

Introduction au Guide ISO 26000 sur la responsabilité sociétale à l'usage des organisations de petite et moyenne taille

La présente introduction à la « responsabilité sociétale » à travers la norme internationale « ISO 26000 » s'adresse aux dirigeants des petites et moyennes organisations, initiés ou novices en matière de développement durable, souvent à court de temps et de ressources. Elle a été rédigée par le Ministère français des affaires étrangères dans les derniers mois de la négociation qui allait aboutir, en novembre 2010, à l'adoption de cette norme qui jouit d'une immense reconnaissance internationale, pour démontrer aux pays dont le tissu économique est essentiellement constitué de PME et qui manifestaient des doutes sur l'utilité de cette norme pour eux, qu'au contraire elle les concernait au premier chef. Ce texte a favorisé le ralliement d'un certain nombre d'entre eux. Elle illustre ce que peut être une diplomatie économique au service de valeurs universelles.

Elaborée par l'Organisation Internationale de Normalisation, (fédération d'organismes de normalisation regroupant 160 pays dont fait partie l'AFNOR), ISO 26000 est une norme internationale d'**application volontaire** construite sur un consensus international. Le terme de « norme » peut prêter à confusion, alors qu'ISO 26000 ne rassemble en fait que des **lignes directrices** : il ne s'agit donc pas d'un texte permettant l'élaboration d'un système de management clés en mains. C'est une des raisons¹ pour laquelle cette « norme » ne permet pas une certification « tierce partie » par un organisme spécialisé. ISO 26000 fournit une terminologie commune, un argumentaire et des suggestions pour la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociétale au sein des organisations de tous types et notamment des **PME, trop souvent absentes de l'agenda du développement durable. Il ne s'agit donc pas d'une contrainte déguisée** imaginée pour s'ajouter à la liste déjà longue des obligations réglementaires pesant sur les organisations.

Les concepteurs d'ISO 26000, dont font partie des organisations de toutes tailles (entreprises, syndicats, associations de consommateurs, collectivités locales, etc.), ont souhaité offrir un cadre opérationnel et une approche méthodologique concrète et pragmatique pour tous types d'organisations (entreprise grande ou petite, collectivité territoriale, association...). Il était difficile d'être à la fois généraliste et concret, pédagogue et bref. D'où un document final de plus de 00 pages qui peut sembler dissuasif.

Cette introduction concise présente les idées clefs et les principaux conseils que la norme propose aux organisations petites et moyennes, en particulier les PME. Elle reprend en les résumant et explicitant les grands chapitres d'ISO 26000.

I DEUX CONSIDERATIONS LIMINAIRES

1) Pourquoi adresser cette introduction aux PMO et non aux seules PME ?

La **globalisation** de l'économie mondiale (que l'on nomme aussi mondialisation) rend les organisations humaines de plus en plus **interdépendantes et interactives**. Les frontières géographiques ne « protègent » plus personne. Les facteurs de risques ou d'opportunités pour une PMO peuvent apparaître aussi bien à 10000 qu'à 10 km, exister depuis dix ans

¹ Il y en a plusieurs autres qui montrent les dangers que son utilisation pourrait représenter pour la crédibilité de l'ISO 26000 et pour l'organisation elle-même.

comme ne se concrétiser que demain. C'est le cas pour les organisations qui interviennent dans un contexte de marché. Mais pas seulement pour elles. De ce fait, la « mise en responsabilité sociétale » du monde socio économique (c'est-à-dire, la prise en compte du développement durable) est une démarche de progrès (parfois de survie) qui :

- concerne tous les types d'acteurs liés, dans le cadre de la démarche de responsabilité sociétale, par des relations d'interdépendance et ayant, de ce fait, des droits mais aussi des devoirs ;
- doit être suffisamment collective et coordonnée dans un esprit de coopération visant à la recherche de relations mutuellement bénéfiques et de solidarisation des efforts, remplaçant progressivement la gestion traditionnelle des relations entre organisations qui recourt trop souvent à l'arbitrage par le conflit.

Les organisations de petite et moyenne taille sont du reste familières de ces principes, étant déjà habituées à travailler ensemble en réseaux ou partenariats. Il en résulte que les PME ne seront pas les seules organisations soumises à des « devoirs de Responsabilité Sociétale » !

Destiner le présent texte spécifiquement aux PMO ne signifie en rien que l'accès à la responsabilité sociétale serait « à deux vitesses » ou à réaliser selon deux contenus, l'un pour PMO, l'autre pour Grandes Organisations (GO). Les objectifs à atteindre, les actions à entreprendre obéissent aux mêmes recommandations.

L'aide que cette introduction souhaite apporter aux PMO concerne surtout :

- la compréhension des sujets (relativement nouveaux pour elles) et de leurs origines,
- les premiers pas à réaliser en fonction des caractéristiques des PMO,
- l'accoutumance à des réflexions et actions en matière de stratégie, gouvernance, formalisation de pratiques,
- la connaissance de moyens et de techniques à réunir pour disposer d'une capacité suffisante de veille assurant le niveau suffisant d'intelligence économique,

Pour les mêmes raisons et dans le même esprit, cette introduction entend faire comprendre que **l'un des objets d'ISO 26000 est de pousser à l'organisation de relations responsables et attentives dans la manière dont les grandes organisations donneuses d'ordres doivent s'adresser aux PMO** : les comportements des grandes organisations, donneurs d'ordre privés ou publics, influent beaucoup sur la vitesse de déploiement et l'efficacité de la démarche de l'ensemble des autres organisations, fournisseurs, sous-traitants, services out-sourcés, etc. Lorsque ces comportements sont léonins ou inéquitables, la possibilité pour ces derniers de réaliser des objectifs de développement durable est handicapée, et cela finit par se retourner contre le donneur d'ordre.

Par exemple, **l'avantage systématiquement donné au « moins disant » est une attitude peu responsable**. ISO 26000 soulève ce type de question et invite l'ensemble des acteurs d'une « chaîne de valeur » à se coordonner dans un esprit de solidarité pour le développement durable de tous. L'organisation dominante qui ne le ferait pas avec ses prestataires pourrait difficilement se prétendre socialement responsable des impacts de ses activités, alors que ces prestataires « produisent » fréquemment plus de 50% de la valeur du produit final. **Pour atteindre ses objectifs, la démarche de responsabilité sociétale doit être volontariste, mondiale, collective et responsable**.

La « démarche RS » n'est pas une nouvelle démarche venant s'ajouter à celle de prise en compte du développement durable. Mettre en route la démarche de responsabilité sociétale dans une organisation, c'est justement mettre en œuvre les actions et dispositions pour prendre en compte les exigences du principe de développement durable. C'est aussi la suite logique de démarches précédemment entreprises, telles **les démarches relatives à la maîtrise de la Qualité, à la performance en matière de Sécurité au travail ou de respect**

de l'Environnement (QSE), qui sont à la fois des préalables et des composantes de la démarche de responsabilité sociétale.

Mais si la démarche peut être mise en route par des actions d'amélioration continue, elle exigera rapidement des actions en rupture, avec nécessité de remise en cause profonde de nos cultures d'entreprises, comportements et « habitudes » comme de nos produits et modes de production.

Du fait des interdépendances de plus en plus profondes qu'elle génère, la globalisation conduit les organisations humaines, l'humanité en général, vers un niveau très élevé de solidarisation et de coopération !

2) Pourquoi une PMO doit elle adopter une « démarche RS » ?

- ✓ **Parce que les PMO sont depuis longtemps des acteurs majeurs au cœur de la vie socio-économique de la société**

Au tournant du 21^e siècle, le monde a réalisé avec effroi que **la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être ni au progrès social**. La responsabilité sociétale est, en fait, une préoccupation ancienne qui, face aux défis contemporains, connaît un nouveau regain et se généralise à toutes les familles d'organisation.

Dans un grand nombre de sociétés, en Asie confucianiste ou bouddhiste comme en Occident chrétien et en Terre d'Islam, des préceptes religieux et moralisateurs ont formé la trame de préceptes éthiques s'appliquant à l'entreprise, l'administration et toutes autres formes d'organisation. Avec l'industrialisation, la question sociale s'est faite de plus en plus envahissante et pressante. L'idée d'une responsabilité sociétale a émergé avec la naissance des activités philanthropiques de grands industriels. Le regain d'attention considérable dont la notion bénéficie depuis, s'explique notamment par **l'émergence de problématiques contemporaines porteuses d'urgence, telle que la question du réchauffement climatique, de la biodiversité**. Dans quel monde vivra-t-on demain ? La question du choix de notre modèle de développement, de son rythme soutenable se pose avec acuité.

Malgré un vocable spécifique, **le concept de responsabilité sociétale désigne une idée relativement simple**, relevant du bon sens. « **Faire de la RS** », devenir socialement responsable, c'est d'abord, simplement, « **agir comme il faut** » pour la survie de la planète et le bien être de la vie qu'elle héberge, en assumant les conséquences de ses actions et s'inscrire ainsi dans le durable. Toute organisation est un des **acteurs de la société avec laquelle elle interagit ; donc aussi, dont elle dépend**. Il importe qu'elle se pense comme telle, ne serait-ce que pour anticiper les éventuels risques ou les opportunités liés à ce rôle.

L'organisation responsable est **donc** celle :

- **qui intègre volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans la gestion économique de ses activités,**
- **qui assume les impacts de ces activités et en rend compte périodiquement à ses parties prenantes.**

« Faire de la RS » consiste à diriger une organisation de manière à augmenter ses contributions positives pour la société dont elle fait partie, tout en diminuant ses éventuels impacts négatifs. C'est aussi une façon de **se prémunir contre les risques judiciaires et en matière de réputation**, d'image et de **répondre aux exigences éthiques des consommateurs** relayées par le secteur associatif et les ONG.

La notion de Responsabilité Sociétale est aussi porteuse de progrès économique pour l'organisation en ce qu'elle sous-tend celle de « **performance globale** »², économique,

² Expression et méthode développée entre autres, par le Centre des Jeunes Dirigeants, www.cjd.fr

sociale et environnementale. Car la responsabilité des dirigeants est aussi d'assurer son développement (qu'il soit économique ou de réalisation d'objectifs non marchands, tels qu'une mission sociale), et l'amélioration de la performance est leur objectif premier. Celle-ci est de plus en plus conditionnée par celle de la responsabilité sociale, environnementale et d'ordre éthique (déontologie). Pour être efficace, la Responsabilité Sociétale doit dès lors être **intégrée au cœur de l'organisation, dans sa stratégie** même, et être mise en œuvre au quotidien dans toutes ses activités.

La **conviction personnelle du dirigeant** est un pré-requis incontournable pour une mise en route pertinente : seul le dirigeant est en mesure de concevoir et de faire mettre en œuvre les décisions et actions à caractère, très souvent, stratégique et culturel que l'objectif de développement durable impose.

Mais il faut être clair sur les **limites de la responsabilité sociétale** : elle ne vise en aucun cas à remplacer les obligations d'intérêt général qui reviennent à l'Etat. Elle s'inscrit comme une **volonté managériale** de dépasser les simples obligations légales et réglementaires qui incombent à l'organisation au nom de l'intérêt à moyen et long terme de celle-ci. Cette volonté entend répondre à des obligations que l'on peut appeler «**extra légales**», **transitoirement**, en anticipant sur l'adoption de réglementations, tant que celles-ci ne sont pas établies au niveau suffisant pour atteindre l'objectif collectif de développement durable et dans le souci de répondre avec succès et sans risques anormaux aux attentes de son « marché ». La Responsabilité Sociétale n'explique pas **ce que l'organisation doit faire** mais l'aide à identifier **ce qu'elle peut faire pour augmenter à la fois sa valeur ajoutée, son incidence positive sur la société et (ainsi) sur son image.**

➤ ***Pour en retirer des avantages pour l'organisation***

La « **démarche RS** » contribue au succès d'une organisation, surtout sur le **moyen et long terme**. Les avantages d'une politique de Responsabilité Sociétale sont propres à chaque organisation en fonction du contexte social dans lequel elle évolue, de son secteur et de sa taille. Les motivations exposées ci-dessous ne concernent donc pas nécessairement chaque PMO.

Quels sont les principaux avantages internes qui peuvent être attendus ?

- **Concevoir et commercialiser avant les concurrents** des réponses à des attentes nouvelles du marché, profiter de « niches »
- Attirer les **nouveaux talents** parmi ses employés
- **Retenir les salariés**, éviter un turn-over coûteux
- Augmenter la **motivation** des salariés et l'esprit d'entreprise
- Améliorer les compétences de ses salariés et prestataires ainsi que **l'échange de compétences** entre salariés
- **Réduire les coûts de production** par une amélioration de la productivité et une meilleure utilisation des ressources et des énergies
- Mieux satisfaire aux obligations juridiques et ainsi **réduire les risques juridiques** (pollution accidentelle, litige avec les parties prenantes, associations de consommateurs, ONG et autorités locales notamment)
- Favoriser l'**innovation** en mettant l'anticipation au cœur de la stratégie
- Favoriser une **prise de décision plus éclairée** par des dialogues et consultations multiples
- Améliorer la capacité de l'organisation à anticiper et **résister aux crises**/conjonctures difficiles

Quels sont les principaux avantages externes pouvant être espérés ?

- Créer un climat de **confiance auprès de ses « clients »**, sur le marché ou son environnement
- **Anticiper** les nouvelles exigences et tendances de ce marché et de l'environnement
- Gagner et **fidéliser des clients** et des partenaires économiques
- Renforcer la **légitimité locale de l'organisation** d'opérer auprès de la communauté locale en participant au développement du territoire d'implantation
- Améliorer son **insertion dans le processus concurrentiel** en satisfaisant aux clauses sociales et environnementales insérées dans les appels d'offres publics et privés

- Réduire les **risques de réputation et d'image**
- Stabiliser et améliorer ses **relations avec ses « parties prenantes** (clients, interlocuteurs locaux, sous-traitants, fournisseurs) et limiter les conflits potentiels ; jusqu'à en faire, le cas échéant, des partenaires en conception de produits ou services
- Mieux satisfaire aux **obligations juridiques** et réduire les risques juridiques en externe
- Anticiper les **changements de législation**
- Répondre de manière anticipée aux attentes des banques, assureurs et investisseurs, de plus en plus exigeants dans leurs placements « responsables »
- Améliorer les pratiques de **management des risques**

La Responsabilité Sociétale se propose de concilier éthique et affaires, encore trop souvent perçus comme intrinsèquement opposés. D'une manière générale, la RS contribue à **minimiser les risques tout en maximisant les opportunités.**

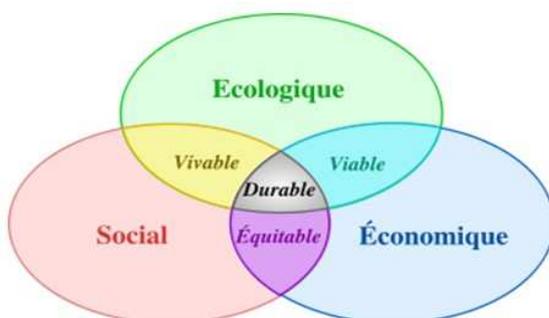
➤ ***Pour s'inscrire dans une dynamique de progrès***

L'exercice de la responsabilité sociale est un **processus progressif et de longue haleine, impulsé par la direction** en relation étroite avec tous les collaborateurs et salariés. C'est une politique de **long terme** qui amène à corriger des visions et préoccupations de court-terme n'assurant plus la durabilité de l'organisation. Elle impose à la direction d'élargir progressivement sa vision stratégique dans le temps et dans l'espace pour élaborer des stratégies à plus long terme.

De la même manière que le point de départ est variable pour chaque organisation, il n'y a pas non plus **de ligne d'arrivée définissable**. Et si elle pouvait l'être, elle serait aussi **spécifique à chaque organisation** et seulement pour une période limitée. Pour chaque organisation, la mise en œuvre de la responsabilité sociétale ne consiste donc pas à atteindre une ligne d'arrivée, mais à créer une dynamique continue qui se concrétise pas à pas. **Toute organisation engagée dans la RS, même de longue date, est une entreprise apprenante** dont le dirigeant est convaincu que cet engagement en faveur du développement durable apportera une valeur ajoutée à plus ou moins moyen terme.

La norme ISO 26000 vise précisément à fournir les éléments permettant de construire un **outil de stratégie de progrès** à la portée des PMO. Elle propose une **méthode d'arbitrage des décisions et de résolution des problèmes orientée vers les résultats**. Elle soulève un certain nombre de problématiques concrètes comme la consommation énergétique ou la politique de diversité. Elle permet pragmatiquement d'identifier des opportunités de repositionnement stratégique.

➤ ***Pour contribuer au développement durable et donc à sa propre durabilité***



En s'engageant dans la Responsabilité Sociétale, l'organisation contribue, à son échelle, à la concrétisation et au déploiement du « développement durable ». Celui-ci **s'articule autour de trois piliers : économique, social et environnemental**. Le développement durable est un **modèle à objectif et rythme nouveaux** de « **développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des**

générations futures à satisfaire les leurs »³.

³ Rapport Brundtland de 1987 pour les Nations Unies : «

Cet objectif vise à atteindre un état de « **soutenabilité** » de notre système socio-économique mondial. **La responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable.**

II La présentation de la Responsabilité Sociétale selon ISO 26000

• **Quelques définitions**

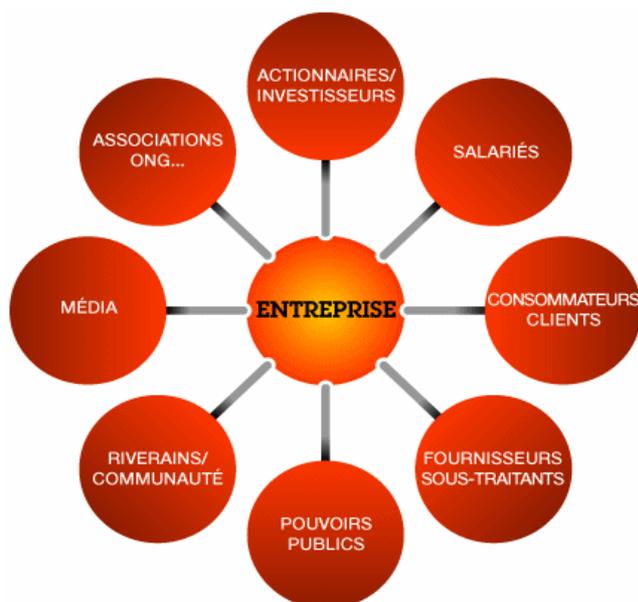
✓ **La responsabilité sociétale**

La responsabilité sociétale d'une organisation s'exprime par la façon dont celle-ci assume les impacts (positifs et négatifs) de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, au travers d'actions et d'un comportement transparent et éthique qui :

- contribuent au développement durable, concept incluant la santé et le bien-être de la société,
- prennent en compte les attentes des parties prenantes,
- respectent les lois en vigueur et sont en accord avec les normes internationales de comportement,
- sont intégrées dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses activités et ses relations avec tous les acteurs auprès desquels l'organisation a une capacité à d'influence.

✓ **Les Parties Prenantes et leurs relations avec l'organisation**

Le concept de Responsabilité Sociétale met en avant le fait que, interdépendante des autres, chaque organisation est souvent à la fois producteur, consommateur, fournisseur, client, exerce une influence et est influencée. Elle est donc « partie prenante » (traduction de « stakeholder ») d'une ou plusieurs autres organisations.



Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus ayant

- - **un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation,**
- - **un potentiel d'impact, positif ou négatif, sur ses performances.**

Chaque organisation fait partie d'un ensemble d'intervenants, associés formellement ou informellement par des relations d'interdépendance et d'interactivité, d'une « société », d'un « environnement » et doit être appréhendée comme telle.

S'intéresser à la responsabilité sociétale, c'est penser l'organisation

dans cet environnement.

Les activités de l'organisation influent sur les parties prenantes mais également sur cette « société » au sens large et celle-ci peut avoir des attentes ou exigences (justifiées ou non) en matière de comportement responsable de l'organisation. **L'organisation doit prendre en compte les intérêts de ses différentes parties prenantes dans ses prises de décision.** Pour cela, le dialogue avec les parties prenantes est d'importance majeure.

Le temps n'est plus où, par le respect de la seule réglementation, l'organisation se mettait à l'abri d'une majorité des risques du marché ou de la « société », des risques juridiques en particulier. Tant que de nouvelles réglementations n'auront pas précisé les conditions « suffisantes » de prise en compte des exigences pour atteindre l'objectif mondial de développement durable, **il revient à l'organisation de les estimer** pour ne pas être mise en cause - et parfois en danger de mort - par des exigences **extra légales** émises par des parties prenantes, en général externes. La période actuelle exige des dirigeants d'organisation, une attitude nouvelle, une attention exceptionnelle et même des responsabilités inhabituelles dans ce domaine.

La principale méthode de travail à leur disposition est le **dialogue approfondi** avec chaque partie prenante. Ils doivent ensuite **arbitrer entre des exigences internes ou externes** pouvant être contradictoires ou non pertinentes. C'est la raison pour laquelle l'ISO 26000 insiste sur l'importance du **dialogue avec les parties prenantes**. Les dirigeants, de PMO en particulier, doivent s'y former et s'habituer à cet exercice nouveau.

Il s'agit surtout d'estimer

- la **pertinence** de l'attente de chaque partie prenante par rapport aux objectifs du DD,
- les **conditions et le risque** pour l'organisation d'y répondre ou non,
- le **degré potentiel d'influence** (de nuisance ?) de chaque partie prenante sur les performances de l'organisation.

Pour le dirigeant, cette étape « dialogue » sera précédée par une première étape, elle aussi nouvelle et complexe : déterminer **quelles sont ses parties prenantes** et estimer celles qui sont « significatives ». Qu'elles soient aisément identifiables car proches et s'étant déjà exprimées, ou lointaines et ne s'exprimant qu'une fois le « projet » de l'organisation présenté ou même en début d'exécution. Pour chaque organisation, une partie prenante peut évoluer de « significative » à « non significative » en fonction du lieu et du moment considérés. Aucune liste des parties prenantes de l'organisation n'est définitive. Dans chaque organisation, la veille pour « identification des parties prenantes » doit être assurée de façon continue.

Au total, il convient de créer des opportunités d'échanges permettant à l'organisation de faire naître un climat de suffisante confiance réciproque pour qu'elle prenne les décisions les plus éclairées.

✓ **Les actions de l'organisation dans sa « sphère d'influence »**

L'organisation est en mesure d'influencer l'activité des autres organisations ou parties prenantes avec lesquelles elle est en relation ; comme les fournisseurs ou les clients, les membres de fédérations professionnelles, les acteurs intervenant sur un même territoire : sa **sphère d'influence**. Elle utilisera cette influence pour aider ces autres organisations à accéder à la responsabilité sociétale et à la mettre en œuvre au profit du Développement Durable.

Selon le contexte et le moment où elle exerce ses activités, chaque PMO exerce plusieurs rôles en même temps! Dans ses activités (même à l'intérieur d'un projet donné), une PMO peut donc, à un instant donné, assumer soit le rôle d'organisation qui cherche à être socialement responsable, soit celui de partie prenante exprimant ses attentes aux autres intervenants. Aussi, est-il de l'intérêt de chaque organisation d'être « équitable » en toute occasion afin d'espérer le même comportement des autres organisations ou parties prenantes.

✓ **Les normes internationales de comportement**

L'organisation doit respecter les « normes internationales de comportement », **c'est-à-dire les traités internationaux universellement reconnus, le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international comme les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail et les traités des Nations Unies relatifs aux droits de l'Homme. ISO 26000 en donne la liste.**

Pour ce qui est des droits de l'Homme, cette norme est énoncée dans la Charte internationale des droits de l'Homme qui inclut la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et les Pactes de 1966. L'un concerne les **droits civils et politiques**, qui comprennent entre autres le droit à la liberté, l'égalité face à la loi, la liberté d'expression et la liberté d'association ; l'autre les **droits économiques, sociaux et culturels**, dont les droits au travail, à la nourriture, à la santé, à l'éducation et à la sécurité sociale. L'organisation responsable ayant des activités dans des pays à faible gouvernance doit non seulement s'efforcer de **respecter les droits de l'Homme mais aussi ne pas tirer profit de leur violation par autrui.**

Pour ce qui est du **droit du travail**, ces normes sont principalement les **8 conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail** : interdiction du travail des enfants et du travail forcé, santé et sécurité, égalité et non discrimination, liberté syndicale et de négociation dans l'entreprise.

ISO 26000 ne donne, en revanche, pas d'indication sur les traités internationaux de référence dans le domaine de l'environnement, le sujet étant moins consensuel et parce que l'essentiel des règles est produit actuellement au niveau national ou régional (les directives européennes par exemple)

Dans l'environnement juridique incertain qui caractérise l'époque, respecter les textes internationaux est une sécurité. Pourquoi ?

- d'une part parce qu'ils font très largement autorité, ayant été adoptés, soit à l'unanimité (ils sont alors dits « universels »), soit par une très grande majorité d'Etats.
- d'autre part parce que l'une des parties prenantes les plus dynamiques, les organisations non gouvernementales (ONG), analyse souvent les situations au travers de leur crible. Les respecter, c'est se mettre à l'abri de déconvenues judiciaires et/ou en termes d'image.

Enfin, ils sont nécessaires à la construction d'une planète soutenable. Pour être équitable, sans « passagers clandestins », il faut que le nouveau modèle qui se construit soit internationalement appliqué, et que des organismes de contrôle fiables soient chargés de vérifier l'équité de cette application ! C'est le rôle des institutions internationales gardiennes des traités.

✓ **Principes de comportement**

Quelle que soit sa taille, l'organisation responsable doit appliquer sept principes de comportement énoncés et expliqués dans un esprit pédagogique par ISO 26000 ((le chapitre 4 en propose 7, que nous réduisons à 5 pour éviter des redites):

1) Rendre compte

L'organisation se doit de rendre compte des impacts positifs et négatifs de ses activités sur la société au sens large, c'est-à-dire les êtres humains et son environnement. Avant toute mise en route de plan d'actions, elle doit réaliser les études d'impact que l'on peut raisonnablement attendre d'elle dans le contexte où elle se trouve. Elle met ainsi en œuvre ce que les juristes appellent la « diligence due », c'est-à-dire les actions que sa

responsabilité sociétale lui demande de réaliser même sans que des intervenants externes n'aient à le faire. La responsabilité de rendre compte implique d'assumer les conséquences d'éventuelles pratiques fautives ou impacts négatifs, y compris indirects, afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

2) Transparence

L'organisation se doit d'assurer la transparence de ses décisions et de ses activités dans la mesure où cette transparence ne met pas en cause ses conditions légales de compétition avec les autres organisations. La nature et l'emplacement de ses activités, les mécanismes de prise de décision, les critères par rapports auxquels elle évalue ses performances en matière de RSE, les effets probables ou avérés de ses activités sur la société doivent, dans la mesure du possible être connus. Ces informations doivent être facilement accessibles aux parties prenantes concernées et légitimes. Cependant, la nécessité de transparence n'implique en rien la publication d'informations d'ordre privé ou stratégique mettant en jeu le secret des affaires en économie de marché ou le code éthique de l'organisation.

3) Comportement éthique

L'organisation se doit de se comporter de manière éthique, c'est-à-dire en conformité avec les principales règles d'éthique des affaires de son domaine d'activités: honnêteté, équité, intégrité pour le monde des affaires. Cela recouvre, par exemple, le refus du recours à la corruption, la non discrimination et l'usage non biaisé de la communication.

4) Respect des intérêts des parties prenantes

Une organisation responsable se doit d'être attentive aux attentes de ses parties prenantes et, dans la mesure de ses ressources et de ses compétences, de les prendre en considération dans son processus de décision. Ce principe ne signifie pas une réponse systématiquement positive aux demandes mais le déploiement d'une écoute et d'une attention débouchant sur une réponse, positive ou négative. Certaines parties prenantes étant silencieuses (génération future, biodiversité...), l'organisation doit mettre en œuvre et faire connaître des modalités spécifiques de prise en considération de leurs intérêts.

5) Légalité

Le premier stade de responsabilité est le respect du droit national en vigueur sur tous les territoires où l'organisation opère ; même ceux où la gouvernance locale est défailante. Cela implique que l'organisation se tienne en particulier régulièrement informée des évolutions législatives. A ce droit national, qui peut être « faible » dans certains pays, s'ajoute le respect des règles internationales universellement reconnues dans les domaines du droit du travail, des droits de l'Homme et de l'environnement, que l'ISO 26 000 décrit. Dans les pays à faible gouvernance locale, ces normes internationales de comportement sont une ligne rouge qui préserve du risque de se trouver complices de leur violation et en position d'être soumis à des recours judiciaires : parce qu'universelles, ces règles peuvent, en effet, être invoquées par les victimes ou d'autres parties prenantes devant des tribunaux nationaux se reconnaissant une « compétence universelle ».

➤ Principaux domaines d'action:

Présentés au chapitre 6 de l'ISO 26 000, ce sont sept domaines dans lesquels une organisation responsable doit rendre compte de ses actions et du respect des principes de comportement précédemment décrits. Pour chacun, l'organisation doit identifier les actions les plus pertinentes pour son activité, au regard de ses impacts sur la société et sur l'environnement, des attentes de ses parties prenantes et de ses contraintes et opportunités.

1) Gouvernance de l'organisation

C'est le système statutaire dans le cadre duquel l'organisation prend des décisions y compris de niveau stratégique et comportemental et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La

Responsabilité Sociétale met l'organisation au défi de se structurer de façon à répondre à plusieurs enjeux : transversalité, cohérence, diligence due, identification des parties prenantes, anticipation des risques, communication maîtrisée, transparence suffisante, etc. Elle doit aussi favoriser l'engagement de l'ensemble de la force de travail, celui, personnel, du ou des dirigeant(s) étant un pré requis incontournable pour une mise en route pertinente : ils sont les mieux à même d'impulser la conception et la mise en œuvre les décisions et actions à caractère stratégique et culturel que l'objectif de Développement Durable impose.

2) Relations et conditions de travail

L'esprit du dialogue social est au cœur de la Responsabilité Sociétale car il organise la relation avec une partie prenante centrale, les salariés et leurs représentants. Il doit se manifester dans tous les types de négociations, consultations ou échanges. L'organisation doit également entreprendre des actions visant à la protection et à l'intégration des « groupes vulnérables ». En France, on considèrera essentiellement les femmes, les personnes en situation de handicap, les immigrés et les personnes nécessitant un effort particulier d'insertion professionnelle (Rmiste, ex-condamné...). Dans ce cadre, l'organisation doit veiller à n'exercer aucune discrimination et à favoriser la diversité.

3) L'environnement

Ce domaine est, aujourd'hui, dans de nombreux pays, fortement réglementé, même si les moyens de contrôle de la mise en œuvre sont souvent insuffisants. Toute organisation doit avoir une bonne connaissance des textes généraux et particuliers qui la concernent. Mais, ces textes évoluant rapidement, chaque organisation est encouragée à se montrer innovante, et ce faisant anticipatrice. De plus, en tant qu'acteur du développement durable, chaque organisation a vocation à participer à l'invention d'un nouveau modèle de développement de la socio-économie mondiale fonctionnant à un rythme plus maîtrisé que l'actuel et obéissant à des règles mondialement acceptées et respectées, plus contraignantes que les actuelles. L'évolution brutale de divers facteurs et comportements d'acteurs au cours des dernières décennies a rendu notre modèle de développement économique inadapté car capable d'endommager irréversiblement ou même de détruire notre planète et la vie qu'elle héberge.

4) Bonnes pratiques des affaires

Le sujet est, lui aussi, largement régi par la loi dans de nombreux pays, ainsi que par la coutume propre aux différents métiers. Un thème fait, en revanche, l'objet de traités internationaux assortis de sanctions fortes : l'interdiction de la corruption, organisée notamment par la Convention dite de Mérida.

5) Questions relatives aux consommateurs

L'une des missions premières des organisations est de répondre aux attentes de cette partie prenante que sont les usagers, les clients ou les consommateurs, selon la nature des activités. Les Etats construisent de façon croissante un droit protecteur dont les organisations doivent suivre l'évolution. Elles doivent aussi, anticipant des attentes qui évoluent rapidement dans le sens d'une exigence croissante, élaborer elles-mêmes des propositions qui leur correspondent.

6) Engagement sociétal

Il est aujourd'hui largement compris que, dans l'intérêt général, il convient que les organisations entretiennent des relations avec les communautés (ou groupes humains) au sein desquelles elles opèrent. Il s'agit de rendre positif leur « ancrage territorial ». L'engagement sociétal permet à l'organisation de dialoguer avec cette partie prenante complexe que sont les communautés qu'elle est susceptible d'impacter, en augmentant « l'acceptation sociétale de ses activités ». Il débouche sur une meilleure connaissance mutuelle pouvant ouvrir des opportunités d'affaires. Un engagement sociétal

efficace peut ainsi améliorer la qualité de vie de la communauté et augmenter la capacité de l'organisation à atteindre ses propres objectifs économiques ou sociétaux.

III Recommandations pour les « premiers pas »

La Responsabilité Sociétale couvrant un champ très large, l'organisation de petite et moyenne taille, dont les moyens sont plus faibles et la gestion souvent plus informelle, doit l'aborder par étapes. **Ne pas pouvoir tout faire ne signifie pas qu'il ne faut rien faire !** L'organisation doit, dans un premier temps, se concentrer sur des actions simples, adaptées à ses objectifs et compatibles avec ses ressources et ses compétences.

Les recommandations ci-dessous sont établies en partant des postulats suivants :

- 1) elles s'adressent à des organisations classiquement mais correctement managées (puisqu'elles fonctionnent et vivent!),
- 2) ces organisations comprennent que les actions nouvelles à entreprendre ne remettent pas en cause les éventuelles actions de rationalisation du management précédemment entreprises (Q, E, S, ..) mais les complètent.

Dans ce contexte, ISO 26 000 propose quelques recommandations. Elles sont de niveau très **opérationnel et peuvent aider à la mise en route de deux des processus majeurs :**

1) Les premières étapes de sensibilisation et de mise en route : une mise en œuvre d'actions d'actualisation, formalisation et approfondissement peut être suggérée au dirigeant dans 4 domaines :

- actualisation/approfondissement de la connaissance de son **marché** (ou de son domaine d'intervention) en examinant attentivement (après avoir élargi son champ d'observation et sa vision dans l'espace et le temps) les caractéristiques des acteurs et facteurs de ce marché (ou de ce domaine d'intervention), les risques et opportunités qu'il recèle ;
- approfondissement de la connaissance de son **organisation**, de ses forces et faiblesses en regard des nouveaux défis et enjeux, afin d'identifier et prévenir les freins et obstacles qui risquent de ralentir ou interdire les actions d'amélioration ou en rupture que la démarche de RS va conduire le dirigeant à décider et mettre en œuvre (préparation à la conduite du changement) ;
- établissement et mise en œuvre d'un plan **d'actions prioritaires à intégrer au plan d'actions général annuel de l'organisation**. En soulignant que les actions prioritaires spécifiquement RS doivent être budgétées et intégrées dans le budget d'exercice ; au risque de ne jamais être réalisées ;
- élargissement du domaine d'**évaluation périodique** et de son instrument d'évaluation (annuel, dans le cadre de l'établissement du bilan d'exercice) des résultats atteints par rapport aux objectifs prévisionnels dans les domaines nouveaux (social, environnemental, éthique, ..).

On peut noter qu'il ne s'agit là que de la mise en application par le dirigeant **du processus classique d'actualisation périodique** (en général, annuel) en 4 étapes des objectifs de tout type d'organisation:

- 1) état des lieux de son marché (ou domaine d'intervention) et de son organisation par rapport au nouveau contexte existant,
- 2) analyse des risques et opportunités offerts par ce nouveau contexte,
- 3) choix d'actions prioritaires face aux caractéristiques de ce nouveau contexte,
- 4) mesure ou évaluation avec un instrument approprié car « ce qui n'est pas mesuré n'est pas managé »

Les dirigeants n'ont donc pas à « apprendre » un nouveau processus pour mettre en route leur « démarche RS »

2) L'identification des parties prenantes :

Plusieurs questions peuvent aider le dirigeant à identifier ses parties prenantes :

- Quels sont les principaux acteurs de ma profession ?
- Quels sont les principaux acteurs de mon territoire ?
- Vis-à-vis de qui existe-il des obligations juridiques ?
- Qui peut être affecté positivement ou négativement par nos activités ?
- Qui pourrait nous aider à traiter tel ou tel impact ?
- Qui a auparavant été consulté sur des questions similaires ?
- Quels acteurs ont demandé à être associés ?

Une fois **identifiées ses parties prenantes et leurs attentes**, après avoir **passé en revue ses domaines d'action et déterminé ses actions les plus pertinentes**, l'organisation doit préciser les modalités **pratiques de mise en œuvre des actions**.

Des méthodes et outils de questionnement (gratuits ou non ; en ligne ou non) aidant à la réalisation de l'état des lieux et certains, au choix des actions de mise en application sont à disposition sur le marché ou en ligne (voir liste non exhaustive au chapitre V ci-dessous)

Si la démarche peut commencer par des actions d'amélioration continue, elle exige très rapidement **des actions en rupture**, avec nécessité de profonde remise en cause de nos cultures d'entreprise, comportements et « habitudes », comme de nos produits et modes de production. Des comportements peu habituels à ce jour sont à mettre en œuvre de façon plus systématique, tels que

- la mise en œuvre volontaire de coopérations entre acheteurs et vendeurs, entre donneurs d'ordre et prestataires,
- l'établissement d'échanges constructifs et parfois permanents entre fournisseurs et ONG ; y compris jusqu'à des collaborations dans la conception de produits et de modes de production,
- le souci de traitement des « différends » par la négociation plutôt que par le conflit,

Il peut être, enfin, utile de se poser quelques questions supplémentaires lors de la mise en route d'une politique de Responsabilité Sociétale

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Est-elle en adéquation avec les valeurs de l'entreprise ?• Quels sont les objectifs de mon engagement en matière de Responsabilité Sociétale ?• Cette pratique concourt-elle à les atteindre ?• Quels sont les bénéfices attendus de cette pratique pour l'entreprise ? Pour les parties prenantes ?• A quels principes de comportement et domaine d'action, cette pratique se réfère-t-elle ?• Quels sont les moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette pratique ? (ressources humaines, matérielles, temps...)• Est-ce une pratique simple à mettre en œuvre ?• Quelles sont les difficultés potentielles ?• Quels sont les indicateurs de suivi pertinents ?• Quelle est la portée de cette pratique au regard de la sphère d'influence ?• Quelles sont les évolutions envisagées ? |
|---|

IV Conclusions

La démarche de responsabilité sociétale par ISO 26000 et résumée dans le présent Guide n'est pas une démarche ou une méthodologie réservée aux grandes organisations. Elle est à la portée des PMO. Bien comprise et appliquée, elle sert leurs intérêts immédiats comme à court et moyen terme. Le dynamisme et la proximité qui caractérisent les PMO en font des formidables ambassadeurs et promoteurs de la Responsabilité Sociétale.

Schéma bilan de l'ISO 26 000

