obtenir une cohérence de management afin d'aboutir à un cycle d'innovation pour améliorer ses résultats [4].

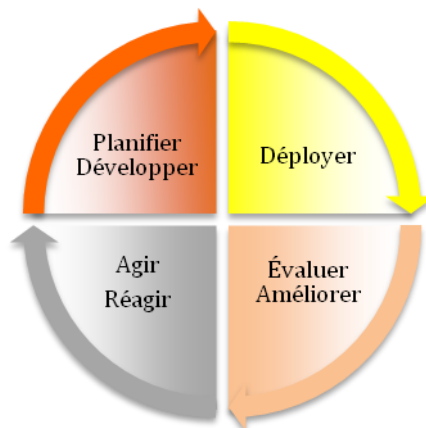


Figure 1 : Amélioration continue[5]

Les Concepts Fondamentaux sont des bases pour décrire les caractéristiques auxquelles doivent répondre les organisations d'Excellence [4]:

- Atteindre des résultats équilibrés qui correspondent à dépasser les attentes de leurs parties prenantes ;
- Créer de la valeur en appréciant et en anticipant leurs attentes pour les clients ;
- Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre ;
- Manager par les processus : utiliser un mode de prise de décision basé sur les faits pour créer des résultats équilibrés et durables ;
- Réussir par l'implication du personnel en créant une culture d'autonomie en vue d'équilibrer l'intérêt des résultats entre l'organisation et le personnel ;
- Inciter à la créativité et à l'innovation ;
- Développer les partenariats.

Le Modèle d'Excellence aide au management afin de comprendre les relations de causes à effet entre ce que réalise l'Organisation et ses résultats. Ce modèle est ainsi basé sur neuf critères. Cinq sont des facteurs et quatre des résultats.

Les facteurs couvrent les domaines d'activités de l'organisation et le mode opératoire, ils entrent dans l'amélioration continue à l'aide des résultats qui proviennent de la réalisation découlant des facteurs. Cette amélioration continue, montre bien l'importance de l'innovation, de la créativité, de la formation et surtout de la relation que doit avoir les collaborateurs, clients et fournisseurs de l'organisation [4], [5].

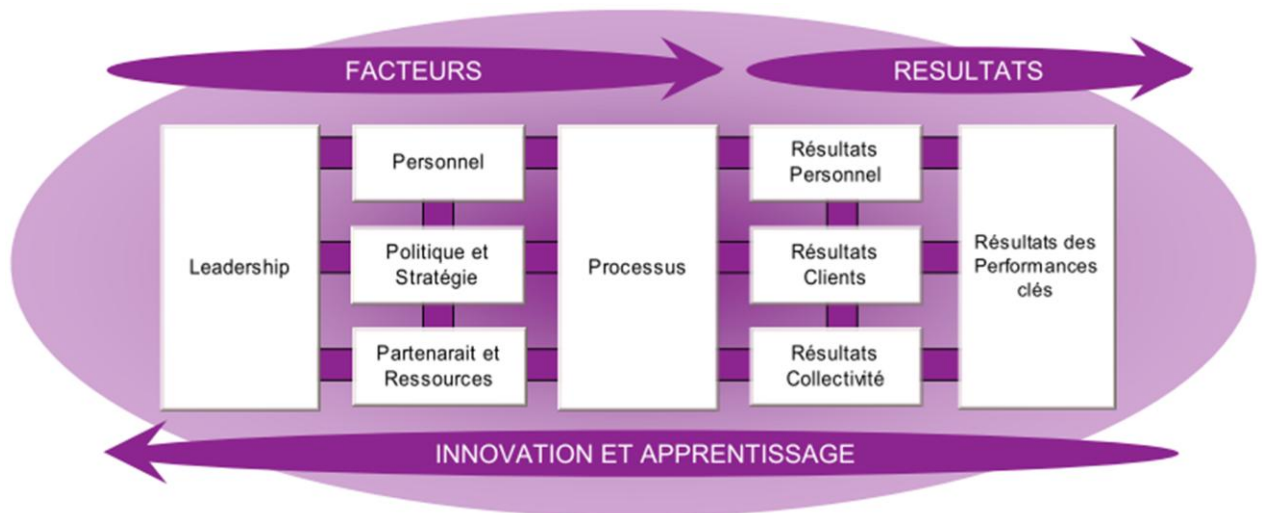


Figure 2 : Le modèle EFQM[3]

L'établissement de ce cadre de référence permet de mettre en place la conformité du produit ou du service et donc de satisfaire l'ensemble des parties prenantes [5], [6].

Leadership : Responsabilités de la direction en matière de qualité

 Système de management par le processus

Politique et stratégie : Politique et objectifs qualité

Partenariats et ressources : Achats, ressources et infrastructures

Processus : Maîtrise et amélioration des processus des produits et des services

Résultats pour les clients : Niveau de satisfaction des clients

 Niveau de qualité des produits

Résultats pour le personnel : Niveau de réussite du déploiement de la stratégie par rapport aux besoins et attentes du personnel

Résultats pour les collectivités : Evaluation de la réponse aux attentes et aux besoins des parties prenantes externes concernées

Résultats des performances clés : Résultats liés à la politique qualité

 Résultats liés au processus

La logique RADAR, permet une évaluation dynamique, qui donne une approche structurée à l'interprétation de la performance d'une Organisation.

La croissance de reconnaissance de l'EFQM

Le modèle d'excellence EFQM aide plus de 30 000 organisations dans le monde entier pour chercher l'excellence dans le management de la qualité.

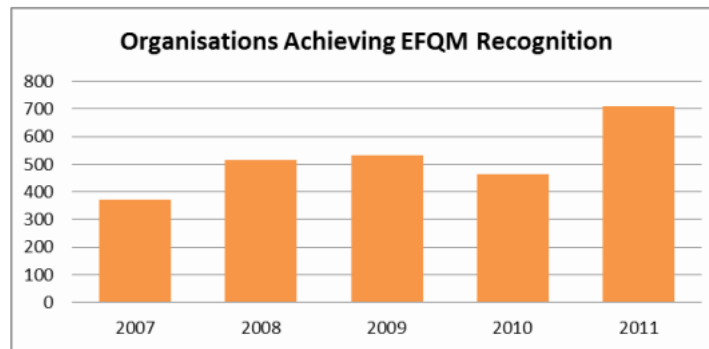


Figure 3 : Diagramme des organisations ayant reçu la reconnaissance de l'EFQM[7]

La figure 3 montre, en 2011, le nombre des organisations qui ont reçu la reconnaissance de l'EFQM a augmenté de 50% par rapport à 2007. De plus, le nombre d'organisations qui y participent, augmente de plus de 70% par rapport à l'année 2010.

Le prix EFQM a gagné pour la troisième fois la « reconnaissance pour l'excellence » in Bbest en Novembre 2011.

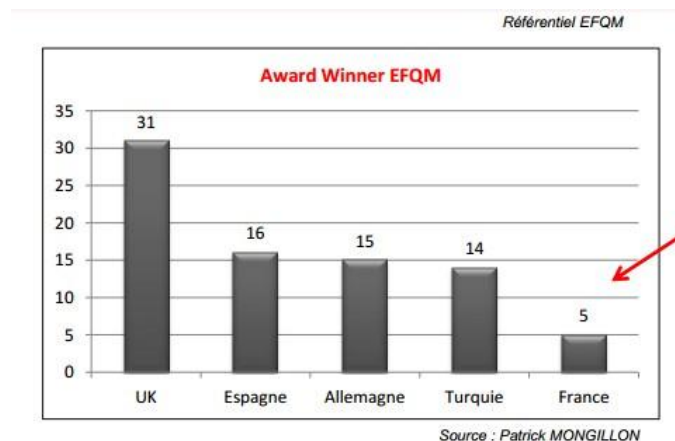


Figure 4 : Diagramme des lauréats des Award Winner EFQM selon les pays [8]

La figure 4 présente que la France ne dispose que de cinq entreprises lauréates du prix EFQM. La France se situe au cinquième rang par rapport aux autres pays européens. D'après ce graphique, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui ont réussi à avoir le prix EFQM depuis 1992 (début de l'EFQM).

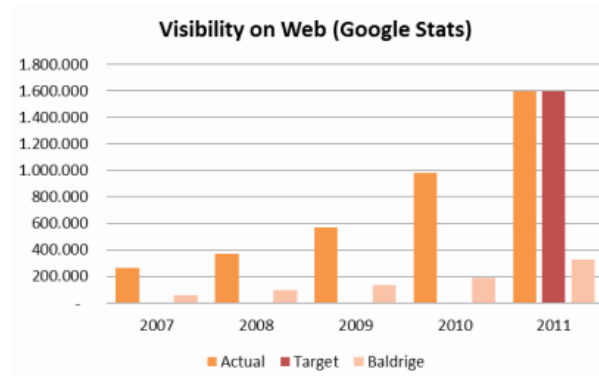


Figure 5 : Nombre de visites sur le site de l'EFQM[7]

Suivant la figure 5, depuis 2009, les visites sur le site de l'EFQM ont augmenté de 20 000 par mois jusqu'à plus de 25 000 en 2011[7].

Par conséquent, de plus en plus d'entreprises veulent passer et s'intéressent à l'EFQM.

L'introduction de l'EFQM

Qui est concerné par l'EFQM ?

Toutes les entreprises peuvent utiliser ce modèle de management : plus de 30 000 entreprises européennes pratiquent le modèle EFQM au quotidien, dont 10 000 PME [9].

Les catégories du Prix Européen EFQM comportent par ailleurs 5 catégories, qui permettent de valoriser toutes les typologies de candidatures :

- Grandes entreprises,
- Unités opérationnelles,
- Secteurs publics,
- PME filiale de groupe,
- PME indépendante.

Les bénéfices de l'EFQM

Intégrer l'EFQM, présente plusieurs avantages pour l'organisation :

- Partager une culture commune de la performance,
- S'appropriier les meilleures pratiques d'entreprise,
- Intégrer et dynamiser les démarches de progrès,

- Optimiser les processus de l'entreprise,
- Accompagner l'internationalisation des marchés et l'évolution de leurs besoins,
- Se comporter en entreprise citoyenne et anticiper les contraintes réglementaires...

Trois niveaux EFQM de reconnaissance de l'excellence

1. Le Prix EFQM de l'Excellence (EEA : EFQM Excellence Award)

Le Prix EEA est l'une des plus prestigieuses récompenses européennes qui vient distinguer l'excellence des organisations. C'est le niveau suprême du dispositif EFQM de Reconnaissance de l'Excellence. Ce prix est délivré tous les ans depuis 1992. Les candidats à ce prix sont généralement dans le groupe de tête des organisations ayant atteint des standards de qualité de niveau mondial. Il existe des catégories séparées pour les grandes organisations, les unités opérationnelles, les entreprises de service public, ainsi que pour les PME/PMI.

2. La Reconnaissance de l'Excellence (R4E : Recognized for Excellence)

Ce niveau permet aux candidats de profiter d'une approche structurée pour identifier leurs forces et domaines d'amélioration.

3. L'Engagement vers l'Excellence (C2E : Committed to Excellence)

Ce niveau a été conçu pour les organisations qui se situent au début de leur chemin vers l'excellence. On y insiste sur l'aide apportée aux organisations pour comprendre leur niveau présent de performance et pour établir les priorités d'amélioration. Ce niveau est basé sur un processus en deux stades.

Les prix français Qualité et Performance VS Les Prix Européens EFQM

	PFQP	EFQM
Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> Identifier à partir du score global les forces et les pistes d'amélioration suite à la phase <u>d'évaluation menée par une équipe nationale.</u> Tirer partie du processus structuré de scoring pour construire les grands axes d'amélioration, Bénéficier d'une communication nationale en cas de succès. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier à partir du score global les forces et les pistes d'amélioration suite à la phase <u>complète d'évaluation EFQM menée par une équipe internationale.</u> Bénéficier d'une communication nationale/<u>européenne</u> en cas de succès.
Qui est concerné ?	<ul style="list-style-type: none"> Ouvert à toute entité du secteur privé ou public de moins de 500 personnes, quel que soit son domaine d'activités. Concours <u>national</u> auquel participent les lauréats des Prix organisés préalablement au sein des régions françaises (PRQP). 	<ul style="list-style-type: none"> Ouvert à toutes les entreprises 5 catégories : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grandes entreprises ✓ Unités opérationnelles ✓ Secteurs publics ✓ PME filiale de groupe ✓ PME indépendante. Concours <u>européen</u>
Comment postuler ?	<ul style="list-style-type: none"> Constituer un dossier détaillé de présentation, Faire réaliser une évaluation par une équipe de 3 à 5 évaluateurs qualifiés, Se voir attribuer un prix pour le candidat ayant obtenu le meilleur score, Communiquer sur l'obtention du prix. 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise fait acte de candidature, Le jury d'experts de l'association EFQM attribue une note théorique au dossier, moyennant l'obtention d'une note supérieure au seuil fixé, une équipe de 3 à 5 évaluateurs qualifiés EFQM entreprend une semaine de visite d'évaluation, L'équipe EFQM établit un rapport d'évaluation détaillé, Le jury examine les rapports d'évaluation et décide de l'attribution des Prix EFQM, Les candidats retenus se voient décerner l'un des Prix EFQM lors de la cérémonie des Awards, L'entreprise peut communiquer et retirer les bénéfices de l'obtention de son Prix.

Comparaison entre ISO 9001 (1994), ISO 9001 (2000), EFQM

Selon la figure 6, le modèle EFQM est un système plus complet que l'ISO 9001, qui a pour principal objectif de chercher l'excellence dans tous les domaines [10].

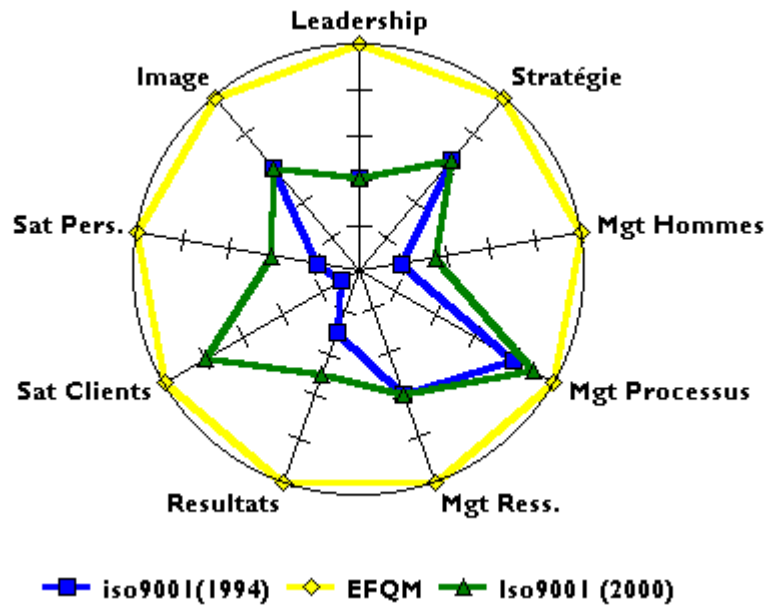


Figure 6 : Comparaison de l'ISO 9001 (1994, 2000) et l'EFQM[10]

Place de l'EFQM dans le système normatif.

Pour une organisation, le fait de passer d'un système ISO 9001 à l'EFQM, est avant tout pour avoir un modèle plus large englobant plus de domaines, comme le leadership, la veille concurrentielle, l'innovation, De plus, l'EFQM propose des idées de progrès que les entreprises, selon leurs activités, peuvent suivre ou non. Il propose également un autodiagnostic pour mesurer les objectifs et les processus permettant de les atteindre.

En règle générale l'ISO s'appuie principalement sur les processus qui n'est qu'un des neuf critères de l'EFQM ce qui donne donc une vision plus globale, qui n'hésite pas à englober tous les acteurs externes et internes de l'organisation.

2. L'ISO 26 000 : la Responsabilité Sociétale des Organisations

L'ISO 26 000 est l'unique norme internationale à ce jour présentant les lignes directrices et les recommandations pour tous les types d'organisations (quelle que soit sa taille, son secteur d'activités ou sa localisation) qui cherchent à appliquer la responsabilité sociétale.

Elle a été publiée en novembre 2010 après cinq années de négociations avec beaucoup de parties prenantes du monde entier (plus de 90 pays) pour encourager les organisations à aller au-delà du simple respect des lois.

Aujourd'hui, les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'adopter un comportement responsable au sein de leur entreprise mais aussi avec leurs parties prenantes. Ainsi l'ISO 26 000 est une innovation au niveau mondial puisqu'elle permet de répondre à cette prise de conscience en développant l'aspect du développement durable au croisement des trois préoccupations suivantes (figure 7) :

- Sociales en répondant aux besoins de la société en termes d'accessibilité pour tous au confort et à la qualité de vie dans l'habitat, de diversité (personnel féminin, étranger, moins valide),
- Economiques : réduction des coûts et des délais tout en améliorant la qualité grâce à une organisation interne efficace de la qualité dans l'entreprise,
- Environnementales en réduisant les nuisances, les pollutions, les déchets produits...



Figure 7 : Le développement durable [11]

Le croisement de deux grandes préoccupations donne naissance au développement :

- Vivable (environnement + social) c'est-à-dire assurer un cadre de vie acceptable,
- Viable (économie + environnement) pour permettre à long terme et de façon auto suffisante une croissance économique basée sur des ressources renouvelables,
- Equitable (économie + social) afin d'allier la croissance économique au respect des Droits de l'Homme, de parvenir à une plus grande équité notamment dans le commerce mondial.

L'ISO 26 000 ne comprend aucune exigence et ne peut donc pas aboutir à une certification contrairement à beaucoup de normes ISO[12], [13]. Cependant, elle peut apporter de nombreux avantages pour une organisation souhaitant intégrer la responsabilité sociétale [12] :

- une bonne image de marque auprès d'autres entreprises,
- fidélisation de ses clients, en les satisfaisant et en instaurant un climat de confiance,
- maintien de la motivation et de l'engagement de son personnel ainsi que de sa productivité,
- valorisation de son savoir-faire,
- obtention d'une reconnaissance internationale.

Ainsi l'ISO 26 000 s'intègre dans une démarche de progrès pour améliorer la performance d'une organisation puisqu'elle permet d'augmenter son efficacité, son efficience et sa qualité perçue auprès de ses clients.

Pour ce faire, elle aborde sept grands domaines comme montré sur la figure 8. 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 [12].



Figure 8 : Les sept domaines de l'ISO 26000[12]

La démarche à entreprendre pour intégrer ces sept domaines doit se faire de manière 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.

La figure 9 permet de mieux visualiser et de comprendre chaque chapitre (dans la figure, le terme chapitre est désigné par « article ») de la norme ISO 26 000. Les différents liens unissant chaque chapitre sont représentés. Pour pouvoir intégrer les sept principes de la responsabilité sociétale (chapitre 4), il faut :

- avoir saisi les deux pratiques fondamentales présentées dans le chapitre 5,
- mettre en œuvre les actions et attentes associées pour les sept questions centrales (chapitre 6),
- intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation à l'aide du chapitre 7,
- prendre exemple avec les annexes.

Ces différents chapitres de la norme permettent donc de constituer la notion de développement durable à intégrer dans la politique de l'organisation.

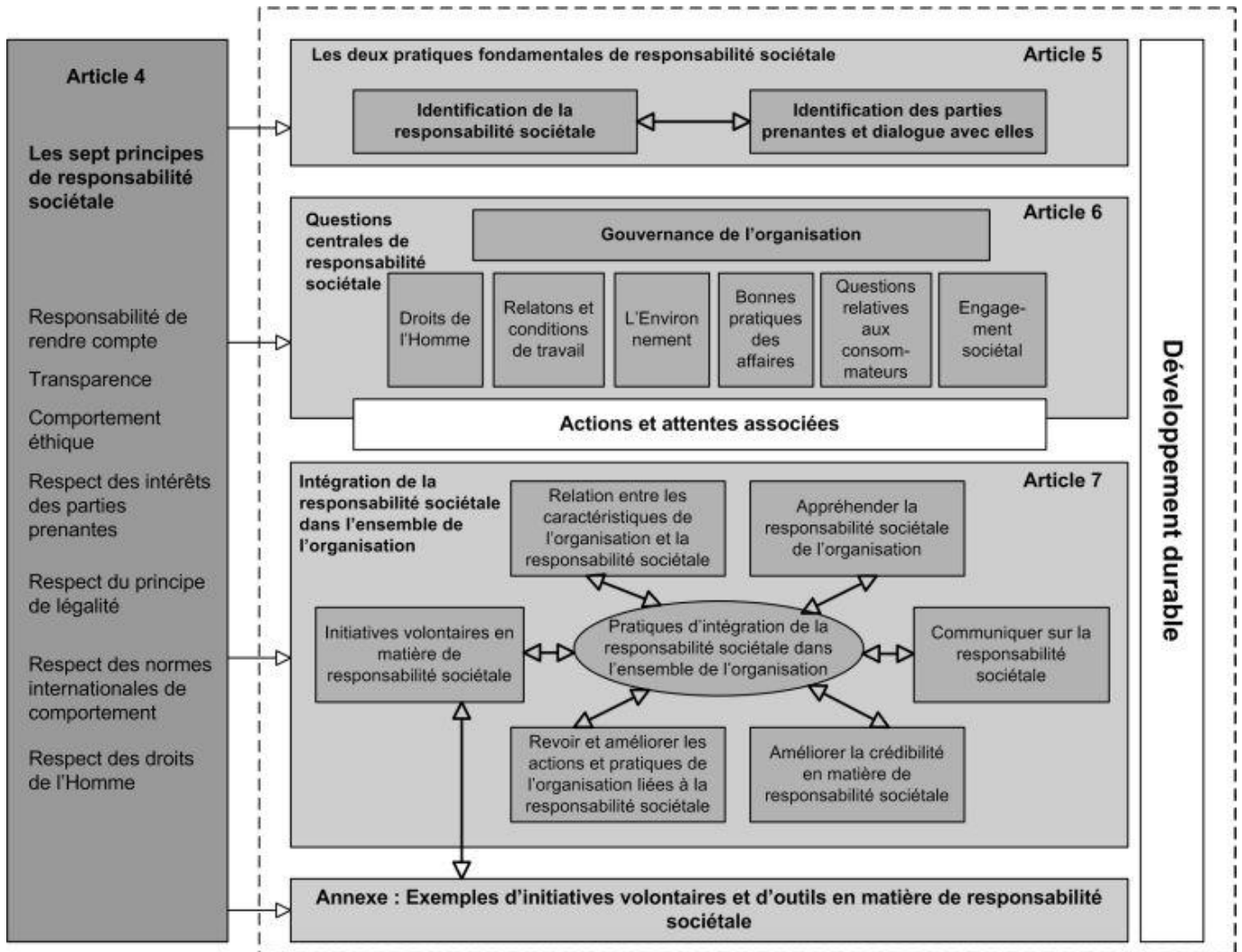


Figure 9 : Vue d'ensemble de l'ISO 26 000[12]

3. Les enjeux de l'association de la Responsabilité Sociétale et de l'excellence

Construire, déployer et rendre mesurable une stratégie équilibrée qui dresse tous les enjeux liés aux parties prenantes de l'organisation (ses clients, ses actionnaires, son personnel, ses partenaires, la Société) : voici aujourd'hui le véritable défi des démarches qualité globales. [Afnor]

Le guide va permettre aujourd'hui de relever ce défi. Grâce au modèle de l'EFQM et aux domaines d'action de l'ISO 26 000, vous pouvez en effet désormais faire progresser votre organisation à son rythme et en liaison avec les grands référentiels internationaux.

Ce guide permettra de systématiser les pratiques RSE et vous permettra d'effectuer un diagnostic à 360°, de détecter et de généraliser les bonnes pratiques. Ainsi comme l'EFQM est un outil de performance orienté vers toutes les parties prenantes et promoteur de résultats durables et que vis-à-vis de l'ISO 26 000, une entreprise dite excellente possédera déjà un bon niveau selon les domaines d'actions de l'ISO 26 000, il serait intéressant de rendre soluble l'un dans l'autre, pour donner aux utilisateurs de l'EFQM, un outil de performance en matière de RSE, ou inversement, d'intégrer à l'ISO 26 000 le modèle EFQM.

Ce guide a pour but de développer les bons outils de reconnaissance pour satisfaire aux besoins internes et externes de valorisation de l'excellence des pratiques orientées « parties prenantes » et porteuses de résultats durables.

Dans les sociétés du CAC 40, les principaux constats au niveau de la RSE sont les suivants :

- La mobilisation ou l'implication des collaborateurs n'est toujours pas présentée comme un enjeu «stratégique »,
- Les indicateurs concrets et précis sont rares,
- Les actions présentées ont un périmètre restreint et sont présentées « en ordre dispersé »,
- Les ressources mises en œuvre pour déployer la stratégie semblent limitées,
- L'approche partenariale est peu développée,
- Dans la forme, les rapports laissent peu de place à l'expression des salariés.

L'étude exhaustive des rapports du développement durable 2008 du CAC 40 montre que les leaders de l'économie française n'ont pas encore une communication globale sur le développement durable qui permette aux observateurs de mesurer la place stratégique qu'il occupe et les efforts mis en œuvre pour y associer les salariés.

De plus, une étude sur 600 lauréats de l'EFQM en 5 ans, a montré une croissance de plus de 44% de leur capitalisation boursière, de plus de 48% de leur bénéfice

d'exploitation, de plus de 37% de leurs ventes, des résultats similaires pour une PME et grandes entreprises.

Plus de 30 000 entreprises européennes se sont engagées dans l'excellence dont 10 000 PME [7].

L'appartenance à l'EFQM, permet des éléments de comparaison par rapport aux autres, l'identification et le partage des « bonnes pratiques », la facilité de se comparer à d'autres organisations grâce à un référentiel Européen reconnu.

L'attrait des entreprises à intégrer la RSE tient à donner une image de marque et susciter l'intérêt des clients pour ses valeurs, et ainsi capter des marchés.

En conclusion, c'est une véritable gestion du changement qu'il faut engager, un projet d'entreprise à part entière, qui implique, dans la durée, la direction de l'entreprise, le management et toutes les équipes. La tâche est complexe compte tenu des effectifs à toucher, de la complexité des sujets à traiter, des dimensions interculturelles et internationales.

CHAPITRE 2 : REALISATION D'UN GUIDE INTEGRANT LA RESPONSABILITE SOCIETALE A UN MODELE D'EXCELLENCE

1. La stratégie choisie pour l'élaboration du guide

Afin de donner du sens et d'accéder à une vision plus claire sur la stratégie globale du projet, une Planification Dynamique Stratégique est nécessaire (figure 10).

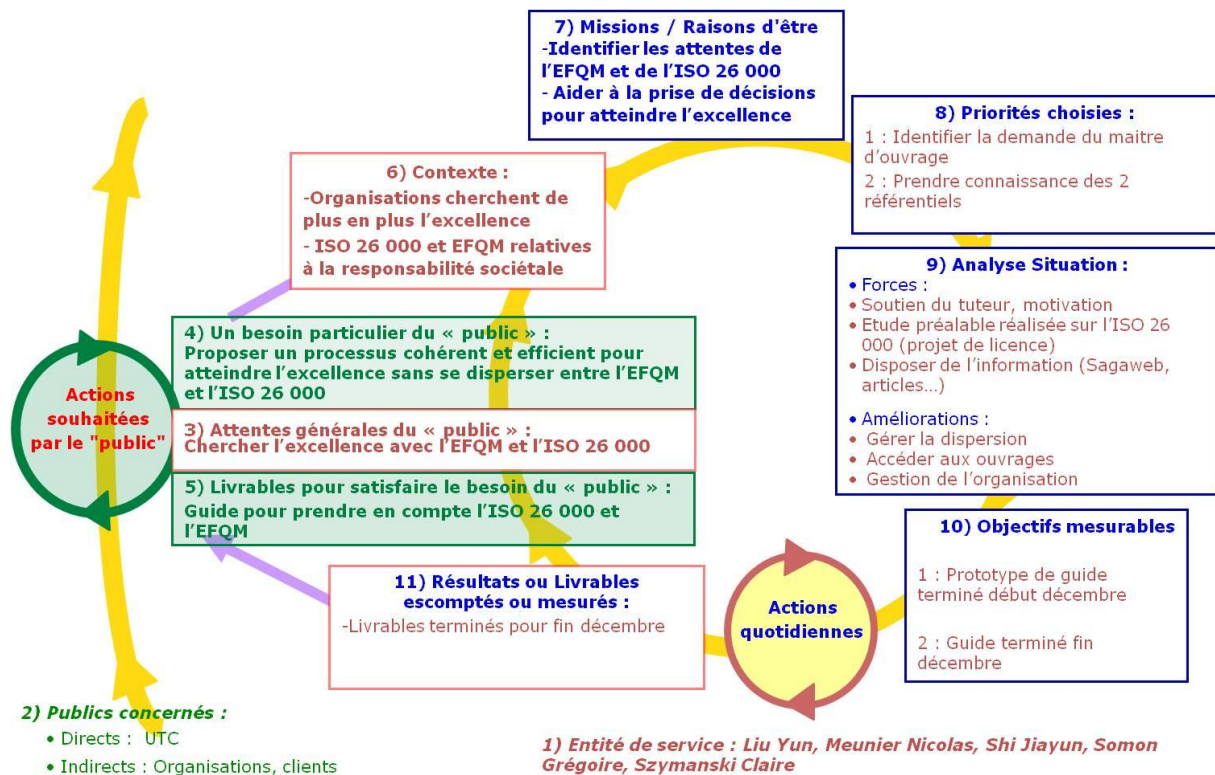


Figure 10 : PDS du projet [5]

Lors de l'établissement de la stratégie, une étude des risques a été effectuée pour éviter les mauvaises interprétations de la problématique et ainsi trouver des alternatives possibles pour agir en conséquence.

Dans le cadre du projet de mise en place d'un guide, plusieurs actions ont été retenues afin de mener à bien le cahier des charges, après de multiples réflexions sur le choix de la direction à prendre.

L'EFQM basé sur des facteurs et des résultats, semble plus intéressant pour y intégrer en lui les exigences de la norme ISO 26 000, plutôt que l'inverse, où le mode de questions de l'EFQM serait plus difficile à mettre sous la forme d'une norme comme l'ISO 26 000 (par manque de temps entre autre).

Le but va ainsi consister à fondre la norme ISO 26 000 et la modéliser en EFQM, en créant un guide annexe à l'EFQM, reprenant la même mise en forme.

Ceci permettra ainsi aux entreprises et/ou organisations de ne plus à avoir à choisir entre EFQM et ISO 26 000 mais d'aller plus loin encore que chacune d'entre elle dans leurs domaines respectifs.

2. Justification d'intégrer l'ISO 26 000 sous le modèle EFQM et non l'inverse

Le projet aurait pu consister à intégrer l'EFQM sous la forme de l'ISO 26 000 mais les raisons suivantes justifient le choix inverse consistant à fondre l'ISO 26 000 sous forme EFQM et l'intégrer en annexe de celui-ci :

- L'ISO 26 000 est une norme déjà lourde et longue dans sa lecture ainsi les entreprises ayant l'EFQM et voulant intégrer l'ISO 26 000 dans leur excellence auront les lignes directrices à respecter sous forme de points,
- Les entreprises seraient plus motivées à intégrer l'EFQM dans leur politique (et par conséquent, prendre connaissance de l'annexe) pour permettre de s'évaluer avec les autres organisations utilisant le modèle EFQM, et obtenir un prix de la qualité, sachant que l'ISO 26 000 n'est pas certifiable,
- Certains points de l'ISO 26 000 répondant à l'excellence ne sont pas intégrés dans l'EFQM,
- Ce guide s'accorde avec l'ISO 50 001 qui vise à améliorer la performance énergétique de toute organisation. L'ISO 50 001 donne les lignes directrices pour développer une gestion méthodique de l'énergie afin de privilégier la performance énergétique. Sa mise en place est donc une source d'économie énergétique potentielle pour les entreprises,
- La méthodologie du projet respecte le développement durable.

3. Un guide crédible et progressif

a. Les étapes de l'élaboration du guide

Ce guide va permettre la transcription de la norme ISO 26 000 en modèle EFQM, rendant ainsi la norme moins lourde, mesurable et plus facile à appliquer. Pour cela, il sera repris la trame de l'EFQM avec la mise en place de questions permettant à l'organisation de mettre en place des indicateurs.

Pour cela, cinq étapes sont nécessaires :

- Décrypter le modèle EFQM,
- Décrypter l'ISO 26 000,
- Répartir les exigences de l'ISO 26 000 dans les cinq facteurs de l'EFQM,
- Trouver les indicateurs liés aux exigences de l'ISO 26 000 pour la partie résultats,
- Créer des questions pertinentes.

Le tableau suivant présente la méthode et la justification des différentes étapes à réaliser.

Etapes	Comment ?	Pourquoi ?
Décrypter le modèle EFQM	Trouver les éléments fondamentaux	Pour alléger la compréhension
	Identifier les actions à entreprendre	Pour faire ressortir les principaux items
Décrypter l'ISO 26000	Trouver les éléments fondamentaux	Pour alléger la compréhension
	Identifier les actions à entreprendre	Pour faire ressortir les principaux items
Répartir les exigences de l'ISO 26000 dans les 5 facteurs de l'EFQM	Utiliser le modèle EFQM avec les 5 facteurs qui sont les domaines d'activités de l'organisation et le mode opératoire pour répartir les exigences de l'ISO 26000	Pour rendre la norme et le modèle complémentaire plus facile à mettre en œuvre ensemble.
	Reprendre la forme de l'EFQM	Pour clarifier l'ISO26000
	Construire un tableau reprenant les exigences	Pour plus de clarté par exigence

	ISO 26000	
Trouver les indicateurs aux exigences de l'ISO 26000 pour la partie résultats	Reprendre le tableau précédent avec les exigences et trouver des indicateurs de résultats	Pour rendre mesurable la norme selon les exigences du modèle EFQM
Créer des questions pertinentes	En se basant sur les indicateurs	Pour que l'organisation s'assure de la bonne application de la norme

La figure 11 permet de résumer la méthodologie utilisée pour créer le guide.

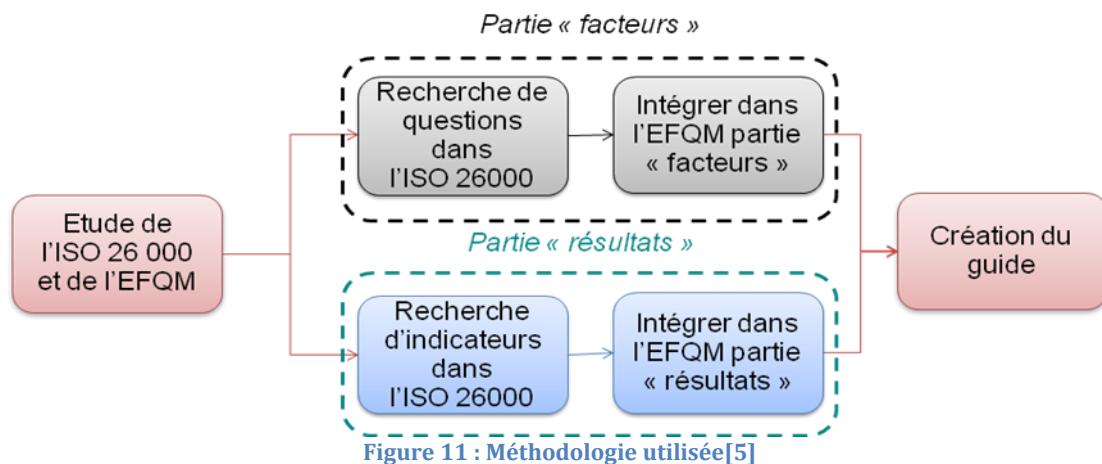


Figure 11 : Méthodologie utilisée[5]

Lors de l'élaboration du guide, un planning a également été mis en place afin de répondre au cahier des charges en temps voulu.

De même, les difficultés potentiellement rencontrées lors du projet ont été listées pour permettre de mieux les comprendre et de les gérer pour pouvoir continuer à bien le projet.

b. Présentation et utilisation du guide

Le guide de l'ISO 26000, est un fascicule, qui permet de s'évaluer sur la RSE. Il contient plusieurs chapitres repris du modèle EFQM :

Les cinq facteurs :

- Le Leadership
- La Stratégie
- Le Personnel

- Les Partenariats et les Ressources
- Les Processus, Les produits et les Services

Les quatre indicateurs :

- Les Résultats pour les Clients
- Les Résultats pour le Personnel
- Les Résultats pour la Collectivité
- Les Résultats Clefs

Chaque sous-domaine du chapitre 6 de l'ISO 26 000 est replacé dans le facteur lui correspondant, et aussi dans les indicateurs. Cette répartition permet de mieux comprendre ce que l'ISO 26 000 attend des organisations, et à quels facteurs elle s'applique.

Ce modèle va permettre à une organisation de s'évaluer en matière de RSE. Car pour chaque critère, une organisation se doit de répondre aux questions posées, qui viennent chacune d'elle de l'ISO 26 000. Pour chaque sous domaine de l'ISO 26 000, une question globale est posée, qui elle-même est subdivisée en plusieurs sous questions, ce qui va permettre à une organisation de pouvoir mettre en place, et regarder si elle met déjà en application les exigences de l'ISO 26 000.

4. Exploitation du guide

a. Exemple pour le critère Leadership

« Les « Organisations excellentes » ont des dirigeants qui façonnent le futur et le font devenir réalité, en agissant d'une manière remarquable en incarnant leurs valeurs et leur éthique, et en inspirant confiance à tout moment. Ils font preuve de flexibilité et permettent à l'Organisation d'anticiper et de réagir de façon opportune pour assurer son succès continu »[6].

- 1a. La direction se doit d'avoir un devoir de vigilance à l'égard des communautés humaines auprès desquelles elles opèrent, en particulier dans les pays où ces droits sont mal respectés. (art 6.3.3)
 - ✓ Un devoir de vigilance doit englober une politique des droits de l'Homme qui fournisse des lignes directrices.
 - ✓ Un devoir de vigilance doit englober un moyen d'évaluer l'incidence des activités proposées sur les droits de l'Homme, un moyen d'intégrer la politique, des moyens d'effectuer un suivi des performances afin de réaliser les ajustements nécessaires.
 - ✓ Un devoir de vigilance doit englober des actions destinées à traiter les impacts négatifs de ses décisions et activités.

- 1b. La direction doit mettre en place des interlocuteurs spécifiques, et faire preuve de due diligence dans la mise en œuvre de mesures permettant de prévenir et d'éviter toute violation ou complicité de violation des droits de l'Homme et si le cas en est de sanctionner ses actes commis par des acteurs dont elle est commanditaire ou qui travaille sous son influence. (art 6.3.4, 5 et 6)
 - ✓ L'organisation doit faire reposer ses décisions sur la responsabilité fondamentale du respect des droits de l'Homme pour en promouvoir et en défendre la jouissance.
 - ✓ L'organisation doit examiner les conséquences potentielles de ses actions à façon que le respect des droits de l'Homme soit réellement atteint.
 - ✓ L'organisation doit vérifier que ses règlements de sécurité respectent les droits de l'Homme et qu'ils sont en accord avec les normes et standards internationaux d'application de la loi.
 - ✓ Les personnels de sécurité (employés, personnel sous contrat ou sous-traitant) doivent avoir reçu une formation adéquate, également en accord avec les standards des droits de l'Homme, et les plaintes concernant des procédures ou du personnel de sécurité doivent être traitées et examinées rapidement et, le cas échéant, de manière indépendante.
 - ✓ L'organisation exerce son devoir de vigilance pour garantir qu'elle ne participe pas à des violations des droits de l'Homme perpétrées par des forces de l'ordre public, qu'elle ne les facilite pas ou n'en bénéficie pas.
 - ✓ L'organisation doit établir des mécanismes de recours pour son propre usage et pour celui de ses parties prenantes, ou qu'elle en assure la disponibilité.

- 1c. La direction se doit d'appliquer et de promouvoir les normes fondamentales du travail, internationalement reconnues dans l'OIT, même dans les pays à la législation défailante, en refusant les discriminations, le travail forcé ou l'exploitation, en pratiquant le dialogue social. (art 6.3.7 et 10)
 - ✓ L'organisation examine ses propres activités et celles des autres parties au sein de sa sphère d'influence pour déterminer l'existence éventuelle d'une discrimination directe ou indirecte.
 - ✓ L'organisation garantit ne pas contribuer à des pratiques discriminatoires à travers les relations qui sont liées à ses activités.
 - ✓ L'organisation encourage et aide les autres parties à assumer leur responsabilité de prévention de la discrimination, en sensibilisant les groupes vulnérables de leurs droits.
 - ✓ L'organisation doit contribuer à redresser les discriminations ou l'héritage d'une discrimination passée, lorsque cela est réalisable.
 - ✓ L'organisation doit soutenir les démarches entreprises pour faciliter l'accès à l'éducation, aux infrastructures ou aux services sociaux, pour les groupes ne bénéficiant pas du libre accès.
 - ✓ L'organisation doit s'assurer de manière indépendante qu'elle aborde les questions de liberté d'association et négociation collective, de travail forcé, d'égalité des chances et non-discrimination et de travail des enfants.

- 1d. La direction se doit de mettre en place des partenariats, ou des organisations sous son influence, dans les pays ayant signé les pactes internationaux relatifs aux droits civils et politiques, ainsi que des droits économiques, et sociaux (art 6.3.6, 8 et 9)
 - ✓ L'organisation doit établir des mécanismes de recours pour son propre usage et pour celui de ses parties prenantes, ou qu'elle en assure la disponibilité.
 - ✓ L'organisation doit respecter tous les droits politiques et civils individuels.
 - ✓ L'organisation évalue les impacts possibles de ses décisions, activités, produits et services ainsi que ceux de ses nouveaux projets, sur les droits en question, y compris les droits de la communauté locale.
 - ✓ L'organisation ne doit pas limiter, directement ou indirectement, ou interdire l'accès à un produit important ou à une ressource essentielle telle que l'eau.

- ✓ Les organisations, selon le cas, envisagent d'adopter ou de maintenir des politiques spécifiques pour garantir la distribution efficiente de biens et de services essentiels lorsque cette distribution est menacée.
- 1e. Les dirigeants se doivent d'affirmer clairement leurs volontés de lutter contre la corruption et le harcèlement quel qu'il soit. (art 6.6.3 et 4)
 - ✓ L'organisation doit identifier les risques de corruption, mettre en œuvre, maintenir une politique et des pratiques contre la corruption et l'extorsion, ainsi qu'établir et conserver un système efficace de lutte contre la corruption.
 - ✓ L'organisation doit garantir que son leadership est contre la corruption et assurer l'engagement, l'encouragement et la supervision de la mise en œuvre des politiques de lutte contre la corruption.
 - ✓ L'organisation doit agir pour s'opposer à la corruption en encourageant ceux avec lesquels elle est en relation pour qu'ils adoptent également des pratiques de lutte contre la corruption, et attirer l'attention des autorités compétentes en matière d'application des lois sur les violations du droit pénal.
 - ✓ L'organisation doit former ses employés et représentants et les sensibiliser en matière d'engagements politiques et de contributions responsables et sur la façon de traiter les conflits d'intérêt.
 - ✓ L'organisation doit être transparente en politique et en ses activités liées aux groupes de pression, aux contributions politiques et à l'engagement politique.
 - ✓ L'organisation doit établir et mettre en œuvre une politique et des lignes directrices permettant de gérer les activités des personnes choisies, et interdire les activités qui impliquent désinformation, fausse déclaration, menace ou coercition.
- 1f. L'organisation se doit de respecter tous les droits de propriétés (que se soit intellectuelle, ou physique). (art 6.6.7).
 - ✓ L'organisation doit mettre en œuvre une politique et des pratiques qui promeuvent le respect des droits de propriété et du savoir traditionnel.
 - ✓ L'organisation doit mener ses propres investigations pour être sûre qu'elle est légitimement en droit de jouir de la propriété ou de la céder.
 - ✓ L'organisation ne doit pas s'engager dans des activités qui violent les droits de propriété, y compris l'abus de position dominante, la contrefaçon et le piratage.

- ✓ L'organisation doit verser une juste compensation pour la propriété qu'elle acquiert ou dont elle jouit.
- ✓ L'organisation doit tenir compte des attentes de la société, des droits de l'Homme et des besoins fondamentaux des individus lors de l'exercice et de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique.

b. Exemple pour la partie «résultats» pour les clients

Définition

Les « Organisations excellentes » :

- Sont en collaboration avec des parties prenantes, dont des clients, intégrant la responsabilité sociétale dans leur politique,
- Répertorient et diminuent les rappels de leur produits chaque année,
- N'ont pas de procès en cours,
- Répertorient et diminuent chaque année les retours après-vente et rendent accessible le prix de prise en charge du retour.

6a. Perceptions

- Il s'agit de la perception des clients vis-à-vis de l'Organisation [6].
- Diverses sources permettent d'évaluer cette perception, article positif des journaux, félicitations et réclamations, enquête de satisfaction.
- Permet de voir la visibilité du déploiement, et de la « stratégie client » mis en place, et son efficacité.

« En fonction des objectifs visés par l'Organisation, ces mesures seront centrées sur » [6] :

- La réputation et l'image ;

6b. Indicateurs de performance

- Mesures mises en place, pour veiller à l'amélioration de la performance et anticiper l'impact sur l'image du client vis-à-vis de l'Organisation.
- Les indicateurs permettent de comprendre le déploiement de la stratégie de l'Organisation, et des processus qui la soutiennent.

« En fonction des objectifs visés par l'Organisation, ces mesures seront centrées sur la » [6]:

- Réclamation et les félicitations.
- Reconnaissance de ses pairs.

La figure suivante permet de visualiser les grandes lignes directrices de l'ISO 26 000 selon les cinq facteurs et les quatre indicateurs de l'EFQM.

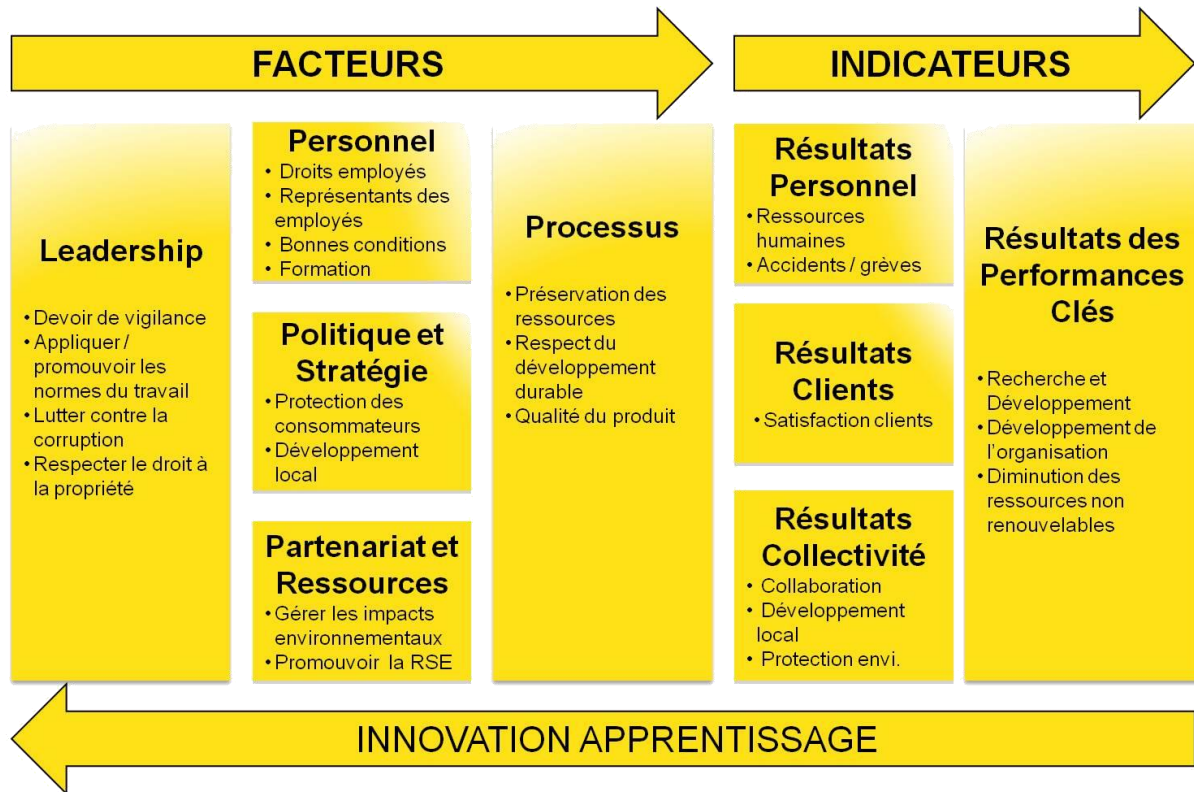


Figure 12 : Récapitulatif de l'ISO 26 000 selon le modèle EFQM[5]

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le but de ce Guide est de servir à toute organisation utilisant déjà le modèle EFQM, qui souhaite s'engager dans l'excellence au niveau de la responsabilité sociétale et environnementale, afin de valoriser son image, et donc son impact, vis-à-vis de la société et des consommateurs.

Ce guide permet d'intégrer les lignes directrices et les composantes de la norme internationale ISO 26 000 au sein de la démarche d'excellence de l'EFQM par cette façon de présenter les articles, permet de voir en un coup d'œil les questions auxquelles l'entreprise ne répond pas, et où se trouve les axes d'amélioration. De plus avec l'aide de l'approche radar, il serait facile de s'évaluer vis-à-vis des autres ayant mis en œuvre ce guide dans l'organisation.

La possibilité est ainsi offerte de manière simplifiée à toute organisation qui le souhaite, de s'engager dans le cadre de l'EFQM pour tendre également vers l'excellence en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

La perfectibilité en RSE est sans limite, et si une certification y était adjointe, elle ne serait que le premier jalon qui en préfigurerait bien d'autres dans ce domaine où l'excellence tend vers l'horizon en termes de responsabilité sociétale et environnementale.

La suite de ce guide, doit être la mise en place d'une évaluation RADAR spécifique à ce guide. A plus long terme, il s'agira d'envoyer le guide à l'association EFQM, à son représentant en France (AFNOR) et à l'association France Performance Qualité (AFQP).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] « About European Foundation for Quality Management (EFQM) ». EFQM, www.efqm.org, consulté le 24 Oct. 2012.
- [2] « Les démarches European Foundation for Quality Management (EFQM) ». EFQM, <http://www.enquete-opinion.fr/Domaines/EFQM/EFQM.htm>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [3] L. AIT TALEB, A. LEKDECHE, M. JAKUBEK, et Z. FATHALLAH, « EFQM “formations” et outil d’autodiagnostic », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les organisations, Projet d’Intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 121, consulté le 24 Oct. 2012.
- [4] « The EFQM Excellence Model ». EFQM, www.efqm.org, consulté le 24 Oct. 2012.
- [5] 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 Performance dans les organisations, Projet d’Intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 250, consulté le 4 Déc. 2012.
- [6] *LE MODELE D’EXCELLENCE DE L’EFQM*, EFQM 2010. Avenue des Olympiades 2 B-1140 Brussels, Belgium: EFQM, www.efqm.org, 2010.
- [7] « EFQM Annual Report 2011 ». EFQM, <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Annual%20Report%202011%20v1.0.pdf>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [8] « AFQP | Accueil ». Association Fance Qualité Performance, <http://www.qualiteperformance.org>, consulté le 24 oct. 2012.
- [9] « AFNOR, partenaire officiel de l’EFQM en France ». Afnor, www.afnor.org, consulté le 24 Oct. 2012.
- [10] « Modèles de Management et EFQM ». IBAQ, <http://davidjf.free.fr/guide3.htm>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [11] M. Phitthayaphone, « Comprendre la notion de développement durable ». Phitthayaphone Malissa, <http://www.preservonslaplanete.com/articles/developpement-durable.html>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [12] Norme, « NF ISO 26000 Responsabilité sociétale ». Afnor, www.afnor.org, nov-2010.
- [13] « ISO 26000 responsabilité sociétale en 10 questions ». Afnor, <http://groupe.afnor.org/animation-iso26000/index.html>, consulté le 24 Oct. 2012.