

Tentations de la norme ISO 26000

Conseils sur la responsabilité sociale

Tentations, et pourquoi la certification

semble-t-elle contre-productive

à la responsabilité sociale

Guido Gürtler

Mai 2012

L'auteur :

Guido Gürtler est impliqué dans le projet de norme ISO 26000 depuis sa création, c'est-à-dire représentant l'industrie européenne dans le Groupe consultatif spécial ISO/TMB/SAG, et par la suite a travaillé dans le Groupe de travail sur la responsabilité sociale ISO/TMB/WG SR d'abord comme observateur de la CPI (Chambre internationale de commerce de Paris), puis aussi en tant qu'expert de NORMAPME (Bureau européen de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises pour la normalisation, Bruxelles).

Mai et juillet 2012

Note de l'auteur : Depuis début juillet 2012, l'ISO a reconçu son site web, entraînant un non-fonctionnement des liens liés à l'ISO. J'assure que les informations utilisées étaient disponibles aux liens cités. Présentement, le document de guidance ISO 26000 apparaît sur le site http://www.iso.org/iso/home/standards/ISO_26000.htm (2012-07-13) sans être groupé dans une catégorie telle que *normes de gestion* ou *normes de systèmes de gestion*.

Mots-clés :

responsabilité sociale, comportement social, comportement responsable, ISO 26000, créativité, revenus de la normalisation, orientation, norme de conseils, norme de gestion, norme de système de gestion, norme de direction, RS essentielle, RS formelle, certification, non-responsabilité, contre-productivité

Index

1	Qu'est-ce que la responsabilité sociale ?	3
2	Les bonnes intentions de l'ISO	4
3	Les tentations principales.....	5
3.1	La tentation des organismes nationaux de normalisation	5
3.2	Tentations de l'ISO	6
3.2.1	Créer le prochain bestseller	6
3.2.2	L'élargissement de l'ensemble des normes de gestion.....	6
3.3	Les tentations des certificateurs	8
3.3.1	Premières certifications de l'ISO 26000	8
3.3.2	Créer des normes imitatrices	8
3.3.3	Intégrer l'ISO 26000 dans d'autres paquets certifiables	8
3.3.4	Evaluation	9
3.3.5	Une question d'éthique.....	9
3.4	Les tentations des ONG.....	9
3.5	Les tentations de l'industrie	10
3.5.1	Eviter le dialogue des parties prenantes	10
3.5.2	Donner trop de confiance	10
3.5.3	« Déléguer » la propre responsabilité d'une entreprise	11
3.5.4	Réduire la créativité	11
3.6	Les tentations des organisations des consommateurs	11
3.7	Les tentations des consultants et des formateurs	12
3.8	Les tentations des gouvernements	12
3.9	Les intentions cachées.....	13
4	Non-responsabilité des organismes de certification.....	13
5	La contre-productivité des certificats de RS.....	14
6	La voie à suivre	15

Préface

« ISO 26000 Lignes directrices sur la responsabilité sociale » est une norme internationale qui offre des conseils sur la responsabilité sociale (RS) pour les organisations. ISO est l'Organisation internationale de normalisation, Genève/Suisse.

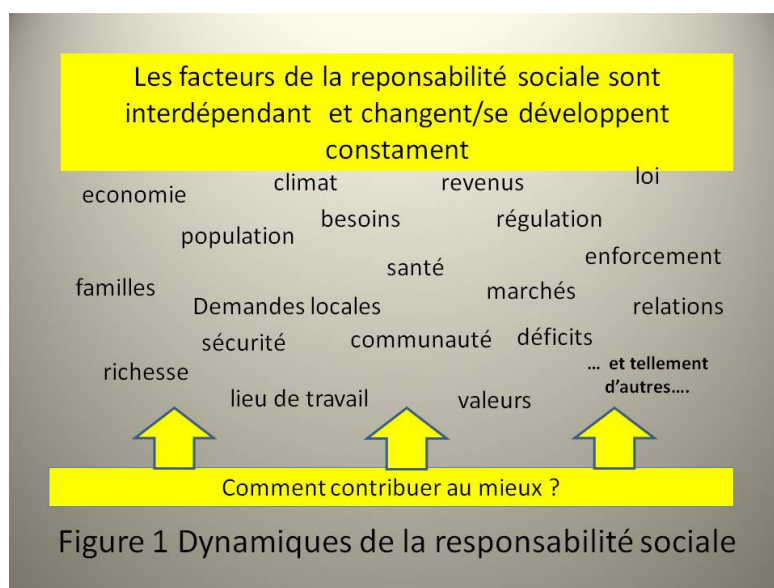
L'article présent met des morceaux ensemble sur la façon dont les choses ont évolué et peuvent ensuite se développer. Les tentations décrites sont réelles. Certains se sont déjà rendus ; d'autres pourraient suivre. Avec ceci en tête, il semble utile de créer une plus grande prise de conscience et de ce fait – avec un peu de chance - minimiser les tentations à venir. Cet article introduit une distinction entre la créativité axée sur la *RS substantielle* et la *RS formelle*, qui est représentée par la certification de RS, et explique pourquoi la certification est contre-productive à la RS.

En guise de conclusion une « voie à suivre » est offerte.

1 Qu'est-ce que la responsabilité sociale ?

La responsabilité sociale (RS) c'est l'idée de se comporter d'une manière socialement responsable, envers toutes les parties de la société. C'est bien plus que les conseils de la norme ISO 26000 sur la gouvernance organisationnelle, les droits de l'homme, les pratiques de travail, l'environnement, les pratiques équitables d'exploitation, les questions de consommation, et la participation communautaire et le développement. La RS c'est l'idée de *se comporter* de manière responsable et de *contribuer* au développement de la société.

La RS est complexe puisque les sociétés diffèrent et veulent garder ces différences, car elle est diversifiée au niveau substance, et parce que les besoins des sociétés varient dynamiquement au fil du temps.



La RS se matérialise par des actions/projets concrètes (c.-à-d. les contributions à la société), par des projets individuels, des projets sur mesure, le bénévolat social du personnel avec le soutien de la direction etc., en répondant aux besoins locaux qui sont spécifiques au niveau substance temps.

La RS se développe là où les gouvernements ont obtenu le cadre législatif minimum nécessaire pour la protection de la vie, des biens et de l'environnement. La RS ne peut pas vraiment se dérouler là où les gouvernements échouent. Et ce n'est pas la tâche des entreprises ou de toute autre partie prenante de se substituer l'action du gouvernement: personne ne peut remplacer le gouvernement, en particulier la normalisation et les organismes de certification.

Enfin, un comportement socialement responsable est une denrée précieuse, qui doit être vécue, fondée sur la volonté personnelle, ce n'est pas quelque chose qui doit être formellement « géré » ou « administré », ce comportement est trop précieux que pour être dévalué par la croyance que l'on pourrait être contenté, si toutes les questions d'un schéma formel avait été vérifiées.

2 Les bonnes intentions de l'ISO

Une contribution du 16 Février 2012 au forum de l'ISO 26000 sur LinkedIn lit comme suit:

« Des milliers de travailleurs d'usine chinois auront la chance de détailler sur les conditions éprouvantes sur les chaînes de montage produisant les iPads et les iPhones d'Apple, après que la compagnie américaine se soit inclinée à la critique et a accepté d'autoriser des inspections indépendantes de sa chaîne d'approvisionnement. Face à un scandale accroissant sur les conditions de travail de ses usines, Apple a fait appel à des évaluateurs de la même organisation qui a été mise en place pour mettre un terme à des ateliers de misère dans l'industrie du vêtement plus d'une décennie auparavant. The Independent. »

Cela ressemble fort à l'affaire Nike au début de ce siècle, où des conditions de travail exploitées ont été pratiquées en Asie, ou dans les cas d'Enron et de WorldCom, où les entreprises ont détruit les fonds de pension de leurs employés. Ces cas précédents ont donné au comité de l'ISO sur la politique des consommateurs, nommée ISO COPOLCO, une raison d'organiser une conférence à Trinidad et Tobago en 2002 afin de déterminer si l'ISO devrait lancer certains travaux de normalisation dans le domaine de la responsabilité sociale.

Aujourd'hui, le débat sur la responsabilité sociale (RS) est en vogue, et les organisations se rendent beaucoup plus compte qu'avant des avantages donnés du comportement de RS. Dans de nombreux cas la RS est considérée comme une partie de la durabilité. Beaucoup de normes, des systèmes de reportage et autres directives ont été mis au point ; la norme ISO 26000 en fait juste partie. Une grande réussite de l'ISO 26000 est sa contribution à ce débat croissant au niveau international.

Comme mentionné précédemment, les sociétés sont différentes, à travers leurs habits, leurs langues, leurs cultures, leurs histoires etc., et les sociétés veulent garder ces différences. Il ne faudrait donc pas essayer de normaliser les sociétés. Avec ceci en tête, l'ISO a adopté une approche prudente dans le développement d'une norme de guidance non-certifiable qui offre des recommandations, des conseils, des propositions et des orientations, au lieu de développer une norme d'exigence normale.

L'ISO 26000 :2010 est une bonne réalisation en tant que telle. Elle aborde les *principes* de responsabilité, de transparence, de comportement éthique et de respect pour : les intérêts des

parties prenantes, la primauté du droit, les normes internationales de comportement, et des droits de l'homme ; elle aborde les *sujets fondamentaux* de la gouvernance organisationnelle, des droits de l'homme, des pratiques de travail, de l'environnement, des pratiques équitables d'exploitation, des questions de consommation, et l'implication et le développement de la communauté ; chaque sujet fondamental est subdivisé en un nombre de *questions* à partir desquelles une organisation doit sélectionner celles jugées pertinentes. La norme de guidance prétend être applicable à *tous types et toutes tailles d'organisations* indépendamment de leur endroit. Elle fournit des recommandations sur la manière d'intégrer un comportement socialement responsable dans une organisation. Dans son d'application, on peut lire qu'elle devrait être considérée comme complémentaires aux autres normes RS et qu'elle

« n'est pas une norme de système de gestion. Elle n'est pas prévue ni appropriée pour des fins de certification ou d'utilisation réglementaire ou contractuelle. Toute offre de certifier, ou prétend être certifié à, l'ISO 26000 serait une fausse déclaration de l'intention et du but et une utilisation abusive des cette Norme internationale. Puisque cette Norme international ne contient pas d'exigences, toute certification du genre ne serait pas une démonstration de la conformité avec cette Norme internationale. »

Cependant, en dépit de ces bonnes réalisations et de ces mots clairs, le type *norme d'orientation* est souvent considéré à tort (il n'existe pas tant de normes de guidance à l'heure actuelle) et la responsabilité social est une « nouvelle zone » dans le monde de la normalisation, de sorte que l'ISO 26000 hérite un potentiel significatif quant aux idées fausses et aux abus.

La normalisation est aussi une affaire et les affaires amènent les tentations. En analysant les principales tentations, cet article a l'intention d'accroître la sensibilisation et vise à minimiser les tentations, essayant dès lors de contribuer à l'utilisation correcte et à un succès à long terme de l'ISO 26000, là où elle est utilisée dans la pratique.

3 Les tentations principales

3.1 La tentation des organismes nationaux de normalisation

Les organismes de normalisation offrent une infrastructure pour le travail nécessaire du comité où des personnes se rencontrent pour négocier le contenu des normes. La partie principale des revenus des organismes membres de l'ISO (les organismes nationaux de normalisation étant membres de l'ISO) viennent de la vente des normes. Ceci est un modèle bien prouvé et accepté. Les organismes membres de l'ISO ont le droit de publier les normes ISO en tant qu'éditions nationales.

Les organismes nationaux membres de l'ISO calculent individuellement les prix de « leurs » normes. Certains semblent être tentés de fixer un prix aussi haut que possible : c'est intéressant de voir que les prix pour les éditions nationales de l'ISO 26000 varient de manière significative, allant de 30€ en Afrique du Sud et 31€ au Costa Rica à 169€ en Finlande et 171€ (223 US\$) aux Etats Unis. Les prix des autres pays se trouvent sur la page http://www.26k-estimation.com/html/best_prices_for_iso_26000.html#26kBestPrices (2012-05).

3.2 Tentations de l'ISO

3.2.1 Créer le prochain bestseller

Le best-seller mondial bien connu est l'ISO 9000 Systèmes de gestion de la qualité. Le WG SR (Working Group Social Responsibility – Groupe de travail sur la responsabilité sociale) a estimé que l'ISO 26000 serait un bon exemple où l'ISO et ses organismes membres pouvaient démontrer leur perception de la responsabilité sociale en fournissant gratuitement des documents de centaines de pages en format électronique, et en format papier pour des coûts d'impression et d'expédition ; ressentant que ceci n'endommagerait pas vraiment les budgets mais pouvait améliorer considérablement la prolifération et l'utilisation de cette norme de guidance le WG SR a fait des démarches auprès de l'ISO à deux reprises, et le Conseil de l'ISO a rejeté cette demande à deux reprises. Donc, on peut conclure : une tentative de générer des revenus additionnels l'a emporté sur une exception à la politique de vente actuelle.

Puisque cette opportunité à démontrer un comportement socialement pertinent n'a pas été utilisé, il sera intéressant de voir de quelle autre manière l'ISO et ses organismes membres nationaux démontreront à leur tour *leur* responsabilité sociale. Ils satisfont la définition de l'ISO 26000 d'une « organisation » et, comme mentionné, l'ISO 26000 s'adresse à *tous* types et *toutes* tailles d'organisations.

3.2.2 L'élargissement de l'ensemble des normes de gestion

Je m'excuse que cette clause aie besoin de plus de détails ! L'atelier de l'ISO COPOLCO (comité politique des consommateurs) à Trinidad, voir <http://www.iso.org/iso/conferences.htm?lNodeId=22288&lVolId=-2000> (2012-05), a eu lieu en juin 2002, et près d'une centaine de représentants des consommateurs et deux industries représentatives étaient présents. Dans le rapport qui en résulte, on peut lire :

« viii. La position adoptée dans le présent rapport est que... l'ISO en tant qu'organisation est bien placé pour prendre la direction du développement de normes ISO volontaires de systèmes de gestion de responsabilité d'une société (CR MSS)... Le groupe de travail conclut que, du point de vue des consommateurs, les ISO CR MSS sont à la fois désirables et réalisable. »...

... Les éléments clés des ISO CR MSS comprennent l'engagement au concept d'amélioration continue (comme avec les MSS ISO 9000 et ISO 14000), l'engagement au concept d'obligation des parties prenantes, et l'engagement à la transparence, le reportage responsable sur les initiatives CR aux parties prenantes d'une entreprise et du grand public ».

Source : cop2002summary.pdf de la « Note de synthèse... » sur le site <http://www.iso.org/iso/conferences.htm?lNodeId=22288&lVolId=-2000> (2012-03)

En bref, la communauté des consommateurs de l'ISO voulait voir le développement d'une *norme de système de gestion* classique et certifiable. Toutefois, le SAG (Groupe consultatif spécial, faisant un compte-rendu auprès du ISO/TMB – Conseil d'administration de gestion technique) mis en place ultérieurement est arrivé à une autre conclusion :

« L'ISO ne devrait procéder *que si* :

...

6. L'ISO reconnaît que, en raison de la nature complexe et d'évolution rapide du sujet, il n'est pas possible d'harmoniser les engagements de la responsabilité sociale substantielle... » ;

de plus :

« Quel devraient être le champ d'application du travail et les types de produits livrables ?

Un document de guidance, et dès lors pas un document de spécification contre lequel la conformité peut être évaluée ».

Source: ISO/TMB AG CSR N32, Recommendations à l'ISO TMB, avril 2004

En bref : la recommandation du SAG était de développer un document de guidance et, puisque les documents ISO sont des normes, la perception et la confiance de la plupart des experts étaient qu'une *norme de guidance* était à développer.

En juin 2004, une conférence ISO a eu lieu à Stockholm et a suivi cette recommandation. Le Secrétariat central de l'ISO a développé la « Proposition de nouvel élément de travail », qui est la description de projet. Elle précise :

« 4 Type de norme

Le document sera une norme ISO fournissant une guidance et ne sera pas destiné à la certification de tiers. »

Source : Proposition de nouvel élément de travail – Responsabilité sociale, document ISO/TMB du 2004-10-07.

Ceci étant dit, il était clair pour la majorité des experts qu'ils sont en train de développer une *norme de guidance*. Assez curieusement, en janvier 2012, on pouvait trouver ce nouveau regroupement sur la page d'accueil de l'ISO <http://www.iso.org/iso/home.html> (2012-05):

Normes de gestion et de direction

ISO 26000 – Responsabilité sociale

ISO 31000 – Gestion des risques

Bases du système de gestion | Audit

ISO 50001 – Gestion d'énergie

ISO 9000 – Gestion de la qualité

ISO 14000 – Certification de gestion environnementale | Plaintes

Tout d'un coup, à la fin 2011 la *norme de guidance* ISO 26000 était comprise dans ce nouveau groupe de *normes de gestion et de direction*. Cependant, le contenu de l'ISO 26000 n'a pas changé : il continue à fournir de la *guidance*.

Puisque les autres exemples dans ce nouveau regroupement porte le terme « gestion » dans leurs titres, autre que l'ISO 26000, il est logique que l'ISO soit maintenant une « norme de direction ». C'est consistant avec cette logique que plus loin dans le site web de l'ISO il est mis en évidence que

l'ISO 26000 n'est pas certifiable, contrairement aux *normes de gestion* ou aux *normes de systèmes de gestion*.

3.3 Les tentations des certificateurs

Les organismes de certification sont des entreprises et ont besoin de gagner des revenus comme toute autre société. Leur métier est, entre autres, la vente d'audits et de certificats.

3.3.1 Premières certifications de l'ISO 26000

Puisque la certification est un bon secteur d'activité, on peut essayer d'ignorer la déclaration claire dans le champ d'application de l'ISO 26000 que cette norme de guidance n'est pas pour la certification. Certains certificateurs ont été tentés de cette façon et ont accueilli la norme de guidance comme un nouveau terrain d'affaire, particulièrement en vue des re-certifications périodiques telles qu'elles sont pratiquées dans le domaine des normes de système de gestion comme l'ISO 9001. Un certificateur basé à Hong Kong a émis un certificat ISO 26000 sur base du *Projet de travail* ISO 26000 alors que ce *projet* de norme disait déjà clairement que ce n'était pas pour la certification, et était encore en discussion dans le groupe de travail en tant que document de travail. Un certificateur suisse a émis un certificat ISO 26000 plusieurs mois avant la date de publication de l'ISO 26000.

De telles idées fausses de la norme de guidance ont alarmées l'ISO : fin 2010, un communiqué de presse a été publié avec le titre « C'est parfaitement limpide. Aucune certification à la guidance ISO 26000 sur la responsabilité sociale ». Voir <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1378> (2012-05).

3.3.2 Créer des normes imitatrices

Cependant, la tentation de un secteur d'activité de certification de l'ISO 26000 est apparemment encore trop grande. Plusieurs organismes membres de l'ISO ont émis leurs normes de responsabilité social – bien entendu certifiables. Des exemples proéminent sont l'Espagne avec la norme RS 10, l'Autriche avec la norme ONR 192500 et le Danemark avec la norme DS 49001. Un des développements récent est la publication d'une notre « IQNet SR10 ». IQNet est une organisation dans le domaine de la certification de la *gestion de la qualité* et s'occupe de la reconnaissance mutuelle des certificats délivrés par ses organismes membres. Il semble plus qu'intéressant que cette norme privée se soit développée en raison d'un non lieu d'un processus consensuel avec inclusion de toutes les parties prenantes. *Premièrement*, il faut savoir qu'au moins 16 des 36 membres IQNet sont aussi des organismes membres de l'ISO. *Deuxièmement*, un de ces 16 membres a développé au niveau national une norme certifiable sur la responsabilité sociale, en dehors du processus consensuel, et a offert le document en tant que contribution au travail d'IQNet. *Troisièmement*, IQNet a transposé ce document national dans sa normes « SR 10 » et prétend qu'elle se base du l'ISO 26000.

On peut appeler ces normes des *normes imitatrices* puisqu'elles copient, plus ou moins, le contenu de l'ISO 26000, avec l'intention toutefois de changer volontairement la guidance en exigences certifiables.

3.3.3 Intégrer l'ISO 26000 dans d'autres paquets certifiables

Une autre tentation est d'intégrer la norme de guidance ISO 26000 dans d'autres paquets certifiables et d'annoncer cela comme vendant la certification RS en tant qu'accessoire bon marché aux audits et certifications des normes de systèmes de gestion déjà pratiqués.

Au premier regard, cela semble attrayant ; cependant, cela peut être considéré comme le même genre d'abus que lors de la certification directe de l'ISO 26000.

3.3.4 Evaluation

Tout en reconnaissant que la norme ISO 26000 ne contient pas d'exigences et est donc non certifiable, plusieurs organismes de certification croient qu'il est habile d'offrir une *évaluation* à la place. En particulier, les petites et moyennes entreprises pourraient ne pas savoir la différence exacte entre certification et évaluation. Dès lors, NORMAPME (l'organisation européenne qui s'occupe des questions de normalisation des petites et moyennes entreprises) a publié le « NORMAPME ISO 26000 guide d'utilisateur pour les PME européennes » qui aborde la question d'évaluation de cette manière :

« Une évaluation aurait besoin de noter les questions de l'ISO 26000 (par exemple, dans quelle mesure la guidance sur une question particulière est suivie) et transposerait dès lors la guidance en une exigence mesurable. En particulier, les PME devraient être conscientes de ceci car les organismes de certification pourraient offrir une évaluation... »

Source : voir <http://www.normapme.eu/en/page/45/corporate-social-responsibility> (2012-05), le guide d'utilisateur NORMAPME ISO 26000 dans plusieurs langues.

Evidemment, une évaluation est un service, pour lequel il faut payer !

3.3.5 Une question d'éthique

Ici, une question importante se pose : Est-ce qu'un comportement éthiquement responsable, et dès lors un comportement socialement responsable ? L'ISO est intentionnellement une norme de guidance non-certifiable, sans exigences, qui offre des recommandations, des conseils, des propositions et des orientations. Les utilisateurs peuvent sélectionner les questions, qu'ils jugent pertinentes pour leur organisation, et comment ils peuvent contribuer au développement de leur société. Est-ce un comportement éthique que de changer cette liberté voulue en une norme certifiable où les mêmes questions de l'ISO 26000 sont transformées en exigence ? Il apparaît évident que la réponse ne doit pas être exprimée explicitement. Le secteur *d'affaires* de la certification semble prévaloir ; les Romains de l'antiquité disaient « pecunia non olet » (l'argent ne pue pas).

Ceci mène à une autre question : Qu'en est-il de la qualification des certificateurs en ce qui concerne leur propre responsabilité sociale ? Ne serait-ce pas le bon moment pour demander aux certificateurs des preuves qu'ils sont qualifiés en démontrant leur propre responsabilité sociale, c.-à-d. En utilisant l'ISO 26000 dans leurs propres organisations, y compris la publication d'une déclaration adéquate de l'utilisation comme recommandé par l'ISO ?

3.4 Les tentations des ONG

Les organisations non-gouvernementales peuvent aussi être tentées. Par exemple, des ONG des droits de l'homme, ainsi que des ONG environnementales, peuvent se sentir très tentées de vendre leur propres « évaluations » à des entreprises et d'autres types d'organisations. En l'absence d'un système officiel de certification pour l'ISO 26000, par ex. Amnesty International peut penser offrir des services, qui « prouvent » que votre organisation n'exploite pas ses travailleurs. Ce

potentiellement nouveau secteur d'affaires pour les ONG pourrait atteindre un volume considérable ; mais, comme d'autres services, il serait également axé sur les revenus et contraire à l'esprit et l'intention de l'ISO 26000, qui peut – comme mentionné - être facilement et auto-responsablement utilisé sans engager des parties externes.

Comme un certificat officiel, une évaluation des ONG ne disculperait pas en cas de procès.

3.5 Les tentations de l'industrie

L'industrie est de loin le plus grand groupe d'utilisateurs de l'ISO 26000. En regardant en arrière, on a d'abord cru que la certification de la norme des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 allait créer une différenciation dans la compétition. On croyait que les entreprises certifiées à l'ISO 9000 étaient mieux placées. Pas tant aujourd'hui quand elles ont toutes le même certificat ! Est-ce que le secteur des affaires fera le même pas avec la certification de RS ? A l'ISO 26000 ou toute norme imitatrice ? Il semble utile de souligner quelques points clés.

3.5.1 Eviter le dialogue des parties prenantes

Aujourd'hui, la presse souligne de plus en plus que les entreprises devraient être conscientes de leur « licence sociale à opérer » et que la certification de RS pourrait aider à minimiser les risques sociaux. Il y a beaucoup de vérité là dedans, et l'industrie en générale devrait se sentir encouragée à intensifier le dialogue avec les parties prenantes de la société. Le « dialogue des parties prenantes » est la question clé et inclus les actions et les provisions liées à la RS interne à l'entreprise et externe à l'entreprise, les discussions des problèmes et besoins actuels des sociétés, les actions possibles etc. La *RS substantielle* aborde ces points pratiques et réels alors que la certification peut seulement être considérée comme une *RS formelle*, comme mentionné : un instantané à un moment précis dans le temps. La grande tentation aussi dans l'industrie est d'ignorer la différence entre *RS substantielle* et *formelle* et de s'en tenir uniquement à la formelle.

Actuellement, il y a une discussion en cours sur une autre *norme de guidance ISO* sur le traitement des plaintes des clients, l'ISO 10002, qui jusqu'à maintenant n'est pas certifiable. Les avantages et les inconvénients de la certification sont décrits dans le document « CWO CCV 12-16b background paper ISO 10002.pdf ». En tant que les désavantages lors du changement de l'ISO 10002 en norme de système de gestion certifiable, on peut lire :

« *Changement d'accent* : Si la direction estime qu'être certifié contre les spécifications ISO est tout ce qu'elle doit faire, alors l'accent changerait d'essayer de résoudre les questions des consommateurs à un paradigme basé sur les étapes procédurales dans la norme. La certification devient une fin en soi plutôt qu'une référence permanente de la performance ; elle ne mène pas nécessairement à un meilleur service ».

En appliquant cette logique au dialogue des parties prenantes, on peut conclure que la certification inclus une tentation à donner moins d'importance à un dialogue actif des parties prenantes, un part substantielle de la RS substantielle.

3.5.2 Donner trop de confiance

L'industrie pourrait être trop tentée de trop faire confiance aux certificats. Combien de falsifications a-t-on déjà vu ? Bien sûr, il n'y a pas de statistiques fiables. Cependant, on sait bien qu'il n'y a pas de

problème à émettre un faux papier. Certains organismes de certification ont beaucoup d'expérience dans ce domaine avec par exemple les pays asiatiques. En tant qu'exemple extrême possible : il a été signalé que des enfants indiens disparaissent instantanément d'une carrière dès que l'inspecteur arrivait...

De plus, est-ce qu'on peut compter sur la responsabilité des organismes de certification ? Non, il convient de souligner que les certificats ne disculpent pas en cas de procès, voir plus de détails plus loin.

3.5.3 « Déléguer » la propre responsabilité d'une entreprise

Les entreprises pourraient être tentées de déléguer la responsabilité, par ex. en exigeant un certificat général de RS ou un certificat particulier ISO 26000 de partenaires d'affaires dans leur chaîne d'approvisionnement. De tels certificats ne pourraient pas non plus disculper, ils auraient plutôt l'effet d'attirer la direction dans un faux sentiment de sécurité parce que leur propre responsabilité reste inchangée.

3.5.4 Réduire la créativité

Il y a un point très problématique avec une force d'appui puisque les gestionnaires pourraient avoir tendance à croire qu'ils ont fait tout le nécessaire quant aux contributions au développement sociétal. La presse montre que ces gestionnaires tombent du ciel : certificat en main. La grande tentation d'un certificat est de réduire la pensée créative. Le pire que j'ai entendu dans ce contexte c'est « Non, non, nous sommes fières de ce certificat car, de cette manière, nous nous débarrassons de toute discussion externe ! »

Si l'industrie dans son ensemble prend la route de la RS substantielle, le développement des sociétés sera considérablement enrichi, pas si la RS est réduite à des observations à la une, c.-à-d. la *certification* et la *RS formelle*.

3.6 Les tentations des organisations des consommateurs

Comme mentionné, le projet de l'ISO 26000 était une initiative des consommateurs. Des organisations des consommateurs sont connues pour leur vigilance et font de bonnes choses pour les citoyens du monde.

Quelle était la position des consommateurs ? Le groupe de travail sur le projet de l'ISO 26000 a été précédé d'un « groupe consultatif spécial » où les parties prenantes de l'industrie, le gouvernement, les ONG, les consommateurs et les services/recherches ont travaillé sur la question de savoir si l'ISO devrait développer une norme de responsabilité sociale ou pas. Alors que les ONG et les consommateurs ont postulé qu'une norme de système de gestion certifiable comme l'ISO 9001, l'industrie, les syndicats et le gouvernement ont clairement exprimé qu'ils préféreraient un document de guidance et n'accepteraient pas une norme certifiable. Des négociations sur cette question ont conclu qu'un consensus (et non l'unanimité) était possible sur le développement d'une norme de guidance.

Cela reste l'orientation des organisations des consommateurs que ce serait mieux d'étiqueter tous les produits avec toutes les étiquettes possibles. Cela reste une énorme tentation d'appliquer une telle pensée aussi au domaine de la responsabilité sociale. Cependant, être victime de ceci causerait un inconvénient réel à la promotion de l'ISO 26000 puisque les certificats et les étiquettes doivent être basés sur le respect des exigences *mesurables*, des fonctions qui ne sont pas offertes par l'ISO 26000.

3.7 Les tentations des consultants et des formateurs

Cela semble utile de faire la distinction entre offrir des cours sur le contenu de l'ISO 26000 et une élaboration d'exemples pratiques :

- Des cours sur le contenu de l'ISO 26000 semble superflu à cause du document, comme exigé dans le NWIP (new work item proposal, la spécification du projet), devrait être facile à lire et facile à comprendre
- Apprendre d'autres exemples pratiques peut être très utile, mais s'il vaut bien sûr mieux voir les exemples originaux directement au lieu d'utiliser des informations de deuxième main des consultants ou des formateurs.

Quel que soit le choix pris, de tels services offerts doivent être payés, et la tentation et – naturellement – de façonner ces services de manière détaillée ou aussi compliquée que possible afin de gagner les revenus les plus élevés possible. La recherche sur internet révèle que des formations peuvent vite coûter quelques 600€, durer deux jours et donc finir par payer facilement un total – y compris les déplacements et les heures de travail – plus de 1000€ par participant.

D'autre part, la réalité est que l'ISO 26000 peut facilement être utilisée sans les conseils et le soutien de parties externes.

3.8 Les tentations des gouvernements

La responsabilité principale des gouvernements est la protection de la vie, des biens et de l'environnement. C'est l'essence de la responsabilité sociale des gouvernements. Les bons gouvernements promulguent des lois et des règlements adéquats par le biais de processus législatifs démocratiques, et mettent en place des mécanismes d'application efficaces. Ils n'utilisent pas de normes en tant que loi puisque les normes se développent en fonction du progrès de la technologie et dans des délais différents de ceux de la législation.

Cependant, à la fin des années 1990, nous avons vu un pays au sud-est de l'Asie déclarer une loi de la médecine du travail et de la sécurité (OSHAS 18001, qui a été développée dans le Royaume-Uni hors des processus de la British Standards Institute). Il y a donc une réelle tentation des gouvernements à rendre l'ISO 26000 ou une de ses normes imitatrices leur loi nationale, ou référencer ces normes dans des conditions d'approvisionnement. Le champ d'application de l'ISO 26000 exclu cette option, mais les normes imitatrices ne le peuvent pas.

Cette tentation est plus forte, au moins le système législatif national est développé.

3.9 Les intentions cachées

On peut observer un nombre de situations dans lesquelles il n'est pas tout à fait clair qui est derrière celle-ci. Evidemment, certains groupes d'intérêts semblent partager un seul but : changer la perception de l'ISO 26000 d'une norme de *guidance* à une norme de *spécification* ou d'*exigences*.

Comme mentionné auparavant, l'ISO a essayé de changer l'utilisation en nommant l'ISO 26000 une norme de gestion au lieu d'une norme de guidance.

Une autre situation, c'est que l'organisation successeur du WG SR, le PPO SAG (groupe consultatif des parties prenantes d'organisation post publication), a établi des critères pour les « bons exemples » de l'utilisation de l'ISO 26000 et pour les « bons outils ». Etablir de tels critères pour les « marchandises », me en péril avant tout que les exigences soient spécifiés sur comment utiliser l'ISO 26000. Cependant, une telle restriction de la « liberté d'utilisation » retourne le caractère de la norme de guidance et ne se justifie pas.

De plus, il y a une utilisation de plus en plus imprécise de la langue anglaise dans le contexte de l'ISO 26000, qui pourrait essayer d'amener la norme de guidance dans un voisinage aux normes de système de gestion certifiables :

- l'ISO n'est pas une « indication » que l'on devrait suivre, c'est un document de « guidance » où l'on doit sélectionner parmi les questions d'intérêt.
- « guidance de mise en œuvre » : on ne peut pas *mettre en œuvre* une guidance, on peut *suivre* une guidance
- « gérer la responsabilité sociale » : on peut répondre ou satisfaire sa responsabilité mais il n'y a rien à *gérer*
- « l'application de la guidance » : on ne peut pas *appliquer* une guidance, on peut l'utiliser.

Il semble logique qu'une telle utilisation imprécise de la langue anglaise soit favorisée par ces intérêts qui sont tentés de faire des affaires de l'ISO 26000.

4 Non-responsabilité des organismes de certification

« L'ISO 26000 est non-certifiable dans ce qu'il me semble une bonne décision par le Comité ISO. Une certification est une photographie de l'état de la question aujourd'hui, demain les choses peuvent se perdre. Un Guide montre un chemin consistant pour l'amélioration de la RS avec aucune incitation à mentir, faire semblant ou faire des changements cosmétiques pour atteindre une certification. »

Source: <http://www.ineval.com/index.php/blog/viewpost/72> (2012-05)

Cependant, des certificats tiers sont largement perçus différemment par de nombreux gestionnaires et aussi par le public : ils sont considérés comme assurant la sécurité, accroître la confiance, assurer la transparence, « accroître la crédibilité » (une formulation typiquement utilisée dans le domaine des normes de système de gestion certifiables) etc. Il s'agit d'une croyance erronée, puisque la non-responsabilité des certificateurs est tout simplement négligée : généralement les certificateurs excluent leur responsabilité dans leurs conditions d'affaires. L'un des exemples les plus marquants est la SGS, Suisse qui peut être trouvé sur le site <http://www.sgs.com/en/Terms-and->

Conditions/General-Conditions-of-Services-English.aspx (2012-05), particulièrement dans l'article 6 (a) « Limitation de la responsabilité ».

Ces termes et conditions mettent toute la responsabilité sur les épaules du client qui doit se protéger par une assurance à ses propres frais contre les erreurs éventuellement causées par le certificateur.

5 La contre-productivité des certificats de RS

Comme mentionné, le comportement socialement responsable est une denrée précieuse, doit être vécue, basée sur une conviction personnelle et sera, ce n'est rien qui puisse être officiellement « gérer » ou « administré », et non pas quelque chose qui devrait risquer d'être dévalué à une liste de cases à cocher. Il s'agit maintenant de mettre en évidence les réelles différences entre la RS *substantielle* et *formelle* :

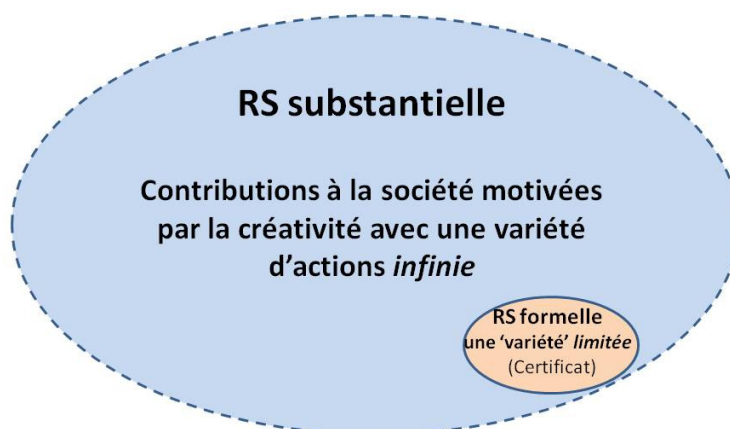


Figure 2 RS substantielle vs. RS formelle

Des audits et les certificats obtenus sont de RS *formelle*, comme un instantané : statique et référençant le moment privilégié d'un audit. La RS formelle ne peut plus faire face avec les dynamiques de la RS. Psychologiquement parlant, les certificats sont la tentation de créer le jugement erroné que l'on a déjà tout fait. Les certificats de RS provoquent cette impression et ainsi attirer les gestionnaires dans un faux sentiment de sécurité. Les certificats créent une tentation d'échapper au dialogue essentiel des parties prenantes où les délibérations de RS d'une organisation, les détails pratiques et les priorités pourraient être discutées avec les plus importantes parties intéressées de l'organisation.

Qu'en est-il des couleurs ? L'environnement est publiquement combiné à la couleur *verte*. « Lavage vert » dans la terminologie moderne exprime l'impression, que sur papier la gestion environnementale d'une organisation va bien alors que la réalité est bien différente. Si la responsabilité sociale pourrait être publiquement combinée à la couleur *orange*, « lavage orange » serait le terme pour exprimer que le côté officiel de la RS va bien, souligné par exemple par un certificat, alors que la réalité est différente.

Avec ceci en tête, la *RS substantielle* va bien plus loin que la *RS formelle* ou la certification. Elle est flexible et axée sur la contribution, basé sur une observation précise des besoins sociétaux réels et donner priorité aux demandes les plus urgentes. La RS substantielle transpose les besoin réels en termes de contributions à la société, ceux internes à l'organisation et ceux externes à l'organisation. La RS substantielle est mue par la créativité et la variété des contributions est sans fin. Il pourrait s'agir

- du charpentier dans le Jura souabe qui, à ses frais, offre un stage à un garçon dont le père vient de mourir et dont la famille ne peut se permettre les coûts de l'éducation de l'enfant.
- d'une société internationale électrique et électronique qui installe, à ses frais, l'équipement d'énergie solaire pour fournir de l'électricité à un village dans les montagnes de la Colombie qui est difficile d'accès, ou
- d'une organisation comme Conceptis Efectivos SRL de CV, une société basée à Mérida, au Mexique, qui se spécialise dans la fourniture des services d'eau purifiée pour les entreprises, les écoles et d'autre organisations, et démontre ses auto-engagements sociétaux sur son site web, voir <http://www.conceptosefectivos.com/responsabilidadsocial.html> (2012-05).

La RS substantielle a lieu parce que les gens sentent qu'ils font partie de la société et sont convaincus de faire les bonnes choses. La RS substantielle est visible localement et ne doit pas répondre à toute formation ou exigences officielle des normes ou des plan de reporting. La RS substantielle *favorise* le développement des sociétés.

Et que fait la certification ? La certification tend à risquer le blocage de telles vues et processus axés sur la créativité.

6 La voie à suivre

Tout d'abord, le comportement socialement responsable d'une organisation est influencé par l'attitude des gestionnaires, et particulièrement des hauts gestionnaires, leurs politiques, leurs convictions, leurs volontés et leurs engagements, et la démonstration de leur propre responsabilité.

Deuxièmement, la motivation des employés est importante, en particulier leur volonté à s'engager dans des projets sociétaux.

Troisièmement, il est essentiel d'analyser la situation de la société, d'identifier les besoins de la société et les priorités réelles (aucune norme no plan de reporting n'aurait mentionné que le manque de dentifrice au Malawi était un sérieux problème), et alors de spécifier les actions possibles et les projets conjointement avec les parties de la société concernées. Un tel dialogue essentiel des parties prenantes devrait inclure les bénéficiaires et toutes les parties prenantes, les organismes de certification ne sont pas des parties prenantes à cet égard.

Enfin, il est important de démontrer l'engagement sociétal de quelque manière jugée appropriée, exprimant l'exemple propre d'une organisation et encourageant les autres à suivre.

Des entrepreneurs, des gestionnaires *socialement responsables*, en particulier des petites et moyennes entreprises, soyez fiers de ce que vous faites ! Vous savez quoi faire, pourquoi et comment le faire ; vous n'avez pas besoin de conseils de tierces parties ; vous ne devez pas vous

cachez derrière un certificat ; utiliser l'ISO 26000 en tant que bonne orientation et recommandation supplémentaires, pratiquez un engagement sociétal auto-responsable et basez-le sur votre dialogue des parties prenantes ; démontrez votre propre sens des responsabilités ; au plus votre organisation est petite, au plus vous recherchez des projets coopératifs ; communiquez votre analyse et votre engagement au public, à votre chambre de commerce, à votre association d'affaires, sur internet ; ayez confiance que l'internet d'aujourd'hui et d'autres moyens de communication fournissent plus de transparence que jamais et bien plus qu'un certificat ne pourrait jamais offrir, et,

ne soyez pas tentés par les plans officiels.