

# Responsabilité Sociale des Organisations & ISO 26000

## *Pour une approche pragmatique*

### **PREAMBULE**

---

Les initiatives pour structurer les démarches intégrant le développement durable, regroupées sur le vocable de **Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)**, sont nombreuses depuis une quinzaine d'années. La publication de la norme ISO 26000 en octobre 2010 a pour ambition de donner un cadre commun à la responsabilité "sociétale"<sup>1</sup> des organisations. 400 experts de 90 pays ont démarré leurs travaux début 2005 afin de fournir des lignes directrices :

- ✓ *"sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale,*
- ✓ *sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes,*
- ✓ *sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale,*
- ✓ *sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation".*

Les plus-values de la norme ISO 26000 consistent principalement dans la formalisation d'un **cadre de compréhension partagée** sur la responsabilité sociale des organisations. Cette **vision commune** devrait faciliter le dialogue entre les organisations et leurs parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais, Corporate Social Responsibility, le terme Responsabilité Sociale des Organisations, communément adopté, est devenu avec l'ISO 26000 Responsabilité Sociétale. Le social se rapporte à l'ensemble des questions relevant de la société, du droit social, des conditions et cadre de vie, etc. et le sociétale se rapporte à la structure, à l'organisation ou au fonctionnement de la société. En parlant de responsabilité des organisations, on simplifierait beaucoup. A vous de choisir ...

## COMMENT EST STRUCTUREE LA NORME ISO 26000 ?

---

Les **principaux chapitres** sont :

- ✓ *"Appréhender la responsabilité sociétale"* : il explicite le concept de RSO,
- ✓ *"Principes de la responsabilité sociétale"* : il décrit les **sept principes** de la responsabilité sociétale,
- ✓ *"Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes"* : il définit les modalités d'**identification** des enjeux<sup>2</sup> et des parties prenantes,
- ✓ *"Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale"* : il énonce les **sept questions centrales** à aborder.
- ✓ *"Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation"* : il porte sur les **sept axes d'intégration** de la RSO.

Les **sept principes de la RSO** de la responsabilité sociétale sont :

- ✓ la redevabilité<sup>3</sup>,
- ✓ la transparence<sup>4</sup>,
- ✓ un comportement éthique<sup>5</sup>,
- ✓ la reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- ✓ le respect du principe de légalité,
- ✓ la prise en compte des normes internationales de comportement,
- ✓ le respect des droits de l'Homme.

Les **sept questions centrales** de responsabilité sociales sont :

- ✓ la Gouvernance de l'organisation : modalités des prises de décision, de leur mise en œuvre et de leur suivi,
- ✓ les Droits de l'homme,
- ✓ les Relations et conditions de travail,
- ✓ l'Environnement : au sens de milieux naturels, des ressources et du cadre de vie.
- ✓ la Loyauté des pratiques,
- ✓ les Questions relatives aux consommateurs.

---

<sup>2</sup> Un enjeu est à comprendre par ce que l'on peut gagner ou perdre lors que l'on conduit une actions, une activité ou lorsque l'on prend une décision.

<sup>3</sup> **Redevabilité** (définition ISO 26000) : *état consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes.* En anglais, le terme est "**accountability**" qui veut dire **responsabilité**, est plus clair. La traduction en redevabilité donne un sens de contre partie vis-à-vis de quelqu'un.

<sup>4</sup> **Transparence** (définition ISO 26000) : accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète.

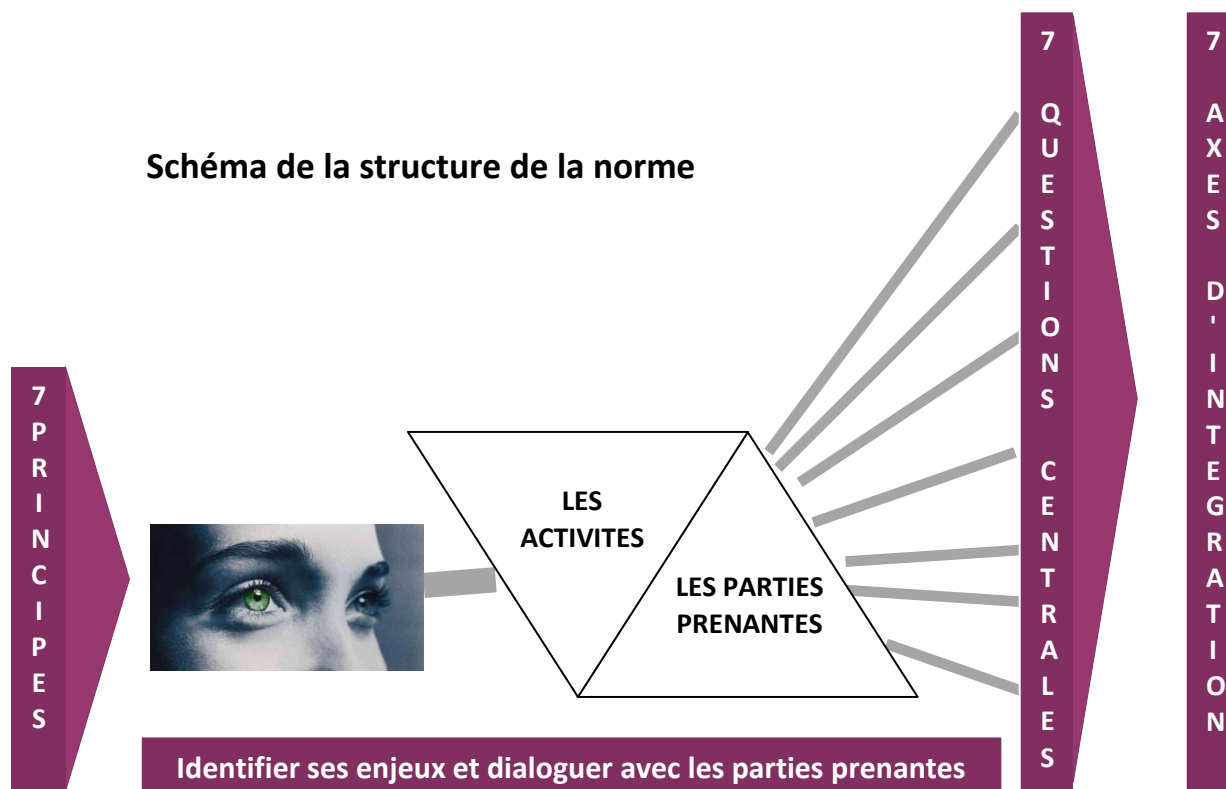
<sup>5</sup> Il convient que le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'**honnêteté**, de l'**équité** (traitement juste, égalitaire et raisonnable) et de l'**intégrité**. Ces valeurs impliquent que l'on se préoccupe d'autrui, des milieux vivants et de l'environnement plus globalement et que l'on s'engage à traiter l'impact de ses décisions et ses activités sur les intérêts des parties prenantes

Le terme "consommateur" fait référence aux personnes ou aux groupes qui font usage des prestations résultant des décisions et activités de l'organisation ; il ne signifie pas nécessairement que les consommateurs paient les produits et services qu'ils consomment. Ce terme est donc à adapter en fonction du type d'organisation : usagé, administré, client, adhérent, etc.

- ✓ la Communauté et le développement local : correspond à l'ancrage local dans lequel l'organisation mène des actions connexes à ses propres activités.

Les **sept axes d'intégration de la responsabilité sociétale** cités par la norme ISO 26000 sont :

- ✓ Relier les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale,
- ✓ Appréhender la responsabilité sociétale,
- ✓ Déterminer les pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale,
- ✓ Communiquer sur la responsabilité sociétale,
- ✓ Améliorer la crédibilité en matière de responsabilité sociétale,
- ✓ Revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité Sociétale,
- ✓ Instaurer des initiatives volontaires en matière de responsabilité sociétale.



En s'appuyant sur la norme ISO 26000, une organisation pourra donc :

- ✓ rendre **concrète et opérationnelle** sa responsabilité sociale en se donnant des actions précises,
- ✓ identifier et **s'engager** avec ses **parties prenantes**,
- ✓ améliorer sa **crédibilité** de sa **communication** relative à sa responsabilité sociale,
- ✓ mettre en perspective les **résultats** obtenus et dégager des axes d'amélioration,
- ✓ accroître la **satisfaction** et la **confiance** de ses salariés, du public, des Organisations non gouvernementales, des actionnaires (entreprises), des élus (collectivités), des administrations centrales (administrations) et autres parties prenantes,
- ✓ promouvoir une terminologie commune,
- ✓ être cohérent avec les traités et conventions existants, et les autres normes ISO, notamment ISO 14001 et autres référentiels.

## QUELQUES COMMENTAIRES

---

### Et l'axe économique ?

La **dimension économique** du développement durable (entendue au sens de la répartition des richesses et non en termes financiers) est peu présente contrairement aux dimensions environnementale, sociale et sociétale.

Cette dimension est pourtant importante en terme d'emplois créés, de chaîne de valeur ou encore d'impôts et taxes versés.

### Quelle limite ? La sphère d'influence.

L'ISO 26000 introduit une notion intéressante, mais souvent mal interprétée : la **sphère d'influence**, déjà présente au sein de l'ISO 14001 à travers la notion de maîtrise.

La norme ISO 26000 en donne une définition : "*portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations.*"

Plus loin dans la norme, on peut lire : "*Cette sphère d'influence inclut des relations au sein et au-delà de la chaîne de valeur de l'organisation. Cependant, ce n'est pas toute la chaîne de valeur de l'organisation qui fait nécessairement partie de sa sphère d'influence. Elle peut inclure les associations formelles et informelles auxquelles elle participe, ainsi que des organisations de pairs ou des concurrents.*"

La maîtrise se traduit par "avoir autorité pour agir et les moyens d'agir". Il faudra donc distinguer :

- ✓ les enjeux **maîtrisés** pour lesquels une surveillance doit être instaurée,
- ✓ les enjeux **non maîtrisés** actuellement, **mais maîtrisables** pour lesquels une action doit être menée dans le cadre du programme de management ou à travers des procédures opérationnelles.

- ✓ les enjeux **non maîtrisables** pour lesquels il peut y avoir une influence. On peut conduire des actions de sensibilisation, de communication, etc. Nous sommes dans la sphère d'influence.

### Un texte lisible et applicable ?

Compte tenu de la densité de cette norme (une centaine de page), cette vision partagée peut-elle rester accessible pour les petites et moyennes organisations ? L'enjeu est pourtant fondamental. Les enjeux en matière de RSO pour les petites ou moyennes organisations ne sont pas moins importants que ceux des grandes entreprises et des multinationales.

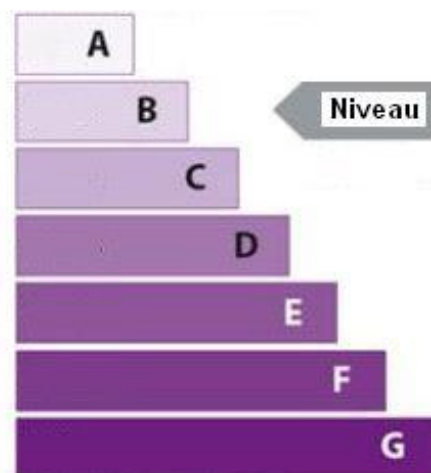
On ne peut que constater que ce texte reste un peu fastidieux. Certes, un sommaire détaillé, des tableaux et à un schéma de synthèse apporte une certaine aide. Par contre, l'absence totale de lien avec la structure des normes de système de management existantes complexifie encore plus sa lecture (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, EMAS, ILO, etc.) et surtout sa mise en œuvre.

### Certifiable ?

La norme ISO 26000 a été conçue pour **ne pas faire l'objet de certification**. D'ailleurs, sa construction ne correspond pas à une norme de système de management comme nous venons de le voir.

L'hypothèse la plus vraisemblable concernant une éventuelle certification d'ISO 26000 serait celle du développement de **normes nationales** prenant la forme d'un système de gestion de la RSO, certifiable par une tierce partie indépendante. Le Portugal et le Brésil ont développé de telles normes, et l'Autriche travaille sur un projet.

Compte tenu des formes très différentes que prennent les Responsabilités Sociales des Organisations et contrairement aux audits binaires classiques, de type "conforme / non conforme", ces certifications devraient être évaluatives du **degré de respect** de telle ou telle exigence. Ainsi, les résultats pourraient être donnés sous forme de **niveaux** comme pour les notations financières ou les consommations en énergie. Cette approche permettrait également de tenir compte du degré de maturité du processus d'intégration des pratiques de RSO.



## QUELLES PISTES DE TRAVAIL VOUS PROPOSE ANTHIOS ?

---

ANTHIOS propose de **vous guider vers une stratégie de Responsabilité Sociale des Organisations** cohérente avec la norme ISO 2600 et s'appuyant sur votre système de management déjà en place (ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001) en vous aidant à :

### Connaître

**I**dentifier les pratiques actuelles, valider les enjeux et identifier les parties prenantes et formaliser leurs attentes,

### Capitaliser

**S'**appuyer sur les politiques et les systèmes de management existants et favoriser le partage de retours d'expériences,

### Arbitrer et décider

**D**éterminer les objectifs pertinents et réalistes et définir les actions et les moyens,

### Organiser

**F**aire évoluer le système de management existant pour suivre les actions, dédier les moyens et atteindre les objectifs,

### Rendre visible

**S**uivre les résultats obtenus, renforcer les échanges avec les parties prenantes et communiquer et instaurer des initiatives volontaires.

Cette prestation peut prendre la forme soit d'un **diagnostic ponctuel** débouchant sur des recommandations, soit d'un **accompagnement** pour mettre en œuvre une stratégie de Responsabilité Sociétale des Organisations.

Cette prestation peut également déboucher sur une **attestation de cohérence**.

Ce document atteste que la Responsabilité Sociale des Organisations est mise en place en cohérence avec les exigences de l'ISO 26000. Cette attestation peut être émise lorsque les lignes directrices relatives aux questions centrales (Chapitre 6) de responsabilité sociétale et celles relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation (Chapitre 7) sont prises en compte. Avec Anthios, vous avez une attestation totalement impartiale.

## LE DIAGNOSTIC

---

Le diagnostic comporte **3 phases** :

### Enjeux et parties prenantes

Identification des enjeux et des parties prenantes selon les "questions centrales" de la responsabilité sociale de la norme ISO 26000 :

- ✓ Gouvernance de l'organisation,
- ✓ Droits de l'homme,
- ✓ Relations et conditions de travail,
- ✓ Environnement,
- ✓ Loyauté des pratiques,
- ✓ Questions relatives aux consommateurs,
- ✓ Communauté et développement local.

### Pratiques d'intégration

S'assurer de la prise en compte des enjeux et des parties prenantes selon les lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000 :

- ✓ Relation entre les caractéristiques et la responsabilité sociétale,
- ✓ Appréhender la responsabilité sociétale,
- ✓ Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble du SIVOA,
- ✓ Communiquer sur la responsabilité sociétale,
- ✓ Améliorer la crédibilité en matière de responsabilité sociétale,
- ✓ Revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité Sociétale,
- ✓ Initiatives volontaires en matière de responsabilité sociétale.

Ces deux phases sont conduites à travers des entretiens auprès du personnel de l'organisation diagnostiquée. Ce personnel exerce tant des activités fonctionnelles ou opérationnelles. Les entretiens sont conduits par groupe de 3 ou 4 personnes appartenant à tous niveaux hiérarchiques.

En complément, des documents sont étudiés pour bien analyser les modes de gouvernance, les politiques, les plans d'actions en cours, les indicateurs, les actions de communication, les modalités d'achats, les relations avec les prestataires et sous-traitants, etc.

### Cohérence avec le système de management existant et recommandations

Dégager les axes de progrès pour être en cohérence à la fois avec l'ISO 26000, les enjeux, les attentes des parties prenantes et le système de management existant.

Proposer des compléments au système de management existant.

## Livrable

Un rapport final est remis reprenant les conclusions hiérarchisées des trois phases.

Les conclusions de ce diagnostic sont présentées sous forme de tableau dont les lignes correspondent à chaque enjeu sur lequel l'organisation doit travailler et dont les différentes colonnes sont :

- ✓ **Question centrale**

Correspond à une des sept **questions centrales** de la norme ISO 26000 auquel se rapport l'enjeu identifié,

- ✓ **Enjeux**

Correspond à l'**enjeu** identifié,

- ✓ **Commentaires**


Correspond soit à des **extraits des échanges** lors des entretiens, soit à des **informations complémentaires** permettant de mieux cerner l'enjeu identifié,


- ✓ **Parties prenantes**

Correspond aux individus ou aux groupes d'individus qui ont un impact sur les activités et les services ou qui peuvent être affectés par ces mêmes activités et services.

- ✓ **Objectifs**

Correspond aux **actions** susceptibles d'être conduites par le SIVOA.

Sont indiqués par un logo diagramme (  ) les **indicateurs** liés pouvant être mis en place.

Sont indiqués par une flèche (  ), les **documents** existant à modifier ou les documents à créer pour intégrer l'enjeu identifié dans l'organisation actuelle.

Les actions soulignées correspondent aux actions qui pourraient être mise en œuvre en premier liées à des enjeux forts.



## L'ACCOMPAGNEMENT

---

L'accompagnement va permettre de construire pas à pas le système de management de RSO.

### Sensibilisation au développement durable et à la RSO

#### Identification des Enjeux

Elaboration d'une méthodologie.

Identification des enjeux selon les "questions centrales" de la responsabilité sociale de la norme ISO 26000 :

- ✓ Gouvernance de l'organisation,
- ✓ Droits de l'homme,
- ✓ Relations et conditions de travail,
- ✓ Environnement,
- ✓ Loyauté des pratiques,
- ✓ Questions relatives aux consommateurs,
- ✓ Communauté et développement local.

#### Identification des Parties Prenantes

Identification des Parties Prenantes liées aux enjeux identifiés, des liens avec l'organisation et de leurs attentes.

#### Hiérachisation des Enjeux

Classement des enjeux, en particulier en fonction des attentes des parties prenantes, en enjeux Négligeable, Faible, Moyens et Forts.

#### Détermination et priorisation des actions

Les moyens humains, techniques, financiers, juridiques ou en terme de communication vont conditionner les actions à mener et les délais de mise en œuvre.






Un système de management pérenne et efficace étant un système de management approprié, ANTHIOS vous guide pas à pas en vous proposant des outils, en participant aux réunions de travail, en validant le travail réalisé, en formant les acteurs, en éclairant les actions à prendre pour des arbitrages pertinents.

***Vous avez un projet, vous souhaitez des précisions,  
contactez nous, nous nous ferons un plaisir d'échanger avec vous.***

## **ANTHIOS**

Société de conseil et d'accompagnement dédiée à la **mise en place**, l'**optimisation** et la **valorisation** des **stratégies environnementales et de développement durable** au sein des entreprises, des collectivités et des institutions.

L'expertise, l'expérience et les outils et supports méthodologiques des consultants, internes ou associés en réseau de compétences et d'échanges, permettent d'apporter les solutions les plus efficaces en matière de :

-  définition, validation et affichage des objectifs basés sur les enjeux des activités,
-  élaboration de la stratégie et des plans d'actions,
-  sensibilisation et ajustement des organisations et des relations avec les partenaires,
-  suivi, audits et mise en place des systèmes de pilotage des actions engagées,
-  mesure et valorisation (internes et externes) des progrès accomplis.

[www.anthios.fr](http://www.anthios.fr)



[adrien.benard@anthios.fr](mailto:adrien.benard@anthios.fr)



Tél. Port. : 06 01 99 37 00

## ANNEXE

### Schéma de synthèse de la norme ISO 26000

(Extrait de la norme ISO 26000 : Figure 1 - Vue d'ensemble de l'ISO 26000, Page X)

