

1

Le parcours de reconnaissance en cinq étapes-clés

1.1 Un nouveau paradigme avec l'ISO 26000

En quoi la norme ISO 26000 apporte-t-elle vraiment des possibilités nouvelles ? D'une part, parce qu'elle réalise la synthèse de toutes les chartes, déclarations, décisions, labels qui ont été mis au point durant ces dernières années. Ensuite parce qu'elle est le fruit d'un consensus mondial parmi toutes les parties prenantes avec notamment les entreprises, les organisations de consommateurs, les organisations syndicales, les organisations non gouvernementales et les États. Enfin, parce qu'elle constitue un outil d'application volontaire et non contraignant qui est fondé sur des lignes directrices plutôt que sur des exigences.

Cette dernière caractéristique est majeure dans le sens où elle induit les contextes d'utilisation de la norme ISO 26000, notamment le diagnostic avec une dimension exploratoire des domaines d'action prioritaires compte tenu du contexte et des enjeux de l'organisation.

1.2 ISO 26000 et EFQM : le couple gagnant

La norme ISO 26000 est en effet un excellent outil pour sélectionner les domaines d'actions prioritaires, et pour les intégrer à la stratégie globale d'une organisation. Pour autant, la norme ISO 26000 ne dispose pas de manière native des « moteurs » capables d'assurer d'une part l'intégration entre « RSE » et résultats globaux, et d'autre part la mise en œuvre des outils d'évaluation adaptés. Or ces possibilités existent et sont offertes par le modèle EFQM, qui est aujourd'hui l'outil d'évaluation global d'entreprise prévalant en Europe. En effet, de par leurs affinités et leurs complémentarités, l'ISO 26000 et l'EFQM permettent, lorsqu'ils sont utilisés simultanément, d'assurer à la fois l'élaboration de sa stratégie RSE, l'articulation avec sa stratégie globale, le déploiement sous la forme de bonnes pratiques et de résultats mesurables, et l'évaluation régulière des progrès accomplis.

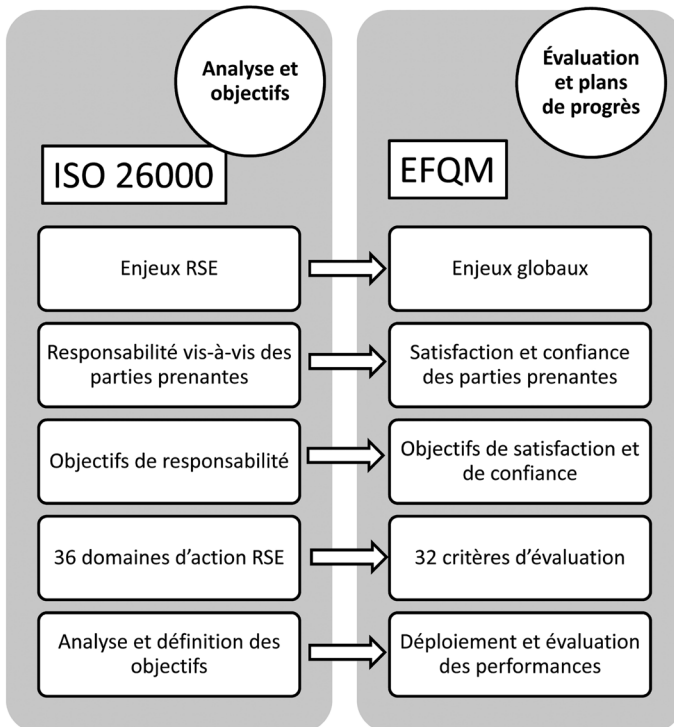


Figure 1.1 EFQM et ISO 26000 : le couple gagnant

Le modèle d'évaluation EFQM est en effet fondé à l'instar de l'ISO 26000 sur l'équilibre entre les parties prenantes et l'alignement sur des lignes directrices. Utilisé depuis une quinzaine d'années en Europe sous la forme de diagnostics, d'autoévaluations et d'évaluations, il a permis à des milliers d'organisations, tant publiques que privées, de développer des bonnes pratiques et des résultats pérennes de satisfaction de leurs parties prenantes. Cette richesse est aujourd'hui disponible pour les pilotes des démarches de RSO, afin qu'ils bénéficient d'emblée de méthodes et de techniques éprouvées qui leur permettent d'utiliser l'ISO 26000 de manière extrêmement opérationnelle et intégrée dans la stratégie globale de l'organisation.

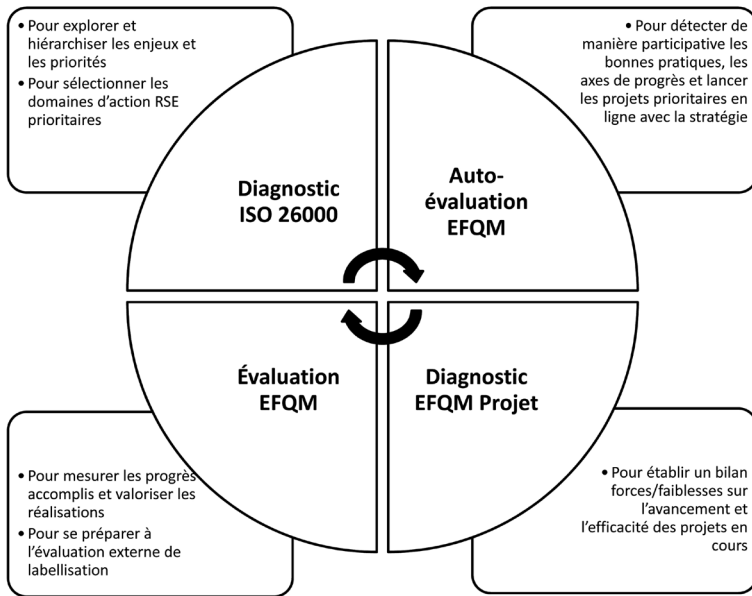


Figure 1.2 Les contextes d'utilisation couplée EFQM/ISO 26000

1.3 La production d'un rapport de performances intégré

Que peut-on attendre de ces nouvelles possibilités ? D'une part, elles devraient permettre d'éradiquer les pratiques de *greenwashing* qui ont pu fleurir ces dernières années, en positionnant désormais les enjeux de

responsabilité sociétale au cœur de l'entreprise et non plus comme un apport supplétif de communication externe. D'autre part, elles devraient entraîner la démocratisation des démarches de *reporting* intégré, aujourd'hui réservées à une élite parce que dépourvues de « fil rouge » normalisé, faisant consensus au niveau international. Aujourd'hui, l'ISO 26000 apporte ce fil rouge et devrait pouvoir constituer le socle opérationnel des rapports intégrés.

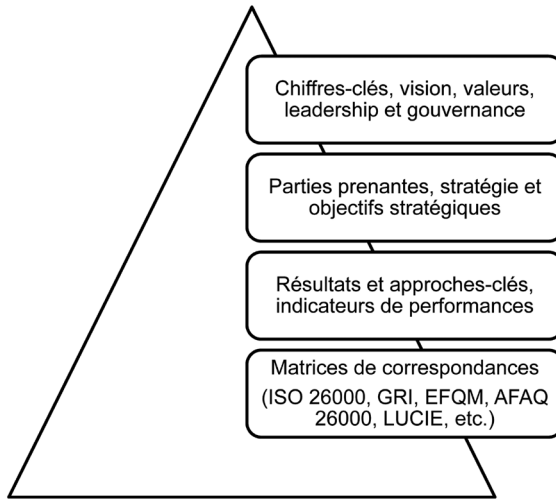


Figure 1.3 Rapport intégré de performances responsables

Quel est en effet aujourd'hui le bilan de la loi NRE ? Depuis l'obligation qui est faite aux sociétés cotées de publier des informations en matière de responsabilité sociétale, les retours d'expérience sont désormais connus et alimentent un bilan extrêmement mitigé. Globalement, il ressort que la RSE est peu intégrée dans le fonctionnement « normal » des organisations et que les dirigeants et les managers s'y investissent peu. À l'aube de l'extension de ce type d'obligations aux organisations de plus de cinq cents personnes, ce constat mérite selon nous de repenser les fondamentaux des démarches de RSE en entreprise.

En quoi le couple EFQM/ISO 26000 peut-il contribuer à améliorer la situation ?

- en tout premier lieu, il offre un cadre pour définir et communiquer une stratégie globale d'entreprise dans laquelle la dimension RSE est intégrée au même titre que les autres challenges auxquels l'organisation est confrontée ;

- ▶ ensuite, il définit un lien étroit entre les « bonnes pratiques » et les résultats obtenus. La démarche ne vise plus alors seulement à identifier et à faire respecter des pratiques RSE supposées vertueuses dans l'absolu, mais plutôt à développer les pratiques opérationnelles de terrain qui viennent contribuer à des objectifs d'entreprise qui sont préalablement définis. Le rôle des managers de proximité change du tout au tout, avec une posture de « coach » plutôt que de « gendarme » et une démarche plus fondée sur le sens que sur l'obéissance.
- ▶ enfin, il fonde la collecte d'indicateurs non plus sur un exercice obligé d'inventaire d'indicateurs a posteriori dont la dimension « RSE » est vérifiée en fin d'exercice par des consultants spécialisés, mais plutôt sur le relevé régulier des indicateurs de performances servant au pilotage opérationnel des activités.

À partir de ce nouveau paradigme, la construction d'un rapport intégré de performances « responsables » est extrêmement facilitée puisqu'il se déduit des pratiques et non plus d'un exercice *ex nihilo* à reproduire chaque année. Le rapport est désormais pleinement cohérent et englobe tous les enjeux de « satisfaction/confiance » liés aux parties prenantes, y compris les enjeux RSE. Nous fournissons dans l'ouvrage la structure générique d'un tel rapport ainsi que des exemples réels de son application (figure 1.2).

1.4 La capacité nouvelle à être reconnu

Il a été annoncé et réitéré que la norme ISO 26000 ne constitue pas un référentiel certifiable. Nous souscrivons à cette affirmation, due notamment au fait qu'il s'agit de lignes directrices dont le degré de pertinence – et donc dont le degré d'application – dépend avant tout des contextes d'activités et des stratégies poursuivies. Autrement dit, la décision de souscrire à telle ou telle proposition de l'ISO 26000 dépend du seul choix de l'organisation et ne peut donc être considérée comme une obligation. Par suite, les logiques de conformité de type ISO 9001 ne s'appliquent pas à l'ISO 26000 et il n'est pas concevable de mettre en œuvre des audits à l'instar des audits de certification.

Pour autant, la possibilité de labellisation *via* des dispositifs d'évaluation fondés sur l'ISO 26000 est-elle exclue ? Une fois de plus, les retours d'expérience issus de l'EFQM sont totalement applicables et ils démontrent qu'il est parfaitement possible d'effectuer la notation d'une organisation à

partir de lignes directrices bien déterminées. Il s'agit alors non plus de venir statuer sur la conformité vis-à-vis de tel ou tel dispositif obligatoire, mais plutôt d'évaluer la capacité à définir et décliner avec succès une stratégie fondée sur ces lignes directrices.

Quelles que soient les argumentations techniques, le besoin de reconnaissance existe de manière forte parmi les organisations et les certificateurs l'ont bien compris, qui ont déjà développé leurs propres référentiels d'évaluation fondés sur l'ISO 26000. AFAQ 26000 en est l'exemple le plus abouti, développé par AFNOR afin de pouvoir labelliser les entreprises dès le moment où elles atteignent un seuil de notation fixé à 300 points sur 1 000. Les algorithmes de notation utilisés par AFNOR sont d'ailleurs assez proches de ceux de l'EFQM, puisqu'ils sont fondés sur le même cycle PDCA cher à Deming (*Plan, Do, Check, Act*). Cette proximité illustre parfaitement l'utilisation conjointe EFQM/ISO 26000. Autre illustration, les entreprises pionnières ont lancé dès 2011, soit moins d'un an après la publication de l'ISO 26000, des demandes de labellisation conjointes EFQM et AFAQ 26000 permettant d'être reconnues à la fois pour son efficacité globale (EFQM) et pour sa prise en compte de la RSE (AFAQ 26000).

1.5 Une démarche globale cohérente et intégrée

Qu'il s'agisse de mettre en œuvre une démarche interne de responsabilité sociétale ou bien de produire un rapport RSE ou encore d'obtenir un label, la question se pose de savoir quelle démarche globale proposer aux organisations. En effet, le risque existe de mettre en œuvre des solutions en silos qui auraient chacune leur cible mais qui manqueraient finalement de cohérence d'ensemble. Or il n'est pas concevable d'investir de manière fragmentée dans un « mille-feuille » d'approches qui se fragilisent mutuellement. De fait, c'est précisément la valeur ajoutée de l'EFQM, qui est avant tout un outil de déploiement et d'évaluation qui intègre les différentes démarches d'entreprise, y compris la RSE. Là où les lignes directrices de l'ISO 26000 fournissent les fondements pérennes d'une politique et d'un socle de pratiques « RSE », l'EFQM apporte donc la vision d'ensemble « satisfaction et confiance des parties prenantes » et la possibilité de l'évaluation. Vous disposez désormais des outils pour mener simultanément une démarche interne, la production d'un rapport intégré de

performances « responsables » et la labellisation par un organisme externe. À noter qu'AFNOR s'est appuyé avec succès sur les rapports intégrés de performances responsables pour procéder aux évaluations de type AFAQ 26000 et/ou EFQM.

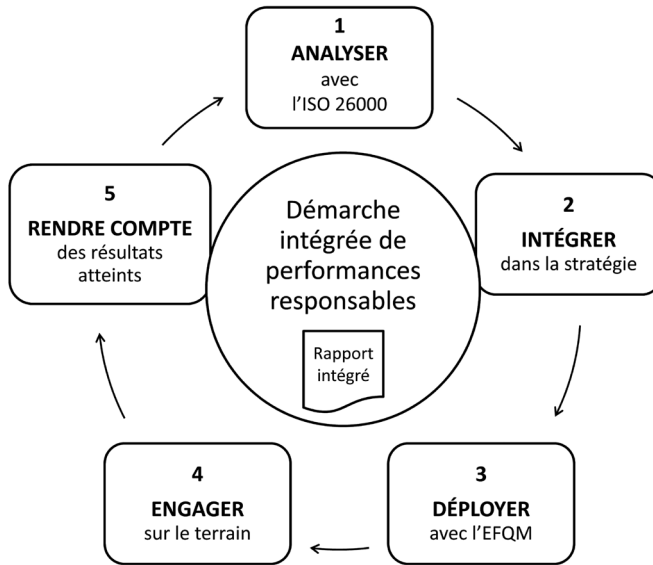


Figure 1.4 La démarche de performances responsables en cinq étapes-clés

1.6 Plan de l'ouvrage

Afin d'être extrêmement concrets et de reprendre les retours d'expérience des organisations novatrices que nous avons accompagnées, nous avons articulé l'ouvrage autour des cinq grandes étapes de leur parcours (figure 1.5).

1. Analyser avec l'ISO 26000

Il s'agit au cours de cette étape d'explorer l'ISO 26000 afin d'en déduire les domaines d'action RSE les plus pertinents pour votre organisation.

Compte tenu que cette sélection dépend du contexte d'activité et des parties prenantes, la sphère d'influence de l'organisation est analysée dans un premier temps. Les parties prenantes impactées de près ou de loin par ses activités ou ses décisions, de même que les parties prenantes influençant en retour les activités ou les décisions de l'organisation, sont donc identifiées.

Les attentes principales de ces parties prenantes sont ensuite définies, ainsi que les enjeux associés qui sont priorisés. Finalement, les domaines d'action prioritaires vis-à-vis des parties prenantes sont sélectionnés, afin d'en déduire ultérieurement une stratégie d'engagements responsables (étape 2).

Nous utiliserons au cours de cette étape l'ISO 26000 comme outil d'exploration et de priorisation des domaines d'actions possibles. Ce « diagnostic exploratoire » avec l'ISO 26000 permet en fait de sélectionner les priorités soit de manière décentralisée dans l'organisation (mode *bottom-up*), soit au sein d'un comité de direction afin que celui-ci statue lui-même sur la hiérarchisation à établir (mode *top-down*). Nous examinerons donc comment conduire ces diagnostics avec les outils pédagogiques les plus adaptés.

2. Intégrer dans la stratégie

Pour cette étape, il s'agit de définir ou de préciser la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en y intégrant la dimension « RSE⁴ ». La stratégie est alors également arrêtée, avec des objectifs qui sont définis pour la période à venir. Des engagements RSE sont souscrits dans le cadre de cette stratégie, en appui des enjeux qui ont été priorisés au cours de l'étape précédente. Un système de pilotage et de gouvernance *ad hoc* est également mis en œuvre. Les instances et les modalités de dialogue avec les parties prenantes sont construites et animées.

3. Déployer avec l'EFQM

Maintenant que la stratégie est arrêtée et que les engagements RSE sont souscrits, il s'agit de mettre l'entreprise en mouvement. C'est précisément le rôle de l'évaluation EFQM, avec ses trente-deux critères et son barème de notation, qui vont permettre de détecter les acquis et les bonnes pratiques d'une part, et les axes de progrès d'autre part. À l'issue de l'évaluation, un plan d'actions est défini avec des objectifs clairement identifiés et qui pourront être vérifiés à l'occasion d'une évaluation ultérieure. Cette « boucle de progrès » vous permettra ainsi de responsabiliser et d'impliquer tous les acteurs aux différents postes de responsabilité et de contribution.

.....
4 Ces ateliers sont décrits de manière précise dans l'ouvrage *Les Tableaux de bord de la performance*, Patrick Iribarne, Dunod, 2009.

L'évaluation EFQM joue donc dans cette phase un rôle prépondérant puisqu'elle permet :

- ▶ d'effectuer l'inventaire et l'évaluation qualitative de tout ce qui peut constituer des bonnes pratiques déjà existantes sur le terrain vis-à-vis de la stratégie arrêtée ;
- ▶ de détecter des nouvelles pratiques qu'il faudrait développer pour atteindre les objectifs stratégiques et pour souscrire aux engagements définis ;
- ▶ de mettre en évidence un plan d'actions pour la période à venir avec des objectifs clairement identifiés.

Nous examinerons durant cette étape comment utiliser l'EFQM sous ses différentes formes : l'autoévaluation, l'évaluation et les *focus groups*.

4. Engager

Rien ne sert de définir une stratégie, des bonnes pratiques à installer et un plan d'actions pour y parvenir s'ils restent confinés dans les bureaux des dirigeants ou bien si leur déploiement réel s'arrête au portail Intranet de l'organisation. Durant cette phase, il s'agit donc d'animer le déploiement des bonnes pratiques et des actions sur le terrain : identifier et former des correspondants pour la démarche, effectuer des interventions pour animer les équipes ou coacher des individus, réaliser des diagnostics d'avancement.

Pour vous accompagner durant cette phase, l'EFQM vous offre un outil de diagnostic issu de sa matrice de notation « RADAR » capables de mesurer le chemin accompli et ce qui reste à faire au niveau de chaque bonne pratique ou projet important. Muni de cet outil, vous avez donc la capacité de poser un diagnostic très ciblé, avec comme résultat un bilan d'avancement et d'efficacité mené en participation avec les équipes de terrain.

5. Rendre compte

Dès le moment où vous avez procédé à une évaluation, où vous avez mis en œuvre des actions et où des résultats ont été atteints, vous êtes en mesure de rendre compte de vos réalisations *via* le rapport de performances intégré. Selon les cas, vous choisirez ou non une reconnaissance externe par un organisme susceptible de vous délivrer un label. Cette reconnaissance n'est pas la phase finale de votre démarche, mais elle en constitue la récompense à la fois interne et externe. Retenons qu'elle est délivrée par des organismes « tierce partie » comme AFNOR en France, qui est en capacité à délivrer à

la fois les diplômes EFQM et des reconnaissances spécifiques RSE *via* le label Lucie ou le modèle AFAQ 26000. Pour prendre l'exemple de ce modèle, vous serez labellisé dès le moment où vous obtenez une notation de plus de 300 points sur mille. Vous avez alors la possibilité de communiquer sur cette reconnaissance grâce à un logo spécifique. Notons que ces labels AFAQ 26000 ainsi que les diplômes EFQM sont valables pendant une durée déterminée qui se situe entre deux et trois ans à partir de l'évaluation initiale. L'évaluation externe doit alors être renouvelée pour maintenir la labellisation.

Pour préparer votre labellisation, le rapport intégré de performances responsables constituera un « fil rouge » efficace pour les organismes certificateurs, qui disposent ainsi de la visibilité nécessaire pour bien comprendre votre démarche : stratégie et priorités définies, bonnes pratiques mises en œuvre, résultats atteints et éléments de traçabilité avec les normes internationales et les référentiels de labellisation.

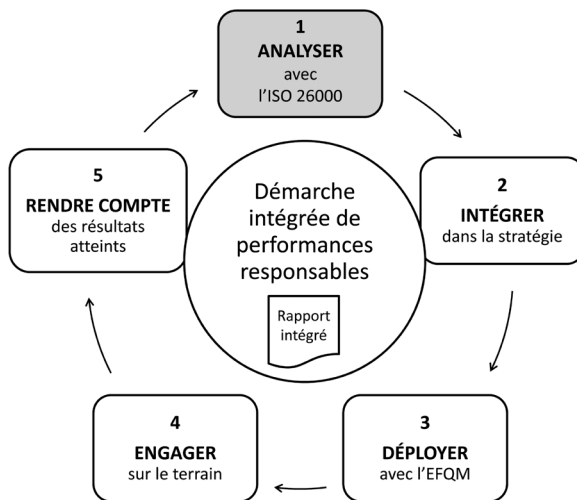


Figure 1.5 Démarche intégrée des performances responsables – Phase « Analyser avec L'ISO 26000 »