

## « La normalisation internationale dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises : Quel avenir pour l'ISO 26000 ? »

Mohammed DAOUDI

Université d'Oran

### Résumé

Depuis les années 80, la responsabilité sociale des entreprises est au cœur des débats. Les entreprises sont plus que jamais sensibilisées sur la nécessité d'intégrer ce concept dans leurs politiques et systèmes de management. Or, l'opérationnalisation de ce concept demeure insuffisante en raison de l'ampleur du défi, mais aussi du caractère flou de ce concept. Dès lors, des initiatives d'institutions internationales ont vu le jour mais aucune ne pouvait prétendre réellement à l'universalité. Ce constat a fini par piquer la curiosité des professionnels de l'ISO qui y virent un potentiel de norme internationale. En 2001, l'ISO lance le projet de la norme ISO 26000, norme internationale pour la responsabilité sociale des organisations avec l'ambition d'offrir un cadre général et une méthodologie claire intégrant l'ensemble des aspects du développement durable et de la responsabilité sociale des organisations aidant, ainsi, les organisations à mettre en œuvre, à maîtriser et à améliorer la prise en charge de leur responsabilité sociale.

Nous proposons dans cet article, une tentative de lecture de la norme ISO 26000. Montrer son caractère exceptionnel ainsi que des conditions de son succès dans l'avenir.

**Mots clé :** responsabilité sociale – développement durable - normalisation – iso 26000

### Abstract

Since the 80s, the corporate social responsibility is at the heart of the debate. Companies are more aware than ever about the need to integrate this concept into their policies and management systems. However, the operationalization of this concept remains insufficient because of the challenge, but the vagueness of the concept. Henceforth, initiatives of international institutions have emerged, but none could really claim to universality. This has finally piqued the curiosity of ISO professionals who saw a potential international standard.

In 2001, ISO launches project to the ISO 26000 international standard for social responsibility of organizations with the ambition to offer a general framework and a clear methodology integrating all aspects of sustainability and responsibility Societal organizations assisting and organizations to implement, control and improve the management of their social responsibility.

We propose in this paper, an attempt to read the ISO 26000. Show its uniqueness as well as conditions for its success in the future.

### ملخص :

منذ الثمانينيات و المسؤولية الاجتماعية للشركات في قلب المناقشات. أصبحت الشركات ، أكثر من أي وقت مضى ، مقتنعة بضرورة إدماج هذا المفهوم في سياساتها و نظمها التسييرية. من جهة أخرى ، التفعيل العملي لهذا المفهوم في نظام تسيير يعد مهمة صعبة بالنظر إلى حجم التحدي من جهة و الغموض التي يحتملها هذا المفهوم من جهة أخرى . ردا على هذه الصعوبات، ظهرت مجموعة من المبادرات من طرف هيئات دولية متعددة لكن بدون أن تستطيع أي واحدة ادعاء ميزة العالمية.

هذا الوضع لفت انتباه المنظمة العالمية للمقاييس ISO حيث رأى مختصياها في هذا المجال فرصة لمقياس عالمي ISO للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

في سنة 2001 ، أطلقت المنظمة ISO مشروع مقياس عالمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات تحت رمز " ISO 26000 " ذلك بهدف توفير إطار عام و منهجية واضحة تدمج جميع جوانب هذا المفهوم و بذلك مساعدة الشركات في التفعيل العملي و دمج هذا المفهوم في نظمها التسييرية.

نقترح، عبر هذه الورقة، محاولة لقراءة تحليلية نقدية لنص المقياس " ISO 26000 " مع التطرق إلى خصوصياته و كذلك الظروف لنجاحه في المستقبل.

## **Introduction**

Depuis les années 80, les réflexions sur le développement durable sont au cœur des débats sur les questions environnementales et sociales<sup>49</sup> et sur la conciliation des enjeux écologiques et économiques.

Ces débats reflètent aujourd'hui largement l'écart de plus en plus patent entre l'importance reconnue des enjeux environnementaux et sociaux et l'insuffisance chronique des mesures mises en place jusqu'à présent pour y faire face.

Parce qu'elles sont au centre des activités économiques et de leurs impacts environnementaux, les entreprises sont plus que jamais sensibilisées sur l'importance d'intégrer ces préoccupations dans leurs politiques.

Une telle prise en compte suppose des engagements concrets et une véritable opérationnalisation des pratiques. Or, cette opérationnalisation demeure jusqu'à présent insuffisante en raison de l'ampleur du défi, mais aussi du caractère évasif et flou des concepts de Développement durable et de responsabilité sociétale. Ce flou conceptuel tend trop souvent à jouer le rôle d'un « nuage de fumée » pour affirmer l'adhésion à ces concepts et leur prise en compte dans la politique des entreprises.

Ce n'est donc pas tant la reconnaissance de l'importance de ces questions qui pose problème que leur prise en compte effective dans les décisions et pratiques internes.

Dés lors et pour faciliter cette opérationnalisation, des initiatives venant essentiellement d'institutions internationales ont vu le jour tel que le GRI, le global Compact, l'EMAS, SA 8000...

Les enjeux de la question, le manque de consensus sur les concepts, la prolifération d'initiatives qui laissent apparaître un besoin d'harmonisation ont piqué la curiosité des professionnels de l'ISO qui y virent un potentiel de norme internationale universelle.

En 2001, l'ISO lance le projet de la norme ISO 26000, norme internationale pour la responsabilité sociétale des organisations avec l'ambition d'offrir un cadre général et une méthodologie claire intégrant l'ensemble des aspects du développement durable et de la responsabilité sociétale des organisations aidant, ainsi, les organisations à mettre en œuvre, à maîtriser et à améliorer leur prise en charge.

Nous proposons dans cet article, une tentative de lecture tant exploratoire qu'analytique de la nouvelle norme ISO 26000, de son caractère exceptionnel ainsi que des conditions de son succès dans la pratique.

### **I. Les initiatives en matière de RS : normes et codes de conduite**

---

<sup>49</sup> *Durant notre revue de la littérature, les deux appellations « sociale et sociétale » sont utilisées simultanément comme synonymes.*

Au cours des dernières années, on assiste à une prolifération de normes et codes de conduite pour la responsabilité sociale des entreprises<sup>50</sup>. Ces initiatives proviennent en particulier d'institutions internationales et ont été mises en place dans des contextes différents dont on peut citer les plus connues :

- **La déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT**
- *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*
- *Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS)*
- *Le Global Report Initiatives (GRI)*
- *Le Global Compact*
- *La norme SA 8000*
- *La norme AA 1000*
- *Le guide SD 21 000*
- *La norme ISO 26000*

D'une lecture plus approfondi de ces normes et codes de conduite, nous comprenons que les concepts de développement durable et de la responsabilité sociale n'ont pas été négligés par les institutions internationales. La multiplicité des initiatives citées plus haut en est la preuve. Mais si divers initiatives pour tenter d'opérationnaliser les principales préoccupations du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale (RS) ont vu le jour, aucune n'a pu encore véritablement s'imposer à l'échelle internationale comme un modèle de référence pour promouvoir le DD et la RS dans les organisations.

La multiplication de ce type d'initiatives, l'absence de consensus et d'un système de vérification fiable, leur caractère général et portée évasive pour prêter à une opérationnalisation des principes dans les organisations montrent la nécessité d'une clarification des pratiques et l'importance de la mise en œuvre de normes reconnues sur l'application des principales facettes de ce concept polymorphe.

C'est précisément dans ce contexte que l'idée de la norme ISO 26000 est née auprès de l'organisation internationale de normalisation (ISO).

---

<sup>50</sup> *Champion E. et Gendron C, (2003), « Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE », Chaire Économie et Humanisme, Université du Québec à Montréal (UQÀM), Septembre.*

## II. ISO 26000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise

L'International Standard organisation (ISO) développe actuellement une nouvelle norme sur la responsabilité sociale. Bien qu'elle semble s'inscrire en ligne directe avec la dernière génération de normes sur les systèmes de gestion (qualité et environnement), elle en diffère de manière fondamentale, et ce à plusieurs égards.

D'une part, il ne s'agit pas d'une norme de système de gestion (1. 174<sup>51</sup>). D'autre part, cette norme n'est pas destinée à la certification (1. 120 & 174). C'est une norme qui vise plutôt à promouvoir une compréhension commune du champ de la responsabilité sociale et à aider les organisations à contribuer au développement durable.

Cette norme a été développée suite à la recommandation initiale du COPOLCO, qui représente plus spécifiquement les consommateurs au sein de l'ISO, par un groupe de travail très différent des comités techniques habituellement chargés de cette opération. Ce groupe compte pas moins de 400 experts provenant de près de 80 pays différents, notamment du Sud. D'ailleurs, le groupe est co-présidé par un pays du Nord (Suède) et un pays du Sud (Brésil). Chaque délégation nationale est constituée de représentants de six différents acteurs sociaux : les consommateurs, les travailleurs, les ONG, les gouvernements, l'industrie et les « autres » (instituts etc.). Beaucoup d'efforts ont été consentis pour assurer la participation des pays du Sud, qui ne furent toutefois pas aussi présents qu'on aurait pu le souhaiter. De plus, les discussions ont été dominées par certains acteurs plus disponibles et intéressés, tout spécialement les industries et les instituts.

Bien que la version (DIS)<sup>52</sup> actuellement disponible ne soit pas finale, on peut penser que son contenu ne devrait guère changer au cours des prochaines étapes compte tenu de la stabilité que le texte semble avoir acquis au cours des dernières discussions. La norme, qui compte pas moins d'une centaine de pages, ce qui la distingue encore des normes ISO 9000 et ISO 14001, est structurée en dix sections qui se détaillent comme suit :

Nous souhaitons présenter dans ce qui suit les éléments fondamentaux de la définition de la responsabilité sociale qui nous semble émerger de la norme<sup>53</sup>, pour les replacer dans le débat social autour de la définition de

---

<sup>51</sup> Nous utilisons le format « l. » pour indiquer le numéro de ligne tel qu'il figure dans le document, et précisons « v.f. » lorsqu'il s'agit de la version française du document.

<sup>52</sup> Draft international standard (version soumise à évaluation)

<sup>53</sup> La version de la norme ISO 26000 considérée est celle de 2008 (DIS). Selon les dernières déclarations (2010) du comité de l'iso chargé de l'élaboration de cette norme, il n'y aurait presque aucun changement dans la version finale.

cette notion d'une part, mais aussi du rôle de l'entreprise dans nos sociétés d'autre part. Nous nous attarderons par conséquent sur les premières sections de la norme sans entrer dans ses dimensions plus gestionnaires.

### III. Le contenu de la norme

En *introduction*, la norme indique que l'objectif de la responsabilité sociale est de « contribuer au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société » (1. 93).

La première section s'attache à définir le *domaine d'application de la norme*.

La section suivante, intitulée *Termes et définitions*, comporte plusieurs précisions intéressantes et utiles pour comprendre le sens et la portée de la norme.

La section suivante et compte tenu de la complexité du domaine, la norme consacre toute une section intitulée « *Comprendre la responsabilité sociale* »<sup>54</sup>

Enfin, la norme distingue les concepts de responsabilité sociale et de développement durable pour les replacer l'un par rapport à l'autre.

La section concernant *les principes de la responsabilité sociale* comporte elle aussi plusieurs sous-sections. la norme précise que, sans prétendre à l'objectivité et outre les principes énoncés dans l'article 6, les organisations doivent minimalement appliquer les sept principes suivants :

- Responsabilité de rendre compte ;
- Transparence ;
- Comportement éthique ;
- Respect des intérêts des parties prenantes ;
- Respect du principe de légalité ;
- Respect des normes internationales de comportement ;
- Respect des droits de l'Homme (1. 632 vf)

Dans la section consacrée à *l'identification de la responsabilité sociale et le dialogue avec les parties prenant*. Selon la norme, l'identification de la responsabilité sociale d'une organisation suppose une réflexion sur son ancrage dans la société et parmi ses parties prenantes, mais aussi qu'elle se familiarise avec les « domaines d'action de responsabilité sociétale » que la norme décline à partir des questions centrales (1. 824 vf):

---

<sup>54</sup> Dans la version finale, l'intitulé de cette section a été modifié : « *appréhender la responsabilité sociétale* »

La norme se poursuit avec deux larges sections consacrées aux questions centrales de responsabilité sociale d'une part (section 6), et à l'intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation d'autre part (section 7), pour se terminer par une annexe sur les outils de responsabilité sociale actuellement disponibles.

#### **IV. Les éléments de compromis de la norme ISO 26000**

Nous proposons dans ce qui suit un relevé des éléments de compromis qui nous semblent particulièrement intéressants dans la version actuelle de la norme. En premier lieu, la norme statue que la responsabilité sociale ne se limite pas aux initiatives qui vont au delà de la loi, malgré de nombreuses définitions allant en ce sens issus tant des milieux d'affaires que des gouvernements.

La norme s'emploie aussi à des clarifications utiles telles que l'articulation entre le développement durable et la responsabilité sociale. De façon très juste, la norme repositionne le développement durable à l'échelle d'un projet de société dont il relève, pour poser la responsabilité sociale comme la contribution des organisations à ce projet plus général dont la nature demeure publique.

Dans un autre ordre d'idées, la norme offre une perspective étonnamment bien informée de la dynamique sociale et de la relation entre l'entreprise et la société.

Par ailleurs, la norme comporte peut-être certaines limites, à commencer par le statut ambigu du droit international amalgamé aux normes non juridiques sous le vocable de normes internationales de comportement. On peut aussi être surpris du caractère « communautaire » de la norme dont l'individu et son bien-être semblent totalement absents, dilués dans des groupes, vulnérables ou non, ou encore dans une grande « société ». Enfin, le statut de la norme elle-même, exclusivement consacrée à définir la responsabilité sociale, interroge l'avenir du texte et son utilisation, voire son utilité. À cet égard, on peut s'interroger sur la mention visant à éviter l'utilisation de la norme à titre de preuve de l'évolution du droit coutumier par les tribunaux, comme si une telle mention pouvait avoir un quelconque effet sur le travail des juges.

#### **V. Légitimité de l'ISO en matière de responsabilité sociétale**

Selon plusieurs participants au processus de rédaction, le contenu de la norme semble s'être assez stabilisé au cours des dernières rencontres pour qu'on puisse envisager que la version actuelle soit presque finale. Si bien que tout en étant conscients de possibles changements, nous pouvons déjà formuler quelques commentaires sur le contenu de la norme dont une

version même préliminaire est indicatrice du processus de construction à l'œuvre au sein du groupe de travail.

Pour commencer, on ne peut éviter de questionner la légitimité de l'ISO à normaliser le champ de la responsabilité sociale. La légitimité s'appuie généralement sur trois piliers<sup>55</sup> : l'autorité du décideur, le processus de décision, ou encore la qualité, la valeur ou l'acceptabilité de la décision. Si la norme ISO 26 000 s'inscrivait dans le prolongement des normes 9 000 et 14 000, il n'y aurait pas de véritable débat ; la légitimité d'ISO dans la normalisation des systèmes de gestion s'est progressivement construite avec ces deux normes couronnées de succès d'une part, mais aussi assez faciles à rapprocher des premiers champs d'activités de normalisation plus technique, puisque relevant toujours du domaine de la production en s'élevant néanmoins pour rejoindre la dimension organisationnelle de celle-ci. Il est vrai que la série 14 000 s'ouvrait sur une problématique plus sociale et controversée, l'environnement. Mais la norme avait d'une certaine façon évitée les débats en excluant toute dimension substantive et en se limitant à renonciation de procédures. Même l'identification des aspects environnementaux significatifs est traitée d'une manière presque aseptique dans ISO 14 001 dans la mesure où la norme propose là encore une procédure où c'est à l'entreprise de définir les critères en fonction desquels elle qualifiera un enjeu environnemental de significatif ou non.

Dans le cas de la norme 26 000, non seulement ISO elle s'éloigne des systèmes de gestion ou des spécifications techniques, mais elle s'aventure, pour y entrer de plain-pied dans le normatif et le substantif pour délaissier les aspects davantage procéduraux. De plus, elle s'immisce dans un champ pour lequel elle n'a démontré jusqu'à maintenant aucune expertise, si ce n'est la rédaction de normes comme telle. Bref, on peut penser que l'ISO accusait un net déficit de légitimité au départ, sans compter que bien d'autres organismes avec une autorité mieux affirmée occupaient déjà ce champ en ayant énoncé des principes, des chartes etc., certains même, depuis plusieurs décennies. À un déficit de légitimité risquait donc de s'ajouter une lutte compétitive déjà favorisée par la profusion croissante d'outils, de mécanismes et de principes de responsabilité sociale et de développement durable.

Dans ce contexte, ISO a fait le choix particulièrement judicieux de revoir intégralement son processus de rédaction en se justifiant par le caractère particulier du sujet sur lequel allait porter la normalisation : la responsabilité sociale. Elle s'est ainsi dotée d'un processus décisionnel capable de compenser pour son autorité déficiente en matière de

---

<sup>55</sup> Corinne Gendron, *normaliser la responsabilité sociale: le pari d'ISO 26000, les cahiers de la CRSDD, collection recherche, N° 07-2010*

responsabilité sociale, lui assurant une légitimité qui pourrait se voir confirmée par le succès, c'est-à-dire à la fois la qualité et l'acceptabilité, du texte final de la norme. Cette acceptabilité sera modulée par l'adhésion des acteurs dominants et concernés par le sujet : dirigeants d'entreprises tout d'abord, mais aussi responsables politiques et militants sociaux et écologistes.

Bref, il faut reconnaître qu'en s'engageant dans le domaine de la responsabilité sociale, ISO a possiblement voulu profiter d'une opportunité compte tenu de l'intérêt croissant pour ce domaine et de la profusion d'outils aux échelles nationales et internationales, mais a aussi pris un véritable risque qu'elle a manifestement envisagé comme un défi. Il est clair en effet, que ce qui peut sembler une évolution naturelle - de la qualité, à l'environnement, à la responsabilité sociale - constitue en fait une révolution presque contre-nature alors qu'ISO fait irruption dans le champ normatif et substantif en laissant de côté les procédures et les systèmes de gestion qui ont été sa marque et sur lesquels elle a bâti sa crédibilité. Avec la norme 26 000, ISO ne dit plus seulement comment faire, mais bien quoi faire.

Or, l'exercice entrepris par ISO s'avère intéressant à plusieurs égards. De manière très fondamentale, sous un couvert d'universalisation qui avait déjà servi à la série 14 000 par exemple, dont l'ambition de proposer un système de gestion utilisable à travers le monde visait à limiter les barrières commerciales que la thématique de l'environnement pouvaient engendrer, la norme ISO 26 000 vient clarifier les termes d'un débat hautement controversé sur la signification et le contenu même de la responsabilité sociale. Cette ambition n'est pas des moindres, lorsqu'on sait que même une institution comme l'Union Européenne s'y est cassée les dents, incapable d'en arriver à un consensus après le large forum<sup>56</sup> qu'elle a organisé sur la question au début des années 2000. Le texte actuel de la norme ISO propose de très intéressantes articulations de principes jusqu'ici sujets non seulement à débat mais bien à controverse, qu'il s'agisse du caractère volontaire ou du contenu relatif de la responsabilité sociale ; si bien que, la norme se présente comme un véritable compromis social autour de la définition de la responsabilité sociale réalisé auprès d'un échantillon sinon représentatif, minimalement moins socialement marqué que ne l'aurait été le comité technique traditionnel ayant généralement vocation à la rédaction d'une norme ISO. Bref, au delà de son intérêt du point de vue de la

---

<sup>56</sup> CONCLUSIONS DE LA PRÉSIDENTE, **Conseil européen de Göteborg** des 15 et 16 juin 2000  
([http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/fr/ec/00200-r1.fl.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/fr/ec/00200-r1.fl.pdf))

légitimité, les acteurs sociaux convoqués à la rédaction de la norme ont pu y injecter leur perspective et lui donner une couleur et une dimension de compromis social qui n'auraient pas été possibles autrement. Des études en cours dirigées par Marie-France Turcotte<sup>57</sup> permettront d'élucider la mécanique de ce processus collaboratif faisant office de véritable dialogue social.

## **VI. Les enjeux de l'ISO 26000**

Suite aux différentes réunions tenues par les groupes de travail de l'ISO depuis 2004 sur la norme ISO 26000 (Bangkok, 2005, Marrakech, 2005 et Lisbonne, 2006) plusieurs enjeux ont été mis en exergue. Les enjeux relatifs à ce projet de normalisation ont trait à son ambition de créer une vision partagée de la RSO au niveau international. Cette vision doit s'appuyer sur un consensus établi entre les différents groupes d'acteurs sur ce qui est exigible d'une organisation et ce qui ne l'est pas et sur la démarche à adopter dans une perspective d'opérationnalisation. Comme il fallait s'y attendre, depuis le début du processus, deux visions s'affrontent : la perspective contractualiste anglo-saxonne et la perspective institutionnaliste européenne<sup>58</sup>. Cette division est relayée par les différents points litigieux qui ont jusqu'à présent émergé des discussions et qui portent sur les questions suivantes<sup>59</sup> :

- La définition des principes de la RSO
- L'applicabilité de la norme aux différents types d'organisations en dehors des entreprises
- Le périmètre de la RSO
- Le lien entre RSO et développement durable
- Le lien entre RSO et philanthropie
- Le lien entre RSO et morale
- La sous-traitance
- Les liens entre ISO 26000, les textes existants et la réglementation
- La question de l'évaluation même si ISO 26000 n'est pas destinée à la certification

---

<sup>57</sup> Turcotte, M-F. (2010) « Projets concernant la norme ISO 26 000 ». *Comité de direction de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, 25 février, UQAM.

<sup>58</sup> Voir notamment Igalens, (2009) et Loukil, (2009). Concernant ces deux visions

<sup>59</sup> Capron M. (2006), « Atelier international sur la RSO » organisé par la CRSDD, octobre.

- Les délais pour le processus d'élaboration.

Une lecture des rapports de la commission chargée de l'élaboration de la norme<sup>60</sup> nous a amené à constater que chaque approche de la RSO est portée par des valeurs bien particulières à la société qui la promut et offre ainsi des compréhensions distinctes de la RSO ; elle a par ailleurs des implications très distinctes pour les différentes catégories d'acteurs.

Alors que ce débat engendre déjà des dissensions sur la signification et les pratiques de la RSO, le contenu de ce concept doit également être adapté au contexte des pays en développement d'autant plus que dans le cadre de la mondialisation et la délocalisation des entreprises, ce débat les concerne particulièrement. En effet, le projet de normalisation sur la RSO aurait pu représenter un intérêt accru pour les PME des pays en développement si la norme ISO 26000 était destinée à la certification. Dans ces conditions, comme pour les normes ISO 9000 ou ISO 14001, elle aurait alors pu constituer une barrière à l'entrée des produits en provenance du Sud, sur les marchés des pays industrialisés. Or, en l'absence de certification, ces lignes directrices d'adoption volontaire peuvent seulement, pour l'instant, constituer un signal de bonne conduite donné au marché ou à l'environnement sociopolitique des entreprises transnationales.

## VII. Les enjeux pour les pays en développement

Pour les pays en développement qui accueillent ces entreprises, l'objectif ultime est le développement durable. En effet, la participation de ces pays à l'élaboration de la norme ISO 26000 vise à assurer une compatibilité entre les initiatives de RSO et les stratégies nationales de développement durable ; il importe donc que la RSO aille dans le sens d'un développement qui contribue à réduire la pauvreté tout en assurant un usage prudent des ressources naturelles. Or, pour le moment, ces conditions sont loin d'être garanties. En effet, les conditions d'insertion des pays en développement dans l'économie mondiale et en particulier les politiques macro-économiques mises en œuvre dans les pays africains en particulier depuis le début des années 1980, engendrent une approche particulière des pratiques actuelles de RSO<sup>61</sup>. Les politiques de libéralisation des échanges, d'attraction des investissements étrangers ou de réduction et de réorientation du rôle de l'État ont des répercussions particulières sur la circonscription du périmètre de la

---

60

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

<sup>61</sup> Bruno BOIDIN, *Introduction, les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement, Mode en développement*, 2008/4, N° 144.

RSO. Ces politiques ont un effet significatif sur les recettes étatiques et donc la possibilité de prise en charge des populations sur le plan socio-sanitaire et éducationnel. Par ailleurs, au niveau économique, la réorientation du rôle de l'État favorise sur le plan de l'emploi, des politiques de création d'emploi au détriment de la mise en application et du suivi de normes du travail conformes aux principes internationaux. Cette situation a non seulement un impact sur le rôle et la capacité de l'État à jouer un rôle de chef d'orchestre dans la prise en charge du bien commun, mais influe également sur la capacité des citoyens à porter au niveau de l'État les valeurs qu'ils veulent voir institutionnalisées et qui serviront à définir le bien commun ainsi que les moyens pour l'atteindre. Dans ces conditions, pour les pays en développement, l'agenda de la RSO est différent de ce qu'il peut être dans les pays industrialisés, dans la mesure où cette dernière doit contribuer à une réduction de la pauvreté et donc prendre en compte la question des inégalités. Si l'approche contractuelle qui comprend la RSO comme la prise en charge des parties prenantes est critiquable, étant donné que la somme des intérêts des parties prenantes (qui s'expriment) ne constitue pas l'intérêt général, cette approche est d'autant moins acceptable dans les pays en développement où les parties prenantes les plus concernées manquent souvent de capacité d'organisation et de pouvoir afin d'assurer la prise en charge de leurs intérêts par les entreprises. Dans le même ordre d'idée, la RSO ne peut être assimilée à la philanthropie au travers de laquelle l'entreprise choisit ses domaines d'intervention mais également les cibles sur lesquelles ses initiatives volontaires vont porter. Dans une perspective de développement durable, la responsabilité sociétale des organisations ne devrait pas conduire à un déplacement des responsabilités de l'État vers ces organisations, les entreprises en particulier, mais devrait être circonscrite de manière à favoriser la contribution de chaque catégorie d'acteurs, contributions qui doivent converger vers une réduction des inégalités et de la pauvreté et une préservation de la base des ressources naturelles. Dans cette perspective institutionnelle, le rôle et la responsabilité des organisations seraient donc de contribuer à la réalisation de ces objectifs, ce qui mettrait à l'ordre du jour des questions jusque là ignorées par les entreprises telles que : la pauvreté, l'évasion fiscale, la pression exercée par les entreprises pour l'obtention d'un cadre d'investissement qui leur est favorable, les stratégies internes des entreprises tels que les prix de cession internes, la quasi absence du transfert de technologie etc. Au-delà des initiatives sociales et environnementales marginales et des meilleures pratiques dans ce domaine, qui caractérisent actuellement la RSO, la prise en compte de ces dimensions permettrait de commencer à assurer un arrimage entre la responsabilité sociétale des organisations et le développement durable dans les pays pauvres.

## Conclusion

Au cours des dernières décennies, une multitude de codes, normes, classements et certifications sont apparues avec l'ambition d'évaluer, de promouvoir ou de garantir la qualité sociale et environnementale d'un produit ou d'une organisation.

Une multitude d'initiatives venant d'institutions internationales émettant une batterie d'instruments susceptibles d'être mis à profit dans une démarche de responsabilité sociale, mais dont aucun ne pouvait prétendre à l'universalité. ISO s'est ainsi arrogée la mission de faire le point sur la responsabilité sociale et de situer les différents outils, et ce faisant leurs promoteurs, par rapport à un document de référence que l'on peut assimiler à une cartographie de la responsabilité sociale.

ISO s'est engagée dans un processus qui relève d'une véritable gageure : rassembler en un document qui fasse consensus, le savoir accumulé en matière de responsabilité sociale, alors que loin d'être stabilisée, la question fait toujours l'objet d'âpres débats. Parce qu'elle se savait en déficit de légitimité, ISO a mis sur pied un processus rédactionnel inédit, fondamentalement différent des comités techniques habituels, offrant du même coup un lieu de rencontres autrement improbables à une multitude d'acteurs sociaux ouverts au dialogue. Avec pour résultat non seulement de s'ériger en instance légitime de la responsabilité sociale, mais surtout de réussir à construire une définition concertée de la responsabilité sociale malgré les controverses et les antagonismes qui marquent toujours le champ. Cette norme revêt un caractère spécial du fait qu'elle ne constitue pas un prolongement des précédentes normes. L'élaboration de la 26000 est considérée comme une véritable innovation dans le processus traditionnel d'élaboration de norme et de ce fait, il reste imprudent de faire une projection de son succès sur le succès des normes précédentes (9001 & 14001).

La norme ISO 26000 est actuellement à sa version d'avant-finale (DIS). Elle doit être publiée, selon le calendrier du comité ISO chargé de la norme, en mois de novembre 2010. En attendant sa mise en œuvre et un retour d'expérience, on ne peut que citer quelques raisons de sa prédisposition au succès :

- Une légitimité et une reconnaissance internationale confirmées notamment dans le monde industriel. Forte de plus de 18 000 normes internationales et le grand succès des deux dernières normes de management (ISO 9001 & 14001).

- L'ISO a réussi là où toutes les institutions internationales ont échoué. Rassembler un document qui fasse consensus. Un savoir cumulé en matière de responsabilité sociale alors que la question fait objet d'âpres débats.
- En dépit d'un déficit de légitimité et de compétence dans le domaine de la RS, ISO a décidé de compenser son manque d'autorité par un processus rédactionnel innovant.
- Le fait que la norme 26000 soit une ligne directrice plutôt qu'une norme certifiable a été considérée comme une des conditions majeures de réussite du processus d'élaboration. Contrairement au fonctionnement traditionnel, l'enjeu d'une norme de responsabilité sociale était moins d'aboutir à un outil, système ou procédure qu'à une clarification du champ qui est devenu l'objet même du processus rédactionnel. Le système de rédaction complexe de représentation sur la base duquel fut construit le processus de rédaction aura permis à un véritable et équitable dialogue de s'établir.
- Le processus rédactionnel exceptionnel a mobilisé des acteurs qui autrement auraient été réduits à recevoir la norme. En sollicitant une quantité d'acteur de tous horizons, l'ISO a favorisé une appropriation de la norme d'autant plus intéressante qu'elle concerne des acteurs antagoniques (patronal/syndicat), (industriels/écologistes), (Pays développés/en voie de développement) etc.
- ISO à réussi a transformé son handicap de manque d'expériences dans les domaines comme la RS par son caractère de neutralité dans le champ. Cela lui a permis de se présenter comme un organisme neutre ouvrant son espace pour la rencontre de tous les acteurs au-delà des clivages traditionnels cités plus haut pour une véritable recherche de consensus.
- Au regard de ce processus rédactionnel, la norme 26000 ne semble plus un produit de l'ISO que celui d'un processus collaboratif dont l'ISO n'a été que l'architecte. L'ISO s'est effacée derrière une ISO devenue un véritable Forum social où c'est la société civile qui était à l'œuvre.

Enfin, il est important de rappeler que quelque soit l'outil, la norme ou le système, l'efficacité dépend en définitive de la volonté de l'organisation de réellement souscrire à de tels principes.

## Bibliographie

- *(DIS iso 26000) Draft international standard (version soumise à évaluation)*  
[http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/4591390/6094591/traduction\\_CD\\_ISO\\_26000\\_d\\_cembre\\_2008.pdf?nodeid=7873014&vernum=0](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/4591390/6094591/traduction_CD_ISO_26000_d_cembre_2008.pdf?nodeid=7873014&vernum=0)
- *Rapports GTRS (comité d'élaboration de la norme ISO 26000)*  
<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>
- *BOIDIN Bruno, Introduction, les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement, Mode en développement, 2008/4, N° 144.*
- *BOIRAL Olivier, Certifier la bonne conduite des entreprise ; enjeux et perspectives d'avenir, Revue internationale du travail, Vol. 142 N°3, 2003*
- *CAPRON Michel, Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE, Atelier international de Montréal sur la RSE, UQAM (Université du Québec à Montréal), 12 - 15 Octobre 2006.*  
[http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/atelier\\_rse.aspx](http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/atelier_rse.aspx)
- *CHAMPION Emmanuelle et Corinne GENDRON, Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE, Chaire Économie et Humanisme, Université du Québec à Montréal (UQAM), Septembre 2003*
- *GENDRON Corinne, normaliser la responsabilité sociale: le pari d'ISO 26000, les cahiers de la CRSDD, collection recherche, N° 07-2010*
- *IGALENS J. (2009) « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », Management & Avenir 3/2009 (n° 23), p. 91-104.*

- *LOUKIL F. (2009) « Normalisation et développement durable », Innovations 1/2009 (n° 29), p. 35-57.*
- *PASQUERO J. et C. GENDRON (2006) Responsabilité sociale de l'entreprise : débats actuels et perspectives, dossier spécial, Revue Gestion, Vol 31 no 2.*
- *TURCOTTE, M-F. (2010) « Projets concernant la norme ISO 26 000 ». Comité de direction de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 25 février, UQAM.*