

## La responsabilité sociétale : une nouvelle frontière pour la normalisation

Par Pierre MAZEAU\*

**S'il est un champ où l'organisation internationale de normalisation (ISO) n'était pas attendue, voire où elle n'était pas la bienvenue, c'est bien celui de la responsabilité sociétale.**

**Nous montrerons dans cet article comment l'ISO a su surmonter les oppositions, mobiliser les bonnes volontés et adapter ses procédures pour réussir le développement de la norme internationale ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (*"guidance on social responsibility"*).**

**Moins de dix-huit mois après sa publication (le 1<sup>er</sup> novembre 2010), la norme ISO 26000 est déjà devenue une référence incontournable dans le domaine de la responsabilité sociétale.**

**L'auteur de cet article est avant tout un acteur engagé puisqu'il est à la fois un praticien de la responsabilité sociétale dans une grande entreprise et un des artisans de l'élaboration de cette norme, dont il a eu le privilège de suivre l'ensemble des étapes, depuis les réflexions préalables jusqu'à sa publication.**

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. » (Mark Twain).

### Introduction

Le 21 mai 2010, à Copenhague, l'émotion des quatre cents participants à la 8<sup>e</sup> réunion du groupe de travail sur la responsabilité sociétale (WGSR) était palpable, quand le président brésilien, Jorge Cazajeira, a annoncé que la résolution n°1 était adoptée et que le texte de la norme internationale ISO 26000 serait transmis, avant le 30 juin 2010, au secrétariat central de l'ISO pour son enregistrement en FDIS [Ndlr : stade du projet final de Norme internationale], puis son envoi aux comités membres pour un vote final. Quelques semaines plus tard, le texte était approuvé par 93 % des votants (contre seulement 5 votes négatifs).

C'était le point d'orgue d'un processus commencé neuf ans plus tôt et né de l'idée (un peu folle) de la commission des consommateurs de l'ISO (COPOLCO) de créer une norme sur la responsabilité sociétale.

Si elle est, sur la forme, assez comparable aux 18 000 autres normes publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) depuis sa création (en 1947), la norme internationale ISO 26000 restera unique de par son objet et de par les moyens mis en œuvre. Mais avant tout, ceux qui ont participé à ce projet s'en souviendront comme d'une extraordinaire aventure humaine et intellectuelle. Le 1<sup>er</sup> novembre 2010, jour du lancement officiel de l'ISO 26000, Rob Steel, le secrétaire général de l'ISO, ne s'y était pas

trompé, en intitulant son intervention « Le lancement d'un rêve ».

Cet article n'a pas pour ambition d'être exhaustif, tant le sujet est riche et complexe, mais de faire partager au lecteur quelques éléments clés de la façon dont cette norme a été élaborée, comme les points les plus novateurs de son contenu, sa portée juridique, la façon dont certains sujets de contentieux ont été traités et, enfin, ses premières applications.

### La genèse d'une norme internationale

La décision, annoncée en juin 2004 par Ziva Patir, présidente du bureau technique de l'ISO (TMB), à l'issue de la conférence de Stockholm, de proposer aux membres de l'ISO un nouveau sujet de normalisation était l'aboutissement d'un travail de plus de trois années qui avait commencé par la demande faite par le COPOLCO (en mai 2001) de l'élaboration d'une norme de système de management portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Le souhait des consommateurs était de pouvoir disposer d'éléments objectifs leur permettant de faire des choix et de juger certaines pratiques des entreprises, dans un contexte où des scandales de tout ordre (non seulement environnementaux et sociaux, notamment au travers des conditions de travail observées chez les sous-traitants de grands donneurs d'ordres et des risques liés à l'utilisation des produits, mais également des problèmes de gouvernance, voire des violations des droits de

l'Homme) jetaient un discrédit sur bon nombre d'entreprises multinationales.

Le rapport présenté à la réunion du COPOLCO de Trinité et Tobago, en juin 2002, qui recensait l'ensemble des éléments existants en la matière, concluait à l'opportunité et à la faisabilité de l'élaboration d'une norme de ce type.

Néanmoins, en septembre 2002, il fut décidé de confier à un groupe stratégique consultatif (SAG) le soin de définir les conditions préalables à l'engagement de ces travaux. Prévu au départ pour une durée de trois mois, ce groupe d'une vingtaine de personnalités représentatives à la fois de l'expertise internationale en matière de RSE et des intérêts des principales parties prenantes, piloté par Dan Gagnier, de la société ALCAN, ne remittra son rapport que dix-huit mois plus tard (en avril 2004), après d'intenses discussions. La France était représentée dans ce groupe par Frédéric Tiberghien, président de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), qui s'est appuyé sur le groupe d'impulsion stratégique (GIS) créé par l'AFNOR pour suivre ces travaux.

Les conclusions et préconisations du SAG ont donc été débattues lors de la Conférence de Stockholm, en juin 2004. Tous les témoins et tous les acteurs de cette conférence se souviennent d'un climat houleux et de débats très vifs qui étaient caractéristiques des rapports qui régnaient à l'époque entre les différentes parties prenantes. Il est intéressant de noter que le mois de juin 2004 consacra l'échec du processus multi-parties prenantes que la Commission européenne avait lancé en 2002 après la publication d'une première communication sur la RSE visant à faire progresser celle-ci en Europe, et que c'est également en juin 2004 que Koffi Annan décida d'ajouter au Pacte Mondial (*Global Compact*), qu'il avait lancé en 2000, un 10<sup>e</sup> principe relatif à la lutte contre la corruption.

### La construction d'une légitimité

Le projet de nouveau sujet (NWIP), qui sera adopté en mars 2005 par vingt-neuf voix contre cinq, reprenait les principales préconisations du SAG :

- ✓ le choix d'une norme s'adressant à l'ensemble des organisations (et non aux seules entreprises),
- ✓ l'ouverture du groupe de travail à six catégories de parties prenantes (entreprises, gouvernements, consommateurs, syndicats, ONG et autres (consultants, universitaires) et à des organisations internationales ayant un intérêt pour le projet,
- ✓ le choix d'une norme qui contienne non pas des exigences, mais des recommandations (et qui ne soit donc pas certifiable),
- ✓ une norme qui ne se présente pas non plus comme un système de management, mais qui fournisse des lignes directrices permettant d'adapter les réponses des organisations à leurs activités et au contexte dans lequel elles opèrent,
- ✓ l'association de pays développés et en développement à tous les niveaux de responsabilité du projet et la recherche de l'équilibre entre parties prenantes (notamment de la parité hommes/femmes).

Le groupe de travail en charge de la conception et de la rédaction de l'ISO 26000 est le plus important en taille de toute l'histoire de l'ISO. Plus de quatre cent trente experts ont participé aux travaux. Le nombre des comités membres inscrits dans le groupe de travail est passé de quarante-trois, en mars 2005, à quatre-vingt-dix-neuf en mai 2010 (dont soixante-huit comités de pays en développement, contre seulement vingt-trois, au départ).

Le Pérou et le Sénégal sont même devenus, à cette occasion, membres « pleins » de l'ISO, disposant ainsi d'un droit de vote sur le projet.

Pour permettre cette mobilisation sans précédent, le comité des pays en développement de l'ISO (DEVCO) a organisé trente-sept séminaires régionaux et dix séminaires nationaux, auxquels ont participé plus de 3 800 personnes. Des fonds publics et privés ont été mobilisés pour permettre la participation du plus grand nombre.

Les critiques sur la représentativité et l'implication des acteurs n'ont certes pas manqué. Des observateurs ont pu noter qu'à la dernière réunion de Copenhague, seules six délégations (dont celle de la France) comprenaient un représentant de chacune des six catégories de parties prenantes précitées, que seuls soixante-quatre pays (sur les quatre-vingt-dix-neuf pays inscrits) étaient représentés et que trente pays n'avaient qu'un seul représentant (provenant le plus souvent de leur organisme national de normalisation).

Si à la différence d'autres travaux normatifs, bien peu de participants pouvaient prétendre être des « experts » du sujet au démarrage du projet, il existait indéniablement une compétence collective qui permettait de couvrir l'ensemble des sujets. Ainsi, par exemple, l'équipe chargée de la rédaction de la question centrale, portant sur l'environnement, réunissait sans conteste quelques-uns des meilleurs spécialistes internationaux. Une procédure de nominations de « conseillers spéciaux » (*special advisors*) qui avait alors été élaborée au sein du groupe de travail pour faire appel à des compétences particulières qui auraient pu manquer dans le groupe, n'a jamais été utilisée.

### Les éléments clés de la réussite du projet

Si plusieurs milliers de personnes (experts, observateurs, membres des comités miroirs, participants aux enquêtes publiques) allant du dirigeant d'une PME d'Aquitaine au ministre de la Défense iranien, auteur d'un commentaire sur le texte, ont été associées au projet, il convient de mettre en exergue certaines contributions :

- ✓ celle du *leadership* Brésil-Suède, qui a assuré la présidence et le secrétariat du groupe de travail. Cet attelage a certes connu d'inévitables difficultés dues au manque d'expérience de ses membres, à la complexité du projet et à des relations interpersonnelles quelquefois difficiles, mais il a tenu bon et a su prendre les bonnes décisions, au bon moment. La décision de rester au stade de projet de travail (WD) prise à Vienne en octobre 2008 (alors que les avis étaient partagés) et de créer une équipe de rédaction intégrée (IDTF) a sans aucun doute été la plus marquante ;

- ✓ celle d'un noyau d'experts (une cinquantaine) comprenant à la fois les présidents (*convenors*) des trois groupes de travail (TG4, TG5 et TG6) et les experts (qui ont tenu la plume dans les équipes de rédaction). La création de l'équipe de rédaction intégrée (IDTF) a par ailleurs été déterminante pour assurer la cohérence du texte et permettre de résoudre les questions techniques et politiques ; cette structure a bien fonctionné, car elle comprenait les « poids lourds » du projet, notamment les leaders des six groupes de parties prenantes et les représentants de l'OIT et ceux du Pacte Mondial ;
- ✓ celle du secrétariat « embarqué » de l'ISO ainsi que des représentants très compétents d'organismes de normalisation comme l'AFNOR, le DIN (Deutsches Institut für Normung), le BSI (British Standards Institute) ou *Danish Standards*, qui ont su préserver les règles de l'ISO et les faire appliquer tout en les adaptant à un contexte particulier, cela alors même que nombre d'experts (y compris les présidents des groupes de travail) en avaient une connaissance limitée ;
- ✓ celle des *task forces* linguistiques (espagnol, arabe, russe, allemand et français), qui ont permis à de nombreux experts qui ne maîtrisaient pas la langue anglaise de comprendre les discussions et de faire valoir leurs arguments ;
- ✓ celle, enfin, des six groupes de parties prenantes, qui, bien que n'ayant pas d'existence formelle dans le groupe de travail, ont inventé un mode de fonctionnement qui a permis de préciser les positions et de négocier des compromis.

Le protocole d'entente (MoU) signé, dès mars 2005, entre l'ISO et l'organisation internationale du travail (OIT), qui avait exprimé des réserves sur la légitimité de l'ISO à traiter de questions sociales, a été également déterminant. Ce protocole qui donnait à l'OIT un droit de regard sur l'ensemble du processus a été une condition essentielle de l'engagement des travaux et a aussi permis à d'autres acteurs, comme les syndicats de salariés, d'y participer.

### L'ISO 26000 : une norme performative

Tout le monde s'accordait à penser que le concept de responsabilité sociétale n'était pas stabilisé, qu'il y avait clairement plusieurs approches en compétition qui traduisaient des sensibilités différentes sur ce que devaient être les rapports entre les entreprises (et, plus généralement, entre les organisations) et la société, que les contours de cette responsabilité étaient flous et que les thématiques à prendre en compte étaient elles-mêmes très variables. Les liens entre responsabilité sociétale et développement durable méritaient également d'être précisés.

Le consensus qui a permis l'approbation de l'ISO 26000 avait-il été un simple compromis entre ces différentes approches ou bien, comme Christian Brodhag a pu le formuler, s'était-il agi d'une « hybridation » entre une conception « contractualiste » fondée sur le dialogue entre parties prenantes et une conception « institutionnaliste » dans laquelle le droit prévalait ? Si l'on retrouve tous ces éléments dans la norme ISO 26000, il est indéniable que celle-

ci va plus loin en proposant une conception rénovée et enrichie de la responsabilité sociétale. C'est en cela qu'elle est une norme performative, elle fait véritablement exister le concept et le rend opérationnel. Isabelle Cadet, en 2011, dans son article intitulé *La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux* (Revue internationale de droit économique) le confirme : « Sur la longueur du texte, comme une litanie, l'ISO 26000 fait véritablement naître une croyance, presque la conviction que la responsabilité sociétale des organisations existe ».

La responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, c'est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement ».

La responsabilité sociétale, c'est la contribution des organisations au développement durable.

Elle implique d'identifier les domaines d'action pertinents et importants pour l'organisation, que ce soit dans le champ des droits de l'Homme, dans celui des conditions de travail, dans celui de l'environnement, dans celui de la loyauté des pratiques (la lutte contre la corruption en étant un élément clé), dans celui de la protection des consommateurs et dans celui de ses rapports avec les collectivités locales.

En outre, la place de la gouvernance est tout à fait déterminante : elle permet à l'organisation de reconnaître sa responsabilité sociétale et d'en rendre compte, elle doit chercher à articuler entre eux les intérêts des parties prenantes et les attentes de la société. Il est à noter que les parties prenantes doivent être comprises dans une acception très large dans l'ISO 26000, puisqu'elles sont définies comme les « individus ou groupes ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ». Elle doit également être garante d'un comportement éthique dans l'ensemble de ses relations.

La notion la plus novatrice de la norme est sans doute celle des « normes internationales de comportement » qui « traduisent les attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes du droit international généralement acceptés ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus ». Cette notion joue le rôle d'une « corde de rappel ». On en donnera pour preuve le paragraphe (qui a emporté l'adhésion de la Chine) qui reconnaît des différences, mais ne permet pas pour autant à l'organisation de s'exonérer de ses responsabilités, un paragraphe rédigé en ces termes : « il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations, ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement. »

### L'ISO 26000 a-t-elle une portée juridique ?

Comme la plupart des référentiels dans le domaine, l'ISO 26000 relève de la « *soft law* » (que l'on peut traduire par « droit mou », si l'on considère que la norme ne contient pas

d'exigences (*requirements*), mais de simples recommandations, ou par « droit doux », car elle ne prévoit pas de sanctions, mais aussi par « droit souple », en considérant que les recommandations doivent être considérées et adaptées aux situations rencontrées).

Toutefois, le fossé entre la "soft law" et la "hard law" (le « droit dur ») tend cependant à se resserrer. La doctrine observe que la force contraignante de la responsabilité sociétale peut apparaître en termes de "hard law", dès lors qu'elle fait référence à une obligation résultant du droit international, de la loi, voire dès lors qu'elle se voit confirmée par le juge comme une obligation unilatérale qui lie l'organisation qui s'y est engagée.

Le texte de l'ISO 26000 a cependant clairement stipulé que la norme « n'est pas destinée à servir de base à une action en justice, une plainte, des arguments à décharge ou toute autre réclamation dans des procédures internationales, nationales ou autres ». Il est néanmoins tentant de se demander quelle position adopterait un juge saisi par une partie prenante mécontente du comportement d'une organisation qui déclarerait publiquement suivre les recommandations de l'ISO 26000.

### Le point de vue des juristes

Les juristes considèrent avec intérêt (mais non sans une certaine suspicion, voire avec un peu de condescendance) ce texte d'usage volontaire, que certains d'entre eux qualifient d'« objet juridique étrange ». En outre, en français, pour les non-initiés, le terme de « norme » (*standard*) au sens de la normalisation crée parfois une confusion avec la « norme » (*norm*) prise dans son acception juridique.

Lors du colloque du 22 mars 2011 organisé par le groupe de recherche interdisciplinaire de Nanterre PRIMAL (*Paris Research in Norms Management and Law*), qui était entièrement consacré à l'ISO 26000, sous l'intitulé « ISO 26000 : quelle normativité ? », plusieurs éminents professeurs de droit ont joué le jeu en tentant de qualifier juridiquement ce texte définissant la « responsabilité sociétale » (dont on a pu dire, par ailleurs, qu'elle était la construction d'un droit sans l'Etat).

Ce texte, qui convoque plus de cent soixante-quinze textes internationaux (dont soixante-dix conventions de l'Organisation Internationale du Travail), a fait dire au Pr. Lyon-Caen qu'il représentait « une norme quasi-constitutionnelle de rang mondial » et il avait même ajouté, que « dans son processus d'élaboration, les Etats avaient eu un rôle de parties prenantes au même titre que les cinq autres parties prenantes à la rédaction de la norme ». Si l'on sent percer l'ironie dans ces propos, le Pr. Javillier, qui a dirigé le département des normes à l'OIT, a affirmé, après avoir rappelé ses inquiétudes de voir l'ISO s'engager sur ce terrain (des inquiétudes dissipées grâce à la synergie ISO/OIT), que « l'implication des acteurs privés dans l'application du droit international ne peut qu'être un facteur d'efficacité supplémentaire de ce droit ». Le Pr. Brunet a renchéri en indiquant que « la norme ISO 26000 permettra l'institution d'un véritable ordre normatif qui

sera d'autant plus efficace politiquement qu'il ne sera pas contraignant juridiquement » et a conclu en indiquant que « les organisations auront bien du mal à y échapper ».

La question de la valeur juridique de ce texte a également été longuement discutée par Isabelle Cadet (voir supra). Pour cet auteur, l'ISO 26000 répond bien à la définition de « l'usage international » : une règle de droit née d'une pratique habituelle et prolongée, considérée peu à peu comme obligatoire par la communauté internationale. Son efficacité ne naît pas d'un contrat, même tacite, ni d'un pacte, mais bien d'une reconnaissance par la communauté internationale prenant la forme d'adhésions. Les bases de l'ISO 26000 sont en ce sens plus solides que celles d'un traité international, dont on peut réduire la portée par des réserves ou des conventions régionales. La confirmation de ce postulat proviendra donc de la façon dont les acteurs s'approprient l'ISO 26000 et en feront « usage » dans leurs relations.

### L'ISO 26000 face au droit international

Le texte de l'ISO 26000 est très clair sur ce point : la norme « n'est pas destinée à être citée comme une preuve de l'évolution du droit coutumier international ».

Il a été par ailleurs posé dès le début des travaux de l'ISO 26000 que « la norme n'a pas vocation à traiter des questions qui ne peuvent être résolues que par les institutions politiques ». C'est pourquoi chaque recommandation a été forgée à partir des éléments puisés à la source de textes internationaux ou, en l'absence de texte abordant le sujet, traitée à partir des préconisations des rapports d'experts faisant autorité (par exemple, celui du GIEEC, en ce qui concerne la lutte contre le changement climatique). Il s'agit donc, dans la plupart des cas, d'une reformulation du contenu des textes internationaux, adaptée au contexte des organisations et de leurs impacts sur la société et l'environnement.

Néanmoins, le groupe de travail a été confronté à plusieurs reprises à des sujets polémiques, voire à des questions politiques.

C'est le cas du principe de précaution (*precautionary approach*), qui est utilisé comme principe dans le traitement de deux questions centrales, l'environnement et les questions relatives aux consommateurs. Le principe de précaution a été formulé pour la première fois en 1992 dans le 15<sup>ème</sup> Principe de la Déclaration de Rio : « En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. » Le principe de précaution, qui était un concept philosophique, a ainsi évolué vers la norme juridique.

La rédaction retenue pour l'ISO 26000 est la suivante : « il convient que l'absence de certitude scientifique absolue ne serve pas de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures d'un coût économiquement acceptable visant à prévenir la dégradation de l'environnement ou un dommage pour la santé humaine. Pour évaluer le rapport coût/efficacité d'une mesure, il convient qu'une orga-

nisation considère – outre les coûts à court terme – les coûts à long terme et les avantages liés à cette mesure ».

Cette formulation a été rejetée lors de la 8<sup>ème</sup> (et dernière) réunion du groupe de travail (à Copenhague) par l'Inde, le Canada et les Etats-Unis, alors qu'il n'était plus possible de faire évoluer le texte. C'est un des seuls cas où une solution de compromis n'a pu être trouvée, et cela explique, au moins en partie, les votes négatifs des Etats-Unis et de l'Inde sur la version finale du texte. Les larmes de la représentante du gouvernement américain annonçant que Washington, qu'elle avait joint dans la nuit, avait rejeté la formulation qu'elle avait elle-même négociée, resteront une image forte de cette ultime séance. Il était sans doute illusoire de penser que la position américaine d'opposition au principe de précaution affirmée dans de nombreuses enceintes allait pouvoir évoluer à l'occasion de la discussion sur la norme ISO 26000.

Si l'ISO 26000 s'est interdit de résoudre des questions de nature politique, elle y a été confrontée à plusieurs reprises. C'est le cas de la question de la discrimination en matière d'orientation sexuelle, qui a été une pierre d'achoppement dans le processus. Dans le domaine d'action traitant des « discriminations et des groupes vulnérables » en matière de droits de l'Homme, l'orientation sexuelle avait été mentionnée parmi les motifs illégitimes de discrimination, ce qui n'avait pas posé de difficultés pour l'adoption du texte (CD) en septembre 2008, à Santiago. Le vote sur la version suivante (DIS), en juillet 2009, a fait apparaître que ce sujet était crucial pour un groupe de pays (constitué du Bahreïn, de la Lybie, du Koweït, de la Malaisie, du Sultanat d'Oman, du Qatar, de l'Arabie Saoudite et des Émirats Arabes Unis). Faire référence à l'orientation sexuelle était pour ces pays « contraire à leur loi, à leur culture et à leur religion ». Or, ces pays venaient de rejoindre le groupe de travail et n'avaient, de ce fait, pas pris part aux débats initiaux portant sur ce point. C'est pendant l'ultime réunion, à Copenhague, qu'il a fallu trouver une solution de compromis et ce, en l'absence d'une référence internationale opposable puisque, si l'Union européenne l'a intégré dans sa Charte des droits fondamentaux depuis 2000, aucun texte international (comme une convention de l'OIT) ne traite de ce point. Après plus de neuf heures de discussions entre les tenants des deux positions opposées (le maintien ou le retrait de la référence à l'orientation sexuelle), un accord a été trouvé consistant à remplacer l'expression « orientation sexuelle » par celle de « relations personnelles ». C'est ainsi que le texte suivant a été adopté : « Des motifs illégitimes émergeant de discrimination recouvrent aussi le statut marital ou familial, les relations personnelles et l'état de santé, tels que l'infection par le VIH ou la séropositivité », ce qui a permis un vote positif de ces pays sur le texte final. Faut-il y voir, pour autant, une évolution irréversible du droit international ? La question reste ouverte, mais dans d'autres enceintes. En juin 2011, le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies a adopté une résolution affirmant expressément l'égalité entre les Hommes quelles que soient leur orientation sexuelle ou leur identité de genre, mais ce débat n'est pas clos, car les pays membres de l'Organisation de coopération islamique (OCI) ont remis en

cause le concept même d'orientation sexuelle et s'y sont opposés.

### **La norme ISO 26000 peut-elle constituer un obstacle au commerce international ?**

La mondialisation rend de plus en plus nécessaire la définition de règles du jeu au niveau international. L'ISO 26000 reconnaît d'ailleurs que « depuis les dernières décennies, la mondialisation s'accompagne d'un accroissement de l'impact des différents types d'organisation – dont celles des secteurs privé et public et des ONG – sur les communautés et l'environnement. »

L'utilisation qui pourrait être faite de l'ISO 26000 dans les échanges internationaux a été une question récurrente tout au long du projet ; la crainte que l'ISO 26000 soit utilisée comme une barrière au commerce a été partagée par certains pays du Nord (comme les Etats-Unis ou le Canada), qui y voyaient une « menace sur l'économie de marché », et par la plupart des pays asiatiques, qui s'inquiétaient du risque de durcissement des conditions d'acceptation de leurs produits. En ce qui concerne le projet de comité (CD), six pays de cette zone avaient voté contre (Chine, Inde, Malaisie, Indonésie, Vietnam et Philippines), ils n'étaient plus que trois à opposer un vote négatif sur le DIS (Chine, Inde et Malaisie) et un seul (l'Inde) sur le vote du texte final.

Ce résultat n'a pu être acquis qu'en acceptant d'insérer dans le texte de l'ISO 26000 le paragraphe suivant : « Cependant, aux fins des Accords de Marrakech établissant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), elle n'est pas destinée à être interprétée comme une « norme internationale », des « lignes directrices » ou des « recommandations », et elle n'a pas non plus vocation à servir de base à une présomption ou de conclusion pour démontrer la cohérence d'une disposition avec les obligations définies par l'OMC. »

Comment interpréter ce texte, alors même que Pascal Lamy, directeur général de l'Organisation Mondiale du Commerce, reconnaît que « les standards internationaux sont une voie intéressante pour encadrer le social que l'on pourrait qualifier de gazeux » et que « du point de vue de l'OMC, la stratégie consiste à pousser à une démarche de standardisation ». L'OMC rappelle également que les pays ont toujours le droit de réglementer pour protéger des intérêts légitimes (l'environnement, la santé...) et que ce n'est pas l'OMC, mais les acteurs eux-mêmes qui doivent définir quelle norme peut servir de référence dans les échanges. Ce point de vue n'est pas partagé par Adam Greene, le représentant de l'Organisation internationale des employeurs, qui voit même dans l'ISO 26000 une « tentative donquichottesque de trouver des solutions techniques à des problèmes politiques et un terrain fertile pour de futurs contentieux portés devant l'OMC ».

### **L'ISO 26000 dans tous ses états**

Dix-huit mois après sa publication, peut-on tirer un premier bilan de la visibilité de l'ISO 26000 au niveau international, de la façon dont cette norme a pu être utilisée pour

initier, structurer ou enrichir des démarches de responsabilité sociétale, de l'influence qu'elle a pu avoir sur les autres référentiels et de la façon dont les pouvoirs publics (ou même les institutions internationales) s'en inspirent ou y font référence ?

Le nombre d'occurrences du terme « ISO 26000 » sur Internet mesuré par le moteur de recherche Google dépasse 15 000 000 en mai 2012, alors qu'il est respectivement de 30 000 000 pour « ISO 14001 », après plus de dix ans d'existence et de 136 000 000 pour « ISO 9001 », après plus de vingt ans d'existence. Il est difficile de dresser une typologie des références, mais il est clair que l'ISO 26000 est devenu un objet d'études ou, à tout le moins, une référence incontournable dans toute communication universitaire traitant de la responsabilité sociétale (plus de 3 000 occurrences ont été identifiées par Google scholar).

Un autre indice est la reprise de cette norme dans les collections nationales : l'enquête lancée en novembre 2011 par la structure post-publication (ISO PPO) a montré que cinquante-trois pays avaient déjà adopté la norme ou étaient en voie de l'adopter (dont la France, le Japon ou la Grande-Bretagne, mais aussi la Chine) et qu'elle était déjà disponible en dix-huit langues. Le mouvement n'est pas terminé puisqu'en mai 2012, le Nigéria annonçait qu'il engageait la procédure d'adoption.

Cela n'a pas empêché cependant les organisations d'autres pays n'ayant pas (encore) adopté cette norme de l'utiliser (comme, par exemple, aux Etats-Unis, dont le membre de l'ISO (ANSI) diffuse la version de la norme publiée par l'organisme de normalisation britannique BSI).

D'autres pays (qu'ils aient ou non approuvé l'ISO 26000) ont souhaité mettre en chantier des référentiels de RSE spécifiques aux conditions de chacun d'eux, mais néanmoins inspirés des questions centrales et de la structure de l'ISO 26000. C'est le cas non seulement de l'Inde et de Cuba, mais aussi de la Chine, qui va proposer, à côté du texte de l'ISO 26000, son propre référentiel.

On peut arguer que l'intérêt que suscite la norme ne préjuge pas de la façon dont elle est utilisée par les organisations pour construire ou renforcer leur démarche de responsabilité sociétale.

### Quelle alternative à la certification ?

L'ISO 26000 n'est pas une norme certifiable, car elle ne comporte pas d'exigences, mais seulement des recommandations. Aucune organisation ne peut se proclamer socialement responsable, car même les plus vertueuses ne sont pas à l'abri d'une interpellation de leurs parties prenantes (présomption de corruption, au Mexique, pour Walmart, désastre écologique dans le Golfe du Mexique, pour BP,...). Si l'ISO et l'IAF (Forum International de l'Accréditation) ont publié une déclaration commune afin d'éviter toute offre de certification « sauvage » à partir de l'ISO 26000, plusieurs organismes de normalisation (au Danemark, en Autriche ou au Mexique, par exemple) ont néanmoins choisi la voie de normes nationales certifiables qui fondent la certification sur des exigences liées au choix de domaines d'action pertinents et au dialogue avec les parties prenantes. A ce jour,

six entreprises danoises tentent d'être certifiées par rapport à la norme DS 49001.

D'autres commissions de normalisation ou des acteurs privés ont proposé des outils complémentaires qui visent à aider les organisations à se positionner et à faire reconnaître leur démarche.

Dans cette catégorie, on peut notamment citer :

- ✓ les méthodes d'évaluation proposées en France par le groupe AFNOR (AFAQ 26000), par VIGEO (VIGEO 26000), par SGS (SGS 26000) ou encore, par le Bureau Veritas (CAP 26000) pour aider les organisations à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques,
- ✓ la norme expérimentale X30 027 « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 », élaborée au sein de la commission Développement durable-Responsabilité sociétale de l'AFNOR,
- ✓ l'outil d'auto-évaluation (*self assessment*) de l'organisme de normalisation néerlandais NEN, avec la publication des résultats sur une plateforme dédiée.

D'autres organismes ont publié des guides d'utilisation de l'ISO 26000, notamment à l'intention des PME (comme, par exemple, l'ONG Ecologia ou NORMAPME).

L'influence de l'ISO 26000 sur les autres référentiels est également tout à fait patente. Ainsi, le président néerlandais du groupe de travail de la révision des Principes directeurs de l'OCDE a clairement affiché que l'objectif est d'intégrer les avancées de l'ISO 26000. La nouvelle version des principes directeurs publiée en mai 2011 comprend un chapitre sur les droits de l'Homme qui n'existait pas dans la version précédente. Le *Global Compact* et la *Global reporting initiative* ont tous les deux publié des documents de correspondance entre leur référentiel propre et l'ISO 26000. Enfin, la Commission européenne, dans sa communication d'octobre 2011 sur la RSE, s'est largement inspirée de l'ISO 26000, tant dans sa nouvelle définition de la responsabilité sociale des entreprises que dans les champs couverts par celle-ci.

Ce recensement est loin d'être exhaustif, la commission Développement durable-Responsabilité sociétale de l'AFNOR a d'ailleurs mis en place un Observatoire français de l'ISO 26000, qui va capitaliser toutes les utilisations de cette norme. Le secrétariat central de l'ISO 26000 prépare également une conférence (en novembre 2012) qui permettra à tous les comités membres de présenter l'ISO 26000 dans tous ses états.

### Conclusion

Le directeur général de l'AFNOR Olivier Peyrat observe qu'il y a eu un « avant » et un « après » ISO 26000. On peut lui donner raison et ce, à deux niveaux :

- a) Pour ce qui est de la responsabilité sociétale :
- ✓ l'« avant » s'était traduit par la montée en puissance du concept de responsabilité sociétale et par la prise de conscience de l'importance des sujets traités, cette période s'est traduite par une floraison de référentiels (plus de trois cents), mais aussi par un certain flou. Le travail de normalisation a permis de cristalliser le

concept en lui donnant une existence et une cohérence reconnues, tout en concédant que les différents sujets traités allaient continuer à évoluer. Le contexte a également été pris en compte en reconnaissant que, « dans les périodes de crise économique et financière, il convient que les organisations cherchent à maintenir leurs démarches de responsabilité sociale ».

- ✓ l'« après » a consacré l'ISO 26000, à peine publiée, comme une référence incontournable sur le sujet (la nouvelle communication de la Commission européenne sur la RSE en étant l'exemple le plus spectaculaire). Il a également permis une convergence des principaux référentiels (principes directeurs de l'OCDE, lignes directrices sur les entreprises et les droits de l'Homme, *global reporting initiative*,...). Les démarches de responsabilité sociale intègrent de plus en plus et ce, de façon naturelle, les questions centrales de l'ISO 26000, et les parties prenantes disposent d'une grammaire et d'un vocabulaire communs pour dialoguer.

b) pour ce qui relève du processus de normalisation :

- ✓ l'« avant » avait consacré une méthode éprouvée d'élaboration des normes, cela d'autant plus que les acteurs

historiques (industriels, consommateurs, pouvoirs publics) partageaient une même conception de la normalisation, celle d'élément permettant de faciliter les échanges.

- ✓ l'« après » est encore incertain. L'ouverture des travaux de normalisation à de nouveaux acteurs (syndicats, ONG,...), aux pays du Sud et à des organisations supranationales a certes fait la démonstration que la normalisation permet un travail multi-parties prenantes sur un objet commun. La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociale dans les futures normes va également devenir une nécessité, voire une routine. On peut cependant s'interroger sur la volonté de l'ISO de pérenniser un mode de fonctionnement plus participatif (et même sur les risques d'une remise en cause de son modèle économique).

#### Note

\* Chef de mission RSE au sein de la direction Développement durable d'EDF.