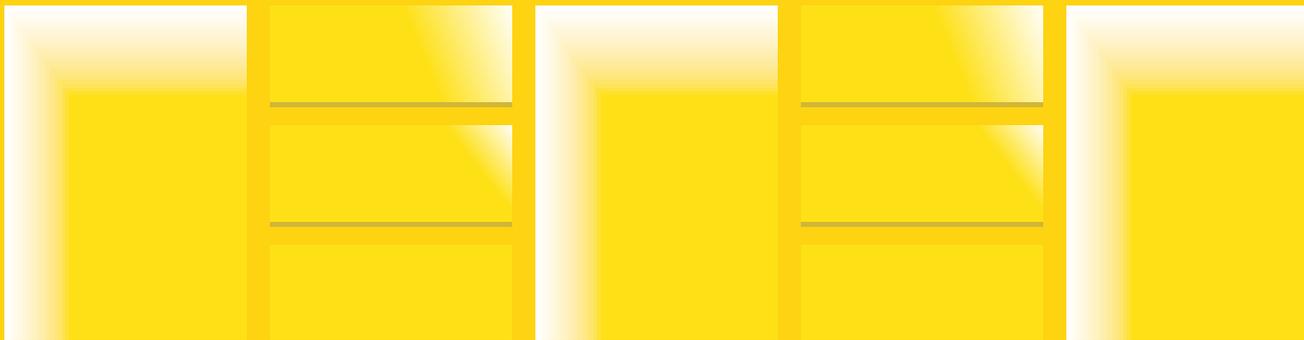


GUIDE DE L'ISO 26 000 SELON LE MODÈLE EFQM

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/>.

Résumé

L'ISO 26000 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 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 26 000, EFQM, Excellence, Développement durable, Responsabilité sociétale

Abstract

ISO 26000 defines the framework of corporate social responsibility is a concept, or 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 26000 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

Sommaire

Avant propos	2
Resume	3
Abstract	3
Glossaire	6
Introduction	7
Le contexte	8
Le modèle d'excellence de l'efqm	8
L'ISO 26 000	17
L'ISO 26 000 sous le modèle d'excellence de l'EFQM	21
L'ISO 26000 SOUS LE MODELE D'EXCELLENCE DE L'EFQM	21
PRESENTATION ET UTILISATION	21
1. LE LEADERSHIP :	22
2. LA STRATEGIE	26
3. LE PERSONNEL	30
4. LES PARTENARIATS ET LES RESSOURCES	33
5. LES PROCESSUS, LES PRODUITS ET LES SERVICES	37
6. LES RESULTATS POUR LES CLIENTS	40
DEFINITION	40
6A. PERCEPTIONS	40
6B. INDICATEURS DE PERFORMANCE	40
7. LES RESULTATS POUR LE PERSONNEL	41
DEFINITION	41
7A. PERCEPTIONS	41
7B. INDICATEURS DE PERFORMANCE	41
8. LES RESULTATS POUR LA COLLECTIVITE	43
DEFINITION	43
8A. PERCEPTIONS	43
8B. INDICATEURS DE PERFORMANCE	43
9. LES RESULTATS CLES	44
DEFINITION	44
9A. RESULTATS STRATEGIQUES CLES	44
9B. INDICATEURS DE PERFORMANCES CLES	44
Références bibliographiques	45

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Amélioration continue [4].....	9
Figure 2 : Le modèle EFQM [3]	11
Figure 3 : Diagramme des organisations ayant reçu la reconnaissance de l'EFQM [6].....	12
Figure 4 : Diagramme des lauréats des Award Winner EFQM selon les pays [7].....	12
Figure 5 : Nombre de visites sur le site de l'EFQM [6].....	13
Figure 6 : Comparaison de l'ISO 9001 (1994, 2000) et l'EFQM [9]	16
Figure 7 : Le développement durable [10]	17
Figure 8 : Les sept domaines de l'ISO 26000 [11].....	19
Figure 9 : Vue d'ensemble de l'ISO 26 000 [11].....	20

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.

Le contexte

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.

Notre 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, nous tenterons de créer un guide au bénéfice des organisations qui permettrait d'agir de façon cohérente et efficiente sans se disperser entre l'ISO 26000 et l'EFQM.

Le modèle d'excellence de l'EFQM

Objectif

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 leur points forts et leur opportunité 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 types d'organisations (taille et secteurs 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].

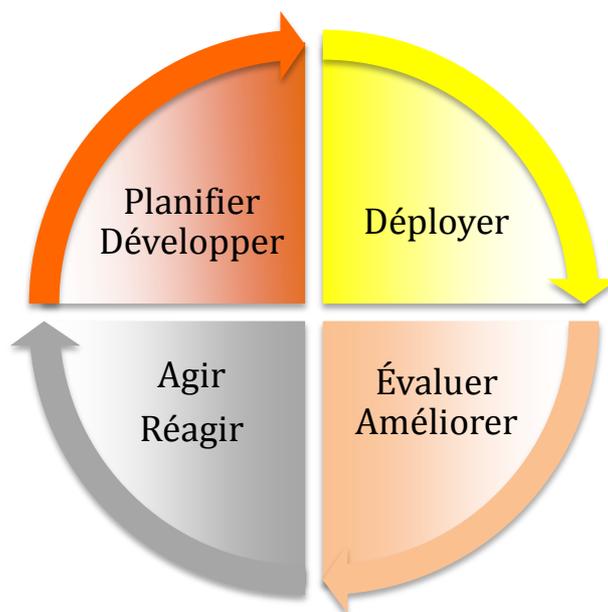


Figure 1 : Amélioration continue [5]

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 : créer 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 réalisent 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 la relation que doit avoir les collaborateurs, clients et fournisseurs de l'organisation [1], [6].

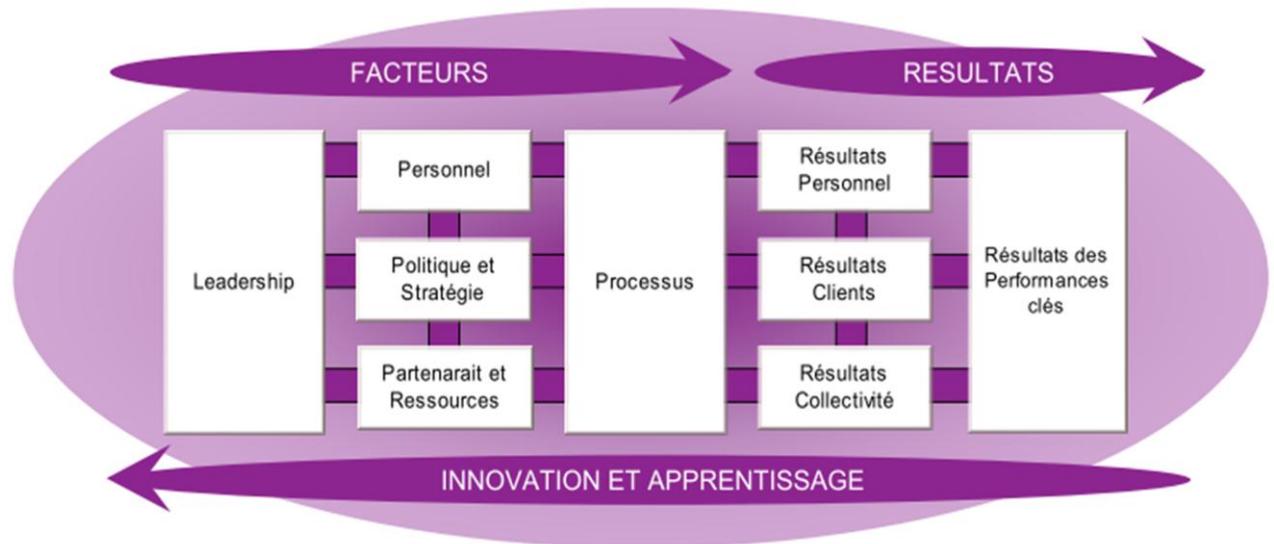


Figure 2 : Le modèle EFQM [3]

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 [1], [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 clients : Niveaux de satisfaction des clients

Niveaux de qualité des produits

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

Résultats collectifs : 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.

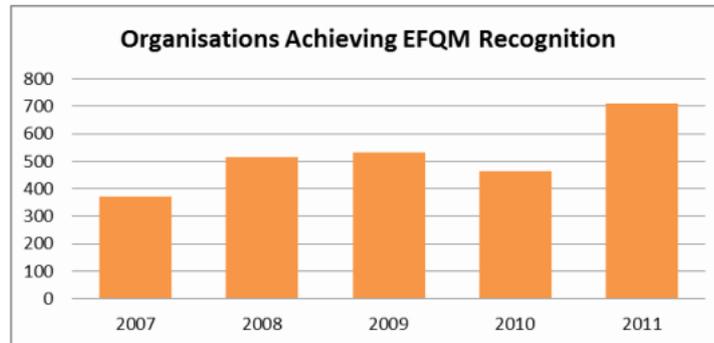


Figure 3 : Diagramme des organisations ayant reçu la reconnaissance de l'EFQM [7]

D'après la figure 3 [7], en 2011, le nombre des organisations qui ont reçu la reconnaissance de l'EFQM a augmenté de 50%. Et 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.

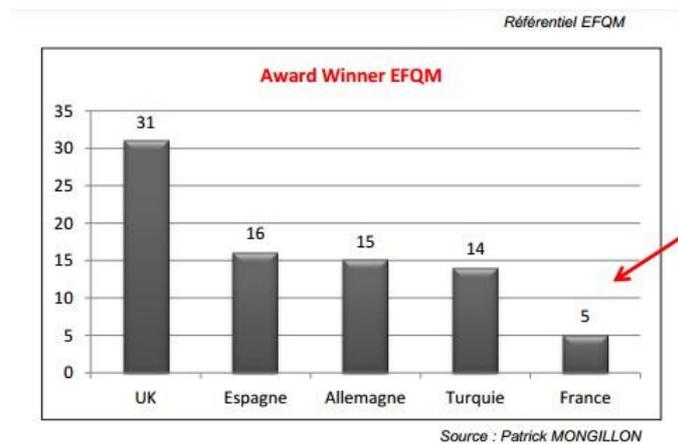


Figure 4 : Diagramme des lauréats des Award Winner EFQM selon les pays [8]

Selon la figure 4 [8], nous constatons qu'en France, il n'y a que 5 entreprises lauréates du prix EFQM. La France se situe au cinquième rang par rapport aux autres pays européens. D'après ce graphique, nous trouvons qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui ont réussi à avoir le prix EFQM depuis 1988.

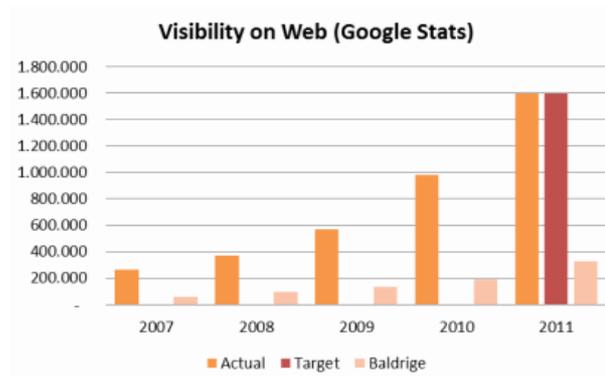


Figure 5 : Nombre de visites sur le site de l'EFQM [7]

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, nous constatons que de plus en plus d'entreprises veulent passer l'EFQM et s'intéressent à l'EFQM.

L'introduction de l'EFQM

Qui est concerné ?

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,
- Unité opérationnelle,
- Secteur public,
- PME filiale de groupe,
- PME indépendante.

Bénéfices

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

	PFAP	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>, 	<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>,
	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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 national 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"> Grande entreprise Unité opérationnelle Secteur public PME filiale de groupe PME indépendante. Concours européen
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, nous constatons que le modèle EFQM est un système plus complet que l'ISO 9001, qui a pour objectif principal de chercher l'excellence dans tous les domaines [10].

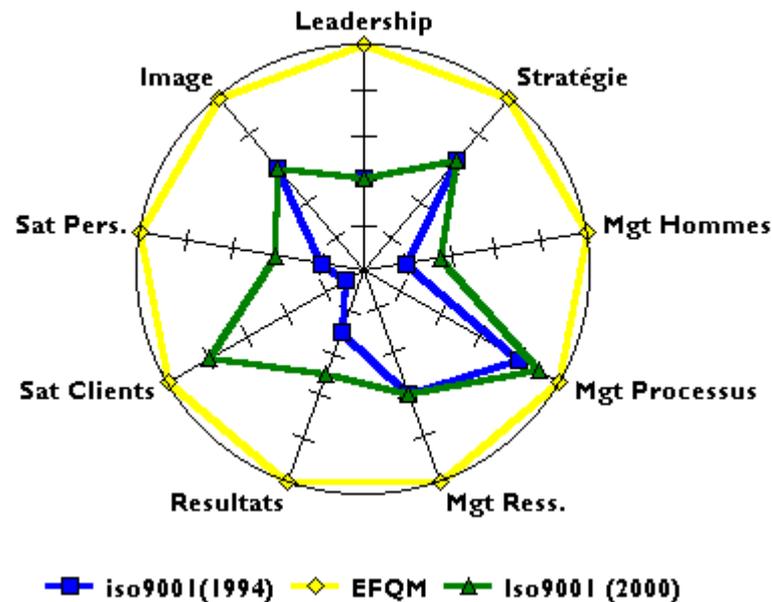


Figure 6 : Comparaison de l'ISO 9001 (1994, 2000) et l'EFQM [10]

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. Elle 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.

L'ISO 26 000

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 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),
- économiques : 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...

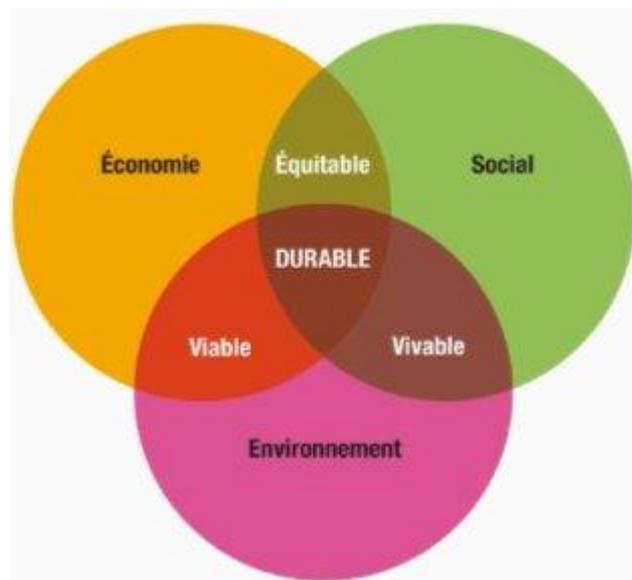


Figure 7 : Le développement durable [11]

Le croisement de deux grandes préoccupations donne naissance au développement :

- viable (environnement + social) c'est-à-dire assurer un cadre de vie acceptable,
- vivable (économie + environnement) pour permettre à long terme et de façon auto suffisante une croissance économique basée sur des ressources renouvelables,
- équitable (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 [10]:

- 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 nous le montre la figure 8 [14]. Nous pouvons voir que 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.



Figure 8 : Les sept domaines de l'ISO 26000 [14]

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 [14] 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. Nous pouvons voir également les différents liens unissant chaque chapitre. 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.

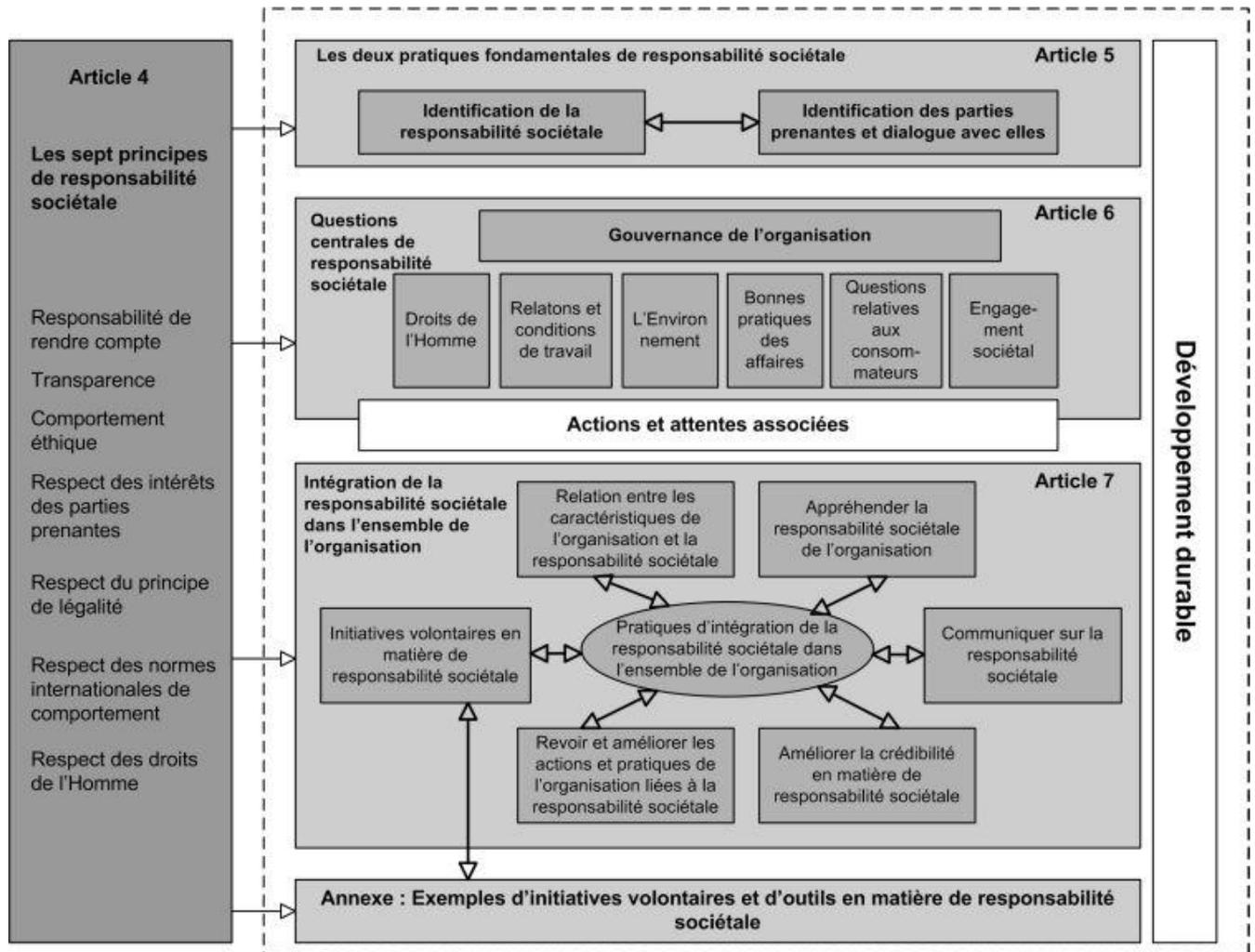


Figure 9 : Vue d'ensemble de l'ISO 26 000 [14]

L'ISO 26 000 SOUS LE MODÈLE D'EXCELLENCE DE L'EFQM

L'ISO 26000 sous le modèle d'excellence de l'EFQM

Présentation et utilisation

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 26000 est replacé dans le facteur lui correspondant, et aussi dans les indicateurs. Cette répartition permet de mieux comprendre ce que l'ISO 26000 attend des organisations, et à quel facteur 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 26000.

Pour chaque sous domaine de l'ISO 26000, 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'ISO26000.

1. Le 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 fournit 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 travaillent 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 de 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 de négociation collective, de travail forcé, d'égalité des chances et de 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'engagement politique, 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 propriété (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.

2. La Stratégie

« Les « Organisations excellentes » mettent en œuvre leurs missions et leurs visions en développant une stratégie centrée sur les parties prenantes. Les politiques, les plans, les objectifs et les processus sont développés et déployés pour contribuer à la stratégie » [6].

- 2a. La stratégie doit être basée sur la protection des données et de la vie privée, et donc de limiter le type d'information demandée, ainsi que les méthodes d'obtention. (art 6.7.7)
 - ✓ L'organisation doit spécifier l'objectif de la collecte de données personnelles, limiter la collecte de données personnelles du consommateur et obtenir ces données uniquement par des moyens légaux et loyaux.
 - ✓ L'organisation doit s'abstenir de conditionner l'utilisation de services ou le bénéfice d'offres spéciales à l'acceptation de la part du consommateur d'une utilisation abusive de données à des fins commerciales.
 - ✓ L'organisation doit donner aux consommateurs le droit de vérifier si l'organisation dispose de données les concernant et de contester ces données.
- ✓ L'organisation doit protéger les données personnelles et s'abstenir de divulguer les données personnelles à des autres organisations.
- ✓ L'organisation doit être à l'écoute des développements, pratiques et politiques et fournir rapidement les moyens d'établir l'existence, la nature et les principales utilisations de ces données.
- ✓ L'organisation doit divulguer l'identité et le siège habituel de la personne et rendre cette personne redevable du respect des mesures et de la loi en vigueur.
- 2b. La stratégie doit être basée sur le consommateur, en lui garantissant les besoins fondamentaux tant que possible, et en l'informant de ses droits et responsabilité, pour le laisser décider en connaissance de cause. (art 6.7.8 et 9)
 - ✓ L'organisation ne doit pas interrompre la fourniture de services essentiels pour non-paiement sans donner au consommateur ou groupe de consommateurs la possibilité de trouver des délais raisonnables pour procéder au paiement et ne doit pas avoir recours à l'interruption collective des services.
 - ✓ L'organisation doit élargir sa couverture et fournir la même qualité et le même niveau de service à tous les groupes de

- consommateurs, ainsi que les informations relatives aux prix et des charges de manière transparente.
- ✓ L'organisation doit gérer de manière équitable toute coupure ou interruption de l'alimentation, et entretenir et mettre à jour ses systèmes afin de prévenir toute interruption du service.
 - ✓ L'organisation doit aborder la santé et la sécurité, y compris les dangers présentés par les produits.
 - ✓ L'organisation doit aborder les informations relatives à la législation et aux réglementations appropriées, aux moyens d'obtenir réparation et agences et organisations de protection des consommateurs, ainsi que les informations relatives aux produits et aux services.
 - ✓ L'organisation doit aborder une utilisation efficiente, une consommation durable et une mise au rebut adéquate des emballages, déchets et produits pour protéger l'environnement.
- 2c. La stratégie doit être basée sur les hommes, et doit être intégrée au projet de l'organisation pour être un acteur "Responsable et Solidaire". (art 6.8.5)
 - ✓ L'organisation doit analyser l'impact de ses décisions d'investissement sur
- la création d'emplois et étudier l'impact de ses choix technologiques sur l'emploi.
- ✓ L'organisation doit étudier l'impact des décisions d'externalisation sur la création d'emplois et les avantages que comporte la création d'emplois directs par rapport à des arrangements temporaires pour la réalisation d'un travail.
 - ✓ L'organisation doit étudier la participation à des programmes locaux et nationaux de développement des compétences.
 - ✓ L'organisation doit étudier l'aide à apporter pour développer ou améliorer en partenariat les programmes de développement des compétences au sein de la communauté.
 - ✓ L'organisation doit porter une attention particulière aux groupes vulnérables en ce qui concerne l'emploi et le renforcement des capacités.
 - ✓ L'organisation doit étudier l'aide à apporter pour promouvoir les conditions-cadres nécessaires à la création d'emploi.
- 2d. La stratégie doit être basée sur le développement local qui est une exigence pour la création de richesse, la participation des populations et l'augmentation du niveau de vie. (art 6.8.7)

- ✓ L'organisation doit étudier l'impact socio-économique d'entrer dans une communauté ou de la quitter, l'appui à apporter aux initiatives appropriées, ses capacités de satisfaire aux fournisseurs, étudier les initiatives à prendre pour renforcer la capacité des fournisseurs locaux, et étudier l'aide à apporter aux organisations pour opérer dans le cadre légal approprié.
 - ✓ L'organisation ne doit pas s'engager dans des activités économiques avec des organisations qui ont du mal à satisfaire aux exigences légales.
 - ✓ L'organisation doit envisager d'apporter sa contribution à des programmes et partenariats durables, et encourager l'utilisation efficiente des ressources disponibles.
 - ✓ L'organisation doit envisager d'apporter son appui aux organisations et aux personnes qui fournissent les produits et services requis à la communauté.
 - ✓ L'organisation doit assumer ses responsabilités en matière de taxes et fournir aux autorités les informations nécessaires.
 - ✓ L'organisation doit étudier les moyens appropriés de faciliter l'approvisionnement, les moyens appropriés d'aider au développement d'associations d'entrepreneurs basés dans la communauté, et la possibilité de contribuer à la constitution de pensions et retraites pour leurs employés.
- 2e. La stratégie doit être basée sur la promotion de la santé, la prévention, et les dommages éventuels pour la communauté (art 6.8.8)
 - ✓ L'organisation doit chercher à éliminer les conséquences néfastes sur la santé de tout le processus de fabrication, produit ou service de l'organisation.
 - ✓ L'organisation doit envisager de promouvoir la santé en contribuant, en encourageant les styles de vie sains, en procédant à une détection précoce des maladies, en sensibilisant les populations aux méthodes de contraception et en déconseillant la consommation de substances et produits malsains.
 - ✓ L'organisation doit envisager de sensibiliser aux menaces pour la santé ainsi qu'aux maladies graves.
 - ✓ L'organisation doit envisager d'apporter une aide pour faciliter un accès universel et durable aux services essentiels de santé et à l'eau propre ainsi qu'à des installations sanitaires appropriées, comme moyen de prévenir les maladies.

- 2f. La stratégie doit être basée sur l'investissement des ressources à l'initiative de programmes visant à améliorer les aspects sociaux de la vie de la communauté (art 6.8.9)
 - ✓ L'organisation doit tenir compte de la promotion du développement de la communauté dans la planification de projets d'investissements dans la société.
 - ✓ L'organisation doit éviter les actions qui perpétuent la dépendance d'une communauté vis-à-vis des activités philanthropiques, de la présence permanente ou de l'appui de l'organisation.
- ✓ L'organisation doit évaluer ses propres initiatives liées à la communauté, élaborer un rapport à l'attention de la communauté et des personnes au sein de l'organisation et identifier ce qui pourrait être amélioré.
- ✓ L'organisation doit envisager un partenariat avec d'autres organisations afin de maximiser les synergies et d'utiliser des ressources, connaissances et compétences complémentaires.
- ✓ L'organisation doit envisager de participer aux programmes.

3. Le personnel

« Les « Organisations excellentes » valorisent leur personnel et créent une culture qui lui permet d'atteindre les objectifs des individus et ceux de l'organisation dans leur intérêt mutuellement partagé.

Elles développent les compétences de leur personnel et favorisent l'équité et l'égalité. Elles prêtent attention au personnel, communiquent avec lui, le valorisent et le reconnaissent. Elles fixent les modalités de façon à le motiver, à l'impliquer et à lui permettre de mettre son savoir et son savoir-faire au service de l'Organisation» [6].

- 3a. La politique concernant le personnel doit être donnée à ses employés, les droits et protections auxquels ils peuvent prétendre, doivent être reconnus et mis en œuvre. (art 6.4.3)
 - ✓ L'organisation doit adopter des politiques et des mesures pour assumer leur responsabilité juridique et leur devoir de vigilance en matière de sécurité lorsque des bénévoles sont impliqués.
 - ✓ L'organisation se doit de donner à ses employés les droits et protections

auxquels ils peuvent prétendre, qui doivent être reconnus et mis en œuvre.

- 3b. La politique concernant le personnel se doit de promouvoir un travail de qualité permettant de subvenir aux besoins des travailleurs et de leur famille ainsi que d'assurer des conditions de travail conformes à la législation et à la réglementation nationale. (art 6.4.4)
 - ✓ L'organisation doit s'assurer que les conditions de travail sont conformes à la législation et à la réglementation nationale et sont compatibles avec les normes internationales du travail en vigueur;
 - ✓ L'organisation respecte les dispositions établies à des niveaux plus élevés par d'autres instruments juridiquement contraignants, tels que les conventions collectives; et elle observe au moins les dispositions minimales définies dans les normes internationales du travail établies par l'OIT.
 - ✓ l'organisation doit assurer des conditions de travail décentes; dans toute la mesure du possible, respecter les traditions et coutumes nationales ou religieuses et équilibrer vie personnelle et vie professionnelle

- ✓ L'organisation doit assurer des salaires et autres formes de rémunération conformes à la législation, à la réglementation ou aux conventions et elle doit respecter le droit des travailleurs à des horaires de travail normaux ou convenus, établis dans la législation, les réglementations ou conventions collectives.
- ✓ L'organisation doit respecter les responsabilités familiales des travailleurs en leur assurant des horaires de travail raisonnables, un congé parental et, si possible, des crèches et autres installations qui peuvent aider les travailleurs à concilier correctement vie professionnelle et vie personnelle.
- ✓ L'organisation doit assurer aux travailleurs des compensations pour les heures supplémentaires conformément à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives.
- 3c. Les représentants des employés se doivent d'être élus librement, selon la réglementation, ou convention collective par les membres de leur syndicat ou par les travailleurs concernés pour disposer d'un dialogue social effectif. (art 6.4.5)
 - ✓ L'organisation doit reconnaître l'importance des institutions permettant le dialogue social et des structures de négociations collectives existantes.
 - ✓ L'organisation doit respecter le droit des travailleurs à constituer leurs propres organisations ou à y adhérer afin de faire valoir leurs intérêts ou de mener des négociations collectives.
 - ✓ L'organisation ne doit pas empêcher les travailleurs de chercher à constituer leurs propres organisations ou à y adhérer et à mener des négociations collectives.
 - ✓ L'organisation doit informer dans des délais raisonnables les pouvoirs publics concernés et les représentants des travailleurs, en cas de changements d'activités risquant d'avoir des conséquences importantes sur l'emploi.
 - ✓ L'organisation doit assurer aux représentants des travailleurs dûment désignés un contact avec les décideurs habilités, l'accès aux postes de travail pour leur permettre de jouer leur rôle et aux informations qui leur permettront d'avoir une image juste et équitable des finances et des activités de l'organisation.
 - ✓ L'organisation doit s'abstenir d'encourager les gouvernements à restreindre l'exercice des droits de libre association et de négociation

collective reconnus à l'échelle internationale.

- 3d. La politique concernant le personnel se doit de promouvoir et maintenir le degré le plus élevé de bien être physique, mental et social des travailleurs et les protéger contre les risques pour la santé. (art 6.4.6)

- ✓ L'organisation doit élaborer, mettre en œuvre, conserver une politique de santé et de sécurité au travail et s'efforcer d'éliminer les risques psychosociaux sur les lieux de travail.
- ✓ L'organisation doit comprendre, appliquer les principes de management de la santé et de la sécurité, et baser ses systèmes de santé, sécurité et environnement sur la participation des travailleurs concernés et reconnaître et respecter les droits des travailleurs.
- ✓ L'organisation doit analyser et maîtriser les risques engendrés par ses activités pour la santé et la sécurité.
- ✓ L'organisation doit formuler l'exigence, fournir les équipements de sécurité et assurer à l'ensemble du personnel une formation adaptée sur toutes les questions pertinentes.
- ✓ L'organisation doit enregistrer et étudier tous les incidents et problèmes de santé et sécurité, traiter la spécificité des risques pour la santé

et la sécurité au travail (SST) et assurer une protection identique en matière de santé et de sécurité aux travailleurs.

- ✓ L'organisation doit respecter le principe qui veut que les mesures de santé et de sécurité prises sur les lieux de travail n'entraînent pas de dépenses pour les travailleurs.
- 3e. La politique salariale donne accès à ses travailleurs et à tous les stades de l'expérience professionnelle au développement des compétences, à la formation et à l'apprentissage. (art 6.4.7)
 - ✓ L'organisation doit donner à tous les travailleurs et à tous les stades de l'expérience professionnelle accès au développement des compétences à la formation et à l'apprentissage et leur offre des opportunités d'avancement, sur une base d'égalité et de non-discrimination.
 - ✓ L'organisation doit s'assurer que, si nécessaire, les travailleurs exposés à un licenciement bénéficient d'une assistance en vue d'une reconversion et aient accès à une formation et à des prestations de conseil.
 - ✓ L'organisation doit établir des programmes mixtes salariés / direction pour la promotion de la santé et du bien-être.

4. Les partenariats et les Ressources

« Les « Organisations excellentes » planifient et gèrent des partenariats externes, des fournisseurs et des ressources internes pour soutenir leur stratégie et leurs politiques ainsi que la performance opérationnelle de leurs processus. Elles s'assurent qu'elles gèrent efficacement leurs impacts environnementaux et sociétaux » [6].

- 4a. L'organisation se doit d'adopter une démarche de précaution, soucieuse de minimiser les pollutions et le prélèvement sur les ressources naturelles. (art 6.5.3)
 - ✓ L'organisation doit identifier les aspects et les impacts de ses décisions et de ses activités sur l'environnement.
 - ✓ L'organisation doit identifier les sources de pollution et de déchets liées à ses activités et mettre en œuvre des mesures pour réduire la pollution directe ou indirecte de ses activités.
 - ✓ L'organisation doit mesurer, enregistrer et consigner dans un rapport ses sources significatives de pollution et la réduction de la

pollution, la consommation des ressources, la production de déchets.

- ✓ L'organisation doit prendre des mesures pour prévenir la pollution et les déchets, mettre à profit la hiérarchie de gestion des déchets et garantir une gestion appropriée de la pollution et des déchets inévitables.
 - ✓ L'organisation doit identifier, éviter l'utilisation de produits chimiques interdits et publier les quantités et les types de matières toxiques et dangereuses significatives utilisées et libérées, ainsi que les risques connus dans le cadre d'activités normales ou de libérations accidentelles.
 - ✓ L'organisation doit mettre en œuvre un programme de prévention des accidents environnementaux et préparer un plan d'urgence.
- 4b. L'organisation se doit d'agir en faveur de la protection de l'environnement et de la réhabilitation des habitats naturels. (art 6.5.6)
 - ✓ L'organisation doit identifier les impacts négatifs potentiels et prendre des mesures pour éliminer ou réduire le plus possible ses impacts.
 - ✓ L'organisation doit participer aux mécanismes du marché afin de valoriser économiquement la protection des services.

- ✓ L'organisation doit établir et mettre en œuvre une stratégie intégrée de la gestion des ressources.
- ✓ L'organisation doit intégrer la protection de l'habitat naturel, toutes espèces endémiques, etc. et éviter des approches menaçant la survie.
- ✓ L'organisation doit adopter des pratiques pour réduire les éventuels impacts sur l'environnement de ses décisions et adopter des pratiques durables.
- ✓ L'organisation doit utiliser le plus possible, des produits durables.
- 4c. L'organisation se doit d'avoir un comportement concurrentiel pour favoriser l'innovation et l'efficacité, pour permettre de réduire les coûts des produits et services. (art 6.6.5)
 - ✓ L'organisation doit mener ses activités d'une manière compatible avec la législation et la réglementation sur la concurrence et coopère avec les autorités appropriées.
 - ✓ L'organisation doit établir des procédures et autres garde-fous pour éviter de s'engager dans un comportement anticoncurrentiel ou d'en être complice.
 - ✓ L'organisation doit sensibiliser ses employés à l'importance de se conformer à la législation sur la concurrence et de se livrer à une concurrence loyale.
- 4d. L'organisation se doit de promouvoir la RSE à ses partenaires et fournisseurs. (art 6.6.6)
 - ✓ L'organisation doit appuyer les pratiques anti-trust et anti-dumping ainsi que les politiques officielles qui encouragent la concurrence.
 - ✓ L'organisation doit être soucieuse du contexte social dans lequel elle opère et ne profite pas de conditions sociales telles que la pauvreté pour obtenir des avantages concurrentiels déloyaux.
 - ✓ L'organisation doit intégrer des critères éthiques, sociaux, environnementaux, etc. dans ses politiques et ses activités afin d'en améliorer la compatibilité avec les objectifs de la responsabilité sociétale.
 - ✓ L'organisation doit encourager d'autres organisations à adopter une politique similaire sans tomber ainsi dans un comportement anti-compétitif.
 - ✓ L'organisation doit exercer de manière pertinente son devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles elle est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis les engagements de

- L'organisation vis-à-vis de la responsabilité sociétale.
- ✓ L'organisation doit envisager d'apporter, son appui aux petites et moyennes organisations afin de répondre aux objectifs de responsabilité sociétale.
 - ✓ L'organisation doit participer activement à la sensibilisation des organisations avec lesquelles elle est en relation en ce qui concerne les principes et domaines d'action en matière de responsabilité sociétale.
 - ✓ L'organisation doit promouvoir la répartition équitable des coûts et bénéfices de la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociétale sur toute la chaîne de valeur.
- 4e. La stratégie doit être basée sur l'assurance de l'accès à l'environnement physique, aux transports, à l'information et la communication, y compris aux systèmes et technologies de l'information et de la communication. (art 6.8.6)
 - ✓ L'organisation doit étudier sa contribution au développement de technologies innovantes pouvant contribuer à traiter les questions sociales et environnementales dans les communautés locales.
 - ✓ L'organisation doit étudier sa contribution au développement de technologies à faible coût, faciles à reproduire et ayant un impact très positif sur l'éradication de la pauvreté et de la faim.
 - 4f. La stratégie d'entreprise se doit de s'insérer au mieux au sein du territoire, et mener des actions de partenariats avec des organisations locales, et développer, structurer, et promouvoir la structure associative dans son environnement institutionnel. (art 6.8.3 et 4)
 - ✓ L'organisation doit étudier la possibilité de développer le potentiel local et traditionnel en matière de savoir et de technologie tout en protégeant les droits de la communauté sur ce savoir et cette technologie.
 - ✓ L'organisation doit étudier les partenariats possibles avec des organisations afin d'améliorer le développement scientifique et technologique avec des partenaires issus de la population, et employer la population locale pour ces travaux.
 - ✓ L'organisation doit adopter des pratiques permettant le transfert et la diffusion des technologies.
 - ✓ L'organisation doit consulter et accompagner les groupes représentatifs de la communauté pour déterminer les priorités en matière d'investissement dans la

société et d'activités de développement de la communauté.

- ✓ L'organisation doit entretenir des relations transparentes avec les pouvoirs publics locaux et les représentants politiques.
- ✓ L'organisation doit encourager les personnes à faire du bénévolat au service de la communauté et leur apporte un appui, et contribuer à la formulation d'une politique et à l'élaboration, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation de programmes de développement.
- ✓ L'organisation doit promouvoir et appuyer l'éducation à tous les niveaux et entamer des actions destinées à améliorer la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation, promouvoir le savoir local et participer à la suppression de l'analphabétisme.
- ✓ L'organisation doit promouvoir, notamment, les opportunités d'apprentissage pour les groupes vulnérables et discriminés.
- ✓ L'organisation doit promouvoir les activités culturelles, reconnaître et valoriser les cultures et traditions culturelles locales, compatibles avec le principe du respect des droits de l'Homme et protéger le patrimoine.

5. Les processus, les produits et les services

« Les « Organisations excellentes » conçoivent, managent et améliorent les processus, les produits et les services dans la perspective de générer une valeur croissante pour les clients et les autres parties prenantes » [6].

- 5a. L'organisation se doit de modifier, pour sa production, ses ressources pour utiliser un taux inférieur ou égal à celui de la reconstitution naturel. (6.5.4)
 - ✓ L'organisation doit identifier, mesurer, enregistrer et consigner dans un rapport ses utilisations importantes de ses ressources.
 - ✓ L'organisation doit mettre en œuvre des mesures d'économie des ressources pour réduire son utilisation des ressources en prenant en compte les indicateurs de bonnes pratiques et autres références.
 - ✓ L'organisation doit compléter ou remplacer les ressources non renouvelables par d'autres ressources renouvelables durables et à faible impact sur l'environnement.
 - ✓ L'organisation doit utiliser des matières recyclées et gérer les ressources en eau.
- 5b. L'organisation se doit de diminuer ses rejets de gaz à effets de serre, et doit s'adapter aux changements climatiques (art 6.5.5)
 - ✓ L'organisation doit promouvoir une politique d'achat et une consommation durable.
 - ✓ L'organisation doit envisager un élargissement de la responsabilité du fabricant.
 - ✓ L'organisation doit identifier les sources d'émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre accumulées et définir les limites de sa responsabilité.
 - ✓ L'organisation doit mesurer, enregistrer et consigner dans un rapport ses émissions importantes de GES en appliquant des méthodes définies dans des normes internationales.
 - ✓ L'organisation doit mettre en œuvre des mesures optimisées de réduction progressive des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (GES), encourager des actions similaires dans sa sphère d'influence et réaliser des économies d'énergie au sein de l'organisation.
 - ✓ L'organisation doit identifier les risques et intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision.

- ✓ L'organisation doit identifier les opportunités d'éviter ou de limiter les dommages associés aux changements climatiques et exploiter les possibilités offertes de s'adapter aux changements de condition.
- ✓ L'organisation doit mettre en œuvre des mesures pour faire face aux impacts existants ou anticipés et contribuer au renforcement des capacités d'adaptation des parties prenantes.
- 5c. Le processus contractuel se doit de protéger les intérêts des fournisseurs et des consommateurs, pour ce faire, il se doit d'être compréhensible. (art 6.7.3)
 - ✓ L'organisation ne doit pas s'engager dans des pratiques trompeuses, fallacieuses, frauduleuses, déloyales, peu claires ou ambiguës.
 - ✓ L'organisation doit consentir à partager publiquement les informations pertinentes sur les produits et les services et fournir des détails dans l'aspect économique, tels que TEG.
 - ✓ L'organisation doit afficher clairement le caractère publicitaire et commercial de ses publications et ne pas utiliser de texte, de diffusion audio ou d'images qui perpétuent des stéréotypes.
- ✓ L'organisation doit justifier les déclarations ou assertions en fournissant, à la demande, faits et informations sous-jacents.
- ✓ L'organisation doit fournir des informations complètes, précises, compréhensibles et comparables concernant tous les aspects importants relatifs aux produits et services.
- ✓ L'organisation doit utiliser des contrats qui fournissent des informations claires et suffisantes et qui sont rédigés dans une langue claire, et compréhensible.
- 5d. Les processus opérationnels se doivent d'utiliser des fournitures ne présentant aucun risque quand le produit fini est utilisé de la façon prévue. (art 6.7.4)
 - ✓ L'organisation doit limiter le plus possible les risques à la conception des produits et procéder à de nouvelles technologies ou méthodes de production à une évaluation du risque afin de fournir des produits et services sûrs pour les utilisateurs, leurs biens et l'environnement.
 - ✓ L'organisation doit aller au-delà des exigences minimales de sécurité demandées dans les réglementations ou des exigences concernées.
 - ✓ L'organisation doit interrompre les services ou retirer tous les produits

présentant un risque imprévisible ou défaut sérieux.

- ✓ L'organisation doit éviter l'utilisation de produits chimiques nocifs, mais si des produits contenant ces produits chimiques sont mis en vente, elle doit les étiqueter clairement.
- ✓ L'organisation doit concevoir les informations appropriées accompagnant les produits et services.
- ✓ L'organisation doit transmettre aux consommateurs des informations vitales pour la sécurité, des instructions de l'utilisation pour éviter des risques.
- 5e. Les processus opérationnels, se doivent d'être compatibles avec le DD. (art 6.7.5)
 - ✓ L'organisation doit promouvoir l'éducation nécessaire et des conseils pratiques pour permettre aux consommateurs de comprendre les impacts de leurs choix de produits et services sur leur bien-être et sur l'environnement.
 - ✓ L'organisation doit proposer aux consommateurs des produits et des services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental.
- 5f. Les processus opérationnels et de soutien se doivent de proposer des produits de grande

qualité, et donner des conseils d'utilisation. (art 6.7.6)

- ✓ L'organisation doit prendre des mesures destinées à éviter les réclamations.
- ✓ L'organisation doit traiter les réclamations et améliorer ses pratiques en réponse aux réclamations.
- ✓ L'organisation doit faire clairement connaître aux consommateurs le moyen d'accéder aux services après-vente et assistance ainsi qu'aux mécanismes de règlement des litiges et de réparation.
- ✓ L'organisation doit offrir une assistance adaptée et efficace ainsi que des systèmes de conseil.
- ✓ L'organisation doit proposer une maintenance et des réparations à un prix raisonnable et à des endroits accessibles et faciliter l'accès aux informations concernant la disponibilité escomptée des pièces détachées pour les produits.
- ✓ L'organisation doit faire appel à d'autres mécanismes de règlement des litiges et à des mécanismes de résolution des conflits et de réparation reposant sur des normes nationales ou internationales.

6. Les 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 leurs produits chaque année,
- N'ont pas de procès pour l'utilisation d'autres brevets,
- 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, enquêtes 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.

7. Les résultats pour le personnel

Définition

Les « Organisations excellentes » :

- Ont un personnel diversifié que ce soit au niveau du sexe, de l'âge, des origines culturelles et culturelles...
- Rémunèrent convenablement son personnel (salaires mensuels, heures supplémentaires, intéressement, ...)
- Forment son personnel chaque année,
- Répertorient et diminuent chaque année le nombre d'accidents ainsi que les arrêts de travail de son personnel,
- Répertorient et tentent de réduire le nombre de grèves de son personnel,
- Réalisent des enquêtes auprès de son personnel et les analysent pour améliorer sa satisfaction,
- Créent de nouveaux emplois chaque année,

7a. Perceptions

- Il s'agit de la perception des clients vis-à-vis de l'organisation.
- Diverses sources permettent d'évaluer cette perception, entretiens, enquêtes de

satisfaction, préavis de grève déposé.

- Permet de comprendre les attentes du personnel, et ainsi de voir si le déploiement interne de la stratégie est comprise et visible.

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

- L'ambiance générale (satisfaction implication, fierté)
- Le leadership et le management
- La visibilité des objectifs
- Le droit à la formation pour la réalisation de soi
- La communication interne
- Les conditions de travail

7b. Indicateurs de performance

- Mesures mises en place, pour veiller à l'amélioration de la performance du personnel et anticiper l'impact sur ses perceptions.
- Les indicateurs permettent de comprendre le déploiement de la « stratégie liée au personnel » de

l'Organisation, et des processus
qui la soutiennent.

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

- L'implication de la direction et son engagement envers son personnel ;
- Le management des compétences ;
- L'évolution de carrière ;
- La communication interne ;
- Le respect de la législation ;

8. Les résultats pour la collectivité

Définition

Les « Organisations excellentes » :

- Disposent d'un budget pour la protection de l'environnement,
- Sont en relation avec des associations locales,
- Disposent d'un budget pour le sponsoring,
- Sont en collaboration avec des fournisseurs locaux

8a. Perceptions

- Il s'agit de la perception qu'a la collectivité de l'Organisation [6].
- Diverses sources permettent d'évaluer cette perception, article positif des journaux, félicitations et réclamations, réunions publiques, des autorités publiques.
- Permet de voir la visibilité du déploiement, et de la stratégie mise en place pour la collectivité que se soit sociétale ou environnementale, et des processus associés.

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

- La réputation et l'image ;
- L'impact sur l'environnement

- L'impact social

8b. Indicateurs de performance

- Mesures mises en place, pour veiller à l'amélioration de la performance et anticiper l'impact sur la collectivité.
- Les indicateurs permettent de comprendre le déploiement de la stratégie de l'Organisation, pour gérer sa responsabilité sociétale et environnementale de l'Organisation.

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

- L'impact sur l'environnement ;
- Le respect de la législation ;
- La performance sociétale ;

9. Les résultats clés

Définition

Les « Organisations excellentes » :

- Connaissent et fixent des objectifs clairs sur leur consommation en ressources naturelles,
- Connaissent et fixent des objectifs clairs sur la pollution émise lors de ses activités,
- Développent des nouveaux produits chaque année,
- Disposent d'un budget pour la recherche et le développement de nouvelles technologies,
- Sont en partenariat avec des laboratoires de recherche.

9a. Résultats stratégiques clés

« Ce sont des résultats, financiers et non financiers qui démontrent le succès du déploiement de la stratégie de l'Organisation. L'ensemble des mesures et des objectifs pertinents sera défini et approuvé en collaboration avec les parties prenantes clés.

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

- Les résultats financiers;
- La performance rapportée au budget et le plan stratégique ;
- Le volume des consommables économisés
- La diminution du volume des polluants

9b. Indicateurs de performances clés

« Ce sont les indicateurs, financiers et non financiers, qui sont utilisés pour mesurer la performance opérationnelle de l'Organisation. Ils contribuent à surveiller, comprendre, prévoir et améliorer les résultats potentiels des performances clés de l'Organisation.

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

- Les indicateurs de performance financière ;
- Les coûts des projets ;
- La performance des partenaires et des fournisseurs ;
- La technologie, l'information et les connaissances.

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] 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.
- [13] « ISO 26000 responsabilité sociétale en 10 questions ». Afnor, <http://groupe.afnor.org/animation-iso26000/index.html>, consulté le 24 Oct. 2012.
- [14] Norme, « NF ISO 26000 Responsabilité sociétale ». Afnor, www.afnor.org, nov-2010.