

FONCTIONS de



Performance
industrielle

L'ENTREPRISE

L'ISO 26000 en pratique



**Faire de la responsabilité sociétale un levier
de performance pour l'entreprise**

Séverine LECOMTE
Assaël ADARY

DUNOD

Conseiller éditorial : Thierry Libaert

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057940-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface 1

Prendre son temps pour aller plus vite...

Introduction 3

Pourquoi une norme sur la responsabilité sociétale ?

Chapitre 1 Gérer la demande de responsabilité 5

ISO 26000 : quand la responsabilité devient la norme 6

Une société en quête de rationalisation 6

La RSE : une nouvelle « boussole morale » ? 7

Entreprises et responsabilité : quoi de neuf ? 10

La responsabilité d'entreprise ne date pas d'hier... 10

La RSE : une confusion des rôles ? 13

ISO 26000 : une responsabilité nécessairement partagée 14

Des actions cohérentes et corrélées 14

L'entreprise a-t-elle un intérêt à s'engager
pour et avec la société ? 17

Profitabilité contre RSE, encore un débat ? 21

Chapitre 2 Mieux comprendre la norme ISO 26000 25

La nécessité d'une nouvelle forme
de gouvernance mondiale 26

De la « tragédie des communs »
à la coopération internationale 26

Les dispositifs internationaux	
sur lesquels s'appuie la norme ISO 26000	27
Le rôle des entreprises dans les dispositifs internationaux	30
ISO 26000 : guide international de la protection collective	
du « bien commun »	31
Les fondamentaux de la norme	32
Rappels sur l'élaboration de la norme ISO 26000	32
Les principes de la norme ISO 26000	35

Chapitre 3 Définir sa responsabilité et interroger ses pratiques

Enjeux de la responsabilité sociétale pour l'entreprise	44
Rappel sur la responsabilité sociétale et sur les obligations qui en découlent	44
Agir sans attendre, et constamment	45
Identifier sa responsabilité sociétale	47
Identifier la responsabilité globale de l'entreprise	
au regard du besoin sociétal auquel elle répond	47
Exemple d'identification de la responsabilité globale	48
La responsabilité sociétale de l'entreprise	
au regard des 7 questions centrales définies	
par la norme ISO 26000	57
Panorama du contenu des questions centrales	59
La question particulière de la gouvernance	67

Chapitre 4 Mettre en œuvre sa démarche de responsabilité sociétale

La construction de la feuille de route de la démarche	72
Les éléments structurants de la feuille de route	73
Exemple de feuille de route d'une entreprise	
d'aide scolaire à domicile	73
Exemples de feuilles de routes de grands groupes	77
La mise en œuvre de la norme dans les PME	82
Adapter ses processus de gouvernance	85

Chapitre 5 Avancer avec ses parties prenantes 93

Êtes-vous sûr de bien connaître vos parties prenantes ?	94
Exemple d'identification des parties prenantes d'une entreprise de restauration collective	95
Les deux conditions majeures qui font une partie prenante crédible	99
Un rôle pour chacun	101
3 conditions pour un changement interne positif et réussi	102
Travailler efficacement avec vos parties prenantes	106
Travailler avec vos parties prenantes : quelques pistes pour aller plus loin...	109
Avec vos collaborateurs : l'innovation participative	109
Avec votre comité de parties prenantes : le modèle sociocratique	112

Chapitre 6 Développer une communication responsable 117

La communication : un rôle majeur pour la responsabilité sociétale	118
Le positionnement de la communication à l'heure de l'ISO 26000	121
La mise en œuvre d'une communication responsable	122
Communication responsable et publicité : une équation impossible ?	125
Sincérité vs langue de bois	129
Une communication responsable et créative	132
La co-communication	132
La pédagogie revisitée	132
L'expérimentation	133

Chapitre 7 Principes d'évaluation de la démarche ISO 26000 137

Le paradoxe : une norme non-certifiable...	
donc une obligation encore plus impérieuse d'évaluer	138
Mise en garde, du bon usage d'évaluation de la norme	140
Pas de grille d'évaluation universelle	141
Les 6 raisons pour évaluer	142
Comprendre les concepts	145
Audit vs évaluation vs certification	145
Auto-évaluation, évaluation externe :	
faire ou faire faire l'évaluation ?	148
Évaluation externe : les acteurs	
en présence	149
AFNOR certification et son offre AFAQ 26000	150
Bureau Veritas et son offre CAP 26000	153
SGS et son offre SGS Performance ISO 26000	155
Vigeo et son offre Vigeo 26000	156
Les parties prenantes, évaluateurs externes ?	157

Chapitre 8 Évaluation et reporting : mode d'emploi 161

Le plan d'évaluation	162
Évaluer la stratégie et le management	
de la norme	163
Évaluer ses résultats	169
L'évaluation initiale	176
Le reporting	177
Les 7 exigences en matière d'information	178
Le rapport de responsabilité sociétale	180
Le reporting ne doit pas omettre l'oralité	188
Conclusion	191
Index	195

Préface

Prendre son temps pour aller plus vite...

Ma méthode de prospective pour savoir de quoi l'avenir sera fait, contrairement à la majorité des méthodes proposées, repose sur le chemin des questions à parcourir. D'abord ouvrir tous les impossibles, ce à quoi on ne souhaite pas forcément penser, et ce à quoi on n'ose pas rêver. Ce qui arrive est forcément ce que l'on n'attend pas. Il faut donc prendre le temps de se mettre en état d'agilité, le seul état efficace dans un monde qui va de plus en plus vite et qui demande une constante faculté d'adaptation.

Pourtant il ne faut pas confondre adaptation et vitesse, ceux qui s'adaptent le mieux sont ceux qui ont réussi à opérer une mutation «génétique» sur le long terme. Et ça ne se fait pas en deux jours, ni même en deux ans. C'est pour ça qu'il faut rapidement se mettre en route, et en questionnement, pour ne pas être en retard sur la marche du monde.

Nous vivons une époque qui n'a plus de certitudes, et qui se questionne constamment sur son devenir. Les acteurs, pays ou entreprises, se remettent en cause et se réinventent avec plus ou moins de souplesse et d'agilité. L'Europe, et *a fortiori* la France, va devoir se confronter à des pays et des entrepreneurs très agiles, et sa capacité à se maintenir dans le monde se jouera sur la capacité de tous ses acteurs à ne pas rester bloqués dans une logique, dans des *process*, dans des habitudes qui constituent un miroir déformant. Et dangereux.

Pour avancer, il faut prendre des risques, résister à l'immobilisme. Il faut tester aussi, se tromper, et recommencer sans relâche. Attendre en se disant qu'on a déjà construit une méthode qui marche, sans se

reposer les questions en permanence, sans imaginer ce qui pourrait être différent, c'est comme rester au milieu des rails en attendant le passage du train.

Nous sommes dans une société qui réproche le risque, et pour qui le principe de précaution est devenu un absolu. Pourtant, ne plus prendre de risques, c'est entrer en contradiction avec certains besoins du développement durable. En France, nous ne voulons pas des OGM ni des nanotechnologies, au nom du principe de précaution. Soit. Ils se développeront ailleurs car ils répondent à un besoin de la société mondiale : nourrir plus de personnes, trouver de nouvelles voies de guérison, etc. Toute innovation n'est pas bonne à prendre, mais les possibles et les impossibles de chacune doivent être étudiés. En 2012, aurait-il été possible d'inventer la voiture, au regard des risques qu'elle induit ?

Gérer ces contradictions n'est pas simple, chaque entreprise doit y faire face et préserver ses parties prenantes. Mais si l'ISO 26000 exige de la redevabilité et le respect de principes fondamentaux, elle n'est pas pour autant un guide de précautions. Au contraire, c'est une méthode agile pour inventer de nouvelles voies, les partager, les construire ensemble. La contribution au développement durable ne peut pas être qu'une somme de procédures donnant lieu à un reporting, c'est forcément une aventure humaine, une quête partagée de mieux vivre.

Pour cela, il faut être pragmatique, agir petit, là où on peut agir, quitte à seulement faire siennes quelques évidences reprises par l'ISO 26000. Puis continuer, s'interroger, tester, assumer ses contradictions et son droit à l'erreur, pour continuer d'avancer.

Tout va aller très vite, et l'ISO 26000 peut aider les entreprises à se reconnecter avec le monde.

Philippe CAHEN, prospectiviste

Introduction

Pourquoi une norme sur la responsabilité sociétale ?

«La production ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société». Cette phrase de Jean Mersch, le fondateur du Centre des Jeunes Dirigeants, pourtant prononcée il y a 70 ans, est plus que jamais d'actualité.

L'histoire des entreprises et de la société n'a jamais été simple. Du jour où l'homme a dû remettre dans les mains d'autrui la production des biens nécessaires à sa survie, et que la réponse à ses besoins vitaux a généré des profits, la méfiance s'est installée. On en trouve des occurrences dès la fin du ^{xix}^e siècle, qui voit naître les premières ligues de consommateurs, en Angleterre, aux États-Unis et en France notamment. Avec l'industrialisation de la production, la mondialisation des échanges et suite à quelques grandes crises sociales, sanitaires et environnementales, la société s'est montrée de plus en plus méfiante à l'égard des entreprises qui ont pourtant contribué à son développement, et dont elle dépend par ailleurs à bien des égards (emploi, nourriture, énergie, logement, transports, etc.). Le consommateur, quant à lui, représente la finalité et l'achèvement de la chaîne de production. Devenu depuis quelque temps «consommateur-citoyen», il exerce un pouvoir sur l'entreprise, et son adhésion aux valeurs et au comportement de l'entreprise constitue la condition *sine qua non* de sa pérennité.

Nous sommes donc dans une tension permanente entre deux entités interdépendantes, dont la cohabitation est encadrée par nombre de lois, décrets, organismes de contrôle et normes, qui n'ont cessé de croître au fil des années.

La norme ISO 26000, signée par 99 pays, est une forme d'aboutissement de cette défiance mutuelle, mais aussi une ouverture vers une relation plus sereine et intégrée entre les entreprises et la société pour laquelle elles travaillent. La norme ISO 26000 ne révolutionne pas la RSE, mais donne un cadre global à des initiatives diverses et peu comparables. Si elle n'est pas certifiable à date, elle doit être évaluée et constitue un cahier des charges «a minima», vis-à-vis des comportements et engagements que les parties prenantes sont en droit d'attendre des entreprises. Entre méfiance et désir de rapprochement, la norme ISO 26000 constitue à la fois une demande de preuves et de rigueur dans le domaine de la RSE, et une invitation à mieux vivre ensemble et à inventer une nouvelle place pour les entreprises dans la société. Sur près de 3 millions d'entreprises recensées en France, seulement 700 sont contraintes (par la loi NRE), à produire un rapport de responsabilité économique, environnementale et sociale.

D'ici 2015, suite aux différents décrets issus de l'article 225 du Grenelle Environnement, ce sont toutes les entreprises de plus de 500 salariés et 100 000 euros de chiffre d'affaires qui devront produire ce rapport. Pour cela, l'ensemble de ces entreprises seront dans l'obligation de construire une démarche RSE structurée et durable, et de communiquer sur leur démarche et leurs résultats.

La norme ISO 26000 peut les y aider, et guider leur travail pour agir en phase avec les attentes de la société, les normes internationales de comportement et les besoins des parties prenantes. Ce guide a pour objectif de permettre aux entreprises de comprendre le contexte, les objectifs et les étapes pratiques de mise en œuvre de cette norme d'un nouveau genre.