

# La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale : une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités

DES OUTILS DE LA  
PERFORMANCE SOCIÉTALE  
ET ENVIRONNEMENTALE

D'amples négociations multipartites ont abouti en novembre 2010 à la norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations, notamment des entreprises. A cette norme correspondent de grands enjeux en termes de responsabilité sociétale *stricto sensu* et en termes de développement durable dans toutes ses composantes (environnementales, sociales et économiques).

La norme ISO 26 000 résulte de multiples compromis entre une approche « contractualiste » qui repose sur la volonté et l'intérêt des parties et une approche « institutionnaliste » qui joue sur les institutions politiques, entre les volontés de développement économique et de croissance des exportations et des approches plus restrictives et entre les aspirations du « Nord » et celles du « Sud »... Les quelques votes hostiles à l'adoption de l'ISO 26 000 (ceux de Cuba, des Etats-Unis, de l'Inde, du Luxembourg et de la Turquie) et les abstentions (comme celle de l'Allemagne) attestent des clivages qui subsistent.

Il n'en reste pas moins que l'ISO 26 000 propose une « méta-régulation » qui concourra à fonder le développement durable sur des bases opérationnelles très largement partagées.

par Christian BRODHAG\*

**L**a profusion des références à la performance globale, à la contribution des entreprises au progrès social ou à la protection, et à la valorisation de l'environnement constitue un frein à la généralisation des pratiques de responsabilité sociétale. La variété des approches, des fondements idéologiques et des postures

théoriques et pratiques est illustrée par ce numéro de *Réalités industrielles*. En matière de responsabilité socié-

\* Directeur de recherche, Institut Henri Fayol, Ecole des Mines de Saint-Etienne.

tale, les entreprises sont soumises à des demandes diverses, contradictoires dans certains cas (1).

Dans ce contexte, il était logique que la normalisation s'empare de la responsabilité sociétale. La normalisation est le processus qui permet d'abaisser les barrières techniques aux échanges ; elle constitue donc un des moteurs pratiques de la mondialisation. Ces questions ne sont pas techniques, elles sont politiques. Ayant pris conscience de cet état de choses, l'ISO a mis en place un processus inédit, assez exceptionnel, qui a abouti à la publication (en novembre 2010) de lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations : l'ISO 26 000. Cet article, qui rend compte de cette négociation, entend démontrer qu'il s'agit d'une initiative exceptionnelle, « hors norme », porteuse d'importantes potentialités.

## LES DIFFÉRENTES ORIGINES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La responsabilité sociétale plonge ses racines dans des origines diverses. Mais pour la simplicité de la démonstration, nous nous limiterons à l'identification de deux origines principales. On peut, bien entendu, retrouver des racines de la responsabilité sociétale dans le capitalisme social du XIX<sup>e</sup> siècle et dans les pratiques philanthropiques (même si les pratiques « paternalistes » ont pu apparaître comme des obstacles au progrès social collectif). Le « tiers secteur » (c'est-à-dire le secteur des mouvements coopératifs, de l'économie sociale et solidaire...) constitue également un laboratoire de pratiques de la responsabilité sociétale. Toutefois, ces deux courants n'ont pas directement marqué la négociation de l'ISO 26 000.

En réalité, l'ISO 26 000 a été marquée notamment par l'opposition entre les deux approches contractualiste et institutionnaliste.

### L'ORIGINE CONTRACTUALISTE DE L'ISO 26 000

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, l'Amérique du Nord a abordé la question sous l'angle moral (l'éthique des affaires). Il s'agissait, par exemple, d'exclure des portefeuilles d'actions des activités jugées par certains comme immorales : le jeu, le sexe ou l'alcool, des activités rejointes par la suite par l'armement et les entreprises

(1) La traduction française de *social responsibility* a longtemps été « responsabilité sociale ». Dans le système onusien, on parle de responsabilité sociale et environnementale. Un usage du terme « sociétal » qualifie un domaine à part, en plus du social et de l'environnemental, plus axé vers les relations avec la communauté. Après un débat au sein de la francophonie, il a été décidé d'adopter le terme de « sociétal » pour la traduction de l'ISO 26 000, de façon à marquer le fait que le mot social en anglais a un sens plus large que le mot « social » en français. C'est cette dernière expression qui devrait progressivement s'imposer.

impliquées dans la guerre du Vietnam. Dans le sillage de cette approche, des cabinets d'audit et de notation comparaient le comportement des entreprises avec un référentiel moral, dans une logique d'exclusion des comportements réprouvés.

Cette approche a trouvé un appui dans la théorie des « parties prenantes », qui considère qu'une entreprise qui répond aux attentes de ses parties prenantes est en phase avec les attentes profondes de la société. Etant ainsi plus proche de son marché, elle est à même d'anticiper sur les évolutions et peut donc s'avérer plus rentable.

L'émergence des ONG et des campagnes de *boycott* contre des multinationales installées dans des pays à faible contrainte légale dont le comportement était jugé inacceptable a renforcé l'intérêt pour des approches stratégiques et volontaires. Les investisseurs ont vu dans ces pratiques de responsabilité sociétale une capacité à gérer les risques, en particulier les risques concernant la réputation de l'entreprise. La convergence de la morale et des affaires vue sous l'angle de la gestion des risques et des opportunités ne choque pas, dans les pays de tradition protestante (comme les Etats-Unis).

### LA VISION INSTITUTIONNALISTE

L'histoire du développement durable s'étant progressivement orientée vers les entreprises, a rencontré la responsabilité sociétale, une approche mettant les institutions au cœur du processus. A Rio, en 1992, la communauté internationale faisait principalement porter les efforts sur les Etats et les institutions multilatérales ; l'aide au développement (que les pays riches s'étaient engagés à porter à 0,7 % de leur PNB) devait contrebalancer les « contraintes » environnementales, dans les pays en développement.

L'Assemblée générale des Nations Unies (« Rio + 5 »), qui se tient à New York en juin 1997, constatant la mondialisation économique, le déclin de l'aide publique et le rôle des investissements privés, commence à faire porter l'accent sur les entreprises multinationales. A l'automne 1997, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, ainsi que des entreprises et des associations, lancent la *Global Reporting Initiative*, qui établit un cadre de lignes directrices pour l'élaboration des rapports de développement durable des entreprises. Aujourd'hui, ce cadre s'impose en tant que référentiel international incontournable.

Enfin, le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, interpelle les entreprises lors du Forum de Davos, en janvier 1999 : il leur propose le Pacte mondial (*Global Compact*), qui demande aux entreprises multinationales de s'engager sur neuf principes en matière de droit de l'Homme, de droit du travail et d'environnement, suivis quelques années plus tard (en



© Gerald Holubowicz/LAIF-REA

CHRISTIAN BRODHAG

« A l'automne 1997, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, ainsi que des entreprises et des associations, lancent la *Global Reporting Initiative*, qui établit un cadre de lignes directrices pour l'élaboration des rapports de développement durable des entreprises. Aujourd'hui, ce cadre s'impose en tant que référentiel international incontournable ». *Bill Clinton, ancien Président des Etats-Unis, fondateur de la Clinton Global Initiative. New York, le 13 mai 2010.*

2005) par un dixième principe concernant la lutte contre la corruption. En exhortant les entreprises à appliquer directement des objectifs tirés de conventions internationales quels que soient les pays où elles opèrent, le Secrétaire général des Nations Unies contourne, d'une certaine façon, le principe de souveraineté des Etats, qui permet à ceux-ci de ratifier les conventions internationales « à la carte » et à leur convenance.

Au Sommet du développement durable de Johannesburg, en 2002, la reconnaissance du rôle des entreprises est complétée par la reconnaissance du rôle des consommateurs : ce sont des changements conjoints de l'offre et de la demande, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie des produits, qui permettront une orientation des modes de consommation et de production vers la durabilité [1]. C'est cette même année que la Commission des consommateurs de l'ISO (la Copolco) lance avec succès la proposition d'une norme internationale sur la responsabilité sociétale. Les travaux pour l'ISO 26 000 commenceront effectivement en 2005.

Au total, l'ISO 26 000 a permis la rencontre des deux courants de la « responsabilité sociétale » et du « déve-

loppement durable ». Dans le cadre d'une vision institutionnaliste (puisque fondée sur les institutions politiques), l'Union européenne avait d'ailleurs déjà établi une passerelle entre ces deux approches au début des années 2000, en proposant une vision de la responsabilité sociétale qui reposait principalement sur un engagement des entreprises à aller plus loin que la réglementation pour contribuer au développement durable [5].

#### L'ISO 26 000

L'organisation internationale de normalisation (ISO), qui était plus connue et légitime en matière de normes techniques ou de systèmes de management, s'est aventurée sur un terrain nouveau, très politique, une orientation qui est résumée par le titre d'un ouvrage collectif qui lui est consacré : une norme « hors norme » [4]. La crédibilité de ce processus tient à la fois au savoir-faire de l'ISO dans l'organisation de négociations complexes et à la légitimité des négociateurs. Le processus ISO 26 000 a en effet mis autour

de la table des institutions internationales (au premier rang desquelles figure l'Organisation internationale du travail), les organisations internationales représentant les entreprises, les syndicats et les grandes ONG et, enfin, des délégations nationales, qui étaient composées chacune de six parties prenantes : entreprises, gouvernements, syndicats, consommateurs, associations pour l'environnement et experts consultants.

Entre 2005 et 2010, il n'a fallu pas moins de huit réunions internationales réunissant environ cinq cents représentants et cinq versions successives du texte, discutées dans les comités nationaux mis en place au sein des organismes de normalisation. Ces textes ont fait l'objet de plusieurs milliers d'amendements (plus de 26 000, au total !).

Le vote final est revenu aux organisations nationales de normalisation. 93 % des pays membres du groupe de travail ont voté positivement (pour 66 % requis), avec seulement 5 votes négatifs pour l'ensemble des pays adhérents à l'ISO (Cuba, Etats-Unis, Inde, Luxembourg et Turquie), c'est-à-dire 6 % des 77 votants, alors qu'il aurait fallu 25 % de voix contre pour que le texte soit rejeté. Les acteurs parties prenantes sans droit de vote ont été sollicités pour donner leur avis. L'ensemble des parties s'est exprimé positivement, à l'exclusion des organisations internationales représentant les employeurs.

Nous présenterons le texte lui-même (c'est-à-dire les résultats de la négociation) et ensuite les éléments de débat afin de montrer les tensions et les problèmes soulevés, qui ne manqueront pas de marquer l'application qui en sera faite (2).

## LE CONTENU DE LA NORME

La norme a été écrite « afin d'être utile à tous les types d'organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou de petite taille, et opérant dans les pays développés ou en développement » [6]. La norme n'exprime pas d'exigences ; elle est un guide (*guidance*). Elle n'est pas destinée à servir de base à une certification. Ses propositions sont argumentées et mises en perspective de façon à pouvoir être adaptées aux différents contextes. Elle est écrite pour être lue de façon logique et compréhensible par des organisations débutantes « comme si c'était un précis de responsabilité sociétale », alors qu'une organisation plus mature et expérimentée pourrait l'utiliser « pour améliorer ses pratiques existantes et intégrer plus avant la responsabilité sociétale dans son organisation » [6].

Elle définit les termes (chapitre 2) et met en perspective l'histoire de la responsabilité sociétale, ainsi que

son lien avec les parties prenantes et le développement durable (chapitre 3). Le cœur de la norme est dans le chapitre 4, qui définit sept principes pour la responsabilité sociétale, et dans le chapitre 6, qui identifie les sept questions centrales et les domaines d'action liés. Enfin, les aspects plus méthodologiques sont ébauchés dans le chapitre 5, puis approfondis dans le chapitre 7 (la figure 1 présente une vue d'ensemble de l'ISO 26 000 et de l'articulation entre ses différentes parties).

La responsabilité sociétale est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant 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 (tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement),
- enfin, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » [6, §2.18].

Dans cette définition de la responsabilité sociétale, la contribution au développement durable, la référence aux lois et la cohérence vis-à-vis des normes internationales sont issues de la vision institutionnaliste, alors que le comportement éthique et transparent et la référence aux parties prenantes correspondent à la vision contractualiste.

Par ailleurs, cette définition et le texte, dans son ensemble, introduisent deux innovations : les normes internationales de comportement et la sphère d'influence.

Les normes internationales de comportement sont définies comme les « attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus » [6, § 2.11]. Ces attentes ne sont pas négociées avec des parties prenantes ; elles sont issues de processus institutionnels légitimes, qui, certes, s'adressent avant tout aux États, mais qui « expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer ».

La sphère d'influence est la « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » [6, § 2.19]. Ce concept initié dans le champ des droits de l'Homme est ici élargi dans sa portée. Il s'agit, pour l'organisation, de mobiliser les tiers qui sont dans sa sphère d'influence pour contribuer au développement durable.

Sur les sept principes de responsabilité sociétale, les quatre premiers relèvent d'une vision contractualiste

(2) Des informations complémentaires pourront être trouvées à l'adresse suivante : [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf)

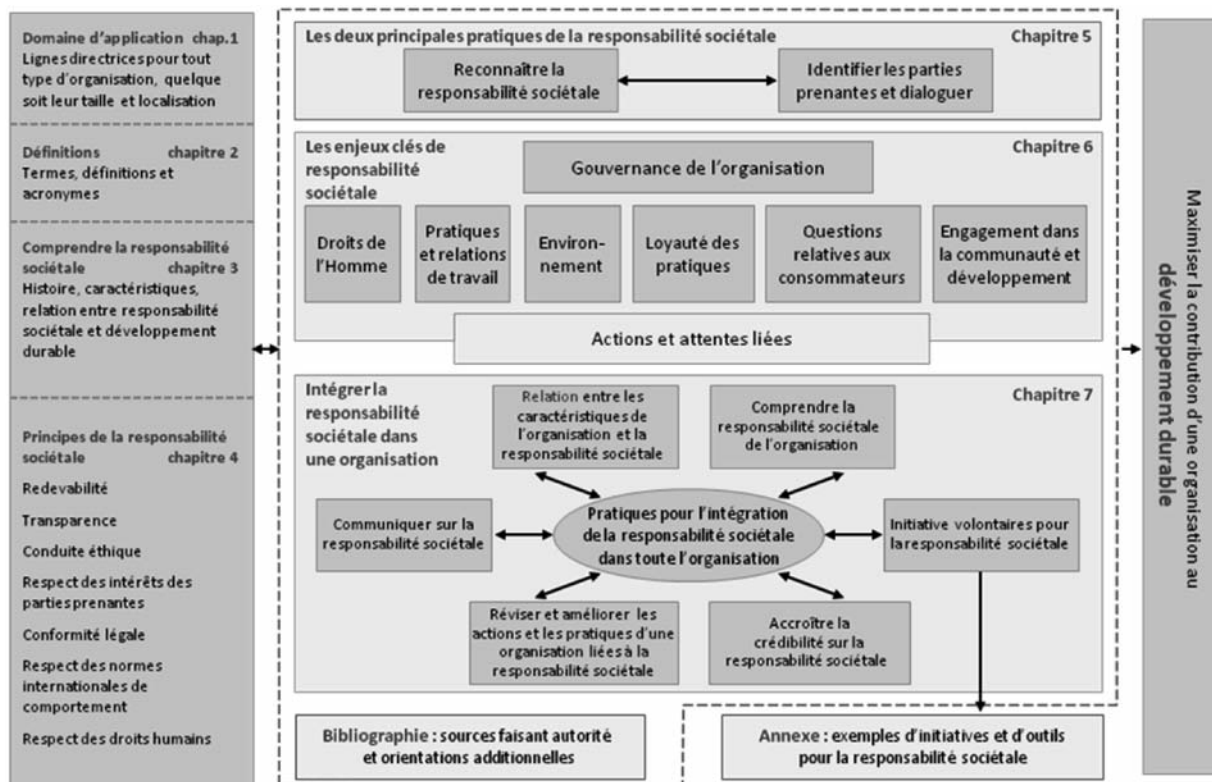


Figure 1 : Schéma général de l'ISO 26 000 [6]

(redevabilité (*accountability*) (3), transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes) et les trois suivants sont institutionnalistes (respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme).

Le chapitre 6 développe sept questions centrales déclinées par domaine d'action ; c'est dans ce chapitre que les questions concrètes sont envisagées. La première question concerne l'organisation elle-même et la nécessité d'adopter une approche « holistique » et d'établir des synergies entre les six autres questions centrales. Ces six questions visent des objectifs concrets de performance : les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et, enfin, les communautés et le développement local.

Chaque question centrale est décrite par ses enjeux, des exemples d'actions possibles et les documents de référence utiles. Des références de deux types sont opérées par le texte au moyen de renvois à 40 normes ISO et à 135 documents multilatéraux susceptibles de fonder des normes internationales de comportement.

(3) Cette traduction d'*accountability* par *redevabilité* a été discutée largement au sein du groupe francophone ; les termes « obligation de rendre compte », « obligation redditionnelle »..., en usage dans le domaine de la comptabilité, n'ont pas été retenus.

## QUELQUES ÉLÉMENTS DE LA NÉGOCIATION

Les courants contractualiste et institutionnaliste se sont affrontés, ont élaboré des compromis, ont ouvert de nouvelles potentialités... Cela a été une négociation coopérative qui a permis la création de « valeurs nouvelles », de solutions hybrides permettant de surmonter des contradictions. Les versions successives du texte ont déterminé des repositionnements de certains acteurs [2] [3].

Les parties prenantes sont prises en compte, mais elles sont replacées dans un cadre institutionnel où les normes internationales de comportement peuvent servir de levier à la satisfaction des attentes exprimées par lesdites parties. Cette référence aux normes internationales de comportement a facilité la négociation puisqu'il suffisait de reprendre dans le texte des éléments ayant déjà été négociés au niveau international. La conception d'une responsabilité sociétale comme contribution des organisations au développement durable suscitait deux types d'oppositions. La première opposition provenait des partisans d'une vision contractualiste (notamment des Etats-Unis), pour qui le développement durable est (fâcheusement) un processus multilatéral onusien. Par ailleurs, en considérant que le développement durable était trop souvent limité à son pilier environnemental, les syndicats demandaient que la distinction soit faite entre le déve-

loppement durable et le bien-être de la société (*welfare*). En acceptant finalement de substituer dans la définition à un *and* un fort opportun *including* (notamment, un *y compris*), les syndicats se sont ralliés à la formulation « contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ».

En revanche, l'opposition sur le principe de précaution s'est cristallisée, sans vraie solution de dépassement. Les uns voulaient en faire un principe général et les autres (Etats-Unis, Canada et Inde) l'exclure totalement. Il n'a pas été possible de faire référence aux connaissances scientifiques en tant que telles, qui pourraient, par exemple, fonder la prévention (4). Le principe de précaution est finalement cité dans deux chapitres du texte (ceux relatifs à l'environnement et à la protection du consommateur).

Les pays européens (France, Suède, Allemagne, Autriche) ont été moteurs et se sont trouvés souvent en accord, mais sans qu'il y ait eu à ce niveau de position concertée (les deux derniers pays cités se sont d'ailleurs abstenus lors du vote final). La Commission européenne a suivi les travaux sans jouer de rôle fort. Des pays comme les Etats-Unis ou le Luxembourg ont finalement voté négativement en prétextant que le texte était inaccessible pour les PME et que celles-ci risquaient d'être affaiblies par la pression que les multinationales pourraient exercer sur elles en l'utilisant. Le clivage Nord-Sud s'est concentré autour du risque de mise en place de barrières non tarifaires au commerce s'appuyant sur l'ISO 26 000 (soit du fait de lois nationales, soit du fait de dispositions contractuelles émanant des donneurs d'ordres). Cette position de la Chine, de l'Inde et de la Turquie a été soutenue par les Etats-Unis. Elle a conduit à préciser que l'ISO 26 000 n'est pas une norme internationale au sens de l'accord de Marrakech de l'OMC. Cette rédaction a semblé suffire à la Chine, qui a voté positivement, mais pas à l'Inde, à la Turquie, à Cuba et... aux Etats-Unis.

L'Amérique Latine a une certaine maturité sur le sujet, avec des réseaux structurés, notamment au Brésil (qui présidait le processus), au Chili (qui a organisé une des huit sessions de travail) et au Mexique.

La Francophonie s'est mobilisée en défendant la vision institutionnaliste de la RSE, notamment le lien avec le développement durable et la référence centrale aux droits de l'Homme. Les pays francophones en développement (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Gabon...) ont été particulièrement mobilisés... comme l'ont été la France, la Belgique et le Canada (en particulier, sa province québécoise) qui a aussi accueilli une des huit réunions internationales.

La prise en compte du contexte national et le fait que cette norme soit une norme volontaire ont rallié les pays du Sud. On a pu mesurer une réelle adhésion des

pays émergents. Mais il faut noter que ces pays étaient également représentés par les six parties prenantes. Si les entreprises ou les gouvernements de ces pays pouvaient être réticents à voir inscrits des objectifs ambitieux en matière de droits de l'Homme, de conditions de travail, d'environnement ou de protection des consommateurs, les syndicats, les organisations de consommateurs et les ONG de ces pays étaient mobilisés. Il ne s'agit donc pas d'une négociation entre pays, mais bien d'une concertation de la société civile mondiale.

---

## CONCLUSION : QUELLES PERSPECTIVES ?

L'objectif du texte n'est pas d'établir des barrières au commerce, mais de mettre en place des dynamiques de progrès, des processus de dialogue (voire de coopération) avec les parties prenantes. Il pourrait représenter un élément concret pour constituer les bases d'une communauté internationale qui ne serait pas uniquement celle des Etats, mais aussi celle de la société civile internationale et des entreprises. Qui dit communauté dit destin et objectifs communs, construction de confiance et recherche de stratégies gagnantes/gagnantes. Il n'y a là nul angélisme : il s'agit de proposer au sein de la compétition internationale les conditions permettant d'ouvrir des espaces de coopération autour des questions environnementales, sociales... du développement durable.

En proposant des principes et des champs d'action pour tous les types d'organisations, qu'elles appartiennent aux sphères publique, économique ou civile, l'ISO 26 000 propose une méta-régulation apte à fonder, sur des bases opérationnelles, le pilier coopératif de la gouvernance internationale pour le développement durable (une gouvernance globale qui impacte tous les niveaux : international, national et local).

Mais, de par son origine (l'ISO) et de par le caractère hybride de son contenu (ONU/ISO), l'ISO 26 000 n'est pas portée par un réseau structuré. Une proposition faite par la Francophonie de mettre en place une initiative de partenariat pour le développement durable pourrait contribuer à surmonter cette faiblesse. La Commission du développement durable des Nations Unies y consacra une demi-journée en mai 2011 dans le cadre du débat sur les modes de consommation et production. L'engagement des institutions (internationales et nationales) pour promouvoir une norme « institutionnaliste » n'est pas acquis.

---

## MON IMPLICATION PERSONNELLE

Une part de hasard et une part de nécessité m'ont conduit successivement à présider, dès 2001, le groupe de normalisation de l'Afnor sur « l'intégration du

(2) Des informations complémentaires pourront être trouvées à l'adresse suivante : [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf)

développement durable et de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management des entreprises » (ou SD 21 000) et à encadrer des travaux de recherche pour mettre au point une méthode pratique utilisable par les PME. Puis, en devenant Délégué interministériel au développement durable, en 2004, j'ai représenté le Gouvernement français dans le processus de l'ISO 26 000, qui démarrait alors. Mon engagement international depuis 1996 (notamment dans le cadre de la Francophonie) m'avait donné une bonne connaissance des organisations internationales, ce qui m'a permis de mobiliser des pays francophones et de promouvoir la logique « institutionnaliste ». Je me consacre à établir des passerelles entre les institutions et les approches volontaires du terrain.

---

#### BIBLIOGRAPHIE

[1] BRODHAG (C.), "A differentiated approach for sustainable consumption and production policies",

*Natural Resources Forum, a United Nations Sustainable Development Journal*, 34, pp. 63-70, 2010.

[2] BRODHAG (C.), « Développement durable et responsabilité sociétale : de la contradiction au dépassement », dans GUY (B.) (Éd.), *Ateliers sur la contradiction*, pp. 253-262, Saint-Etienne, *Presses de l'Ecole des Mines de Paris*, 2010.

[3] BRODHAG (C.), « La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26 000 », dans CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.) & TURCOTTE (M.-F.), *ISO 26 000 : une Norme «hors norme» ? Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale* (223 p.), Paris, Economica, 2010.

[4] CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.) & TURCOTTE (M.-F.), *ISO 26 000 : une Norme «hors norme» ? Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica, 2010.

[5] Commission des Communautés européennes. Livre vert : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 2001.

[6] *ISO 26 000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO, 2010.