

# La Missive de

# Gestion *attentive*

N°43 – novembre 2010



## Sommaire

### Edito : **Normaliser la responsabilité sociétale**

Responsabilité et sphère d'influence

Que contient ISO 26000 ?

Une rencontre avec Michel Capron et Thierry Dedieu

ISO 26 000 et les droits fondamentaux au travail

Ce que disent – ou pas - les opposants

Dans la bibliothèque : *Une « Norme » hors norme ?*

## **Édito : Normaliser la responsabilité sociétale**

Une norme pour la RSE reconnue internationalement... On aurait pu croire que l'Organisation Internationale du Travail, qui rassemble trois des principaux acteurs de l'activité humaine, à savoir les employeurs, les salariés et les Etats, se saisirait du problème et en émettrait des recommandations ; on aurait pu penser que l'Organisation des Nations Unies irait plus loin que le Pacte mondial (*Global Compact*) qui reste essentiellement déclaratif et sans contrôle... mais c'est, hors du système des Nations Unies, une association internationale de droit privé, l'Organisation Internationale de Normalisation, plus connue sous son sigle anglophone ISO (*International Standard Organisation*), qui a tenté de donner officiellement un cahier des charges de la responsabilité sociale des entreprises.

C'est au début du siècle et à la demande du groupe des consommateurs que l'ISO se mit à réfléchir à une norme sur les rapports entre les entreprises et la Société, c'est-à-dire la responsabilité sociale de l'entreprise. Débutés en 2005 sous un double patronage brésilien et suédois, les travaux proprement dits ont duré cinq ans, 83 pays ayant désigné des experts pour participer aux travaux, lesquels furent ponctués de conférences globales, de Salvador de Bahia au Brésil à Copenhague au Danemark. La norme fut votée en septembre 2010 et la publication officielle eut lieu le 4 novembre 2010.

Les lignes directrices d'ISO 26 000 s'inspirent de l'existant (les « meilleures pratiques » développées par les initiatives socialement responsables dans les secteurs public et privé) et surtout elles veulent être cohérentes avec les déclarations et conventions de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions spécialisées, textes que les lignes directrices ne doivent pas concurrencer mais compléter. Après une certaine confusion en début de parcours, l'ISO a établi un protocole d'accord avec l'Organisation Internationale du Travail pour garantir la cohérence d'ISO 26 000 avec les normes de celle-ci, et coopéré avec le Bureau du Pacte Mondial de l'ONU et l'OCDE.

Dans le cours des travaux, les États-Unis, dans le droit fil de leur exception impériale, - ils n'ont pas ratifié les conventions fondamentales de l'OIT concernant la

liberté syndicale et les discriminations et ne reconnaissent pas l'action du Tribunal Pénal International envers leurs propres citoyens, entre autres - ont tout fait pour amoindrir la portée du texte en imposant des clauses restrictives, qui ont été acceptées du fait de la recherche du consensus. Ainsi ISO 26 000 n'est-elle pas une norme impérative pour l'OMC et elle ne peut pas être invoquée devant les tribunaux. Néanmoins, les États-Unis furent l'un des cinq pays qui votèrent contre l'adoption d'ISO 26 000, en compagnie de Cuba, de l'Inde, de l'Iran et du Luxembourg.

Les lignes directrices ne sont pas certifiables et leur application n'est pas obligatoire. Le texte n'emploie jamais les termes « il faut » ou « il est nécessaire » mais abondamment « il convient que », « s'il y a lieu », « dans la mesure du possible ». Ce n'est pas cela le plus important car elles peuvent avoir un effet d'entraînement et peut-être d'alignement. On peut espérer que l'existence de ces lignes directrices mettra un peu d'ordre dans l'éparpillement des grilles d'évaluation extra-financière (même si d'éminents spécialistes n'y croient pas). Les consultants adaptent leur méthodologie à ISO 26 000, certains comités nationaux sortent leur propre norme, qui sera certifiable. Les organisations syndicales sauront-elles en faire un outil pour le dialogue social ? Probablement pas toutes.

Ce qui nous paraît le plus important, c'est qu'ISO 26 000 établit explicitement que la responsabilité sociétale n'est pas la philanthropie et que les organisations se doivent d'intégrer la responsabilité sociétale dans les systèmes et procédures de l'organisation. Les organisations – entreprises au premier chef, vu la puissance des multinationales – ne peuvent pas se proclamer socialement responsables parce qu'elle font du mécénat sportif ou même humanitaire alors que leur personnel est assujéti psychologiquement ou que leurs sous-traitants sont étranglés par les tarifs imposés. La responsabilité sociétale n'est pas un supplément offert quand l'essentiel est soumis au diktat de la finance, elle est intégrée aux processus de prise de décision ou elle n'existe pas réellement.

**Marie-Noëlle Auberge**  
[mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com)

## **Responsabilité et sphère d'influence**

« L'ISO 26 000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. » La responsabilité sociétale se traduit « par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris 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 compatible avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

La sphère d'influence est le domaine (le mot peut être compris tant dans le sens géographique que dans le sens fonctionnel) où les relations politiques, contractuelles ou économiques dans le cadre desquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations.

Source : Afnor, « la norme ISO 26 000 en quelques mots »

## **Que contient ISO 26000 ?**

[Avant-propos](#)

[Introduction](#)

[1 Domaine d'application](#)

Lignes directrices pour tous types d'organisation, quelle que soit leur taille ou leur localisation.

[2 Termes et définitions](#)

[3 Appréhender la responsabilité sociétale](#)

Historique, caractéristiques de la responsabilité sociétale et relation entre la responsabilité sociétale et le développement durable.

[4 Principes de la responsabilité sociétale](#)

Redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement ; respect des droits de l'Homme.

Cela renvoie à l'optimisation de la contribution de l'organisation au développement durable.

[5 Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes](#)

Les deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociétale : identification de sa responsabilité sociétale ; identification des parties prenantes et dialogue avec elles.

[6 Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale](#)

Questions centrales de responsabilité sociétale : Gouvernance de l'organisation / Droits de l'Homme ; Relations et conditions de travail ; Environnement ; Loyauté des pratiques ; Questions relatives aux consommateurs ; Communautés et développement local / Actions et attentes associées.

[7 Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation](#)

Relations entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale ; Appréhender la responsabilité sociétale de l'organisation ; Initiatives volontaires en matière de responsabilité sociétale ; Améliorer la crédibilité en matière de responsabilité sociétale ; Revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale ; Communiquer sur la responsabilité sociétale.

[Annexe A – Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale](#)

[Annexe B – Abréviations](#)

[Bibliographie](#)

« Les lignes directrices de ces chapitres sont destinées à être claires et compréhensibles – même pour les non-spécialistes – et objectives, applicables à tous types d'organisation, y compris les grandes entreprises et les PME, les administrations publiques et les organismes gouvernementaux. »

Source : ISO

## **Redevabilité**

En matière de vocabulaire, « *accountability* », parfois traduit par « rendre compte » ou « reddition » voire « rapportage », l'a été par « redevabilité », l'idée sous-jacente étant que toute organisation n'existe que parce que la Société le veut bien, l'organisation est donc redevable envers la Société.

## Une rencontre avec Michel Capron et Thierry Dedieu

*Les membres de la délégation officielle française pour l'ISO 26 000 mais aussi de nombreuses autres personnes ont participé aux travaux. Christian Brodhag, alors délégué international au développement durable, était le représentant du gouvernement au début du processus, il s'est toujours montré très actif. Didier Gautier, le président de la délégation française et représentant des entreprises, a été clairement en faveur de l'instrument, alors que d'une manière générale les plus réticents à la norme étaient les employeurs. Lors de la conférence préalable tenue à Stockholm en 2004, le monde du travail était représenté par Bernard Saincy de la confédération CGT ; étant devenu responsable du développement durable de GDF Suez, il ne pouvait pas assumer ce rôle et c'est Thierry Dedieu de la confédération CFDT qui a siégé au nom des travailleurs français. Le poste pour les consultants et chercheurs fut d'abord tenu par Fouad Benseddik, directeur des méthodes de Vigeo, puis par Michel Capron, professeur des universités. Il faut aussi citer Eric Corbel, Pricilla Crubézy, Yann Queinnec, Dominique Saitta, Pierre Mazeau...*

*Nous avons rencontré, dans le cadre du groupe Outils de gestion et gouvernance, Thierry Dedieu et Michel Capron le 4 novembre 2010, le jour même de la publication officielle du texte d'ISO 26 000.*

L'Organisation internationale de normalisation, qui a pour vocation d'aider aux échanges internationaux grâce à l'établissement de normes communes, a commencé par établir des spécifications techniques puis des normes de processus et enfin des systèmes de management. Au dessus de cet ensemble, ISO 26 000 est une « norme de quatrième type », expose Michel Capron. Organisme de droit privé créé par les employeurs américains, l'ISO présente, d'après Thierry Dedieu « un business model *absolument extraordinaire* ». Les participants aux travaux ne sont pas rémunérés et ils assument leurs frais de déplacement et d'hébergement, pour autant, l'obtention de la norme est payante. Même en matière de responsabilité sociale, la gratuité de l'instrument a été refusée ; cependant le prix est modique (une centaine d'euros).

### **La construction par consensus**

A l'ISO, la règle la plus importante est celle du consensus, et l'organisation a réussi, pour cette norme sociale, à mettre l'ensemble des parties prenantes autour de la table. Les groupes de travail associaient les délégations nationales, qui travaillaient en relation avec les comités miroirs nationaux. Les délégations nationales comportaient six catégories de parties prenantes : gouvernements, employeurs, travailleurs, consommateurs, organisations non gouvernementales et *SSRO (Service, support, research and others, soit Services, conseil, recherche et autres, en gros, consultants et chercheurs)*. Les représentants ne présentaient pas la même légitimité ni la même autorité d'un pays à l'autre.

Les comités miroirs, plus ou moins dynamiques selon les cas, se réunissaient sous la houlette de l'institut national de normalisation (en France l'AFNOR), pour débattre des versions successives présentées en séance. Ils étaient inexistantes ou sans vitalité dans certains pays ; le comité miroir français était pour sa part assez représentatif des forces vives de la nation.

Parmi les 42 groupes de liaison qui étaient à l'œuvre, dont le Pacte mondial (*Global Compact*), la Francophonie, la Commission européenne, l'OIT, etc., et dont certains ont procédé à un lobbying intense, la Confédération syndicale internationale et l'Organisation internationale des employeurs ont joué un rôle important. Les séances rassemblaient entre trois cents et cinq cents participants, une plénière avait lieu une ou deux fois par an. Le groupe de rédaction rédigeait la version provisoire (il y eut six versions officielles) qui était soumise à commentaires. Les membres de ce groupe, dont le rôle a été considérable, étaient dans leur quasi-totalité issus des pays développés, la

seule exception étant un Sud-Africain blanc ! Vingt-cinq mille commentaires ont été déposés, ce qui représente une véritable mine pour les chercheurs.

Comme tout se passait en anglais, l'ISO a voulu au bout d'un moment faciliter les travaux de ceux dont ce n'était pas la langue maternelle et des travaux ont eu lieu en allemand, arabe, espagnol, français, russe.

La culture anglo-saxonne a façonné les premières versions du texte, c'est un facteur important à prendre en compte pour comprendre le résultat. Les pays moins développés ont faiblement participé, les grands émergents l'ont fait. La représentativité des délégations était souvent contestable, ainsi pour la réunion de Copenhague, 64 pays étaient présents sur 90 prévus, et 22 d'entre eux n'avaient envoyé qu'un seul représentant ; six pays seulement, dont le Danemark, avaient une délégation complète.

Michel Capron est d'accord avec l'assertion de Christian Brodhag selon laquelle ISO a dans l'affaire été plus médiateur que concepteur.

Le vote final s'est fait par pays ; « pays » ne signifiant pas État mais Organisme national de normalisation. Une centaine ont participé et cinq seulement ont voté contre : les États-Unis, l'Iran, l'Inde, Cuba et le Luxembourg.



Photos de Reza sur le Palais Brogniart à Paris lors de la semaine de la finance solidaire (du 3 au 10 novembre 2010)

### **Du vocabulaire**

On a traduit « *social responsibility* » par « responsabilité sociétale », ce qui ne plait guère à Michel Capron car pour lui le terme « sociétal » exclut le « social » au sens des relations professionnelles. Mais ce glissement sémantique de social à sociétal ne gêne pas Thierry Dedieu : « Sociétal » lui paraît intéressant car il met l'accent sur la responsabilité vis-à-vis de la Société, y compris envers les parties prenantes internes.

### **la RSO et le syndicalisme**

Au début des travaux, la CISL (Confédération internationale des Syndicats libres, qui a fusionné en 2006 avec la Confédération mondiale du Travail pour former la Confédération syndicale mondiale) a préconisé le boycott de l'ISO, avant de participer quand les rapports de l'ISO avec l'Organisation internationale du travail se sont clarifiés. Mais le mot d'ordre de participation n'est pas parvenu tout de suite clairement aux organisations affiliées, ce qui a posé quelques problèmes. D'une façon générale, l'engagement syndical n'était pas incontestable, car la question de la RSE et du développement durable est assez embryonnaire chez les organisations syndicales, notamment dans les équipes d'entreprise. Dans les travaux, la famille syndicale était la moins nombreuse et on peut se poser des questions sur l'indépendance de certains représentants des travailleurs qui étaient des fonctionnaires (Maroc, Chine) ou à propos de leur pertinence quand il s'agissait de chercheurs en sciences sociales. Néanmoins, la coordination des syndicalistes du monde entier par la CISL puis la CSI a permis une expression assez forte. C'est la partie syndicale qui a alerté l'OIT, car l'enjeu pour le syndicalisme international était que l'ISO ne vienne pas remettre en question ce qui avait été élaboré dans un système onusien tripartite. Au final, les lignes directrices font référence aux conventions de l'OIT et celle-ci a joué un rôle non négligeable.

Le texte, très complet, « *permet de ne rien oublier* » et contient tout ce qu'il faut pour l'action syndicale, se réjouit Thierry Dedieu.

Pour ce dernier, les organisations syndicales peuvent se heurter à l'utilisation unilatérale de la norme par les entreprises ou à son dévoiement à des fins marketing, alors qu'elle devrait être un objet de dialogue social.

**L'utilisation unilatérale par les entreprises** : Quand bien même elle n'est pas certifiable par un tiers, la norme crée sa propre économie et l'entreprise peut en discuter avec des prestataires en oubliant les organisations syndicales ; pourtant les grandes entreprises ont une activité qui a un impact tant sur l'extérieur que sur l'intérieur.

**Le dévoiement marketing** : le responsable RSE est souvent rattaché à la direction de la communication ou à celle du marketing. Le rattachement du service RSE est un vrai débat. Et la question de la vérification indépendante se posera.

Les syndicalistes doivent s'emparer des lignes directrices et **exiger le dialogue social sur la RSE et ISO 26 000**, dialogue qui doit avoir lieu avec l'ensemble des parties prenantes, ce qui n'est pas gagné. Il faudra mettre en œuvre une politique de formation afin que les équipes syndicales se familiarisent avec ces notions. Ces dernières devront procéder à l'identification des enjeux et faire l'apprentissage du dialogue entre organisations syndicales et ONG. La normalisation n'est pas une préoccupation des organisations syndicales françaises, le cédétiste considère que c'est un tort.

### **L'absence de certification et le passage du « e » au « o »**

ISO 26 000 n'est pas une « norme » *stricto sensu*, il s'agit plutôt de « lignes directrices » (*guidance*). L'ISO ayant assez rapidement mené un partenariat renforcé avec l'Organisation internationale du Travail et, dans une moindre mesure, avec le Pacte Mondial et l'OCDE, les lignes directrices s'appuient sur des textes substantiels (conventions de l'OIT, lignes directrices de l'OCDE, principes du Pacte Mondial). Ces textes ont une valeur normative internationale supérieure à la sienne mais ils s'adressent aux Etats et non directement à des organisations privées. ISO 26 000, elle, interpelle les organisations privées.

Les employeurs avaient mis deux conditions à leur participation : que la norme ne soit pas certifiable et qu'elle concerne toutes les organisations. Des clauses restrictives ont été imposées par les États-Unis (qui ont quand même voté contre au final) : ISO 26000 se peut pas être invoquée devant les tribunaux, il ne s'agit pas d'une norme au sens des accords de Marrakech de l'OMC.

La norme n'est pas certifiable donc mais, même en l'absence de certification, il y aura une évaluation sur cette base. De ce fait un marché considérable s'ouvre aux auditeurs. En France, l'AFAQ et l'AFNOR adaptent leurs outils, Vigeo et le Bureau Veritas, entre autres, se préparent. Le Danemark a déjà élaboré sa propre norme nationale sur les bases de ces lignes directrices, norme qui sera certifiable.

Toutes les organisations, cela veut dire les associations, les collectivités locales, etc., à l'exception des Etats dans leur fonction souveraine. « *Le passage de RSE à RSO résulte d'un coup de force des employeurs pour minorer leur propre responsabilité vis-à-vis de la Société, on n'a pas pu résister à cela.* », déplore le syndicaliste. Cependant, l'impact de l'activité économique est tel que, dans les faits, il a surtout été question des entreprises, sans négliger les achats des collectivités territoriales.

### **Portée et perspectives**

Pour Michel Capron, le texte comporte des formulations ambiguës résultant de compromis : la définition de la RS est un exemple de compromis qui a abouti à un fourre-tout boiteux, mêlant éthique, satisfaction des parties prenantes et développement durable. La conception anglo-saxonne, basée sur l'éthique, a beaucoup de place dans le texte, elle a néanmoins reculé par rapport aux premières versions ; la place de la référence au développement durable (38 occurrences) s'est accrue ; mais il reste des ambiguïtés de compréhension. La référence aux attentes des parties prenantes (147

occurrences) reste dominante, malgré une présence accrue de la référence aux enjeux. Pourtant, souligne le chercheur, les enjeux globaux, planétaires, ne sont pas forcément portés par des parties prenantes. De fait, deux conceptions des rapports entre entreprise et Société coexistent : la conception contractualiste, portée par l'Amérique du Nord (à l'exception du Québec) et l'approche institutionnaliste de l'Europe continentale ; l'une privilégiant le contrat et l'autre la Loi.

Ce texte deviendra une référence incontournable mais ce n'est pas pour autant un moyen d'harmoniser les différentes conceptions de la RSE, redoute l'universitaire. L'ISO participe-t-elle à la «foire» de la RSE (multiples définitions, critères différents) ou contribuera-t-elle à mettre de l'ordre ? ISO 26000 peut-elle conduire à une conception universelle partagée de la RSE faisant autorité ?

Les normes ISO se généralisent pas mimétisme, en sera-t-il de même pour ces lignes directrices ? La mise en œuvre est incertaine, du fait notamment de la réticence de certains grands pays. Les États-Unis et l'Inde ont émis un vote négatif, la Chine a finalement voté pour mais on peut se demander comment elle l'appliquera, l'Allemagne s'est abstenue. Le Canada, la Corée du Sud et Singapour ont voté pour. Quant aux milieux d'affaires, ils sont en général partagés entre la réticence et l'opposition.

L'ISO 26 000 pourrait-elle réussir à encadrer la fragmentation d'intérêts particuliers dans le cadre de la concurrence mondiale et codifier les rapports sociaux en dehors des sphères nationales et intergouvernementales ? En a-t-elle les moyens ? Le processus a légitimé le texte mais sa crédibilité est encore incertaine et son effectivité dépendra des modes nationaux d'application.

L'ISO a occupé la place laissée vacante par les organismes intergouvernementaux et ISO 26000 confirme la progression de la normalisation professionnelle comme forme hybride de régulation. Thierry Dedieu se demande pourquoi l'OIT éprouve autant de difficultés à produire de nouvelles recommandations. Pourquoi le système onusien patine t-il alors qu'un organisme privé arrive à produire, y compris parfois avec des acteurs étatiques ?

### **ISO 26 000 et les droits fondamentaux au travail :**

ISO 26 000 fait explicitement référence aux droits fondamentaux au travail :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective,
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire,
- l'abolition effective du travail des enfants,
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

les lignes directrices rappellent un principe fondamental de la Déclaration de Philadelphie de l'OIT de 1944 : le travail n'est pas une marchandise. Ce qui signifie qu'il convient de ne pas traiter les travailleurs comme un facteur de production et de ne pas les soumettre aux mêmes mécanismes de marché que ceux qui s'appliquent aux marchandises. Chacun a le droit de gagner sa vie en effectuant un travail librement choisi et le droit d'avoir des conditions de travail équitables et satisfaisantes.

Source : ISO



## Ce que disent – ou pas - les opposants

*Nous sommes allée sur les sites des cinq instituts nationaux de normalisation qui ont voté contre les Lignes directrices ISO 26 000.*

Cuba : Le site de l'*Oficina Nacional des Normalizacion* affichait le 27 novembre: « *Sitio en construcción, temporalmente fuera de servicio* »

Etats-Unis : le site de l'*American National Standards Institute* ne parle guère d'ISO 26 000 mais propose d'acheter le « *Consumer Issues and Social Responsibility Package* » qui comprend ISO 26 000 / ISO 10 001 / ISO 10 002 / ISO 10 003 / ISO/TS 10 004, pour USD 475.

Inde : Le *Bureau of Indian Standards* ignore totalement ISO 26 000.

Iran : L'*Institute of Standards and Industrial Research of Iran* n'affiche rien sur sa page de garde, on trouve dans les profondeurs du site la version des lignes directrices du 12 décembre 2008.

Luxembourg : L'*Institut luxembourgeois de la normalisation, de l'accréditation, de la sécurité et qualité des produits et services* avise le lecteur de la publication de la norme ISO 26 000:2010 sur la responsabilité sociétale.

« *L'Organisation internationale de normalisation (ISO) vient de publier une des normes internationales les plus attendues au cours de ces dernières années : ISO 26 000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, dont l'élaboration par l'ISO/TMB, Groupe de travail sur la Responsabilité sociétale, a débuté en 2005.* » et renvoie à une page spéciale.

Mais le lecteur est bien prévenu :

« *Cette norme, d'application volontaire, n'est ni destinée, ni appropriée à des fins de certification, comme le sont les normes ISO 9 001:2008 (management de la qualité) et ISO 14 001:2004 (management environnemental). De fait, toute offre de certification, ou prétention de certification selon l'ISO 26 000 serait, à ce titre, une mauvaise représentation de l'intention et de l'objectif de cette norme internationale.* »



## Dans la bibliothèque : Une « Norme » hors norme ?

*La liste des auteurs de l'ouvrage est quasiment l'inventaire des universitaires francophones qui travaillent - enseignement et recherche - sur la RSE depuis la fin du siècle dernier. Outre celles des trois coordinateurs - Michel Capron, Françoise Quairrel-Lanoiselée, Marie-France Turcotte - on lira les contributions de Marie-Claude Allard, Bernard Billaudot, Luc Bres, Christian Brodhag, André Cabanis, Marie-Andrée Caron, Jean-Pierre Chanteau, Isabelle Daugareilh, Corinne Gendron, Marie Hanquez, Jacques Igalens, Michel-Louis Martin, Coline Ruwet.*

*Issu du séminaire franco-québécois de mai 2009 à Québec, cet ouvrage, nous prévient-on dès la préface, n'est ni un résumé du contenu d'ISO 26 000 ni son guide d'application, mais il « analyse les enjeux et les limites de la norme ISO 26 000 au regard de sa légitimité et de son processus d'élaboration, au regard des compromis qui expliquent son contenu et au regard de sa crédibilité en termes économiques et juridiques ».*

*En introduction, les coordinateurs posent la question préalable : qu'est ce qu'une norme ? La réponse dépend du champ. « En sciences sociales, une norme s'entend comme une règle ou un modèle qui régit la conduite des acteurs en société. Ces règles sont nécessaires à l'action collective. Elles constituent des données de référence résultant d'un choix collectif raisonné pour la résolution de problèmes répétitifs. Les règles sont établies en fonction de valeurs qui supposent une conception implicite du désirable. Les*

normes formelles sont produites par des organisations de normalisation et leur acceptabilité dépend notamment de la légitimité du normalisateur. »

*Pour l'ISO, une « Norme » est un « document établi par consensus, qui fournit, pour des usages répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. » Cette définition est celle des « normes techniques » qui sont d'application volontaire et ne doivent pas être confondues avec les « normes juridiques » qui sont obligatoires.*

*Trois grandes questions*

*L'ensemble des contributions est donc traversé par trois grandes questions. La première : la spécificité du processus de la norme ISO 26 000 confère-t-elle à l'ISO la légitimité pour élaborer une norme « politique » ? Avec cette norme qui tient plus du « quoi faire ? » que du « comment faire ? », l'ISO est sorti de son champ habituel de compétences. Les questions ne sont plus techniques mais politiques, ISO 26 000 est une « norme de quatrième type ».*

*Deuxième question, « au cœur de la Norme : la définition du champ de la Responsabilité sociétale, quel compromis ? » Le processus de négociation a permis un compromis entre la vision contractualiste anglo-saxonne et la vision institutionnaliste européenne. « La vision contractualiste de la RSO place l'organisation au cœur d'un nœud de relations avec les parties prenantes qui représentent la société et la responsabilité sociétale est une démarche volontaire, au-delà de la loi, qui intègre aux décisions la prise en compte de leurs attentes » alors que dans la vision institutionnaliste, « l'entreprise (ou l'organisation) n'existe que par la société et est redevable auprès d'elle: elle contribue au développement durable et elle fait partie d'un ensemble d'abord régi par le droit. »*

*La certification d'ISO 26 000 avait été écartée dès les premières étapes du processus, car les représentants des industriels faisaient de cette exclusion un préalable. Les mêmes acteurs ont aussi exigé d'élargir le débat à l'ensemble des organisations. Cette exclusion conduit à la troisième question : « Quelle applicabilité pour les lignes directrices ISO 26 000 non certifiables ? ». Le texte est complexe, des grands pays comme les États-Unis et l'Inde ont refusé de la signer, arguant entre autres qu'il pourrait élever des barrières au commerce international, la non-certification nuit à sa reconnaissance ; d'un autre côté, les futurs utilisateurs de la norme que sont les consommateurs, les ONG et de nombreuses PME, « attendent une information capable de générer une confiance dans la qualité sociétale d'une organisation et plus particulièrement d'une entreprise ».*

*L'effectivité de la norme n'est pas actuellement assurée mais deux voies s'ouvrent pour le futur : d'une part, l'évolution du texte vers les modèles classiques de certification, dans un cadre et avec des adaptations nationaux (comme s'apprête à le faire le Danemark) ; d'autre part, la continuation du processus d'adaptation, à travers un nouveau dialogue social ou une traduction par des réseaux.*

*Les auteurs s'interrogent sur le potentiel réglementaire d'ISO 26 000. « Face à l'inertie des organismes internationaux, l'élaboration de la norme ISO 26 000 a expérimenté le pilotage privé d'une question de politique publique. ». ISO 26 000 se réfère aux « normes internationales de comportement », c'est-à-dire les accords intergouvernementaux, conventions et traités, les principes du droit international. Ces droits fondamentaux s'adressent en principe aux Etats, la Norme les diffuse auprès des organisations et plus particulièrement des entreprises. « Même si la faiblesse actuelle des contrôles et des sanctions renvoie au marché le pouvoir de régulation, il s'agit bien d'une extension importante du droit international dans l'univers de la normalisation. » En définitive, les univers normatifs juridiques et techniques deviennent poreux et « la normalisation devient une nouvelle source du droit ».*

**ISO 26000 : une Norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, sous la direction de Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoiselée, Marie-France Turcotte, Editions Economica, novembre 2010, 29 euros.**



## Les sites de ceux qu'on cite

ISO 26 000 en 10 questions, par l'AFNOR :

<http://groupe.afnor.org/animation-iso26000/index.html>

vue d'ensemble de l'ISO 26 000 (un schéma très explicite) :

[http://www.iso.org/iso/fr/sr\\_schematic-overview.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/sr_schematic-overview.pdf)

Les grandes lignes sur le site de l'ISO (la norme elle-même coûte CHF 192):

[http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr\\_iso26000\\_overview.htm](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm)

Projet de norme (version 2009) sur le site du réseau Normalisation et Francophonie.

Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

[http://www.lernf.org/pdf\\_public/Traduction\\_en\\_francais\\_DIS\\_ISO\\_26000\\_10\\_09.pdf](http://www.lernf.org/pdf_public/Traduction_en_francais_DIS_ISO_26000_10_09.pdf)

Le bulletin de Léo Lagrange sur ISO 26 000 :

[http://www.leolagrange-conso.org/pdf/Consommacteur\\_responsabilite\\_sociale.pdf](http://www.leolagrange-conso.org/pdf/Consommacteur_responsabilite_sociale.pdf)

Responsabilité sociétale et développement durable : enjeux pour la francophonie, par Christian Brodhag

[http://www.lernf.org/pdf\\_public/RSE\\_et\\_Developpement\\_durable\\_Christian\\_Brodhag\\_2009\\_11\\_20.pdf](http://www.lernf.org/pdf_public/RSE_et_Developpement_durable_Christian_Brodhag_2009_11_20.pdf)

Sites des instituts nationaux:

Cuba : [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

États-Unis : Web: [www.ansi.org](http://www.ansi.org)

Inde : [www.bis.org.in](http://www.bis.org.in)

Iran: [www.isiri.org](http://www.isiri.org)

Luxembourg: [www.ilnas.lu](http://www.ilnas.lu) et la page spéciale:

<http://www.ilnas.public.lu/fr/actualites/evenements/2010/11/publication-norme-iso-26000/index.html>

La Déclaration de Philadelphie :

[http://www.ilo.org/public/english/century/information\\_resources/download/phil-en-fr.pdf](http://www.ilo.org/public/english/century/information_resources/download/phil-en-fr.pdf)

*La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, [www.gestion-attentive.com](http://www.gestion-attentive.com)*

*Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger-Barré*

*L'abonnement est **gratuit** sur simple demande à [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com) mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une **participation financière** de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros; abonné solidaire : 50 euros; abonné responsable : à votre convenance) libellé au nom de Association Gestion Attentive, dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairiel, 4, rue Guillaume Apollinaire 78760 Jouars Pontchartrain. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique afin de recevoir **les numéros du service « Premium », réservés aux abonnés payants.***