

Association des Entreprises Valais excellence

Référentiel Valais Excellence Economie Positive

Norme Valais excellence : 2ème voie de certification



© Association des Entreprises Valais excellence
17/05/2022

Table des matières

1	Avant-propos.....	3
2	Domaine d’application « Valais excellence – Economie Positive ».....	4
3	Contexte.....	4
3.1	Objectifs du Développement Durable des Nations Unies.....	4
3.2	Engagements suisses.....	4
3.3	Stratégie et objectifs du Valais.....	5
3.4	Projet « Way-to-excellence ».....	6
4	Les fondamentaux.....	7
4.1	Economie Positive.....	7
4.1.1	Développement durable (DD).....	8
4.1.2	Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).....	9
4.2	Progrès et pérennité.....	9
4.3	Le territoire.....	10
5	Les exigences.....	11
5.1	Gouvernance.....	11
5.1.1	Engagement et leadership.....	11
5.1.2	Analyse du contexte et des enjeux.....	11
5.1.3	Implication et attentes des parties prenantes.....	12
5.1.4	Analyse de risques et opportunités.....	12
5.1.5	Système de management.....	12
5.1.6	Transparence.....	13
5.1.7	Digitalisation.....	13
5.2	Ancrage territorial & Collectivité.....	14
5.2.1	Création de valeur sur le territoire.....	14
5.2.2	Création d’emplois.....	14
5.2.3	Implication dans la branche.....	15
5.2.4	Fournisseurs et sous-traitants / Achats.....	15
5.2.5	Traçabilité.....	15
5.2.6	Engagement sociétal.....	15
5.2.7	Mixité sociale.....	16
5.2.8	(Ré)Insertion professionnelle.....	16
5.2.9	Collaborations avec les établissements de formation.....	16
5.2.10	Entreprise formatrice.....	16
5.3	Collaborateurs et collaboratrices.....	17

5.3.1	Non-discrimination à l'embauche	17
5.3.2	Egalité de traitement.....	17
5.3.3	Egalité salariale.....	17
5.3.4	Lutte contre le harcèlement / mobbing	18
5.3.5	Santé et sécurité au travail.....	18
5.3.6	Conditions de travail.....	18
5.3.7	Carrière et formation	18
5.4	Impact positif du modèle d'affaires	19
5.4.1	Innovation	19
5.4.2	Produits et prestations	19
5.4.3	Engagement politique responsable.....	20
5.4.4	Concurrence loyale.....	20
5.4.5	Respect des droits de propriété	20
5.4.6	Investissements	20
5.5	Environnement.....	21
5.5.1	Analyse par cycle de vie.....	21
5.5.2	Evaluation et gestion des impacts environnementaux significatifs	21
5.5.3	Impact environnemental des achats	22
5.5.4	Ressources : Efficacité énergétique et énergies renouvelables.....	22
5.5.5	Ressources : Utilisation de matières premières et autres ressources	22
5.5.6	Pollution : Emissions dans l'air et gaz à effet de serre (GES)	23
5.5.7	Pollution : Rejets dans l'eau	23
5.5.8	Pollution : Déchets	23
5.5.9	Pollution : Produits chimiques toxiques et dangereux.....	24
5.5.10	Pollution : Autres nuisances	24
5.5.11	Ecosystèmes et Biodiversité.....	24
5.5.12	Gestion des sols.....	24
5.5.13	Mobilité	25
6	Processus d'attribution	26
6.1	Prérequis	26
6.1.1	Aspects légaux	26
6.1.2	Engagements sur l'honneur	26
6.2	Auto-évaluation.....	27
6.3	Formation-coaching	27
6.4	Audit	27

6.5	Audit par les pairs.....	27
6.6	Attribution.....	28
6.7	Pool de pairs.....	28

1 Avant-propos

Le Label Valais excellence distingue les entreprises valaisannes à la fois les plus performantes et les plus citoyennes, soucieuses de leur rôle social et environnemental, tout en étant désireuses de tendre vers une amélioration constante de leurs produits et services.

Le label Valais excellence est le symbole d'un Valais orienté vers un développement durable et de qualité centré sur les Hommes et leur territoire. Sa raison d'être est de créer une dynamique exemplaire en Valais en s'appuyant sur les acteurs les plus innovants et les plus dynamiques de la région. Un Valais moderne et authentique ; un Valais performant, mais soucieux du bien-être des générations présentes et futures !

« Rassembler les meilleurs pour servir de modèle à la construction d'un Valais qui harmonise développement économique et qualité de vie », constitue la vision de Valais excellence.



Le label Valais excellence, identifié par son logo du même nom, s'adresse aux entreprises et institutions valaisannes. Il est géré par l'Association des Entreprises Valais excellence et son comité, composé de 7 membres, dont 6 issus d'entreprises labellisées actives au sein de secteurs économiques variés.

La gestion opérationnelle du label est confiée à l'Institut Entrepreneuriat et Management (IEM) de la HES-SO Valais-Wallis, ce qui permet à l'Association de favoriser les synergies entre les acteurs de l'économie privée et les professeurs-chercheurs actifs dans le domaine académique.

L'Association offre désormais à ses prospects et à ses membres, une nouvelle voie de certification, venant s'ajouter au mode de labellisation actuel (double certification ISO et checklist Valais excellence). Ainsi, cette nouvelle voie apparaît comme une alternative pour les organisations qui souhaitent s'engager pleinement sur les objectifs de l'Agenda 2030 sans passer par une certification ISO 9001 – ISO 14001, tout en conservant un niveau d'exigence très élevé.

Résolument liée aux principes de la *Responsabilité sociétale d'entreprise* (RSE) et aux notions d'*Economie positive*, cette nouvelle voie tend à questionner davantage l'impact d'une organisation sur son environnement (au sens large).

Ce document décrit donc les exigences de cette nouvelle opportunité de labellisation « Valais excellence ».

2 Domaine d'application « Valais excellence – Economie Positive »

Le présent document permet de poser le cadre de la voie « Economie Positive » du label « Valais excellence ».

Rédigé sous la forme d'une norme, ce document a été écrit afin d'être applicable à tous les types d'organisations valaisannes, de petite ou grande taille, des secteurs privé, public, ainsi qu'aux organisations à but non lucratif. Les thématiques abordées sont nombreuses et chaque organisation doit évaluer la pertinence et l'importance des critères énoncés par la présente norme, au travers de ses propres analyses.

Ainsi, la norme « Valais excellence, économie positive » a pour objectif de :

- Énoncer les fondamentaux sur lesquels cette norme repose (chapitre 4) ;
- Formaliser les prérequis inhérents à la candidature d'une entreprise au label Valais excellence (chapitre 5) ;
- Fournir les lignes directrices et les exigences, inhérentes à la voie d'attribution « Economie Positive » du label Valais excellence (chapitre 6).

3 Contexte

3.1 Objectifs du Développement Durable des Nations Unies

Entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2016, les 17 « Objectifs de développement durable (ODD) » issus du « Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 », réunissent et renouvellent, à l'échelle internationale deux programmes initialement distincts :

- Le programme d'action en faveur d'un développement durable, soit le précédent « Agenda21 » adopté lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992.
- Les « Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) », datant de l'année 2000, qui traitent des grands enjeux humanitaires tels que l'extrême pauvreté, la faim, l'éducation primaire, l'égalité, la santé, etc.

Ainsi, les ODD 2030 impliquent toutes les nations, favorisées et moins favorisées, et intègrent toutes les composantes du développement durable. De ce fait, ces objectifs ont pour intention de répondre aux défis mondiaux auxquels l'Homme est confronté, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au changements climatiques, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice (ONU, 2022).

3.2 Engagements suisses

Sise au cœur du vieux continent, il est évident que la Confédération Helvétique ne peut ignorer les intentions et les engagements des Nations Unies. Pour reprendre les termes utilisés par la Confédération :

Le développement durable n'est pas une tâche facultative : l'article 2 de la Constitution fédérale (But) élève le développement durable au rang de but constitutionnel et l'article 73 (Développement durable) demande à la Confédération et aux cantons d'œuvrer « à l'établissement d'un équilibre durable entre la nature, en particulier sa capacité de renouvellement, et son utilisation par l'être humain » (DFAE, 2021).

La mise en œuvre de ce but constitutionnel fait d'ailleurs l'objet d'une stratégie gouvernementale qui est mise à jour tous les 4 ans. Dès 2016, la Suisse a pris soin d'adapter cette stratégie, afin qu'elle puisse correspondre aux ODD.

3.3 Stratégie et objectifs du Valais

Dans le sillage national, le Conseil d'Etat valaisan a formalisé, dès 2008, son engagement en faveur d'un développement durable en adoptant « Les 16 engagements du Canton du Valais en matière de développement durable ».

Les nouveaux objectifs pour le développement durable, à l'horizon 2030, des Nations Unies, adoptés par la Confédération, offrent ainsi un nouveau cadre international et une nouvelle dynamique pour la mise en œuvre du développement durable sur le territoire. Ainsi, la « Stratégie pour le développement durable », édictée par la Confédération, donne l'occasion au Conseil d'Etat valaisan de se pencher sur ses propres pratiques et d'adapter son cadre d'action, en capitalisant sur l'expérience acquise depuis plus de 10 ans.

Dans ce contexte, le Conseil d'Etat adopte un nouvel « Agenda 2030 pour le Canton du Valais », qui se compose de deux parties principales (Canton du Valais, 2018, p. 6) :

- Une « Stratégie développement durable à l'horizon 2030 », qui fixe le cadre global de l'engagement de l'Etat en matière de durabilité, à moyen terme. Il présente les défis et objectifs stratégiques du Valais en la matière.
- Un « Programme opérationnel développement durable pluriannuel », qui définit les projets phares du Conseil d'Etat en matière de développement durable. Il précise également les moyens de mise en œuvre de ces projets (organisation, financement, suivi et évaluation, communication interne et externe, partenariats) qui seront intégrés aux mandats de prestations des services concernés.

Ainsi, dans le cadre de sa stratégie, le canton du Valais a sélectionné ses engagements, en prenant en compte ses ressources, ses besoins et ses réelles possibilités d'actions. De cette manière, le canton a retenu les 10 champs thématiques suivants, prioritaires pour le Valais (Canton du Valais, 2018, p. 10) :

Tableau 1 : Champs thématiques Agenda 2030 (VS)

1. Consommation et production	Réduction de l'impact environnemental des modes de production et de consommation et amélioration des conditions sociales de production
2. Développement territorial, mobilité et infrastructure	Valorisation du patrimoine architectural et construit, utilisation économe du territoire et des ressources, sécurité et qualité de vie pour la population
3. Energie et climat	Valorisation des ressources énergétiques indigènes et renouvelables, réduction des émissions de gaz à effet de serre et adaptation au changement climatique
4. Ressources naturelles	Application du principe de précaution dans l'utilisation des ressources naturelles et valorisation de ces dernières pour une réduction de l'impact des activités humaines
5. Système économique	Concentration sur une croissance qualitative pour assurer une prospérité de la population sans dépassement des limites écologiques
6. Formation, recherche, innovation	Renforcement de la formation, de la recherche et de l'innovation pour assurer la résilience et la capacité d'adaptation des individus et de la société
7. Lutte contre la pauvreté	Réduction des risques de précarité et garantie du minimum vital pour tou-te-s
8. Cohésion sociale et égalité des genres	Réduction de tous types d'inégalité, promotion de l'égalité des chances et développement de perspectives d'avenir pour chacun-e dans une société ouverte et respectueuse des identités
9. Santé	Maintien de l'accès pour tou-te-s à des conditions de vie et à des prestations qui favorisent une bonne santé, un bien-être physique et psychique
10. Exemplarité	Renforcement de l'intégration des dimensions économiques, environnementales et sociales dans toutes les actions de l'administration cantonale

3.4 Projet « Way-to-excellence »

Conformément à sa stratégie, et afin d'établir les programmes opérationnels annuels précités, le canton du Valais, représenté par sa Direction Stratégique et Opérationnelle (DSOP), a décidé d'initier différents appels à projets.

Dans le cadre de sa seconde année de planification (2021), la DSOP a choisi de soutenir une trentaine de projets considérés comme « innovants » et pour lesquels la notion de collaboration revêtait une importance particulière.

Au cœur de cette sélection se trouvait ainsi le projet « Way-to-Excellence », rattaché à la thématique prioritaire « 5. Système économique », qui entend miser sur « une croissance qualitative afin d'assurer une prospérité de la population, sans dépassement des limites écologiques. »

« Way-to-Excellence » vise ainsi à doter le Valais d'une nouvelle stratégie et de nouveaux outils à destination des entreprises et institutions valaisannes, afin de les inscrire durablement dans une économie prospère, tout en pérennisant les démarches initiées au début des années 2000 avec la mise en place du label « Valais Excellence ».

Porté conjointement par l'Association des entreprises Valais Excellence (AEVEX) et l'Institut Entrepreneuriat & Management (IEM) de la HES-SO Valais-Wallis, en collaboration avec la Fondation pour le développement durable des régions de montagne (FDDM) et le Service de l'économie, du tourisme et de l'innovation (SETI), ce projet a pour but d'inclure les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 dans la culture des organisations du canton (entreprises privées, institutions publiques, associations, fondations, etc.), ainsi qu'au centre de leurs préoccupations stratégiques et opérationnelles.

Pour ce faire, « Way-to-Excellence » propose aux organisations valaisannes un chemin vers l'excellence axé sur des mesures d'impact (économique, social et environnemental). Ce chemin comporte plusieurs jalons et mène les organisations valaisannes jusqu'au label Valais excellence, qui leur permet d'asseoir leurs engagements en termes de développement durable et de responsabilité sociétale. Le label Valais excellence peut être obtenu de deux manières différentes :

- Par la voie « **Système de management** » : pour ce faire l'entreprise doit obtenir une double certification ISO 9001 et 14001. Vient s'ajouter à cela une liste de critères propre à Valais excellence, traitant de l'attachement au territoire et des aspects sociétaux.
- Par la voie « **Economie positive** » : cette voie de labellisation s'inscrit dans la continuité des thématiques traitées par la Marque Valais. Lors du processus d'attribution, l'entreprise est confrontée à des critères d'impact, liés aux 3 piliers du développement durable et à l'Economie positive.

Les paragraphes suivants seront donc exclusivement consacrés à cette seconde voie de labellisation « Valais excellence ».

4 Les fondamentaux

Ce chapitre présente les principes fondamentaux sur lesquels repose la norme « Valais excellence, Economie Positive ». Les explications relatives à ces grands principes permettent une meilleure compréhension des exigences édictées au sein de ce document et participent à l'adoption d'un langage commun, facteur essentiel à l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de certification.

4.1 Economie Positive

Pour assurer une compréhension commune de l'économie durable et positive, une définition écrite a été proposée par Jacques Attali en 2013. Sa vision de l'économie du futur est la suivante :

“L'économie positive considère le monde comme une entité vivante, qu'il convient de protéger et de valoriser et dont l'humanité n'est qu'une des dimensions.

L'économie positive rassemble, par définition, toutes les entités qui produisent des biens ou des services, marchands ou non marchands, privés ou publics, et qui souhaitent être utiles aux générations futures. L'économie positive vise donc à rendre compatibles l'urgence du court terme et l'importance du long terme.

Une entreprise positive considère que le bien-être de ceux qui la composent, dirigeants et salariés, et de ses actionnaires n'est pas sa seule raison d'être : elle doit, au-delà du profit et des salaires, créer des services utiles à la collectivité présente et future. En particulier, elle doit s'intéresser à améliorer la qualité et la durabilité de son environnement écologique et social.” (Attali, 2013).

En parallèle de ces postulats, certains psychologues ou philosophes contemporains, tel que Etienne Klein, estiment que l'Homme d'aujourd'hui manque de projections et de perspectives. Le futur n'est que rarement décrit, et lorsqu'il est projeté, les scientifiques le dépeignent de manière peu attirante. Ainsi, le concept de Développement Durable, utilisé jusqu'alors, est galvaudé et devient un outil permettant de limiter l'ampleur des catastrophes à venir, soit de limiter la casse !

Les mots « viable, soutenable, responsable » sont intéressants mais donnent une image négative, contraignante, moralisatrice. Cela peut ajouter de la culpabilité, des obligations, des reproches à une population déjà globalement perdue, flouée, désabusée (Vandebroek, 2015).

En termes de projections et de vision de l'avenir, ce constat n'est pas très réjouissant. Il paraît donc nécessaire d'envisager le futur comme une opportunité, comme l'espace d'un possible changement.

L'Homme réclame donc une vision plus optimiste, qui lui donne envie de s'activer et de travailler pour un futur meilleur. De cette façon, il ne s'agirait plus de se contenter de limiter les externalités négatives, mais plutôt d'envisager la possibilité de générer des externalités positives !

Fort de ce constat, une définition plus engageante de l'Economie Positive a pu voir le jour en Belgique :

L'Economie Positive désigne les actes économiques qui contribuent de manière directe et tangible à l'amélioration de la Société. Ce sont tous les actes économiques, privés comme professionnels, qui permettent d'améliorer les conditions humaines et le bien-être collectif. Une économie qui apporte une contribution et une réponse significative aux principaux défis sociétaux (Vandebroek, 2015).

Cette définition met donc l'accent sur les notions « d'amélioration » et de « contribution » au bien-être collectif : une réponse possible aux grands enjeux de ce siècle.

L'ensemble de la démarche Way-to-Excellence s'inscrit dans cette philosophie, en promouvant l'impact positif des entreprises sur le territoire, la société et les citoyens. Ainsi, le concept d'Economie Positive découle des grands principes de « Développement Durable (DD) » et de « Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) »

4.1.1 Développement durable (DD)

Les prémices de l'idée de « Sustainable development » (traduit de l'anglais par « développement soutenable ») sont apparus au début des années 1980, dans un contexte international tendu, au sein duquel les disparités Nord-Sud s'intensifiaient et les conflits se multipliaient (invasion soviétique en Afghanistan, tensions moyen-orientales, conflits africains, etc.).

Fort de ce constat, Willy Brandt, prix Nobel de la Paix 1971 et président d'une commission sur les problèmes de développement international, mit en lumière l'importance d'une vision mondiale et harmonisée du développement, par le biais d'un rapport contenant ces quelques lignes :

« La globalisation des menaces et des provocations – guerre, chaos, autodestruction – demande un type de "politique intérieure mondiale", qui aille bien au-delà de l'horizon des clochers, mais également au-delà des frontières nationales ».

Dans son sillage, et dès 1983, l'ONU demande à Gro Harlem Brundtland, première ministre norvégienne, d'établir et de présider une commission mondiale sur l'environnement et le développement. Ainsi naquit en 1987 le rapport intitulé « Our Common Future » (« Notre avenir à tous »), aujourd'hui considéré comme l'un des textes fondateurs de la notion même de « Développement Durable » (Jacquemond, 2017, p. 7).

Il semble donc légitime de reprendre les termes utilisés par ce rapport pour rappeler la définition du « Développement Durable » (World Commission on environment and development, 1987, p. 40) :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir »

Par conséquent, le développement durable traite de la satisfaction des besoins de la société tout en respectant les limites écologiques de la planète et en prenant en compte les besoins des générations futures. Le concept de développement durable a notamment fait l'objet de nombreuses représentations graphiques, qui ont évolué au cours du temps (Lozano, 2008) et qui ont permis d'illustrer l'interdépendances de trois dimensions : la dimension économique, la dimension sociale et enfin la dimension environnementale.

Depuis 1987, la situation a bien évolué : En 2015, les 17 objectifs de développement durable ont été adoptés par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies, dans le cadre du « Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Ce programme définit notamment un plan sur 15 ans visant à réaliser ces objectifs.

Les objectifs de développement durable sont un appel universel à l'action pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes partout dans le monde, tout en leur ouvrant des perspectives pour l'avenir (Nations Unies, 2022).

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Figure 1 : Les Objectifs de Développement Durable (UN, 2022)

4.1.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Dans le langage courant, les termes « Développement durable » et « Responsabilité sociétale » sont parfois utilisés sans distinction apparente. Cependant, il s’agit bien de concepts qui diffèrent du point de vue de leur échelle d’application et de leurs cibles.

En effet, contrairement au terme « Développement Durable » qui caractérise une vision générale à un niveau planétaire, la notion de « Responsabilité Sociétale » (RSE) se concentre sur les organisations et sur leurs responsabilités vis-à-vis de la société et de l’environnement. De ce fait, La RSE vise les mêmes objectifs globaux que le développement durable (économiques, sociaux et environnementaux), en tentant de traduire ses considérations en une démarche applicable pour les entreprises (Organisation Internationale de Normalisation, 2010).

Ainsi, lorsqu’une organisation aborde et pratique la responsabilité sociétale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable en prenant en considération une série de principes tels que la redevabilité (être en mesure de répondre de ses impacts), la transparence, le comportement éthique, la légalité, le respect des droits de l’Homme, etc.

Parmi ces principes, celui de la reconnaissance et de la considération des intérêts des parties prenantes est particulièrement intéressant, puisqu’il fait directement référence au chapitre 4.2 de la norme ISO 9001, à savoir « Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées ».

Il est à noter qu’un système de management de la qualité robuste peut aider une organisation à améliorer ses performances globales, à appliquer les principes de RSE et à assurer sa pérennité.

4.2 Progrès et pérennité

La définition de l’Economie Positive, proposée par M. Vandebroek, intègre la notion d’amélioration, qui peut être définie comme suit : action de rendre meilleur, de changer en mieux (Le Robert, 2022).

En plus de cette définition, *Le Robert* renvoie le lecteur sur la notion de *progrès*, soit un changement d’état qui consiste en un passage à un degré supérieur. Ce mot peut également revêtir une majuscule pour signifier l’évolution de l’humanité, de la civilisation (vers un terme idéal).

L'idée de « Progrès », pensée essentiellement par des philosophes français des Lumières, était une sorte d'idéologie qui laissait penser que le futur serait meilleur que le présent. Elle fera d'ailleurs l'objet d'une citation de Kant, qui dira que le progrès est une idée à la fois consolante et sacrificielle ! Elle est consolante car elle permet de penser que nos enfants vivront mieux que nous, donnant ainsi un sens au sacrifice qu'elle réclame.

De fait, « croire au progrès, c'est accepter de sacrifier du présent personnel au nom d'un futur collectif, de configurer le futur d'une façon crédible et attractive, et travailler à le faire advenir. Cette vision s'appuie donc sur l'idée d'un temps qui passe, qui serait constructeur. ». Cela suppose qu'il y ait une philosophie d'Histoire et donc la prise en compte d'intérêts globaux sur le long-terme. Le progrès met donc en opposition la dominance de l'égoïsme, ancré dans le court-terme, et la pérennité de l'altruisme intergénérationnel (Klein, 2021).

À un niveau plus micro-économique, L'Economie Positive vise à permettre à chacun d'apporter une réponse claire à la question qu'il peut se poser après une journée de travail : « Suis-je utile à la société, d'aujourd'hui et de demain ? A quoi est-ce que je contribue ? Mon travail a-t-il du sens ? Est-ce que je participe à la construction ou au contraire à la destruction du monde de demain ? » (Attali, 2013, p.10).

Concrètement, pour les entreprises, la notion de Progrès peut être rattachée au principe d'amélioration continue. La norme ISO 9001 encourage ainsi les organisations à mettre en œuvre un système de management orienté vers l'amélioration continue et le progrès, en s'appuyant notamment sur le concept de la Roue de Deming. Le concept de la « Roue de Deming » (désignée en anglais par « Plan-Do-Check-Act », soit PDCA) peut s'appliquer à toutes les réflexions et thématiques abordées au sein de l'organisation. Sans reprendre l'ensemble des exigences d'un système de management intégré et de l'approche par les processus, il demeure pertinent de se calquer sur une certaine systématique pour aborder les questions liées à la Responsabilité sociétale d'entreprise (Organisation Internationale de Normalisation, 2015, p.10). En effet, afin d'améliorer continuellement son engagement en termes de responsabilité sociétale, l'organisation se doit de comprendre sa situation, établir les mesures à prendre, les réaliser, mesurer leurs performances et corriger les éventuels dysfonctionnements.

4.3 Le territoire

Les grands enjeux contemporains prennent racine à l'échelle des territoires.

En analysant des éléments tels que l'accès à l'emploi, les grandes menaces environnementales, l'utilisation des ressources et la cohésion sociale, une réponse scientifique solide émerge pour dire que la transition vers de nouveaux modèles de développement plus prospères, plus inclusifs et plus résilients se joue à l'échelle locale.

La performance d'une région, en termes de développement durable, est donc directement liée à la capacité des entreprises et organisations à appliquer des principes de durabilité et à adopter une attitude citoyenne envers leur territoire.

En effet, l'entreprise jouit d'un formidable levier d'action, puisque ses agissements permettent de sensibiliser, d'éduquer ou de modifier le comportement des nombreux acteurs qui lui sont liés : ses employés, leurs familles, ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs, ses distributeurs, etc.

Le potentiel de cet impact est d'ailleurs mis en avant dans norme ISO 26000, par la notion de « communauté ». Ce terme renvoie à la zone géographique et aux vies humaines faisant partie des zones d'impact de l'organisation. La zone et les membres de la communauté affectés par les impacts induits par une organisation dépendront du contexte et notamment de l'importance et de la nature de ces impacts.

5 Les exigences

5.1 Gouvernance

La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation est le facteur d'engagement le plus important car il permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations (ISO 26000, 2010, p.45).

Dans le contexte de la responsabilité sociétale, la thématique de la gouvernance présente la particularité d'être, à la fois une question centrale que l'organisation doit aborder, et un moyen qui permet à cette même organisation d'aborder les autres questions centrales et d'atteindre les objectifs fixés. Cette particularité tient au fait que toute organisation responsable se doit de détenir un système de gouvernance lui permettant de surveiller et d'appliquer les principes de responsabilité sociétale.

5.1.1 Engagement et leadership

Il convient que la direction (ou l'organe de gouvernance équivalent) fasse preuve de leadership et d'engagement en jouant un rôle actif dans la mise en œuvre, la promotion, la communication et le suivi (mesures) de sa stratégie RSE. En effet, pour que l'ensemble de l'organisation puisse s'impliquer pleinement dans une stratégie, il est primordial que l'organe décisionnel montre l'exemple. Bien entendu, il s'agit de prendre en compte différents facteurs, tels que la taille et la complexité de l'organisme, le style de management et la culture de l'organisme.

- Le conseil d'administration ou l'organe de gouvernance équivalent soutient officiellement l'engagement de l'organisation en matière de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale (DD/RSE).

5.1.2 Analyse du contexte et des enjeux

Le contexte dans lequel l'organisation évolue (conjoncture, concurrence, employabilité, politique publique, technologie, etc.), ainsi que l'ensemble des enjeux externes et internes qui la concerne peuvent changer rapidement. Par conséquent, il convient de les recenser, de les tenir à jour et de les analyser, afin de piloter au mieux l'organisation. De plus, la principale caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans la mesure de sa performance et dans ses prises de décision, en plus de ses considérations économiques (Triple Bottom Line).

- L'organisation a identifié ses principaux enjeux (sociétaux, environnementaux, technologiques, économiques, etc.), ainsi que ceux de l'ensemble de sa chaîne de valeur. Elle démontre sa capacité à les prendre en considération dans l'évolution de son Modèle d'Affaires.

5.1.3 Implication et attentes des parties prenantes

Les parties prenantes sont des individus ou groupes d'individus qui ont des intérêts dans les décisions ou activités d'une organisation. Du fait que ces intérêts puissent être affectés par l'organisation, cette dernière est responsable des impacts positifs ou négatifs qu'elle génère tout au long de sa chaîne de valeur.

- L'organisation a cartographié ses parties prenantes et identifié leurs attentes économiques, environnementales et sociales.
De plus, l'organisation démontre qu'elle prend en compte ces attentes dans sa gestion, au sein de ses analyses de risques, de ses mesures de satisfaction, de ses indicateurs, etc.
Par ailleurs, l'organisation a mis en place des mécanismes permettant de maintenir le dialogue avec ses parties prenantes et d'entretenir de bonnes relations avec elles.

5.1.4 Analyse de risques et opportunités

L'approche par les risques est fortement liée à l'analyse du contexte, des enjeux et des parties prenantes de l'organisation. Il convient donc que l'ensemble des analyses réalisées au préalable se reflète dans l'identification des risques et des opportunités. L'approche par les risques permet à la direction ou à l'organe de gouvernance équivalent d'assurer l'atteinte des résultats escomptés, de générer de nouvelles possibilités d'affaires, de prévenir ou réduire les effets indésirables, d'améliorer continuellement les prestations, etc.

- L'organisation a réalisé une analyse qui fait état des principaux risques auxquels elle peut être soumise et des principales opportunités qu'elle pourrait saisir. Les risques peuvent être plus ou moins présents (probabilité d'occurrence), plus ou moins importants (degrés de gravité) et de nature différente.
Sur la base de son analyse, l'organisation a défini un plan d'action pour réduire son exposition aux risques (identification des risques majeurs et priorisation). L'ensemble de cette approche par les risques est mise à jour sur une base régulière. Une approche similaire peut s'appliquer aux opportunités.

5.1.5 Système de management

La pérennité d'une entreprise passe notamment par sa capacité à assurer la poursuite de ses activités malgré l'occurrence d'un incident organisationnel ou structurel. Ainsi, en dehors des informations documentées obligatoires (imposées par la loi), les efforts de formalisation ou de documentation doivent permettre à une organisation de rendre tangible le savoir et les connaissances organisationnelles acquises par expérience. De fait, la mise en place d'un système de management, accompagnée d'une gestion adéquate de l'information documentée, permet d'éviter ou de mitiger les risques organisationnels significatifs, tout en assurant la continuité des activités de l'organisation.

- L'organisation a mis en place un système d'information performant, pragmatique, utile et utilisé. Ce système permet de limiter ou d'éviter les principaux risques organisationnels identifiés.

5.1.6 Transparence

Il convient qu'une organisation fasse preuve de transparence lorsque ses décisions et ses activités ont une incidence directe ou indirecte sur la société et l'environnement. En effet, l'organisation doit être en mesure d'adopter un comportement transparent et éthique, afin d'assumer pleinement la portée de ses décisions ou de ses actions. Le principe de la transparence ne nécessite pas de rendre publiques des informations exclusives. Il n'entraîne pas non plus la mise à disposition d'informations confidentielles ou qui contreviendraient à des obligations juridiques, commerciales ou touchant à la sécurité ou à la vie privée. (ISO 26000, 2010, p. 33)

- L'organisation diffuse de manière claire, juste et exhaustive, à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités dont elle est responsable, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement.

5.1.7 Digitalisation

La digitalisation décrit un développement résultant de diverses innovations techniques, qui ouvre de nouvelles possibilités en matière de gestion des données. Elle est de plus en plus associée à la transformation digitale qui implique des changements profonds au sein de l'économie et de la société, notamment dus aux effets de numérisation et de robotisation.

Appliquée aux organisations, la digitalisation permet, lorsqu'elle est bien maîtrisée, un gain de productivité et de performance. Elle est également source de nouvelles opportunités, telles que l'ouverture de nouveaux canaux de distribution, la mise en réseau de l'ensemble des strates de l'organisation, l'automatisation de certaines prestations ou processus, une récolte et un traitement efficace des données, une circulation rapide de l'information, etc.

- L'organisation démontre, par des mesures concrètes, qu'elle a amorcé d'importants changements en termes de digitalisation (exemple : évolution de ses prestations, outils de gestion, outils de communication, etc.). Ce « virage digital » prend compte les effets produits sur l'ensemble des parties prenantes, tout en intégrant des mesures liées à la cybersécurité.

5.2 Ancrage territorial & Collectivité

La démarche « Valais excellence – Economie Positive » recouvre de nombreux thèmes (efficacité énergétique, pollution, santé, répartition de la richesse, etc.) qui peuvent être source de projets concrets, porteurs de sens, et qui permettent aux organisations de prendre en compte les enjeux de société sur lesquels elles peuvent exercer une influence réelle. Ces projets sont générateurs de valeurs, tant financières qu'immatérielles.

Les valeurs immatérielles incluent les aspects environnementaux et sociaux qui peuvent avoir un impact sur la société et l'environnement. Désormais, et compte tenu des nouvelles aspirations citoyennes, les organisations se doivent de réfléchir à la « vraie » valeur qu'elles sont en mesure de générer, ainsi que sur la dimension éthique de leurs activités. Il s'agit donc d'un double partage de valeurs : matérielles et immatérielles d'une part, éthiques et morales d'autre part.

Cette création de « valeur partagée » a été théorisée par Michael E. Porter et Mark R. Kramer. Selon leurs études, il existe trois principaux leviers qui participent à la création de valeur partagée : concevoir autrement ses produits et ses marchés ; repenser la chaîne de valeur ; intégrer un groupement d'acteurs locaux (Porter & Kramer, 2011).

Pour l'Association des entreprises Valais excellence, la notion « d'ancrage territorial » correspond à la capacité de l'organisation à créer de la valeur localement et à faire reconnaître cette valeur par la collectivité. Pris dans leur ensemble, et liés aux exigences du chapitre 5.3 « Collaborateurs et collaboratrices », les critères présents ci-dessous visent également à lutter contre la précarité et à assurer aux citoyens valaisans le minimum vital (création d'emploi, mixité sociale, réinsertion professionnelle, formation, etc.).

5.2.1 Création de valeur sur le territoire

Les domaines d'action du développement local auxquels une organisation peut apporter sa contribution englobent de nombreux aspects, visant à générer de la valeur sur le territoire. Cette création de valeur peut être visible par la création d'emploi (postes de managers, de production et de support), l'élargissement ou la diversification des activités économiques, le développement technologique, etc.

- L'organisation s'applique à créer une réelle valeur ajoutée au sein de sa région, en œuvrant pour l'économie locale, en partageant ses ressources pour le bien commun, en participant à des projets communs, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.
L'organisation étudie également l'appui potentiel qu'elle peut apporter aux initiatives destinées à stimuler la diversification de l'activité économique existante au sein de la communauté (ISO 26000, p. 100).

5.2.2 Création d'emplois

Les domaines d'action du développement local auxquels une organisation peut apporter sa contribution englobent la création d'emploi, en élargissant son catalogue de prestations, en diversifiant ses activités économiques et/ou en contribuant au développement technologique.

- L'organisation analyse l'impact de ses décisions d'investissement sur la création d'emplois et, si c'est économiquement viable, procède à des investissements directs permettant la création d'emplois.
Elle étudie également l'impact de ses choix technologiques et de ses décisions d'externalisation sur la création d'emploi, tant au sein de l'organisation qui prend la décision qu'au sein d'organisations extérieures affectées par ces décisions.

5.2.3 Implication dans la branche

Le développement local peut également advenir par le lancement d'initiatives économiques communes, en créant des partenariats entre les différentes industries ou les différents secteurs économiques et en favorisant les synergies entre les acteurs du territoire.

- L'organisation est engagée dans sa région et favorise les partenariats et les collaborations intra et interbranches. Elle prend un rôle de leader et s'implique largement dans la mise en place de ces partenariats.

5.2.4 Fournisseurs et sous-traitants / Achats

Selon Porter et Kramer (2011), la création de valeur partagée passe également par une réflexion appliquée à l'ensemble de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service. De ce fait, cette réflexion implique une analyse de la performance de l'ensemble des fournisseurs et partenaires qui participent à cette chaîne.

- L'organisation a identifié ses achats et ses fournisseurs (y.c. sous-traitants) ayant un impact en termes de Développement durable et de Responsabilité Sociétale (DD/RSE). Elle s'engage, dans la mesure du possible, à favoriser le choix de fournisseurs/sous-traitants/prestataires soucieux de leurs impacts et, si possible, implantés dans la région.
Pour ce faire, l'organisation analyse la performance globale de ses partenaires économiques. Cette évaluation est de deux types : évaluation métier (coûts, qualité, délais, etc.) et évaluation sous le spectre de la durabilité (efforts environnementaux, traitements de ses employés, santé économique, etc.).

5.2.5 Traçabilité

Afin d'être en mesure de tenir ses promesses et de garantir la fiabilité de ses déclarations de durabilité, en lien avec les droits de l'homme, le travail (y compris la santé et la sécurité) et l'environnement, il convient qu'une organisation puisse monitorer et contrôler l'ensemble de sa chaîne de valeur, et ceci à toutes les étapes du cycle de vie du produit. Dans le cas d'une prestation de service, ce principe peut être appliqué aux outils ou composants utilisés ou faire référence à la maîtrise des étapes du chemin client.

- L'organisation assure sa capacité à identifier et à retracer l'origine, l'historique, la distribution, l'emplacement et, si possible, l'utilisation du produit, des pièces et des matériaux.

5.2.6 Engagement sociétal

Les domaines d'action du développement local auxquels une organisation peut apporter sa contribution englobent également les investissements (tangibles ou non) dans la société, en promouvant et en préservant la culture, les arts, le sport et les services de santé collectifs.

- L'organisation soutient, par des actions concrètes, les collaborateurs et collaboratrices qui s'engagent dans la vie sociale ou politique de la région. Elle encourage les personnes à faire du bénévolat au service de la communauté et leur apporte un appui.
De plus, elle participe, de manière concrète, au développement de la collectivité, par des dons, des investissements ou toute autre forme de support.

5.2.7 Mixité sociale

La mixité sociale fait référence à la coexistence, sur un même espace, de groupes sociaux aux caractéristiques diverses. Elle renvoie à un idéal de société qui préserverait la cohésion sociale et garantirait l'égalité des chances. Les acteurs économiques, et notamment les entreprises, jouent aussi un rôle en termes de mixité par leur politique de recrutement, le positionnement de leurs produits ou services, leur communication, etc.

- L'organisation s'engage pour promouvoir la mixité sociale. Cette mixité est liée au genre, à l'âge (mixité intergénérationnelle), à la religion ou aux origines. Cet engagement se concrétise notamment dans l'attitude adoptée vis-à-vis du grand public, ainsi que dans la communication interne et externe.

5.2.8 (Ré)Insertion professionnelle

Le concept d'insertion et de réinsertion professionnelle est parent de celui de la mixité sociale et de l'égalité des chances. L'insertion ou la réinsertion professionnelle est donc grandement liée à la capacité des acteurs économiques à investir des ressources en faveur de la collectivité et misant sur le capital humain des individus en situation précaire.

- L'organisation favorise l'accès à l'emploi et à la (ré)insertion professionnelle, notamment dans les cas suivants : chômage longue durée, réinsertion professionnelle (AI), retours après naissance, reconversion professionnelle, situation de handicap, etc.

5.2.9 Collaborations avec les établissements de formation

Les domaines d'action du développement local englobent également la participation des organisations aux programmes de formation et d'éducation, ainsi qu'aux programmes de recherche et d'innovation en partenariat avec les différentes institutions de formation.

- L'organisation s'implique dans la formation, de base et continue, elle collabore activement avec les écoles professionnelles, hautes-écoles et autres établissements de formation. Elle étudie sa participation à des programmes locaux et nationaux de développement des compétences, y compris des programmes d'apprentissage, des programmes de formation permanente et des programmes de reconnaissance et de certification des compétences. (ISO 26000 p. 99)
L'organisation étudie des partenariats avec des organisations telles que les universités ou des laboratoires de recherche afin d'améliorer le développement scientifique et technologique. Dans la mesure du possible, elle travaille avec des partenaires issus de la population, et emploie la population locale pour ces travaux.

5.2.10 Entreprise formatrice

Les organisations se situent au cœur de la formation professionnelle initiale et représentent des partenaires de choix pour l'éducation et la formation des jeunes. Plus qu'ailleurs sur le continent européen, le modèle suisse est cité en exemple, avec des entreprises qui mettent à disposition des places d'apprentissage, choisissent les apprentis et concluent un contrat avec eux. En formant des professionnels qualifiés, les organisations réalisent une contribution importante pour pérenniser leurs propres activités, leur savoir-faire et la vie de leur branche.

- L'organisation est reconnue comme « entreprise formatrice ». De fait, elle s'engage pour la formation des jeunes, en formant des stagiaires et/ou des apprentis.

5.3 Collaborateurs et collaboratrices

La création d'emploi ainsi que les salaires et autres compensations versées pour le travail effectué s'inscrivent parmi les contributions économiques et sociales les plus importantes d'une organisation. Un travail enrichissant et productif est un élément essentiel de l'accomplissement personnel : le niveau de vie est amélioré grâce au plein emploi et à la stabilité de l'emploi. Son absence est l'une des principales causes de problèmes sociaux.

Les relations et conditions de travail ont un impact important sur le respect de la légalité et sur le sens de l'équité présent dans la société : des relations et conditions de travail responsables sont indispensables pour assurer la justice sociale, la stabilité et la paix (Relations et conditions de travail ISO 26000 p.60).

Plus largement, il convient que l'organisation applique ces exigences à l'ensemble de son cercle d'influence et de ses parties prenantes. Cela inclut notamment ses éventuelles filiales suisses et étrangères, ainsi que les différents acteurs œuvrant au sein de sa chaîne de valeur.

5.3.1 Non-discrimination à l'embauche

L'égalité des chances, la mixité sociale et le respect des droits des travailleurs sont autant de facteurs favorisant les bien-être et la paix sociale. Au niveau de l'organisation, ces facteurs se traduisent notamment par une attention portée aux pratiques et politiques d'embauche.

- L'organisation assure que ses politiques de recrutement sont exemptes de discrimination fondée sur la race, la couleur, le genre, la religion, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine sociale, l'opinion politique, l'âge, le statut marital ou familial, les relations personnelles et l'état de santé.

5.3.2 Egalité de traitement

En matière de droit du travail, le principe de l'égalité de traitement interdit à l'employeur de placer un employé dans une situation moins favorable à celle des autres collaborateurs et ce sans motifs objectifs. Les cas de figure dans lesquels l'égalité de traitement doit être respectée sont divers et variés. En plus des conditions relatives à l'embauche, l'égalité de traitement se traduit par de nombreux autres points d'attention, tels que les conditions d'emploi, l'accès à la formation et l'avancement, ainsi qu'aux conditions relatives à la cessation de la relation de travail.

- L'organisation assure, à compétences égales, l'égalité de traitement, quelle que soit le genre, la couleur de peau, la religion, l'appartenance politique, etc. pour le personnel, pour les postes de managers et de direction (recrutement, promotion, changement de postes, formation, attribution des tâches, etc.).

5.3.3 Egalité salariale

« A travail égal, salaire égal ! » : tel est le principe d'égalité salariale consacré par la Constitution fédérale. Par exemple, si l'employeur paie moins une employée par rapport à un collègue masculin et ce sans motifs objectifs, il s'agit de discrimination salariale.

- L'organisation assure l'égalité salariale. Elle a mis sur pied un système de grille salariale équitable, qui est validée par un organisme de référence et communiquée à ses collaborateurs. Ce dispositif est régulièrement audité.

5.3.4 Lutte contre le harcèlement / mobbing

Le mobbing est souvent appelé en français harcèlement moral ou encore psychologique. Il vient du verbe anglais « to mob » qui signifie assaillir, malmener, attaquer. Sur le lieu de travail, il se manifeste par une déstabilisation et une marginalisation d'un employé par des actes hostiles de ses collègues, de son supérieur ou de son patron. Pour retenir un mobbing, il faut que celui-ci ait duré un certain temps et que les agissements hostiles se soient répétés avec une certaine fréquence. La lutte contre tout type de harcèlement fait partie intégrante d'un idéal de bien-être et de paix au travail, favorisant la bonne santé physique et psychologique des collaborateurs.

- L'organisation s'engage à protéger la santé psychologique de ses employés et à lutter contre toute forme de harcèlement. L'organisation a formalisé et communiqué une politique de tolérance zéro en matière de harcèlement et de mobbing (directive) et s'applique à faire de la prévention active en la matière. En cas de situation de harcèlement soupçonnée ou avérée, l'organisation assure une procédure garante d'indépendance, de neutralité et de confidentialité.

5.3.5 Santé et sécurité au travail

L'employeur est le garant de la santé et la sécurité au travail. Il a le devoir de protéger la personnalité, la santé physique et psychique de ses employés. L'employeur doit prendre toutes les mesures raisonnables pour éviter une quelconque atteinte à la santé sur le lieu de travail. L'engagement de l'organisation en termes de santé (mentale et physique) peut également s'étendre extra muros, en soutenant/promouvant les activités sportives et culturelles auprès de son personnel.

- L'organisation s'engage à promouvoir et maintenir le plus haut degré possible de bien-être physique, mental et social des travailleurs. Elle s'engage également à prévenir les éventuels effets négatifs des conditions de travail sur la santé de ses employés en adaptant l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs. (ISO 26000, p. 67)

5.3.6 Conditions de travail

Les conditions de travail englobent les salaires et autres formes de contrepartie : le temps de travail, les périodes de repos, les congés, les pratiques disciplinaires, les licenciements, les questions de protection de la maternité, la favorisation du bien-être, la conciliation vie privée et professionnelle, les installations sanitaires, les cantines, l'accès aux services médicaux, etc. (ISO 26000, p. 64)

- L'organisation s'engage à proposer les meilleures conditions de travail possibles à ses employés ; conditions qui vont au-delà des Conventions Collectives de Travail (CCT) en vigueur, ou des usages locaux de la branche.

5.3.7 Carrière et formation

Le développement du capital humain donne la possibilité aux personnes de développer leurs capacités, en leur permettant d'être bien formés, informés et d'avoir un niveau de vie décent. Un développement de ce type permet d'améliorer les capacités et l'employabilité des personnes. L'employabilité concerne l'expérience, les compétences et les qualifications qui augmentent les capacités d'une personne à obtenir et à conserver un travail décent. Le développement du capital humain inclut également les opportunités politiques, économiques et sociales, qui permettent aux individus d'être créatifs, d'appartenir à une communauté et d'apporter leur contribution à la société (ISO 26000, p. 69).

- L'organisation donne, à tous les travailleurs, accès au développement des compétences, à la formation et à l'apprentissage. Elle leur offre des opportunités d'avancement, sur une base d'égalité et de non-discrimination, quelque que soit leur expérience professionnelle. De plus, en cas de licenciement, l'organisation s'assure que les travailleurs bénéficient d'une assistance en vue d'une reconversion et aient accès à une formation et à des prestations de conseil.

5.4 Impact positif du modèle d'affaires

Le concept d'Economie Positive permet à l'organisation de se questionner sur les aspects éthiques de son modèle d'affaire : Comment perçoit-elle ses produits et prestations, au regard des grands enjeux actuels (économiques, sociaux et environnementaux) ? Quels impacts peuvent avoir ces enjeux sur le modèle d'affaires de l'organisation ? Quels effets de levier l'organisation dispose-t-elle pour maximiser son impact positif sur la collectivité ? Quels sont les prochains grands axes de développement de l'organisation (innovation) ?

Ainsi, un comportement favorisant l'émergence d'une économie positive et responsable, est fondamentale pour établir et maintenir des relations légitimes et productives entre les organisations et les acteurs du territoire. Ces relations permettent une mutualisation des efforts menant à l'atteinte d'un but commun et à la construction d'un avenir durable et désirable.

5.4.1 Innovation

Pour les économistes classiques, le processus d'innovation est l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. En termes généraux, l'innovation advient lorsqu'une idée nouvelle, économiquement viable, trouve un marché et un public. Une innovation peut être de nature différente (ouverte, participative, frugale, incrémentale, radicale, etc.) et cibler différentes dimensions de l'organisation : innovations de produit, innovations de procédé, innovations de commercialisation et innovations d'organisation. La durabilité peut, quant à elle, être un facteur favorisant l'émergence de l'innovation. En effet, l'atteinte des objectifs environnementaux impliquent généralement des baisses des coûts et des augmentations de revenus. Par ailleurs, les entreprises durables seront, à l'avenir, les seules à détenir des avantages compétitifs (Nidumolu et al., 2009).

- L'organisation intègre la notion d'innovation (produit, organisation, processus) au sein de sa stratégie, de ses objectifs et de sa structure. Du fait de son organisation, elle favorise l'émergence d'idées nouvelles, la remise en question de ses pratiques et est capable d'en démontrer concrètement les résultats.

5.4.2 Produits et prestations

Une réflexion sous le spectre de l'Economie Positive et de la durabilité pousse les organisations à se questionner sur leur raison d'être et sur les impacts directs, tant positifs que négatifs, qu'elles génèrent sur la société et l'environnement. Une telle réflexion nécessite que l'organisation soit en mesure d'adopter un regard critique et objectif sur la nature de ses produits et prestations.

- L'organisation a identifié ses produits et services ayant un impact positif ou négatif important en termes de durabilité. A la suite de ses réflexions, elle intègre les enjeux du développement durable dans la conception, la production, la réparation, le recyclage et, dans la mesure du possible, dans l'utilisation de ses produits/prestations de service.

5.4.3 Engagement politique responsable

Le concept d'Economie Positive intègre également le respect, la promotion et l'encouragement des normes de comportement éthique, qui sous-tendent toutes une forme de « loyauté des pratiques ». Empêcher la corruption et mettre en pratique une implication politique responsable dépendent du respect de la Loi, de l'adhésion aux normes d'éthique, de la redevabilité et de la transparence (ISO 26000, p. 79). En Valais, ce concept peut être étendu à des pratiques plus courantes telles que : « la double casquette » (abus de position dominante), les conflits d'intérêts, le « copinage » (népotisme), les pots de vins (corruption), etc.

- L'organisation s'engage à appuyer autant que faire se peut les processus liés aux politiques publiques et à encourager leur développement pour le bénéfice de la société au sens large. L'organisation interdit l'abus d'autorité et évite des comportements tels que manipulation, l'intimidation et la coercition.

5.4.4 Concurrence loyale

L'Economie Positive implique également le respect des règles de saine concurrence. Il ne peut y avoir de concurrence loyale, si les organisations ne traitent pas les unes avec les autres de façon honnête, équitable et intègre (ISO 26000, p. 79).

- L'organisation s'engage à respecter les conditions d'une saine concurrence. En effet, une concurrence large et loyale stimule l'innovation et l'efficacité, réduit les coûts des produits et services, garantit que toutes les organisations ont les mêmes opportunités, encourage le développement de produits ou de processus nouveaux ou améliorés et, à long terme, favorise la croissance économique et améliore les niveaux de vie.

5.4.5 Respect des droits de propriété

La concurrence loyale induite par le principe d'Economie Positive implique naturellement le respect des droits de propriété (ISO 26000, p. 81).

- L'organisation s'engage à respecter l'ensemble des droits de propriété, couvrant la propriété tant physique qu'intellectuelle et englobant les droits fonciers et autres avoirs physiques, les droits d'auteur, les brevets, les droits relatifs aux indications d'origine géographique, les droits moraux et autres. Ils peuvent également prendre en compte des revendications de propriété plus larges, telles que le savoir traditionnel de groupes spécifiques (des populations autochtones, par exemple) ou la propriété intellectuelle d'employés ou autres personnes.

5.4.6 Investissements

L'ISR, soit l'investissement socialement responsable, est un placement qui vise à concilier performance économique d'une part, et impact social et environnemental d'autre part, en tenant compte des questions des droits de l'homme, du changement climatique ou de l'éthique professionnelle.

- L'organisation s'engage à privilégier des investissements responsables, en prenant en compte dans ses choix des considérations éthiques, sociales et environnementales. Cet engagement doit être renforcé lorsque les investissements sont significatifs pour l'organisation, à l'instar des caisses de pension ou des partenaires bancaires.

5.5 Environnement

La société est confrontée à de multiples défis environnementaux, y compris l'appauvrissement des ressources naturelles, la pollution, les changements climatiques, la destruction d'habitats, la disparition d'espèces et d'écosystèmes, ainsi que la dégradation des lieux d'implantation humains urbains et ruraux. Au fur et à mesure de l'accroissement de la population et de l'augmentation de la consommation, ces changements deviennent de plus en plus une menace pour la sécurité de l'Homme ainsi que pour la santé et le bien-être de la société. Il est nécessaire d'identifier des options permettant de réduire et d'éliminer les volumes et modes de production et de consommation non viables et de s'assurer que la consommation des ressources par personne devient durable (ISO 26000 p. 70).

De plus, les questions environnementales sont étroitement liées aux autres questions centrales et domaines d'action de la responsabilité sociétale. L'éducation en matière d'environnement et le renforcement des capacités sont fondamentaux pour promouvoir le développement de sociétés et de styles de vie durables.

5.5.1 Analyse par cycle de vie

Le « Cycle de vie » d'un produit court de l'extraction des matières premières (incluant la production d'énergie), jusqu'à la mise au rebut ou à la récupération en fin de vie, en passant par la fabrication et l'utilisation. La prise en compte de l'ensemble de ce cycle vise principalement à réduire les impacts environnementaux des produits et services, ainsi qu'à améliorer leurs performances socio-économiques pendant toute la durée de leur de vie. De plus, il convient qu'une organisation se concentre sur les innovations, et non sur le seul respect de la loi, et œuvre à l'amélioration continue de ses performances environnementales.

- L'organisation s'engage à analyser systématiquement l'impact environnemental et social de ses produits/services sur l'ensemble de leur « Cycle de vie ». Un point important consiste à apporter des améliorations à la source plutôt qu'à la fin d'un processus ou d'une activité (écoconception). De fait, l'organisation évalue systématiquement ses impacts potentiels sur l'environnement et la société, avant de démarrer une nouvelle activité ou un nouveau projet.

5.5.2 Evaluation et gestion des impacts environnementaux significatifs

Dans le cadre d'une analyse approfondie, il est nécessaire de différencier les impacts environnementaux générés par le produit ou le service, des impacts dus aux processus de l'organisation. En effet, en plus des processus classiques de « production » ou de « transformation », l'organisation doit également évaluer les impacts significatifs de ses processus de support (informatique, RH, marketing, etc.).

- L'organisation évalue systématiquement les impacts environnementaux significatifs de ses processus, en tenant compte de l'impact des achats sur les ressources énergétiques, sur les matières premières, ainsi que sur les divers risques de pollution connus à ce jour (cf. chap. 6.5.3 à 6.5.12). Elle exploite ensuite les résultats de cette évaluation dans le cadre de ses prises de décision et d'amélioration continue.

5.5.3 Impact environnemental des achats

Il peut être aisé pour une organisation de diminuer ses propres impacts environnementaux en les reportant simplement chez ses fournisseurs. Par exemple, ne plus fabriquer ses propres emballages reviendrait à reporter l'ensemble des impacts environnementaux sur une autre organisation. Il convient donc qu'une organisation responsable privilégie l'achat de produits et services qui limitent le plus possible leurs impacts, en se référant à des programmes d'étiquetage fiables et efficaces, vérifiés de manière indépendante, ou à d'autres programmes de vérification, tels que l'écolabel ou les activités d'audit.

- Dans son processus d'achat, l'organisation tient compte des performances environnementales des produits ou services acquis et ce sur l'ensemble de la chaîne de valeur (de l'extraction des matières à la livraison dans son organisation).

5.5.4 Ressources : Efficacité énergétique et énergies renouvelables

L'énergie la moins chère et la moins polluante est celle qu'on ne consomme pas et qu'on ne doit par conséquent pas produire. L'efficacité énergétique, autrement dit l'utilisation la plus efficace et la plus économe possible de l'énergie, constitue donc l'un des piliers essentiels de la stratégie énergétique de la Suisse. Une efficacité énergétique élevée comprend de nombreux avantages : diminution de la consommation d'énergie et réduction des émissions de gaz à effet de serre. La baisse de la consommation facilite à son tour la transformation de notre système d'approvisionnement énergétique. En effet, une part substantielle des besoins du Valais devraient être couverts grâce aux énergies renouvelables issues de la production indigène, réduisant ainsi notre dépendance envers l'étranger. Enfin, la réduction de la consommation énergétique est également synonyme de diminution des coûts et donc d'avantages sur le plan économique.

- L'organisation met en œuvre des programmes d'efficacité énergétique, afin de réduire la demande d'énergie pour les bâtiments, les transports, les processus de production, les appareils et autres équipements électroniques. En complément, elle recourt à un emploi durable des ressources renouvelables, telles que l'énergie solaire, l'énergie géothermique, l'hydroélectricité, l'énergie marémotrice et houlomotrice, l'énergie éolienne et la biomasse.

5.5.5 Ressources : Utilisation de matières premières et autres ressources

L'emploi de matières est à l'origine de nombreux impacts directs et indirects sur l'environnement, tels que les impacts sur les écosystèmes liés à l'extraction des ressources (recherches minières, forestières, pétrolières, etc.) ou les émissions résultant de l'utilisation, du transport et du traitement de ces matières.

- L'organisation met en œuvre des programmes d'optimisation, afin de réduire son impact sur l'environnement lié à l'utilisation des matières premières et des autres ressources. Ces programmes d'optimisation concernent les processus d'extraction, de production, d'entretien et de recyclage, mais également les produits finis utilisés dans le cadre de ses activités ou lors de ses prestations de services.

5.5.6 Pollution : Emissions dans l'air et gaz à effet de serre (GES)

Du fait de ses émissions dans l'air de polluants tels que le plomb, le mercure, les composés organiques volatils (COV), les oxydes de soufre (SOx), les oxydes d'azote (NOx), les dioxines, les particules et autres substances appauvrissant la couche d'ozone, une organisation peut avoir des impacts importants sur l'environnement et la santé.

De plus, Il est reconnu que les émissions de gaz à effet de serre (GES) dues aux activités humaines, tels que le dioxyde de carbone (CO2), le méthane (CH4) et le protoxyde d'azote (N2O), sont très probablement une des causes des changements climatiques mondiaux. Ces émissions peuvent venir directement des installations et des activités d'une organisation ou être indirectement provoquées par l'emploi ou la manipulation en fin de vie de ses produits et services ou encore par la production de l'énergie qu'elle consomme.

- L'organisation met en œuvre des programmes de réduction de ses émissions, gaz à effets de serre (GES) et tout autre gaz pouvant avoir un impact sur l'environnement et la santé.

5.5.7 Pollution : Rejets dans l'eau

L'eau est une ressource indispensable à toute forme de vie. La population et l'économie utilisent l'eau notamment comme eau potable, pour l'irrigation, pour les installations industrielles ou pour la production d'énergie, etc. Aujourd'hui, près de 100'000 produits chimiques sont utilisés dans le commerce. Ces derniers sont utilisés à des fins de production et devraient continuer à se diversifier. Il en va de même, par conséquent, des produits contenus dans les denrées alimentaires, les médicaments, les produits de nettoyage, les constructions, etc., qui représentent un risque de contamination pour les eaux du canton. Ces rejets dans les eaux peuvent être délibérés ou accidentels, dans les eaux de surface ou dans l'environnement marin, par un ruissellement ou encore par des infiltrations dans les eaux souterraines. Ces déversements peuvent venir directement des installations de l'organisation ou être provoqués indirectement par l'utilisation de ses produits et services. La protection de l'eau est donc une thématique centrale pour le canton et fait l'objet d'une réflexion stratégique à part entière (Kuster et al., 2013).

- L'organisation met en œuvre des programmes de réduction de ses rejets dans l'eau et s'assure de prévenir les éventuels rejets accidentels.

5.5.8 Pollution : Déchets

La gestion des sols suisses n'est pas durable. Les polluants interdits depuis des décennies continuent de porter atteinte à cette ressource non renouvelable. Des substances nocives provenant en particulier des transports et de l'agriculture s'accumulent encore et toujours dans les sols. Cette évolution a une incidence négative sur la production agricole, sur la régulation des cycles de l'eau et de matières ainsi que sur la biodiversité (Office Fédéral de l'Environnement, 2022). Les activités d'une organisation peuvent engendrer une production de déchets liquides ou solides qui, mal gérés, peuvent provoquer une contamination de l'air, de l'eau, de la terre, des sols et de l'espace extérieur.

- L'organisation assure une gestion responsable de ses déchets, en essayant prioritairement d'éviter de les produire. Elle respecte la hiérarchie de réduction des déchets suivante :
 1. Réduction à la source,
 2. Réutilisation, recyclage et retraitement,
 3. Traitement et mise au rebut des déchets.

5.5.9 Pollution : Produits chimiques toxiques et dangereux

L'utilisation ou la production par une organisation de produits chimiques toxiques et dangereux (tant naturels que synthétiques) peut avoir des effets négatifs sur les écosystèmes et la santé humaine en entraînant des répercussions aiguës (immédiates) ou chroniques (à long terme) dues aux émissions ou libérations.

- En cas d'utilisation ou de production de produits chimiques toxiques et dangereux, l'organisation assure une gestion exemplaire des substances qu'elle manipule, produit ou entrepose.

5.5.10 Pollution : Autres nuisances

Les activités, produits et services d'une organisation peuvent provoquer d'autres formes de pollution qui ont une incidence négative sur la santé et le bien-être des communautés et peuvent toucher différemment les personnes. Ces nuisances englobent : le bruit, les odeurs, les impressions visuelles, la pollution lumineuse, les vibrations, les émissions électromagnétiques, les radiations, les agents infectieux (par exemple, d'origine virale ou bactérienne), les émissions de sources diffuses ou dispersées et les risques biologiques (les espèces invasives, par exemple).

- L'organisation met en œuvre des programmes de réduction de l'ensemble des autres nuisances qui pourraient impacter les riverains ou l'environnement.

5.5.11 Ecosystèmes et Biodiversité

Les écosystèmes contribuent au bien-être de la société en assurant des services tels que l'approvisionnement en nourriture, en eau, en combustible, la lutte contre les inondations, la pollinisation, les fibres naturelles, les loisirs et l'absorption de la pollution et des déchets. Les écosystèmes étant dégradés ou détruits, ils perdent leur aptitude à assurer ces services

La biodiversité est la diversité de la vie sous toutes ses formes, à tous les niveaux et dans toutes les combinaisons ; elle comprend la diversité au sein des espèces et entre espèces ainsi que celles des écosystèmes. La protection de la biodiversité vise à assurer la survie d'espèces terrestres et aquatiques, la diversité génétique et les écosystèmes naturels.

- L'organisation prend des mesures concrètes en faveur de la protection de l'environnement, de la réhabilitation des habitats naturels, ainsi que des diverses fonctions et services qu'assurent les écosystèmes (nourriture et eau, régulation du climat, formation des sols et loisirs, par exemple).

5.5.12 Gestion des sols

La croissance économique et démographique ajoutée au développement de la mobilité et à la hausse de la surface moyenne par habitant a entraîné au cours des dernières décennies une augmentation du besoin en bâtiments résidentiels et administratifs, en routes et voies ferrées, en centres commerciaux, en zones industrielles et artisanales ainsi qu'en installations sportives et de loisirs. Imperméabilisation, compactage, érosion, atteinte biologique ou chimique, sont autant de facteurs qui menacent la ressource naturelle sol (Office Fédéral de l'Environnement, 2022).

- L'organisation s'engage à préserver la fonction et la qualité des sols. Les projets d'utilisation des sols d'une organisation peuvent protéger ou dégrader l'habitat, l'eau, les sols et les écosystèmes. Cet impact peut être associé, par exemple, à l'urbanisme, aux bâtiments et à la construction, aux systèmes de transport, à la gestion des déchets et des eaux usées et aux techniques agricoles.

5.5.13 Mobilité

Ces dernières années, la thématique de la mobilité a pris une place de plus en plus importante en Valais. En effet, les réflexions complexes sur le sujet doivent être menées en tenant compte des spécificités et de l'environnement particulier du canton. Les implications sont nombreuses, notamment en raison de ses impacts économiques et environnementaux conséquents. Les stratégies de développement de la mobilité doivent donc allier innovation, enjeux environnementaux et besoins de la population, dans une perspective de constante amélioration des infrastructures de transports (Service de la Mobilité, 2022).

- L'organisation évalue l'impact de tous ses flux de marchandise et de personnes : le déplacement des employés, des clients, des matières premières, des produits finis, des produits stockés, etc. Elle s'engage, par des mesures concrètes, à réduire ses différents flux, ainsi qu'à favoriser une mobilité pratique, peu polluante et respectueuse de l'environnement et du cadre de vie. Pour ce faire, elle œuvre pour la réorganisation de ses activités en vue de limiter ses impacts, ainsi que pour la mise en place et la gestion de modes de transport jugés moins nuisibles à l'environnement, en particulier à moindre contribution aux émissions de gaz à effet de serre.

6 Processus d'attribution

6.1 Prérequis

Toute organisation désireuse de se lancer dans le processus de labellisation « Valais excellence » doit se conformer à quelques prérequis. Ces prérequis sont de deux types : d'une part, ils se traduisent par le respect d'un certains nombres d'aspects légaux ; d'autre part, ils visent à formaliser les différents engagements pris par l'entreprise.

6.1.1 Aspects légaux

Pour prétendre à une labellisation Valais excellence, l'organisation doit respecter et démontrer les points suivants :

- L'organisation a son siège social en Valais et génère de la valeur ajoutée pour le canton du Valais
- L'organisation n'est pas impliquée, à juste titre, dans une procédure de faillite ou n'a pas obtenu de concordat judiciaire ou extrajudiciaire.
- L'organisation ne compte aucune plainte en cours avec les collectivités et autres parties prenantes, au sujet de questions économiques (arriérés d'impôts, fraudes, mise en poursuite, etc.), sociales (paiement de charges sociales en retard) ou environnementales (ni au niveau des rejets, ni au niveau des consommations de ressources).
- L'organisation règle le paiement des charges sociales, des assurances et des taxes : AVS/AI/APG, Assurance accident, Assurance responsabilité civile, caisse de pension, impôts à la source.
- L'organisation respecte la convention collective de travail en vigueur dans le secteur concerné, si existant. Sans convention collective, elle applique le contrat type de travail pour tous les collaborateurs.

6.1.2 Engagements sur l'honneur

En plus des aspects légaux précédemment listés, l'organisation prend les engagements suivants :

- L'organisation s'engage formellement en faveur des objectifs de l'Agenda 2030 du canton. En plus de la dimension économique, l'organisation intègre, de fait, les aspects environnementaux et sociaux dans toutes ses réflexions stratégiques et opérationnelles.
- L'organisation s'engage à participer activement aux échanges organisés dans le cadre du réseau Valais excellence
- En rejoignant l'Association des Entreprises Valais excellence, l'organisation s'engage à privilégier, à offre comparable, les entreprises membres du réseau dans ses relations d'affaires, ainsi que les fournisseurs et sous-traitants valaisans.
- L'organisation s'engage à jouer un rôle de « leader » en termes de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociétale (RSE). Ainsi, elle s'engage à sensibiliser, éduquer, encourager et accompagner ses parties prenantes à agir de manière plus responsable.

6.2 Auto-évaluation

L'organisation s'auto-évalue au travers d'un questionnaire en ligne portant sur différents critères regroupés en 5 thèmes de management : gouvernance, ancrage territorial, collaboratrices & collaborateurs, impact positif du modèle d'affaires, environnement.

Les réponses au questionnaire doivent être étoffées de commentaires et justificatifs liés à chaque critère, éventuellement de documents informatifs ou organisationnels qui explicitent le critère concerné.

Au terme de cette auto-évaluation, l'entreprise établit un plan d'action sur les points critiques constatés, sur les éléments inspirants dans son évaluation et y détermine les objectifs et délais.

6.3 Formation-coaching

Sur la base de l'auto-évaluation remise, l'institution chargée du suivi de la démarche active l'accompagnement du candidat à la labellisation, avec un contrôle de ses données et une assistance sur la suite de la démarche. L'objectif est de compléter les éventuels manques au sein de l'auto-évaluation et de s'assurer qu'un plan d'action ait bien été établi.

L'institution d'accompagnement fournit un appui à l'entreprise, afin de se préparer aux audits par du conseil, de la formation, de l'accompagnement et du support. Elle orchestre également la suite de la démarche en préparant les audits nécessaires.

6.4 Audit

Un premier audit est organisé avec un auditeur officiellement reconnu et désigné par l'institution d'accompagnement. Le choix de l'auditeur est partagé et validé avec l'entreprise.

Une journée d'audit (durée à définir selon la taille de l'entreprise) est ensuite planifiée, offrant un contrôle et une vérification d'équivalence entre le niveau exigé par la norme *Valais Excellence Economie Positive* et le niveau de l'entreprise auditée.

L'auditeur est choisi d'un commun accord entre l'entreprise et l'organisme de coordination ou faute d'accord, désigné par cet organisme.

Le référentiel officiel « Norme Valais excellence Economie positive » fait foi pour la conduite de cet audit.

L'accréditation et la formation des auditeurs est réalisé selon les exigences de la norme ISO 17021 et l'auditeur doit être formellement reconnu par l'AEVEX.

6.5 Audit par les pairs

Un deuxième audit est organisé avec les représentants de deux entreprises différentes, ayant été préalablement sélectionnées par l'entreprise ou, à défaut, désignée par l'Institution d'accompagnement. Ces entreprises « paires » sont issues d'une liste mise à disposition par l'AEVEX. Les pairs sont avant tout sélectionnés afin d'apporter une expertise dans un domaine spécifique.

L'audit par les pairs se déroule sur une demi-journée et permet d'évaluer l'adéquation de l'entreprise candidate aux valeurs et à la philosophie de Valais excellence. De plus, cet audit offre au candidat l'opportunité d'approfondir des thèmes précis en bénéficiant de l'expertise des entreprises paires.

Les pairs sont désignés par l'AEVEX. Ce choix des auditeurs est établi en accord avec l'organisme de coordination et est validé avec l'entreprise.

6.6 Attribution

La commission d'audit remet ses rapports au comité de l'AEVEX, incluant un préavis d'attribution en vue de traiter l'acceptation ou non du candidat. Ce dernier communique la décision au candidat, après analyse du rapport d'audit et la correspondance aux valeurs du label. Le « Règlement d'usage de la marque de garantie Valais excellence » fixe les éléments de détails pour cette attribution, ainsi que les voies de recours en cas de refus.

La labellisation est octroyée pour une durée de 3 ans et est soumise à un renouvellement au terme de cette période.

Des audits de suivi sont mis en œuvre au sein des entreprises.

6.7 Pool de pairs

L'entreprise qui obtient la labellisation par cette voie de l'Economie positive, s'engage à son tour à contribuer au réseau des entreprises pairs et se tient à disposition de l'AEVEX afin de conduire à minima 2 audits dans l'année.