

>> L'ISO 26000 : la future norme internationale de Responsabilité Sociétale

Aurélie Naudé, Chargée d'études Risque environnemental
Anne-Cécile Hanriot, Manager Senior
Jean-Yves Blanc, Associé

Chaque individu naît responsable de son environnement et socialement. Certes, aucune norme ne le mentionne aussi directement mais différents textes l'établissent (sanctions pénales des atteintes portées à autrui, aux animaux etc.). En revanche, concernant les organisations (sociétés, associations, personnes publiques ou autres), ce constat peut paraître moins évident. Dans un premier temps, un faisceau de textes a permis de confirmer cette responsabilité : avec la norme ISO 26000 relative à la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), non seulement cette responsabilité est affirmée mais en plus un outil de gestion de celle-ci est fourni.

Le processus d'élaboration de cette norme entre dans sa phase finale : sa dernière version publiée le 14 septembre dernier est désormais soumise aux votes nationaux des pays membres de l'ISO⁽¹⁾. Si cette version est acceptée, les premières lignes directrices standardisées sur la responsabilité sociétale devraient voir le jour fin 2010 : après plus de quatre ans d'efforts, ce défi prend forme et semble avoir atteint ses ambitions.

>> L'origine de la norme

« Les Représentants du Peuple français, constitués en Assemblée nationale, considérant que l'ignorance, l'oubli ou le mépris des droits de l'homme sont les seules causes des malheurs publics et de la corruption des Gouvernements, ont résolu d'exposer, dans une Déclaration solennelle, les droits naturels, inaliénables et sacrés de l'homme », c'est ainsi que débute la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789, véritable pierre angulaire de la prise en compte de ce type de problématiques en France.

Ce fut le premier élément d'une longue liste qu'il serait trop long d'évoquer ici. On se souviendra cependant de la Déclaration universelle des droits de l'Homme émanant des Nations Unies en 1948 soit au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Celle-ci a élevé les droits de l'Homme au niveau universel et a ainsi inspiré de nombreux traités internationaux, accords et conventions ultérieurs en matière sociale et environnementale.

L'avènement de l'Europe justifiera notamment que le Conseil de l'Europe se dote en 1953 de la Convention européenne des droits de l'Homme et institue en 1959 la Cour européenne des droits de l'Homme, juridiction ayant vocation à garantir le respect, par les Etats, des droits et libertés reconnus dans la Convention.

Cependant, pour permettre une application efficace de ces principes fondamentaux, il était nécessaire de les transposer dans des textes plus spécifiques, plus adaptés aux contextes socio-économiques contemporains.

C'est ainsi qu'en 1976, 33 pays adoptent au sein de l'OCDE les principes directeurs pour les entreprises multina-

définition

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE SELON LA NORME ISO 26000

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations⁽²⁾ ».

tionales⁽³⁾, recommandations non contraignantes dont l'objectif était d'encourager les multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales dans tous les grands domaines de l'éthique de l'entreprise : l'emploi et les relations avec les partenaires sociaux, les droits de l'Homme, l'environnement, la divulgation d'informations, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence, etc.

En plus des nombreuses initiatives privées qui ont vu le jour pour soutenir ces grands principes, comme *Global Report Initiative* (GRI) par exemple, les Etats continuent à travailler autour de ces sujets en affinant les référentiels qu'ils produisent et en mettant à la disposition du public de réels indicateurs de performance économique, sociale et environnementale⁽⁴⁾ permettant un véritable reporting et un suivi plus efficace. Ces nombreux textes sont représentatifs dans la conscience de certains de l'importance de la RSE⁽⁵⁾ ou RSO. Ces mêmes textes ont accru l'intérêt des organisations et des individus pour la mise en œuvre de ces principes fondamentaux.

(1) ISO : International Standard Organisation. L'ISO est composée de 162 membres répartis en 3 catégories : Comités membres, Membres correspondants, Membres abonnés - (2) Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008, I.1397- (3) Guidelines for multinational enterprises - (4) cf. le Pacte mondial des Nations Unies de 2000 - (5) RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Mais, à ce stade, tant les textes que les démarches retenues pour leur mise en œuvre demeuraient disparates en termes de focalisation sur la RSE/RSO, certains restant au niveau du principe alors que d'autres s'élevaient à celui d'indicateurs de suivi. A ceci ajoutées les différences de cultures latine (intégration dans la gouvernance) et anglo-saxonne (approche philanthropique) et le risque de politisation de ce sujet, il devenait urgent d'élaborer un nouveau cadre unificateur.

Ce cadre devait également constituer un référentiel, véritable support de mise en œuvre opérationnelle de la gestion de la RSE/RSO et ce, quel que soit le type de structure concerné. Par ailleurs, la mondialisation de l'économie, de la politique et par conséquent du traitement des enjeux sociétaux et environnementaux rendait nécessaire que ce cadre soit reconnu et ait une portée internationale.

Il est intéressant de constater que les consommateurs seront finalement à l'initiative de l'élaboration de celui-ci. En effet, c'est le Comité pour la Politique en matière de Consommation (COPOLCO) de l'ISO qui, en 2001, initie une étude de faisabilité sur la normalisation de la Responsabilité Sociétale au sein des entreprises.

On notera que, parallèlement, en France, l'AFNOR[®] publie le guide SD 21000. Celui-ci propose aux entreprises une démarche de développement durable en fournissant un accompagnement de leur réflexion stratégique qui permettra l'identification des enjeux primordiaux de l'entreprise et la mise en place d'un processus de progrès continu.

>> Une norme consensuelle

Concernant le travail initié par le COPOLCO, entre 2002 et 2005 un groupe de travail est constitué pour réfléchir à un projet de norme. Ce groupe compte près de 400 experts de 80 pays différents répartis au Nord et au Sud et représentant toutes les principales catégories d'acteurs concernés (Gouvernements, Industrie, Consommateurs, Organisations syndicales, ONG, Organismes de soutien sur la Responsabilité Sociétale, Consultants et Organismes de recherche...).

focus

LES GROUPES CONSULTATIFS STRATÉGIQUES (SAG)

Ils sont créés, si nécessaire, par le Bureau de gestion technique (ISO) pour assurer une supervision et présenter des avis d'ordre stratégique dans des domaines particuliers et étudier des possibilités de normalisation dans de nouveaux domaines.

SAG 1 : Normalisation des systèmes de management

SAG 2 : Efficacité énergétique et sources d'énergie renouvelables

En 2004, le Groupe consultatif stratégique (SAG) de l'ISO livre un rapport qui passe en revue les différentes initiatives mondiales sur la RSE et cadre le sujet pour une normalisation ISO.

L'enjeu majeur de l'ISO 26000 était d'aboutir à un cadre partagé de lignes directrices de gestion de la RSE pour l'ensemble des parties prenantes et sur un plan international. Cependant, il est important de conserver à l'esprit le fait que les enjeux connexes sont multiples : enjeux éthique (responsabilité morale en incitant à un comportement exemplaire des entreprises et de leurs dirigeants), économique (viabilité), écologique (intégration du développement durable dans la gouvernance d'entreprises), commercial (concurrence équitable), politique (actions publiques conformes aux objectifs de la RSE/RSO).

En fait, la norme résultant du travail de l'ISO est une norme n'ayant pas vocation à ce stade à faire l'objet de certification. Outre la difficulté de produire une norme « certifiante » à l'échelon international, pour des structures de types divers (forme, activité, taille, culture, etc.) dans des délais relativement brefs, l'intérêt d'une norme « non certifiante » permet aux acteurs concernés de se l'approprier plus volontairement compte tenu de son caractère moins contraignant. Au surplus, il existe aujourd'hui une solution alternative pour compenser opérationnellement l'absence de certification : le contrôle de conformité à la norme.

Les visions anglo-saxonnes et européennes de la responsabilité sociétale (RS)

	ANGLO-SAXONS	EUROPÉENS
Contexte de la RS	<ul style="list-style-type: none"> • Relève de l'éthique, du bien et du mal 	<ul style="list-style-type: none"> • Relève de la sphère du politique, c'est-à-dire de l'art de faire des choix collectifs
Liberté et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité est individuelle et porte sur les acteurs liés à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité est collective et porte sur les risques que l'on fait courir à l'ensemble de la société
Bien commun et intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenu de façon naturelle grâce aux forces du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction collective : l'État définit l'intérêt général au travers de débats politiques
Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> • La bienfaisance est le corollaire du principe de responsabilité individuelle et sert à corriger les défaillances du système et les inégalités 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance de la répartition des richesses par l'Etat. Le mécénat est principalement porté sur des actions culturelles et sportives

D'après M. Capron cité par le CIRIDD[®]

L'ISO 26000 est une norme de consensus qui consiste plus en une démarche permettant de s'assurer un comportement social et environnemental approprié qu'en une liste précise et exhaustive d'indicateurs de contrôle dudit comportement. Certains experts⁽⁸⁾ ont même parlé de norme de « 4^e type » : alors que les premières normes conçues visaient plutôt les produits et matériaux, les deuxièmes qualifiaient les processus de fabrication et enfin les troisièmes ont tenté de standardiser des systèmes de management. L'ISO 26000, quant à elle, dépasse le simple cadre de l'entreprise en se positionnant au niveau de l'interaction de l'organisation concernée avec le reste de la société. Il s'agit donc d'une norme à caractère socio-politique et économique. L'élaboration de cette norme constituait donc un pari risqué et ambitieux et ce, d'autant plus qu'elle avait vocation à concilier et satisfaire les attentes d'acteurs variés (actionnariat, syndicats de travailleurs, ONG etc.)

Cette norme précise le référentiel permettant de se situer dans une échelle de conformité aux obligations sociales et environnementales posées en France par des textes plus génériques (loi NRE⁽⁹⁾, Grenelle etc.).

Ainsi, après une introduction sur la Responsabilité Sociétale, son contexte et son importance, cette norme fixe comme périmètre de la gestion de la RSE/RSO sept sujets :

- 1 La gouvernance de l'organisation ;
- 2 Les droits de l'Homme ;
- 3 Les relations et conditions de travail ;
- 4 L'environnement ;
- 5 Les bonnes pratiques des affaires ;
- 6 La prise en compte des consommateurs ;
- 7 L'engagement sociétal.

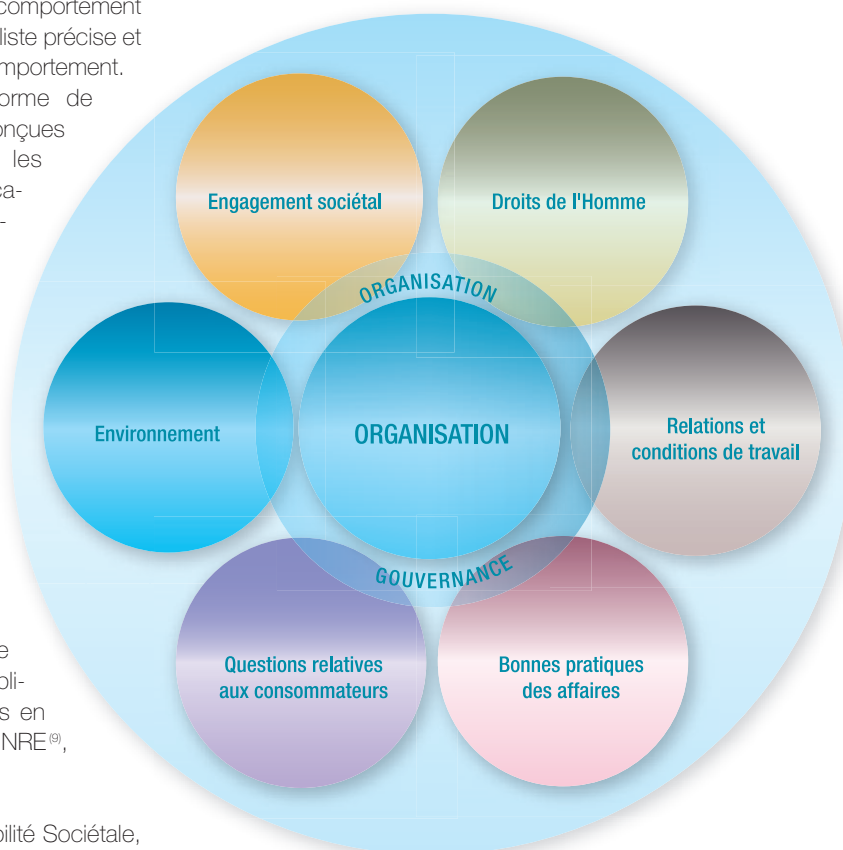
De manière transverse, l'ISO met au cœur de la gestion de la RSO la relation de l'organisation avec ses parties prenantes.

Par parties prenantes, on entend « *les individus ou groupes ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation* ». Cette définition, très large, permet à l'évidence d'intégrer des acteurs variés et nombreux. Cette intégration peut s'avérer d'autant plus complexe que l'organisation va devoir prendre en compte et rendre compte des différentes relations avec ses parties prenantes.

L'ISO distingue trois types de relations avec l'organisation :

- 1 Une relation que l'on pourrait qualifier de « relation sociale globale » (la relation de l'organisation avec la Société) ;
- 2 La relation de l'organisation avec ses parties prenantes prises individuellement (fournisseurs, salariés, clients, partenaires...);

Les sept questions centrales de la norme ISO 26000



Source : AFNOR

- 3 La relation entre les parties prenantes et la Société qu'il convient également d'intégrer (l'organisation doit s'attacher à comprendre le lien existant entre l'intérêt des parties prenantes et celui de la Société).

>> Forces et faiblesses de cette norme

Finalement, ce projet de norme présente un certain nombre d'atouts qui en font sa force et laissent présager de son succès à venir. En effet, déployer une démarche RSE et plus particulièrement le faire en s'appuyant sur cette norme issue d'une réflexion longue et pragmatique d'acteurs d'horizons variés ouvre des opportunités non seulement pour anticiper des risques non négligeables (image/réputation, industriels) mais aussi dans un souci d'optimisation de la performance (motivation et valorisation des salariés, optimisation des dépenses) et du positionnement concurrentiel, sans oublier l'opportunité marketing et de communication qui, à tort ou à raison, constitue encore aujourd'hui l'un des principaux leviers de développement de la gestion de la RSE/RSO.

Qui dit atouts dit forcément faiblesses. Dans le cas de la RSE/RSO, elles sont peu nombreuses et se limitent aux difficultés de mise en œuvre de ce texte et ce, malgré la souplesse de celui-ci.

En effet, un cadre souple permet d'être imaginatif quant au cahier des charges de gestion de la Responsabilité Sociale et Environnementale par les organisations.

(8) Cf. Gillet, J. Igalens, ESG UQAM, Bulletin *Economia Humana*, Octobre 2009, volume 7, numéro 10 - (9) Loi NRE : loi sur les Nouvelles Réglementations Économiques.

Cependant, pour que ce cahier des charges soit efficace, encore faut-il que l'auteur dudit cahier ait une vision suffisamment transversale (à la fois globale et relativement précise) de l'organisation, de ses relations avec les parties prenantes et ce, en lien avec la Société de manière générale. Il doit également retranscrire ces spécifications de manière pragmatique et néanmoins conforme aux lignes directrices de la stratégie de l'entreprise et à ses potentielles évolutions.

Certains ajouteront que l'absence de force obligatoire de cette norme qui n'est intégrée à ce jour ni dans le droit national ni dans le droit international est une faiblesse.

Nous ne partageons pas leur avis : cette norme présente aujourd'hui l'intérêt d'offrir un outil *a priori* efficace aux organisations qui se structureront en souplesse, en suivant leur rythme, pour être prêtes à gérer dans de bonnes conditions la RSE/RSO. Une fois la maturité des organisations atteinte en termes de prise en compte de cette gestion dans la vie courante de leurs affaires, le législateur/régulateur pourra, sur le fondement de retours d'expérience éclairants, être à l'initiative de textes contraignants, plus facilement mis en œuvre par des acteurs devenus expérimentés grâce à leur expérience volontaire.

De manière pratique, pour que la gestion de la RSE/RSO au travers de la mise en œuvre de la norme ISO 26000 soit efficace et se déroule dans de bonnes conditions, il faudra qu'elle soit orchestrée par un pilote dûment mandaté à cette fin par la direction générale et qu'une communication soit faite sur l'importance accordée par cette dernière à cette mission. Au surplus, outre l'importance évidente d'une parfaite maîtrise de la norme par le pilote, il sera nécessaire que celui-ci travaille en bonne intelligence avec les acteurs concernés (internes et/ou externes) dans le cadre d'une gouvernance clairement établie conformément aux objectifs de la norme elle-même et de l'organisation. Enfin, la souplesse offerte par la norme impliquera des prises de décisions stratégiques quant au périmètre, modalités et priorités de gestion de la RSE/RSO.

« Les droits de l'Homme et les droits civiques universels ne seront respectés qu'à une condition. Il faudra que l'homme se rende compte qu'il est "responsable pour le monde entier" » disait Vaclav Havel (Extrait de *Méditations d'été*). Il en est de même pour les organisations. Pour celles qui n'en sont pas encore convaincues, la norme ISO 26000 favorisera cette prise de conscience. Au-delà, gageons que l'utilisation de cette norme leur offrira un cadre, un outil pour mieux assumer cette responsabilité protéiforme ●

ACTUALITÉS

ÊTRE CONFORME AUX EXIGENCES BÂLE II... ET RÉDUIRE VOS DÉPENSES

C'est le challenge que



ont décidé de vous aider à relever

> L'alliance de l'expertise métier et du savoir-faire méthodologique

Les deux sociétés ont allié leur expertise métier et leur savoir-faire méthodologique afin de proposer aux acteurs du Risque Opérationnel une structure de pilotage adaptée aux exigences de Bâle II et dans le même temps, génératrice d'amélioration des performances et de réduction de coûts.

Cette démarche s'appuie sur la structure d'intervention Risque Opérationnel couramment employée par OTC Conseil, à laquelle ont été adjoints des outils proposés par Kairos Management spécialiste de l'amélioration continue et de l'excellence opérationnelle.

> Une approche pragmatique orientée résultat

Kairos Management apporte son expérience d'amélioration des processus par l'identification de causes de défaillances et d'erreurs, suivie de la mise en place de solutions et de changements adaptés.

Grâce à une utilisation judicieuse des outils de l'amélioration continue, et notamment des méthodologies Lean et/ou Six Sigma, les actions imposées par le législateur (collecte d'information sur les incidents, cartographie des risques, mise en place d'indicateurs, quantification des pertes) sont alors rentabilisées par les résultats de projets d'amélioration menés en parallèle.

> Un lancement programmé

Cette démarche a été conçue par OTC Conseil et Kairos Management fin 2009. Elle est actuellement en cours de finalisation et sera proposée aux clients d'OTC Conseil dans le courant du premier trimestre 2010.

VOS CONTACTS

OTC Conseil
Farah KACI
fkaci@otc-conseil.fr

Kairos Management
Pierre PELLERIN
pierre.pellerin@kairosmanagement.com