

# Travaux de recherche d'Audit social

## La norme ISO26000



### Réalisé par:

ALAMI HASSANI Nada	5630
ANKOUDY Safa	5337
BENLAHCEN Nabila	5536
EL-LAHIBI Yassmine	5322
OUAJAR Yousra	5453
MAZOUARA Maryam	5610
SOMAAN Aiman	7969

### Encadré par :

Mme.CHETOUANI

## Table des matières

Introduction.....	2
<b>I. Généralités .....</b>	<b>3</b>
1. Définition de la norme ISO 26000 .....	3
2. La définition de la Responsabilité Sociale.....	3
3. Norme non certifiable .....	3
<b>II. Contexte d'apparition de l'ISO26000 .....</b>	<b>4</b>
<b>III. Les objectifs de la norme ISO 26000.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Thèmes de la norme ISO 26000.....</b>	<b>6</b>
1. La gouvernance de l'organisation .....	6
2. Les droits de l'Homme .....	6
3. Les relations et conditions de travail .....	6
4. L'environnement.....	7
5. L'éthique d'entreprise, (les bonnes pratiques des affaires).....	7
6. Questions relatives aux consommateurs.....	8
7. Communautés et développement local.....	8
<b>V. Démarche Iso 26000 .....</b>	<b>9</b>
1. L'état des lieux .....	9
2. Déploiement de la démarche RSE .....	11
3. L'évaluation de ses engagements RSE .....	12
<b>VI. Les acteurs impliqués dans l'élaboration de l'ISO 26000.....</b>	<b>15</b>
1. La naissance de l'initiative ISO 26000 : .....	15
2. L'ensemble des acteurs impliqués dans l'élaboration de l'ISO 26000 : .....	15
3. Organisations en liaison : .....	17
<b>VII. Incidences de l'ISO26000.....</b>	<b>19</b>
Conclusion .....	20

# Introduction

Au cours des dernières années, la planète a connu une faille et une pénurie de ses ressources naturelles. Cela est dû à la consommation excessive de ces richesses et à la contamination de ces déchets par les déchets des usines. Cela a conduit à la nécessité d'arrêter et de recalculer à un moment donné. Ainsi, un groupe de mouvements et d'appels pour l'introduction du facteur environnemental dans les décisions prises par les États, les organisations environnementales, ces entreprises, et même les individus ont émergé. La responsabilité sociétale est devenue une nécessité.

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également penchée sur la définition de la RSE dans un document publié par le groupe de travail sur la Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Dans ces lignes directrices, l'ISO donne la définition de la RSE suivante : « 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 et qui est en accord avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

## I. Généralités

### 1. Définition de la norme ISO 26000<sup>1</sup>

L'ISO 26000 est une toute nouvelle norme, publiée fin 2010, qui donne aux entreprises les lignes directrices de la **responsabilité sociétale**. Élaborée par de nombreuses institutions internationales, et fruit d'un consensus unique, cette norme propose un cadre commun pour mettre en œuvre la **démarche RSE**.

### 2. La définition de la Responsabilité Sociale

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) est un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* »  
La responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable, et se veut la traduction de la volonté de prendre en compte les impacts de leurs activités sur la société, l'environnement... la RSE est donc un nouvel outil de conscience pour les entreprises, qui vise à « rendre compte », et ce de manière volontaire.

### 3. Norme non certifiable

**La norme ISO 26000 n'a pas vocation à faire l'objet d'une certification. En effet, il s'agit de lignes directrices, et la norme ne contient pas d'exigences sur la base desquelles une conformité peut être certifiée.**

Par ailleurs, **l'ISO 26000 ne remplace pas les normes de système de management** du type ISO 14001 ou ISO 9001, Ces dernières sont complémentaires et compatibles avec la norme ISO 26000. Norme de recommandation, l'ISO 26000 permet d'alimenter la réflexion stratégique des organisations. Elle se situe donc plus en amont et peut conduire par exemple à engager une démarche ISO 9001 pour optimiser la relation client ou une démarche ISO 14001 pour organiser et crédibiliser la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation. Il en va de même pour les outils tels que la norme OHSAS 180013, le GRI, les écolabels, le bilan carbone®...qui apportent des réponses méthodologiques, opérationnelles ou de reconnaissance sur certains aspects de la mise en œuvre de la norme ISO 26000.

---

<sup>1</sup>Consulter le Site : [www.rse-pro.com](http://www.rse-pro.com) (information sur la responsabilité sociale et environnementale pour une entreprise durable)

## II. Contexte d'apparition de l'ISO26000

Depuis 2002 et suite à une propagation de référentiels et d'outils à travers le monde, l'ISO « **L'Organisation internationale de normalisation, 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** » a pris en 2005 l'initiative d'élaborer une « norme » de responsabilité sociétale des organisations sur le développement durable. Cette initiative fut prise à la demande du groupe des consommateurs auprès de l'ISO (COPOLCO) qui voulaient la création d'un label susceptible d'éclairer les consommateurs dans leurs options d'achat. Cependant 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 pût faire l'objet d'une certification dans le but de ne pas créer une barrière à l'entrée sur le marché pour les entreprises qui ne seraient pas certifiées

Une étude de marché a été lancée et un besoin est apparu c'est celui d'une norme de système de management de la RSE qui soit certifiable. Aujourd'hui l'ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, elle s'adresse aux organisations plus largement qu'aux seules entreprises, et elle n'est pas certifiable.

Plus de cinq années ont été nécessaires pour son élaboration et sa négociation au sein de l'Organisation Internationale de Normalisation. Après son adoption à une très large majorité par le groupe de travail en septembre 2010, avoir été approuvée par plus de 500 experts dans 99 pays de diverses organisations (dont l'OIT, la GRI, le Pacte Mondial, l'Afnor pour la France), et avoir tenu huit réunions plénières internationales et le dépouillement de plus de 25 000 observations reçues par écrit pour obtenir un consensus la norme a été officiellement publiée le 3 novembre 2010.

Bien qu'il s'agisse formellement d'une Norme 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 (environ 130) émanant d'organisations internationales (ONU, OIT, OCDE...).

### **III. Les objectifs de la norme ISO 26000**

- Définir et clarifier la RSE à l'échelle internationale et la rendre applicable à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, fondations, ONG), de tout pays, quels que soient l'activité, la taille et l'effectif
- Guider les organismes dans la prise en charge des responsabilités sociétales
- Proposer un cadre pour permettre la responsabilité sociétale
- Identifier, dialoguer et s'engager avec les parties prenantes
- Renforcer la crédibilité des rapports et des affirmations concernant la responsabilité sociale
- Valoriser les résultats obtenus
- Améliorer la confiance et la satisfaction globale du consommateur et des parties prenantes dans l'organisation et donc améliorer les performances de l'organisation
- Assurer la cohérence avec les documents existants, les traités et conventions internationaux et les normes ISO existantes
- Encourager les meilleures pratiques de responsabilité sociétale dans le monde.
- Aider les organisations à contribuer au développement durable d'une manière transparente et éthique
- Encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi (tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale)
- Promouvoir une terminologie et une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale
- Compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale (et non les remplacer.)
- Aider les organisations à assumer leurs responsabilités sociales tout en respectant les différences culturelles, sociétales, environnementales et juridiques et les conditions de développement économique
- Fournir des conseils pratiques pour rendre la responsabilité sociale opérationnelle
- Mettre l'accent sur les résultats et l'amélioration des performances dans les opérations du marché
- Élargir la conscience de la responsabilité sociale
- Aider les organisations à revoir et à planifier de manière critique leurs stratégies de responsabilité sociale et à traduire leurs principes et objectifs en actions efficaces
- Fournir aux organisations des orientations, leur montrant les méthodes pour définir et agir de manière socialement responsable (mais pas d'objectifs spécifiques à atteindre)

- Offrir un guide pratique à l'organisation sur la mise en œuvre effective du principe de responsabilité sociale

#### **IV. Thèmes de la norme ISO 26000**

##### **La norme ISO 26000 compte sept thèmes principaux <sup>2</sup>**

###### **1. La gouvernance de l'organisation**

Dans le contexte de la responsabilité sociale, la gouvernance d'entreprise joue un rôle clé et l'entreprise doit l'utiliser comme un moyen d'accroître sa capacité d'agir de façon responsable à l'égard d'autres thèmes importants.

###### **2. Les droits de l'Homme**

Les droits de l'Homme désignent les droits de base de tous les êtres humains. Ils se divisent en deux catégories : la première englobe les droits politiques et civils, tel le droit à la vie, à la liberté et à l'équité, tandis que la deuxième englobe les droits économiques, sociaux et culturels, comme le droit au travail, à la nourriture, à la santé, à l'éducation et à la sécurité sociale. Même si les éléments ci-dessus sont régis par la loi à de nombreux endroits, l'entreprise doit s'assurer, de façon indépendante, i) que les employés jouissent de la liberté de s'organiser et peuvent recourir à la négociation collective, ii) qu'ils ne sont pas forcés à travailler, iii) qu'ils ont accès à l'égalité des chances et qu'ils ne sont pas traités de façon discriminatoire et iv) que l'entreprise prend toutes les précautions nécessaires en matière de travail de mineurs.

En matière de droits de l'Homme, les domaines d'actions sont les suivants :

Domaine d'action 1: Devoir de vigilance

Domaine d'action 2: Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme

Domaine d'action 3: Prévention de la complicité

Domaine d'action 4: Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme

Domaine d'action 5: Discrimination et groupes vulnérables

Domaine d'action 6: Droits civils et politiques

Domaine d'action 7: Droits économiques, sociaux et culturels

Domaine d'action 8: Principes fondamentaux et droits au travail

###### **3. Les relations et conditions de travail**

Les pratiques en milieu de travail d'une entreprise doivent s'harmoniser avec toutes les politiques et mesures liées à ses activités et au travail réalisé au nom de l'entreprise, y compris celui effectué par des sous-traitants. Les pratiques de travail vont au-delà de la relation entre l'entreprise et ses employés.

---

<sup>2</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>

En matière de relations et conditions de travail, les domaines d'actions sont les suivants :

Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur/employé

Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale

Domaine d'action 3: Dialogue social

Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail

Domaine d'action 5: Développement du capital humain

#### **4. L'environnement**

Quel que soit l'endroit où se trouve l'entreprise, ses décisions et ses activités ont toujours une incidence sur l'environnement. Habituellement, cette incidence est liée à l'utilisation de ressources, à l'endroit où l'entreprise exerce ses activités, à la production de pollution et de déchets, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur les habitats naturels. L'entreprise doit à tout moment faire un effort en vue de diminuer son incidence environnementale par l'adoption d'une approche globale de la question, c'est-à-dire, en prenant en considération l'ensemble des effets (directs et indirects) de ses décisions et de ses activités sur les aspects socioéconomiques et sur les aspects économiques en matière de santé et d'environnement. En matière de l'environnement, les domaines d'actions sont les suivants :

Domaine d'action 1: Prévention de la pollution

Domaine d'action 2: Utilisation durable des ressources

Domaine d'action 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation

Domaine d'action 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

#### **5. L'éthique d'entreprise, (les bonnes pratiques des affaires)**

L'éthique d'entreprise désigne la conduite que doit adopter une entreprise dans l'ensemble de ses activités et plus particulièrement dans ses transactions avec d'autres sociétés. Sur le plan de la responsabilité sociale, ce concept correspond à la manière dont une entreprise utilise ses rapports avec d'autres sociétés en vue d'obtenir des résultats positifs. En matière de l'éthique d'entreprise, les domaines d'actions sont les suivants :

Domaine d'action 1: Lutte contre la corruption

Domaine d'action 2: Engagement politique responsable

Domaine d'action 3: Concurrence loyale

Domaine d'action 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

Domaine d'action 5: Respect des droits de propriété



## **6. Questions relatives aux consommateurs**

Les entreprises qui fournissent des produits et des services à des consommateurs et à des clients ont des responsabilités à leur égard. Ces responsabilités englobent la fourniture d'information exacte sur le produit et sur sa bonne utilisation, l'utilisation de renseignements de marketing transparents et utiles, la communication des processus contractuels, la promotion de la consommation durable, la conception de produits et la fourniture de services accessibles à tous et, s'il y a lieu, accessibles aux personnes vulnérables ou ayant un certain désavantage. En matière des questions relatives aux consommateurs, les domaines d'actions sont les suivants :

Domaine d'action 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats

Domaine d'action 2: Protection de la santé et de la sécurité des consommateur

Domaine d'action 3: Consommation durable

Domaine d'action 4: Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

Domaine d'action 5: Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Domaine d'action 6: Accès aux services essentiels

Domaine d'action 7: Éducation et sensibilisation

## **7. Communautés et développement local**

Les entreprises tissent des liens dans les communautés où elles mènent leurs activités et elles ont une incidence sur ces communautés. Ces liens doivent être fondés sur la participation de la communauté afin de contribuer à son développement. La participation et le développement de la communauté font partie du développement durable. En matière de l'engagement sociétal, les domaines d'actions sont les suivants

Domaine d'action 1: Implication auprès des communautés

Domaine d'action 2: Éducation et culture

Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences

Domaine d'action 4: Développement des technologies et accès à la technologie

Domaine d'action 5: Création de richesses et de revenus

Domaine d'action 6: La santé

Domaine d'action 7: Investissement dans la société

## V. Démarche Iso 26000<sup>3</sup>

L'intégration de la RSE peut se traduire par trois grandes étapes :

- 1) un état des lieux, étape au cours de laquelle l'organisation identifie les points critiques sur lesquels elle doit agir en priorité ;
- 2) le déploiement, phase durant laquelle les priorités d'action et les engagements pris sont intégrés dans l'organisation de l'entreprise ;
- 3) le « rendre compte », dernière étape qui vise à répondre aux principes de redevabilité et de transparence en communiquant, auprès des parties prenantes, ses actions et ses engagements.

### 1. L'état des lieux

Deux points essentiels sont à étudier : d'une part, connaître le positionnement de l'entreprise par rapport à la législation et, d'autre part, avoir une vision réaliste de sa propre organisation.

**Respecter les lois en vigueur** et être en cohérence avec les normes internationales de comportement (droits de l'homme, droit du travail...) est l'un des principes directeurs de l'ISO 26000. Il n'est donc pas question pour une organisation de se lancer dans une démarche RS si la législation en vigueur n'est déjà pas appliquée.

#### • L'état d'esprit

- Avant tout lancement dans un projet, il est indispensable de bien réfléchir à sa capacité interne et organisationnelle à le mener à bien. Sans un état d'esprit particulier des dirigeants, il y a peu de chances qu'une démarche RS aboutisse concrètement. Un engagement fort du « top management » est indispensable : l'impulsion d'une démarche RS doit venir du haut de l'entreprise et être portée par l'ensemble de la direction.

#### • Nécessité d'une vision transversale

- Il est nécessaire d'avoir une vision transversale de la RS et de chercher à l'intégrer dans l'ensemble de son organisation interne. Il faut savoir prendre en compte les activités quotidiennes et régulières de l'entreprise lors de l'élaboration de sa démarche RS. Il ne s'agit pas de monter un projet RS pour une action ponctuelle (type convention par exemple). Une vision globale des activités de l'entreprise est indispensable. Ainsi, mettre en place une politique d'achat responsable dans le service « achat » aura forcément un impact sur les autres directions.

#### • Dresser le portrait-robot de son organisation au regard des enjeux de la RS

- Le processus de collecte d'informations afin de bien appréhender l'organisation de l'entreprise peut passer par un questionnaire : c'est ce que propose la norme ISO 26 000 (*cf. partie 7.2 de la norme « Relations entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale »*).

---

<sup>3</sup> Voir l'article « Mettre en place une politique RSE avec la norme ISO 26000 » adapté - [www.rfcomptable.grouperf.com/article/0399/ms/rfcompms0399\\_1239935.html](http://www.rfcomptable.grouperf.com/article/0399/ms/rfcompms0399_1239935.html)

### **Questionnaire proposé :**

- > Quels sont la taille de l'organisation, sa structure juridique, la nature de son activité, ses objectifs ?
- > Quels sont les missions sociales de l'organisation, sa vision d'elle-même, ses valeurs, ses principes et codes de conduite propres ?
- > Quelle est la chaîne de valeur de l'organisation ?
- > Comment est structurée l'organisation et quelle est la nature de la prise de décision au sein de l'organisation ?
- > Quelles sont les principales caractéristiques des effectifs ou des employés de l'organisation ?
- > Quels sont les sites où l'organisation opère et, notamment, existe-t-il un cadre juridique solide qui régit nombre des décisions et activités liées à la RS ?
- > Quelles sont les caractéristiques sociales, environnementales et économiques de la zone dans laquelle l'organisation opère ?
- > Quelles sont les organisations professionnelles dans lesquelles l'organisation intervient ?
- > Quelles sont notamment les activités liées à la RS mises en œuvre par ces organisations ?
- > Quels sont les codes ou autres exigences liés à la RS et appuyés par ces organisations ?

- **Identifier les parties prenantes**

- Il convient ici de lister les parties prenantes directes et indirectes de l'entreprise et de se poser la question des impacts de son activité à plus grande échelle. Sont donc visées les parties prenantes au sein de la chaîne de valeur, mais également à l'extérieur (*cf. partie 5.2.3 de la norme ISO 26000 « Identifier les parties prenantes »*).

### **Questionnaire proposé :**

- > Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ?
- > Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation ?
- > Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation ?
- > Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?
- > Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités ?
- > Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue ?
- > Qui, dans la chaîne de valeur, est touché ?

- **Mise en œuvre de la démarche RS**

**L'analyse du champ de sa responsabilité sociétale** - Pour cette analyse, il est donc nécessaire de passer en revue les sept problématiques centrales identifiées par la norme ISO 26 000 (*voir ci-dessus*) afin d'identifier précisément les domaines d'action qui concernent spécifiquement l'entreprise (et donc d'éliminer ceux qui ne la concernent pas).

**Questionnaire proposé :**

-> Quelle est la gamme complète de l'activité de l'organisation ?

-> Quelles sont ses parties prenantes ?

-> Quelles sont les activités des autres organisations dans sa sphère d'influence ? (Exemples des fournisseurs et sous-traitants)

-> Quelle est l'importance des impacts (sur le court et long terme) de l'organisation pour chacun des domaines d'action pertinents en considérant les parties prenantes concernées ?

## **2. Déploiement de la démarche RSE**

- Pour engager une telle démarche, la question « comment s'y prendre » vient naturellement en premier lieu. Les intervenants devront notamment se poser les questions suivantes :

- comment intégrer la RSE dans le projet, la stratégie et la gouvernance de l'organisation ?

- que faire pour déployer la RS à tous les niveaux de l'organisation ? ;

- comment faire pour que les pratiques soient généralisées et non des actions « spot » ?

- quels sont les mécanismes d'évaluation et de vérification que l'organisation doit instaurer ?

- **Évaluer la pertinence de la démarche**

- Est-ce que la démarche est adaptée au domaine d'activité, à la taille de l'organisation ? Mener une politique RS doit conduire à un apport pour l'entreprise (au niveau de son organisation, de son image par exemple). Cela suppose que les dirigeants soient capables d'apprécier toutes les contraintes (en termes de coût et de temps) et les avantages potentiels d'une politique RS.

- **Vérifier la mise en œuvre et les résultats de la démarche**

- Une fois réalisée la mise en place effective au sein de l'organisation, il est indispensable de pouvoir mesurer l'efficacité des actions conduites et le niveau des résultats atteints. Cette vérification porte notamment sur :

- les pratiques et les moyens déployés par rapport aux objectifs ;

- l'atteinte des résultats et leur évolution ;

- la qualité du dialogue avec les parties prenantes et l'évolution de leurs attentes.

**Questions à se poser**

-> De quelle façon faire vérifier l'efficacité des actions et leur résultat : vérification interne (auto-évaluation), vérification par une partie prenante (dialogue, questionnaire...) ou par un tiers ?

-> Comment choisir le système de vérification le plus efficace en fonction du domaine d'activité et de la taille de l'organisation ?

-> Doit-on choisir un vérificateur qui permette une meilleure communication de la démarche ?

### 3. L'évaluation de ses engagements RSE

#### • L'évaluation : une nécessité

Pour renforcer la crédibilité de la démarche RS mise en place par l'entreprise et la valoriser auprès de l'ensemble des parties prenantes, il convient de l'évaluer. En effet, lorsqu'une organisation a mis en place une politique RS et considère avoir atteint une certaine maturité, elle est naturellement encline à vouloir le vérifier, ne serait-ce que pour se démontrer à elle-même qu'elle a dépassé le stade de l'incantation. La première étape consiste alors à mener une autoévaluation de son engagement RS, voire à soumettre sa démarche à un audit interne.

En matière de RSO, le rôle de l'audit interne n'est pas de juger, mais de fournir une aide à la décision stratégique et à l'action managériale sous forme:

- d'opinions autorisées par la combinaison d'un référentiel de questions et de champs d'action opposables (énoncés pour la RSO dans l'ISO 26000) ;
- d'une échelle de mesure des niveaux de performance des systèmes managériaux ;
- d'une méthode d'identification des risques et d'évaluation de leurs conditions et de leurs niveaux de maîtrise.

#### • La mesure de la performance

**Les bonnes pratiques de management** de la performance sociétale dépendent très fortement de la vision stratégique des directions par rapport aux objectifs de développement durable.

L'autoévaluation par les managers de leur performance sociétale crée une dynamique qui contribue à faire évoluer la culture organisationnelle. Ainsi, la démarche de plusieurs grandes entreprises (Danone, Lafarge, Rhodia...), basée sur une autoévaluation par leurs managers, donne une image plus large et plus complexe des performances au niveau de chaque unité ou chaque filiale. En retour, cette démarche intègre la performance sociétale dans l'évaluation individuelle des managers à côté de leur performance économique, ce qui permet à la performance sociétale de devenir l'affaire de tous. Ces autoévaluations régulières et rituelles contribuent à faire évoluer la culture organisationnelle dans le sens d'une performance plus multidimensionnelle.

#### • Les indicateurs privilégiés

- En général, les dispositifs de mesure de la performance sociétale peuvent être regroupés en deux grandes catégories.

-> *L'approche monétaire* tente d'élargir le modèle comptable pour prendre en compte les dimensions environnementales (comptabilité environnementale, PIB vert, Bilan carbone®, écobilan...) et sociales (capital humain immatériel).

-> *L'approche intégrée* tente de le faire par un ensemble cohérent d'indicateurs (GRI, Sustainability Balanced Scorecard...).

### **Remarque :**

Dans les deux cas, les pratiques restent trop souvent focalisées sur les indicateurs au détriment des aspects qualitatifs et de l'analyse des relations de causalité.

- **Nécessité d'évaluer séparément les différents champs de la performance**

- La mise en œuvre d'un système de performance sociétale dépend de la confrontation entre les intérêts des parties prenantes et les stratégies de conformité, d'évitement ou de manipulation des dirigeants de l'entreprise. La dissociation des différents champs (économique, social, environnemental) est une réponse rationnelle aux attentes conflictuelles des parties prenantes. C'est l'approche qui est d'ailleurs proposée par la « comptabilité universelle ».

- **L'évaluation en interne**

### **Principes de l'autoévaluation de la performance :**

Pour être efficace, une autoévaluation doit combiner et promouvoir les qualités suivantes :

- La transparence, les évaluations et les bonnes pratiques devant être largement accessibles via Internet afin que les autres entreprises puissent s'en inspirer et que les parties prenantes puissent exercer leur droit de regard ;
- Le partage, les entreprises ou entités évaluées devant constituer une communauté (physique ou virtuelle) pour échanger sur leurs pratiques et les faire partager par tous, en y associant leurs parties prenantes ;
- La progression, l'important n'étant pas d'avoir atteint un certain niveau à un instant T mais de progresser régulièrement. Une entreprise évaluée doit actualiser (au moins une fois par an) son évaluation et s'attacher à son amélioration continue ;
- La promotion. Une entreprise auto évaluée doit pouvoir l'afficher et miser sur la publicité de cet affichage pour renforcer la confiance de ses interlocuteurs externes.

- **Un outil à la disposition des entreprises :**

### **Le GPS :**

- Le « Global Performance System » (GPS), créé par le Centre des Jeunes Dirigeants, est un outil de pilotage de la démarche de Performance globale. Avec cet outil gratuit (*disponible sur [www.gps.cjd.net](http://www.gps.cjd.net)*), chaque dirigeant, quels que soient le secteur et la taille de son entreprise, peut s'évaluer, piloter sa démarche, comparer son entreprise, éditer son rapport de performance globale et partager ses pratiques et initiatives.

Le GPS est un QCM de 100 questions organisées par thème. À chaque question correspondent trois niveaux de réponses en fonction de la maturité de l'entreprise. Elles sont décrites avec des exemples, des suggestions et des bonnes pratiques.

Les résultats ont vocation à être affichés sur Internet, complètement et nominativement. C'est leur confrontation aux parties prenantes qui garantit leur crédibilité. Un rapport de performance globale est donc généré automatiquement avec toutes les réponses (et les non-réponses). Son format PDF facilite la lecture et permet au dirigeant de le diffuser à toutes ses parties prenantes.

L'évaluation est basée sur un système de notation (chaque thème est noté sur 16) qui permet la comparaison avec d'autres entreprises ou avec sa propre entreprise lors d'une évaluation précédente.

Ce principe de comparaison impose le même questionnaire pour toutes les entreprises, quel que soit le secteur ou la taille. L'autoévaluation suppose l'implication personnelle du dirigeant : c'est lui qui, finalement, décide (« Je m'engage au nom de l'entreprise à améliorer dans les 2 ans les pratiques », par exemple). Elle n'impose pas l'intervention d'un intervenant externe comme tiers de confiance. On constate néanmoins l'apport de consultants externes, lorsque l'entreprise ne dispose pas de ressources en interne pour transformer les priorités en plans d'action et pour coordonner et dynamiser les équipes autour du projet de responsabilité sociétale.

- **L'évaluation externe**

Lorsque les ressources de l'entité sont insuffisantes pour réaliser une évaluation dans de bonnes conditions, elle peut avoir recours à des organismes tiers. Nous en proposons, ici, une liste non exhaustive.

**Le label Lucie :**

- À ce jour, il est le seul outil de labellisation en France. Pour obtenir ce label, les entreprises qui s'engagent en faveur du développement durable doivent adhérer à une charte qu'elles signent. Ensuite, une évaluation est faite à l'issue de laquelle un rapport est remis. À partir de ce document, l'entreprise s'engage à améliorer ses points faibles. Puis, un comité de labellisation se réunit pour attribuer le label en se basant sur le rapport et les engagements (pour en savoir plus : <http://labellucie.com>).

***Important :***

Il ne faut pas confondre certification et labellisation. Dans le premier cas, un organisme indépendant d'évaluation certifie la conformité à un référentiel ou norme. Dans le second cas, le fait d'obtenir un label indique que l'entité respecte un code de conduite ou une charte.

**L'AFAQ 26000 :**

- Outil développé par Afnor certification, il aide les entreprises à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques au regard de l'ISO 26000. L'évaluation donne lieu à une remise d'attestation comprenant le score et le niveau de performance atteints.

**CAP 26000 :**

- Cet outil développé par le Bureau Veritas a pour principal objectif de mesurer les progrès accomplis en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Le rapport établi suite à l'évaluation permet de communiquer auprès des parties prenantes.

## **Ecocert 26000 :**

- Développée par la société Ecocert, l'évaluation comporte trois niveaux d'analyse : cartographie des parties prenantes et de leurs attentes, analyse des moyens au service des objectifs et validation globale du système de management du développement durable.

## **Performance 26000 :**

- Le groupe SGS a développé cet outil où l'évaluation s'effectue en trois étapes : évaluation documentaire, évaluation sur site et remise du rapport de performance. Ce document permet d'identifier les points de vigilance et de hiérarchiser les actions à mener.

## **L'agence Vigeo :**

- Elle est une des premières agences mondiales de notation extra-financière (voir, <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/>). Elle mesure, entre autres, le degré de maturité d'une entreprise au regard des lignes directrices de l'ISO 26000. Son échelle de mesure conventionnelle comporte quatre niveaux, du niveau 1 « engagement en faveur de l'objectif de responsabilité sociale non tangible », le plus faible, au niveau 4, le plus élevé, qui correspond à « une assurance raisonnable de maîtrise des risques et orientations innovantes en faveur de l'anticipation de risques ».

## **VI. Les acteurs impliqués dans l'élaboration de l'ISO 26000**

ISO 26000 avait intégré l'expertise internationale en matière de responsabilité sociétale pour les questions qu'une organisation doit traiter pour opérer d'une manière socialement responsable, et les meilleures pratiques pour appliquer la RS. ISO 26000 sera un puissant outil RS qui aidera les organisations à passer des bonnes intentions aux bonnes actions.

### **1. La naissance de l'initiative ISO 26000 :**

C'est l'ISO/COPOLCO, le Comité pour la politique en matière de consommation, qui a initialement montré, en 2001, l'intérêt d'un travail de l'ISO sur une norme RS. En 2003, le Groupe ad hoc de l'ISO sur la responsabilité sociétale, composé de multiples parties prenantes, qui avait été créé par le Bureau de gestion technique (TMB) de l'ISO, a réalisé une analyse complète des initiatives et enjeux RS dans le monde. En 2004, l'ISO a organisé une conférence internationale rassemblant de multiples parties prenantes sur le besoin ou non de lancer des travaux dans ce domaine. La recommandation positive de cette conférence a conduit à la création, fin 2004, du Groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociétale (ISO/GT RS), chargé d'élaborer la future norme ISO 26000.

### **2. L'ensemble des acteurs impliqués dans l'élaboration de l'ISO 26000 :**

De tous les groupes constitués pour élaborer une norme ISO, l'ISO/GT RS a été le plus important, avec la base la plus large en termes de représentation des parties prenantes. Six principaux groupes de parties prenantes étaient représentés : **industrie, gouvernements, monde du travail, consommateurs, organisations non gouvernementales, et services, conseil, recherche** et autres, avec équilibre géographique et équilibre hommes/femmes. Bien que des efforts aient été déployés pour assurer une participation équilibrée de tous les groupes de parties prenantes, l'équilibre véritable parmi les parties prenantes s'est vu limité par divers facteurs comme la disponibilité des ressources et la nécessité de maîtriser la langue anglaise.

Sous la direction commune des membres de l'ISO pour le Brésil (ABNT) et la Suède (SIS), le groupe de travail était composé d'experts de membres de l'ISO (organismes nationaux de normalisation – ONN)



et d'organisations en liaison (associations représentant le monde des affaires, les consommateurs ou le monde du travail, et des organisations intergouvernementales ou non gouvernementales).

La participation était limitée à un maximum de six experts par ONN et deux experts par organisation en liaison. En juillet 2010, l'ISO/GT RS comptait 450 experts participants et 210 observateurs de 99 pays membres de l'ISO et de 42 organisations en liaison.

➤ Pays participants :

Les comités membres de l'ISO des 83 pays suivants, à travers leurs organismes nationaux de normalisation, (qu'on a cité leurs sigles entre parenthèses), ont désigné des experts pour participer aux travaux :

Afrique du sud (SABS)	Bangladesh (BSTI)	Chili (INN)	Côte d'Ivoire (CODINORM)	États-Unis (ANSI)
Allemagne (DIN)	Barbade (BNSI)	Chine (SAC)	Croatie (HZN)	Fidji (FTSQCO)
Arabie saoudite (SASO)	Bélarusse (BELST)	Colombie (ICONTEC)	Cuba (NC)	Finlande (SFS)
Argentine (IRAM)	Belgique (NBN)	République de Corée (KATS)	Danemark (DS)	France (AFNOR)
Arménie (SARM)	Brésil (ABNT)	Costa Rica (INTECO)	Égypte (EOS)	Ghana (GSB)
Australie (SA)	Bulgarie (BDS)	Chili (INN)	Émirats arabes unis (ESMA)	Grèce (ELOT)
Autriche (ON)	Canada (SCC)	Koweït (KOWSMD)	Luxembourg (ILNAS)	Inde (BIS)
Bahreïn (BSMD)	Japon (JISC)	Liban (LIBNOR)	Équateur (INEN)	Indonésie (BSN)
Israël (SII)	Jordanie (JISM)	Libye (LNCSM)	Malaisie (DSM)	Norvège (SN)
Italie (UNI)	Kazakhstan (KAZMEMST)	Mongolie (MASM)	Maroc (SNIMA)	Oman (DGSM)
Jamaïque (JBS)	Kenya (KEBS)	Nigéria (SON)	Maurice (MSB)	Panama (COPANIT)
Pérou (INDECOPI)	Philippines (BPS)	Pologne (PKN)	Mexique (DGN)	Pays-Bas (NEN)
Portugal (IPQ)	Sainte Lucie (SLBS)	Suède (SIS)	Tchèque, République (CNI)	Turquie (TSE)
Qatar (QS)	Serbie (ISS)	Suisse (SNV)	Tunisie (INNORPI)	Ukraine (DSSU)
Royaume-Uni (BSI)	Singapour (SPRING SG)	Syrie (SASMO)	Thaïlande (TISI)	Uruguay (UNIT)
Fédération de la Russie (GOST R)	Sri Lanka (SLSI)	Tanzanie (TBS)	Trinité-et-Tobago (TTBS)	Vietnam (TCVN).

➤ Pays observateurs

Les membres de l'ISO des 16 pays suivants (sigle de l'organisme national de normalisation entre parenthèses) ont observé les travaux de l'ISO/GT RS :

Azerbaïdjan (AZSTAND)	Malawi (MBS)
Bolivie (IBNORCA)	Nouvelle-Zélande (SNZ)
Chypre (CYS)	Ouganda (UNBS)
Estonie (ESV)	Palestine (PSI)
Guatemala (COGUANOR)	Roumanie (ASRO)
Hong Kong, Chine (ITCHKSAR)	Slovaquie (SUTN)
Lettonie (LVS)	Sénégal (ASN)
Lituanie (LST)	Zimbabwe (SAZ)

### 3. Organisations en liaison :

Les 42 organisations suivantes étaient membres en liaison de l'ISO/GT RS et ont désigné des experts pour participer aux travaux :

AccountAbility	EBEN (Réseau européen pour l'éthique économique)	IABC (International Association of Business Communicators)	Interamerican CSR Network	ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel)
AICC (African Institute of Corporate Citizenship)	ECOLOGIA (Ecologists Linked for Organizing Grassroots Initiatives and Action)	ICC (Chambre de commerce internationale)	IPIECA (Association internationale de l'industrie pétrolière pour la sauvegarde de l'environnement)	Pacte mondial de l'ONU
AIHA (American Industrial Hygiene Association)	EFQM	ICMM (Conseil international des mines et métaux)	ISEAL Alliance (International Social and Environmental Accreditation and Labelling)	PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement)
BIAC (Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE)	EIRIS Foundation & Ethical Investment Research Services (EIRIS) Ltd.	IEPF (Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie)	OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)	Red Puentes
CE (Commission européenne)	FIABCI (Fédération internationale des professions immobilières)	IFAN (Fédération internationale des associations pour la pratique des normes)	OGP (International Association of Oil and Gas Producers)	SAI (Social Accountability International)
CI (Consumers International)	Forum Empresa/Ethos Institute	IIED (Institut international pour l'environnement et le développement)	OIE (Organisation internationale des employeurs)	Transparency International
CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le	FLA (Fair Labor Association)	IISD (Institut international du développement durable)	OIT (Organisation internationale du travail)	UNSD (Division des Nations Unies pour le développement durable)

commerce et le développement)				
CSI (Confédération syndicale internationale)	GRI (Global Reporting Initiative)	INLAC (Institut latino-américain pour l'assurance de la qualité)	OMS (Organisation mondiale de la santé)	WBCSD (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable)
WSBI Institut mondial des caisses d'épargne	ESBG Groupe européen des caisses d'épargne	NORMAPME (Bureau européen de l'artisanat des petites et moyennes entreprises pour la normalisation)		

➤ **Des liaisons internes à l'ISO :**

Les comités techniques (TC) de normalisation suivants avaient un statut de liaison interne avec l'ISO/GT RS :

ISO/TC 159, Ergonomie

ISO/TC 173, Appareils et accessoires fonctionnels pour les personnes handicapées

ISO/TC 176, Management et assurance de la qualité

ISO/TC 207, Management environnemental.

## **VII. Incidences de l'ISO26000**

La norme ISO26000 représente plusieurs impacts ; autre que de supporter et guider les entreprises afin de répondre aux besoins des parties prenantes et respecter les normes internationales. Ainsi Grâce à l'ISO26000 :

### **L'ISO26000 a permis de définir les contours d la RSE :**

Elle définit les contours du concept de la responsabilité sociale des entreprises. En l'occurrence, ISO 26000 distingue la responsabilité sociétale du développement durable qu'elle situe au niveau des grandes orientations et politiques publiques. La responsabilité sociétale est l'outil dont disposent les entreprises pour contribuer à un développement durable, qui n'est pas de leur responsabilité directe. Par ailleurs, cette norme établit clairement les fondements à la fois légaux et volontaires de la responsabilité sociétale sans la limiter aux actions dépassant ce qui est de l'ordre légal.

### **Un consensus a été atteint entre différents acteurs :**

En deuxième lieu, la norme pourrait devenir un outil de dialogue et même de négociation entre l'entreprise et les différents acteurs sociaux. Car contrairement à ISO 9000 ou à ISO 14001 qui ont été élaborées exclusivement par des experts au sein de comités techniques, ISO 26000 a été élaborée par toutes les catégories d'acteurs sociaux (consommateurs, syndicats, ONG, gouvernements, etc.) qui ont pu y ajouter leurs préoccupations.

### **La norme représente un document de référence pour tous :**

La responsabilité sociétale est aujourd'hui clairement indiquée dans un document susceptible de servir de référence autant aux entreprises voulant mettre en œuvre une stratégie de responsabilité sociale qu'aux acteurs sociaux dans leurs revendications auprès des entreprises. Il s'agit maintenant de voir à quelle vitesse et comment chacun s'appropriera le document, et si le gouvernement saura mettre à profit cet outil pour augmenter l'effectivité des mesures visant le contrôle des activités économiques.

## Conclusion

L'accroissement ces dernières années des pratiques regroupées sous le terme de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un fait. En 2010, 64 des cent plus grandes entreprises des pays industrialisés ont publié un rapport sur leur politique de développement durable ou de RSE soit 23 de plus qu'en 2005. Ce phénomène concerne une diversité d'acteurs allant des grands groupes aux acteurs du social business. L'image classique de l'entreprise qu'en donnait Milton Friedman « the business of business is business », semble dépassée. Cette dernière est aujourd'hui perçue comme une entité à part entière de la société. À ce titre, les démarches RSE tentent d'apporter des réponses à des imperfections non seulement de marché, mais aussi sociales et environnementales.

L'entreprise d'aujourd'hui est un acteur majeur dans la société, elle s'inscrit par ailleurs dans un cadre sociétal où les acteurs sociaux attendent d'elle de remplir ses rôles qui sortent du cadre de la simple et unique maximisation de profit économique.