

# Les lignes directrices ISO 26 000 sur la responsabilité sociale des organisations

---

**Mots clés associés : indicateurs | entreprises | démocratie participative | ISO | normes | normes et labels | parties prenantes | responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

---

## Résumé

Après plus de cinq ans d'élaboration, l'ISO a publié en novembre 2010 une Norme sur la responsabilité sociale des organisations qui traite des rapports entre les organisations et la société en s'appuyant sur un grand nombre de textes substantiels internationaux. Le processus d'élaboration relève d'une forme de démocratie participative, encore inédite au niveau mondial. Chemin faisant, l'ISO a su, dans ce champ, conquérir une légitimité qui ne lui était pas acquise au départ. L'essentiel du contenu est constitué de définitions et de principes et non de modes de procédures certifiables. Fruit de multiples compromis, le texte est cependant cohérent et constitue une référence de grande importance. Son effectivité dépendra en grande partie de son appropriation par les acteurs concernés aux niveaux nationaux.

---

## Auteurs

### Capron Michel

Professeur émérite en sciences de gestion de l'Université Paris 8-Saint Denis, chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion (Université Paris-Est Créteil) .

Au cours de ces quinze dernières années, ses domaines de recherche ont porté sur la responsabilité sociale des organisations et le développement durable, les normes internationales, la comptabilité sociale et sociétale et la gouvernance d'entreprise.

Il a publié sur ces questions de nombreux articles dans des revues académiques et de vulgarisation et plusieurs ouvrages, dont notamment, avec Françoise Quairel-Lanoizelée, « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* » (La Découverte, 2004), « *La responsabilité sociale d'entreprise* » (coll. Repères, La Découverte, 2007 ; nouvelle édition en 2010), « *ISO 26000 : une Norme « hors norme » ?* » (Economica, 2011).

Il a été depuis son origine (2006) jusqu'en 2010, président du Conseil d'orientation du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD) et a été membre de la délégation française aux négociations de l'ISO 26000, au titre de représentant de la recherche.

---

## Texte

L'Organisation internationale de normalisation (ISO, dans son acronyme anglo-américain) a été créée en 1947 afin de faciliter les échanges internationaux de marchandises et de prestations de services par la coordination et l'unification internationales de normes industrielles. Il s'agit d'un organisme de statut privé qui regroupe à travers le monde des organismes nationaux de normalisation dont les statuts sont divers. D'abord orientée sur des normes de spécification technique de produits, elle a progressivement développé son activité vers des normes de processus, puis de systèmes de management qui ont donné lieu à la certification qualité (série des ISO 9000) et à la certification environnementale (série des ISO 14000). La Norme ISO 26000 est d'une toute autre nature et vise l'encadrement des rapports entre les organisations et la société. Nous présentons d'abord un bref historique de son élaboration, ainsi que ses principales caractéristiques, puis le processus d'élaboration et l'essentiel du contenu du texte et sa portée, la légitimité du processus, les perspectives au-delà de l'adoption pour finir sur quelques questions en suspens.

---

## Bref historique et principales caractéristiques de l'ISO 26000

---

À la fin des années 1990 commencent à fleurir, dans le monde des entreprises, une multitude d'initiatives et de démarches de responsabilité sociale visant à affirmer leur contribution au développement durable ; ces démarches sont désordonnées, leur contenu est très variable, généralement pas vérifié et manque de crédibilité. Face à ce foisonnement, le groupe des consommateurs auprès de l'ISO (COPOLCO) a souhaité la création d'un label susceptible d'éclairer les consommateurs dans leurs options d'achat. En 2005, l'ISO a donc décidé d'élaborer une « norme » de responsabilité sociétale des organisations (RSO). Mais le groupe des industriels, dès le départ, émit deux conditions : que cette norme s'applique à toutes les organisations (et pas seulement aux entreprises) et qu'elle ne puisse pas faire l'objet d'une certification [1].

Plus de cinq années ont été nécessaires pour son élaboration et sa négociation. Après son adoption à une très large majorité [2] par le groupe de travail en septembre 2010, elle a été officiellement publiée le 3 novembre 2010.

Bien qu'il s'agisse formellement d'une Norme [3] dans la hiérarchie des textes de l'ISO, il ne s'agit pas d'une norme aux sens habituels du terme, mais d'un document d'orientation, de guidance (traduit en français par « lignes directrices »). Ce sont, pour l'essentiel, des énoncés de définitions et de principes et non la présentation de modes opératoires ou de procédures comme dans les normes qualité (ISO 9000) ou de respect de l'environnement (ISO 14000).

Traitant du vaste champ des rapports entre les organisations et la société, le document s'appuie sur un grand nombre de textes substantiels émanant d'organisations internationales (ONU, OIT, OCDE,...) dont il entend promouvoir l'application.

---

## Le processus d'élaboration : une forme de démocratie participative

---

L'élaboration relevant d'une architecture à plusieurs étages a fait l'objet d'un processus complexe et inédit, à la fois à l'ISO et plus généralement dans les négociations internationales, en s'apparentant à une forme de démocratie participative. L'ISO a délégué à un groupe de travail - dont la composition a varié entre 300 et 500 membres - le soin d'élaborer la Norme. Il était composé de délégations nationales de près de 90 pays (à la fin du processus) comprenant, en principe, des représentants de six catégories de « parties prenantes » : Gouvernement, industrie, travailleurs, consommateurs, ONG, SSRO (*service, support, research and others*). On relève qu'aux côtés de « l'industrie » (toutes entreprises) et des consommateurs, associés statutairement à l'élaboration des normes ISO, figuraient pour la première fois, les ONG, les « autres » (essentiellement consultants et chercheurs) et les Gouvernements mis sur le même pied d'égalité que les autres « parties prenantes ». Etaient également associées au groupe de travail une quarantaine d'organisations internationales dites « de liaison », parmi lesquelles l'Organisation Internationale des Employeurs et la Confédération Syndicale Internationale jouèrent un rôle éminent ; parmi ces organisations, le Pacte mondial (ONU) [4] et l'OCDE bénéficièrent d'un statut particulier, mais surtout l'OIT qui obtint un quasi-droit de veto sur toutes les questions relatives aux relations du travail.

L'interface avec les pays participants fut réalisée à travers des « comités-miroirs nationaux » [5] organisés par les organismes nationaux de normalisation et réunissant, avec des degrés très variables, les forces vives dans chaque pays.

La règle de fonctionnement de l'ISO exigeant le consensus, cela explique la longueur des discussions sur des questions au demeurant très vastes, complexes et qui ne rencontrent pas les mêmes acceptions d'un bout à l'autre de la planète. Le groupe de travail s'est réuni en assemblée plénière au moins une fois par an - à chaque fois pendant une semaine - avec des réunions intermédiaires du groupe de rédaction chargé de recueillir les commentaires, de les synthétiser, de préparer de nouvelles versions et d'animer les discussions. Au total, plus de 25 000 commentaires émanant des comités nationaux ont été recueillis par voie électronique, illustrant la grande diversité des interprétations et des prises de position.

Ce groupe de travail a constitué un espace de discussion tout à fait inédit dans les relations internationales avec des méthodes de travail s'apparentant à la démocratie participative.

---

## L'essentiel du contenu des 7 chapitres du texte de la Norme

---

- 1. « Domaine d'application » : tous les types d'organisations (entreprises, associations, collectivités publiques,...) sont concernés, à l'exception des gouvernements dans l'exercice de leur rôle souverain. Les lignes directrices ISO 26000 ne pourront toutefois pas être interprétées comme une « norme internationale » au sens de l'OMC et ne pourront être invoquées en justice.
- 2. « Termes et définitions » : un assez grand nombre de concepts sont définis ou précisés : *accountability* (traduit par

redevabilité), normes internationales de comportement, *social responsibility* (responsabilité sociétale), sphère d'influence, due diligence (devoir de vigilance), partie prenante, développement durable, groupe vulnérable,...

- 3. « Appréhender la responsabilité sociétale » (RS) : ce chapitre explique les raisons de l'importance actuelle de la thématique : la mondialisation, les attentes de la société ; tout en montrant la relation entre les deux concepts, il fait une nette distinction entre la RS et le développement durable : « le développement durable traite de la satisfaction des besoins de la société tout en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins », alors que « la responsabilité sociétale est essentiellement centrée sur l'organisation » et « concerne les responsabilités vis-à-vis de la société et de l'environnement ».
- 4. « Principes » : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme, soit sept principes qui constituent les ingrédients de la définition de la RS ; le développement durable est considéré comme un objectif général.
- 5. « Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes » : tout en soulignant l'importance des relations avec les parties prenantes de l'organisation, ce chapitre fait la distinction entre les intérêts de celles-ci et les attentes de la société.
- 6. « Lignes directrices relatives aux questions centrales » : chapitre le plus long qui présente sept questions centrales interdépendantes et qui doivent être reliées dans une démarche holistique : gouvernance de l'organisation ; droits de l'Homme ; relations et conditions de travail ; environnement ; loyauté des pratiques (anti-corruption, concurrence...) ; consommateurs ; engagement sociétal (dont investissement responsable).
- 7. « Intégration de la RS dans l'ensemble de l'organisation » : chapitre qui définit des principes de mise en œuvre de la RS sans pour autant fournir des modes opératoires :
  - identification de la relation entre les caractéristiques de l'organisation et la RS ;
  - détermination de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action ; évaluation de la sphère d'influence et de l'exercice de l'influence ;
  - établissement de priorités ;
  - intégration de la RS dans les systèmes et procédures de l'organisation ;
  - définition de l'orientation en matière de RS ;
  - sensibilisation et développement des compétences en matière de RS ;
  - communication sur la RS : caractéristiques et types (comprenant notamment des principes pour le *reporting*) ;
  - amélioration de la crédibilité : rapports et déclarations, résolution des conflits et désaccords avec les parties prenantes ;
  - révision et amélioration des actions et pratiques : surveillance des activités, passage en revue des progrès et performances, amélioration de la fiabilité de la collecte et de la gestion des données, amélioration des performances ;
  - participation ou non à des initiatives volontaires.

En outre, le texte comprend, en annexe, une liste d'initiatives internationales pouvant servir d'appuis aux démarches recommandées par l'ISO 26000.

---

## La portée du contenu de la Norme

---

- 1. Le texte comprend des formulations ambiguës résultant des innombrables compromis qui ont permis d'aboutir au consensus : la définition de la RS est un exemple de compromis fourre-tout et boiteux, mêlant éthique, satisfaction des parties prenantes, respect des lois et des normes internationales de comportement et contribution au développement durable. La conception anglo-saxonne (*business ethics*) a néanmoins nettement reculé par rapport aux premières versions, au profit de la conception européenne continentale centrée sur le développement durable.

### Définition de la responsabilité sociétale

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique 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 ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

- 2. La place de la référence au développement durable (49 occurrences) s'est accrue : le développement durable n'est devenu un objectif de la responsabilité sociétale qu'à partir de la version 2008 du texte. Il demeure néanmoins des

ambiguïtés de compréhension qui n'ont pas été levées au cours des discussions.

- 3. La référence aux attentes des parties prenantes (206 occurrences) reste dominante, malgré une présence accrue de la référence aux enjeux globaux et de l'affirmation de la nécessité d'une « démarche holistique » et de l'interdépendance des différents domaines d'action.
- 4. Le principe de précaution n'est présent que dans la partie « environnement » et la partie « consommateurs » du chapitre 6 sur les questions centrales. Son maintien est à l'origine du vote négatif des Etats-Unis.
- 6. La philanthropie est peu citée : sauf exceptions, elle n'est pas considérée comme faisant partie de la RS.

En somme, le texte reflète la coexistence des deux principales conceptions des rapports des entreprises aux autres et à la société : l'entreprise vue comme un nœud de contrats entre des parties libres de négocier un projet commun (contractualisme) et l'entreprise appréhendée comme une institution qui n'existe qu'à travers des règles de droit déterminées par la société et à laquelle elle est redevable (institutionnalisme).

---

## La légitimité du processus d'élaboration de la Norme

---

- 1. L'ISO a acquis une reconnaissance de haute lutte grâce à des « partenariats renforcés » avec l'OIT, le Pacte mondial (ONU) et l'OCDE.
- 2. La « démocratie participative » qui a présidé à son élaboration présente des limites : prégnance de l'anglais et de la culture anglo-saxonne (qui génèrent en particulier des problèmes de compréhension et de traduction) ; faible poids des pays en voie de développement (malgré leur nombre) ; problèmes de financement des déplacements [6] (pour les ONG et les pays pauvres notamment).
- 3. La représentativité des délégations s'est avérée souvent contestable : par exemple, à Santiago en 2008, 30 pays (sur 64 présents) avaient un seul représentant ; 7 pays seulement disposaient d'une délégation complète ; des problèmes de représentativité ont été perçus à l'intérieur des catégories de parties prenantes ; en outre, on a pu remarquer l'inexistence ou la faible activité de certains comités-miroirs nationaux.
- 4. Certains groupes internationaux de liaison, d'origine privée, portant des initiatives volontaires susceptibles de promouvoir certains aspects de la Norme ISO 26000, ont joué un véritable rôle de lobby, de manière à figurer dans la liste des outils mentionnés en annexe de la Norme.
- 5. En créant les conditions de la discussion et de la négociation, l'ISO a finalement été plus un médiateur que le concepteur de ces lignes directrices.

---

## Les perspectives au-delà de l'adoption de la Norme

---

Quoi qu'il advienne, le texte de la Norme ISO 26000 deviendra une référence au niveau mondial, car c'est le seul texte international sur la RS aussi complet et négocié entre un large éventail d'acteurs. Néanmoins, il ne constituera pas, avant longtemps, un moyen d'harmoniser les différentes conceptions de la responsabilité sociétale des organisations, chaque pays ou ensemble géopolitique conservant ses propres visions en fonction de son histoire et de sa culture.

La mise en œuvre des lignes directrices ISO 26000 reste incertaine : l'opposition ou les réticences de grands pays (USA, Inde, voire la Chine) étaient manifeste à la fin de la négociation ; et surtout les milieux d'affaires dans la plupart des pays les plus développés se montrent réticents et même souvent opposés à son application.

Même en l'absence de certification, la vérification (ou l'évaluation) des organisations en fonction d'ISO 26000 est en train de devenir un enjeu de marché pour les professionnels de l'audit qui commencent à proposer leurs services aux organisations ; il concernera non seulement les entreprises (grandes et petites), mais aussi les collectivités publiques et les grandes associations.

Les modalités de mise en œuvre se feront en fonction de dispositifs nationaux qui peuvent échapper en grande partie à l'ISO, mais probablement pas aux organismes nationaux de normalisation. Le Danemark a déjà élaboré une norme nationale s'inspirant de l'ISO 26000 et qui pourra donner lieu à certification. En France, l'AFAQ-AFNOR a adapté un précédent outil (AFAQ 1000 NR) pour en faire l'instrument d'évaluation du degré de maturité des organisations par rapport à l'ISO 26000 [7] .

---

## Les questions en suspens

---

Dans l'immédiat, c'est la question de la non-certification et des conditions d'utilisation des lignes directrices qui préoccupe le plus les entreprises et les organismes de normalisation. Comment donner une reconnaissance à des démarches volontaires ? Quelle

crédibilité une telle « norme » peut-elle avoir si elle n'est pas certifiable ?

La propagation des normes ISO se faisant par mimétisme, on s'interroge sur la capacité de l'ISO 26000 de se transformer en contrainte normative, ce qui serait le gage de son efficacité. En d'autres termes, l'enjeu repose sur la probabilité de réussir à réguler la fragmentation d'intérêts économiques particuliers dans le cadre de la concurrence mondiale et de codifier les rapports sociaux en dehors des sphères nationales et intergouvernementales. Il est permis de douter que l'ISO en ait les moyens. Ainsi, le risque est que l'ISO participe à la « foire » de la RSE, sans contribuer à y mettre de l'ordre.

---

## Conclusions

---

C'était un pari audacieux de la part de l'ISO de s'engager dans une Norme de « 4ème type » ou de « 4ème génération » ou « d'écosystème » (M. Peyrat, président de l'AFNOR) destinée à encadrer les relations entreprises-société. En dépassant les normes de spécification technique de produits, de processus et de système de management, on peut parler de Norme « hors norme » ou de norme « politique ».

Les objectifs sont-ils trop ambitieux, idéalistes, voire utopiques ? Certainement. L'ISO a su profiter de la place laissée vacante par les organismes intergouvernementaux, incapables ou manquant de la volonté politique nécessaire pour se lancer dans l'amorce d'une forme de régulation mondiale qui concerne largement les activités économiques. Les lignes directrices ISO 26000 confirment la progression de la normalisation professionnelle comme forme de régulation et l'émergence assez récente de mécanismes de négociations et de co-régulation dans lesquels les Etats ne sont qu'une « partie prenante ». Normalisation « professionnelle » cependant mâtinée par la présence, dans son élaboration, de représentants de gouvernements et de la société civile qui en font donc une forme hybride de régulation.

ISO 26000 ne règle pas pour autant les problèmes de régulation des activités économiques au niveau mondial. Elle n'aurait pas pu permettre d'éviter la crise financière de septembre 2008 et elle ne permettra pas d'éviter la prochaine...

La volonté de présenter un visage positif est l'un des traits caractéristiques du contenu et des formulations de ce texte : il invite les organisations à mettre en œuvre de « bonnes pratiques » et il ne cherche pas à stigmatiser des comportements irresponsables : les violations des droits, la dénonciation des dégâts et dommages environnementaux ne font pas partie de son champ, ce qui laissera place, à l'avenir, à d'autres textes plus coercitifs relevant des normes juridiques internationales.

L'ISO a su, grâce à un processus de discussion et d'élaboration original, voire inédit, conquérir une légitimité qui ne lui était pas acquise au départ. Le contenu du texte apparaît comme un ensemble cohérent de référence et un compromis finalement satisfaisant ; il est hautement probable qu'il deviendra la référence au niveau mondial même s'il restera insuffisant pour en faire un moyen d'harmoniser les différentes conceptions de la RSE/RSO et aboutir à une conception universellement acceptée.

Cette légitimité reste toutefois assez fragile si elle n'est pas confortée par la crédibilité de la Norme. Sa future effectivité dépendra des modes nationaux d'application, mais il y a un risque important de voir se développer un marché non contrôlé de la vérification. La crédibilité d'ISO 26000 est donc encore incertaine, d'autant qu'en ayant fait le choix d'élaborer une Norme commune pour les organisations marchandes et non marchandes, sa mise en œuvre n'est pas à l'abri de surprises inattendues.

Finalement, plusieurs lectures de cette Norme sont possibles, sans être incompatibles ; on peut y voir :

- une « innovation collective et partagée », un processus global dont le déploiement va dépendre de la structure et de la composition des réseaux la mettant en œuvre (Brodhag in Capron et alii, 2011),
- une construction sociale pouvant contribuer à la régulation de l'économie mondialisée (Gendron, in Capron et alii, 2011),
- ou un « exercice d'inter normativité » qui présente un risque de substitution à la règle de droit (Daugareilh in Capron et alii, 2011).

---

## Notes

[1] La certification implique un processus d'évaluation par un organisme indépendant destiné à s'assurer de la conformité de l'organisation qui en a fait la demande à un référentiel normatif comprenant un certain nombre d'exigences à satisfaire

[2] L'adoption de la Norme fut acquise par 66 votes favorables, 6 abstentions et 5 votes négatifs (USA, Inde, Cuba, Turquie, Luxembourg).

[3] Statut le plus élevé

[4] Le Pacte mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption.

[5] Groupe de discussion chargé d'examiner les propositions du groupe mondial de rédaction et de lui faire part de ses commentaires sur les différentes versions du texte.

[6] Tous les frais étaient à la charge des participants.

[7] C'est également le cas d'organismes privés comme Vigeo, Bureau Veritas, etc.

---

## Bibliographie

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M. F. (dir.), *ISO 26000 : une Norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Economica, 2011.

Différentes versions de la Norme ISO 26000 pendant son élaboration.

---