

Caron, Marie-Andrée (2011) "La Norme ISO 26 000 dans la relation entreprise-communautés". *Innovation/Innovación/Inovação-RICEC*, vol. 3, n°1. [www.ricec.info]



Résumé :

La norme ISO 26 000 est une norme politique et cosmopolite, qui rassemble l'état de l'art en matière de RSE. Les communautés ont été impliquées dès les premières étapes de sa conception. Le processus de consultation inédit qui en a découlé a favorisé l'émergence d'une cohérence dans l'énoncé de la norme, constitué des trois rationalités objective, sociale et subjective, en écho avec ses concepteurs. Or, la RSE se joue sur le terrain et chacune de ces rationalités permet de mieux appréhender l'action des communautés à l'égard des organisations. Les communautés font clairement partie des priorités énoncées par la norme ISO 26 000, mais d'une manière qui n'invite pas aisément à leur prise en charge concrète. Nous proposons d'habiliter les communautés elles-mêmes, en nous inspirant des rationalités déployées pour construire la norme. Ainsi, elles sont invitées à développer une expertise qui leur permet de réagir efficacement aux actions des organisations, mais aussi à établir avec elles un espace de familiarité, tout en continuant d'exiger leur dépassement.

Mots clés : ISO 26 000, responsabilité sociétale, communautés, action, rationalités.

Abstract

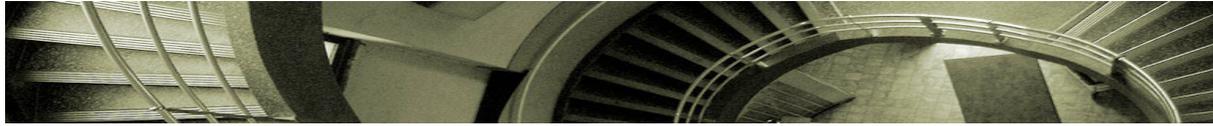
ISO 26000 is a political and cosmopolitan standard that brings together the state of the art in CSR. Communities were involved from the earliest stages of its conception. The ensuing unique consultation process encouraged the emergence of coherence in the standard's statement, made up of three rationalities: objective, social and subjective, in line with its designers. However, CSR is revealed on the ground and each of these rationalities provides insight into communities' action regarding organizations. Communities are clearly part of the priorities set by ISO 26000, but in a way that does not invite easily to their concrete self-mobilization. We propose to empower the communities themselves, drawing on rationalities used in the development of the standard. Thus, they are encouraged to develop an expertise that allows them to respond effectively to the organizations' actions, but also to establish with them a space of familiarity, while continuing to require their surpassing.

Keywords: ISO 26 000, Social Responsibility, Communities, Action, Rationalities.

Resumen

La norma ISO 26000 es un estándar político y cosmopolita, que reúne el estado del arte en materia de RSE. Las comunidades han participado desde las primeras etapas de su concepción. El proceso sin precedentes de consulta que ha favorecido propició el surgimiento de una declaración coherente de la norma, compuesta por tres racionalidades: objetiva, social y subjetiva, que se unen a sus diseñadores. Sin embargo, la RSE se juega en el campo de la práctica y cada una de estas racionalidades da una idea de la acción comunitaria en relación con las organizaciones. Dichas comunidades deben desarrollar una experiencia que les permite responder eficazmente a las acciones de las organizaciones, para establecer con ellas un espacio de familiaridad, pero sin dejar de exigir su resolución.

Palabras clave: ISO 26000, responsabilidad social, comunidad, acción, racionalidad.



LA NORME ISO 26 000 DANS LA RELATION ENTREPRISES-COMMUNAUTÉS¹

Marie-Andrée Caron

Professeure titulaire et chercheure à la
Chaire de responsabilité sociale et de développement durable
ESG-UQAM, Montréal (Québec), Canada
Caron.marie-andree@uqam.ca

INTRODUCTION

La norme ISO 26 000 est définie comme une norme politique et cosmopolite (Cabanis, Igalens et Martin, 2011). Elle vise à fournir un cadre de référence international en matière de responsabilité sociétale, pour tout type d'organisation (entreprises, collectivités territoriales, associations, etc). Mise en chantier en 2005, elle a vu le jour en novembre 2010, au terme d'un processus de consultation hors du commun, ayant réuni plus de 500 experts représentant plus de 80 pays, dont plus de la moitié sont des pays en voie de développement. La norme ISO 26 000 comporte plusieurs particularités, dont celle, principale, d'avoir impliqué les communautés² concernées dans le processus menant à sa formation. En fait, six catégories d'acteurs ont été impliqués pour rassembler l'état de l'art en matière de responsabilité sociale (RS) (Gendron, 2011) : gouvernement, industrie, consommateurs, travailleurs, ONG et autres. Aussi, une cohérence avec les instruments de RSO existants a été recherchée : OIT, le pacte mondial des Nations-Unies, les instruments de l'OCDE, GRI, etc. Ce qui a entraîné l'implication de plus de 39 organisations internationales. Et enfin, un objectif pragmatique est clairement exprimé, puisqu'il s'agit d'établir des repères clairs pour l'action.

¹ Des éléments de cet article sont parus dans le chapitre de livre suivant rédigé par l'auteure de cet article: Sociologie de la norme ISO 26 000 : convaincre ou convenir d'une conception partagée de la responsabilité sociale ? in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors norme »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 181-194, de même que dans le Bulletin *Oeconomia Humana* de mai 2011 de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'Université du Québec à Montréal.

² Les communautés ont été impliquées au sens large, par la voie de représentants de différents milieux, pour tenter d'en faire un processus de démocratisation hors du commun.

L'implication des communautés a permis à la norme d'atteindre un haut niveau de cohérence interne par l'intégration de trois rationalités complémentaires : objective, sociale et subjective³, comme nous le montrons dans les lignes qui suivent. La présence de ces trois rationalités témoigne également du haut niveau de complexité atteint par la relation entreprises-communautés (Delannon, Bénard, Verreault et Raufflet, 2011). En revanche, l'opérationnalisation de la norme implique de poursuivre sur le terrain ce qui a été amorcé conceptuellement dans son énoncé, c'est-à-dire de faire interagir concrètement des porte-parole de chacune de ces trois rationalités dans le milieu spécifique à chaque organisation qui tente de la mettre en œuvre. Dans ce cas, des liens devront être tissés avec des communautés spécifiques, concernées par les activités concrètes d'une organisation dans un site donné.

Contrairement aux autres normes portées par l'Organisation internationale de standardisation dont elle est issue, cette norme ne prévoit pas de certification. En revanche, un marché entourant sa mise en œuvre est en train de prendre forme, occupé par des organismes dont la mission prévoit la formation des communautés locales (e.g. BNQ, *Bank Track*, etc). Mais cette norme s'inscrit également dans une époque où se multiplient les infrastructures de concertation locales (Raufflet, 2011) et électroniques (Flichy, 2010). Plus que de simples mécanismes de consultation, ces infrastructures habilitent les communautés desquelles émergent des experts amateurs concernés et connaisseurs. Or, peu d'études prennent comme point de départ les communautés, pour comprendre réellement leurs besoins; elles sont plutôt centrées sur l'entreprise.

Cet article propose une réflexion sur le rôle de la norme ISO 26 000, dans l'interface organisations et communautés, en prenant appui sur l'usage que peuvent en faire les communautés à l'ère de la société/économie de la connaissance. Ce qui permet d'aller plus loin que la norme elle-même, puisque les communautés y sont conceptualisées d'une manière très générale, comme 'société civile' ou 'groupes vulnérables (discriminés, marginalisés, non représentés ou sous-représentés)', bien qu'elles constituent l'une des sept 'questions centrales de responsabilité sociétale' telles qu'énoncées à l'article 6 de la norme, intitulé 'communautés et développement local'. Mais la norme est ambiguë sur le sens à donner aux communautés,

³ Ces rationalités sont celles analysées par Habermas (1997) dans la *Théorie de l'agir communicationnel* (Paris, Fayard).

soucieuse de tout inclure, sans doute comme conséquence de l'ambitieux processus de consultation qui lui a donné naissance, contrairement au concept de parties prenantes qui désigne à l'inverse de façon spécifique des groupes organisés dont les attentes seraient bien définies et clairement exprimées. Les communautés y sont définies par un terme qui 'renvoie à la zone géographique où se situe une implantation humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation', elle désigne aussi une communauté virtuelle qui s'intéresse à un domaine d'action particulier. La norme mentionne qu'elles peuvent être constituées de parties prenantes dont les intérêts divergent. Au final, elle soutient que l'implication des organisations auprès des communautés aide à renforcer la société civile.

Par conséquent, les domaines d'action associés aux communautés (et au développement local) sont très ambitieux et peuvent donner l'impression, pour plusieurs, de relever davantage des responsabilités de l'État, que de celles d'organisations à buts lucratifs. Il s'agit par exemple de l'éducation et de la culture (domaine d'action 2), de la création d'emplois et du développement des compétences (domaine d'action 3), du développement des technologies et de l'accès à la technologie (domaine d'action 4), de la création de richesses et de revenus (domaine d'action 5), de la santé (domaine d'action 6) et de l'investissement dans la société (domaine d'action 7). Les actions concrètes recommandées à ce chapitre par la norme peuvent pour la plupart sembler utopiques, faute d'outils de modélisation concrets pour réaliser les analyses recommandées ou conduire des actions qui ont une portée réelle, tel qu'étudier 'l'impact de ses décisions d'investissement sur la création d'emplois et, si c'est économiquement viable, procéder à des investissements directs réduisant la pauvreté par la création d'emplois' (AFNOR, 18/1/2011, p. 78). Et enfin, plusieurs sont contraires à la logique de la concurrence qui habite la majorité des organisations concernées par la norme, par exemple, étudier 'l'appui à apporter aux initiatives appropriées destinées à stimuler la diversification de l'activité économique existante au sein de la communauté' (AFNOR, 18/1/2011, p. 80). Ces domaines d'actions, tel que définis par la nouvelle norme, sont autant d'espaces de possibilités. Or, ces espaces comportent des limites possibles ou prévisibles dans la mesure où ils dépassent, de manière importante, les responsabilités généralement consenties aux organisations, en plus de concevoir les communautés principalement comme des groupes vulnérables et défavorisés, occupant un espace relativement

neutre. La norme devrait au contraire tendre à habiliter les communautés, c'est-à-dire les aider à constituer de véritables parties prenantes.

En revanche, les communautés peuvent tirer profit de la déconstruction de la norme en ses trois sphères de rationalité – objective, sociale et subjective. Ces rationalités ont été mobilisées comme mécanismes de production de 'vérité', mais avec pour conséquence une tendance à infantiliser les communautés. Habilitier les communautés exige de ne pas les enfermer dans une de ces rationalités (sociale ou subjective), comme a tendance à le faire l'énoncé de la norme. L'efficacité de l'action des communautés repose au contraire sur l'appropriation par les communautés de ces rationalités comme mécanismes de coordination avec l'organisation. Cela est dorénavant envisageable, puisque les communautés sont de plus en plus instrumentées (rationalité objective), elles défendent des idéaux (rationalité subjective), parmi lesquels le développement durable occupe une place grandissante, et leur action est guidée par des conventions sociales qui leur permettent d'établir un espace de familiarité avec les organisations assujetties à la norme (rationalité sociale).

Une lecture 'en travers' de la norme montre donc d'abord, avec la présence de la rationalité objective, que la maîtrise technique de la RS est centrale, mais qu'elle crée du même coup un espace de contestation dès que les communautés apprennent à l'utiliser. La norme est dans son ensemble construite autour de l'action. Ainsi, les articles 6 et 7 de la norme contiennent l'ensemble des recommandations qui invitent l'organisation à « comprendre », « intégrer », « améliorer », « revoir », etc. Comme l'action est centrale, il convient « de ne pas arguer de la complexité d'une situation pour ne pas agir ». Le concept de sphère d'influence, tel que défini dans la norme, recommande d'étendre l'action et la maîtrise technique de la RS à « l'ensemble de l'organisation et [d'] être mis en œuvre dans ses relations », comprenant les communautés, c'est-à-dire à tout « domaine, étendue des relations politiques, contractuelles, économiques à travers lesquelles une organisation a la capacité d'affecter les décisions ou les activités d'individus ou d'organisations ». Mais l'expert, comme figure centrale de la maîtrise technique de la norme, ne peut suffire à apaiser les tensions de l'interface organisation-communauté. Son efficacité, qui souvent domine et écrase, est dénigrée par les amateurs passionnés (Flichy, 2010), qui fondent

leur expertise sur la connaissance intime qu'ils ont des enjeux de développement durable propres à leur communauté.

En revanche, cette rationalité permet à une organisation d'établir des plans d'action et de définir sa stratégie de reddition de comptes. Ce qui implique de la part des communautés de réagir aux comptes rendus, diffusés sous la forme d'une information souvent dense et complexe et qui souvent occulte l'essentiel (Repetto, 2004). Les communautés peuvent exiger des organisations qu'elles rendent compte selon un mode qui leur permet de 'poser problème' au sujet de situations concrètes qui les concernent (Thomson et Bebbington, 2005). En retour, ceci peut favoriser l'établissement de partenariats avec les organisations concernées, en vue de l'amélioration des situations dans une optique d'apprentissage conjoint. La rationalité objective centrée sur l'action, propre à la norme ISO 26 000, concerne tant les organisations qui rendent des comptes sur des actions précises que les communautés à qui s'adresse la reddition. Elle appelle les communautés à s'instrumenter pour construire un savoir qui leur permet de pas être uniquement réceptrices, mais aussi productrices d'une information inédite sur les organisations, à propos de l'impact de ses activités sur la société civile.

Ensuite, sous le couvert des nuances de la rationalité sociale, la norme tente de convaincre ou à influencer l'organisation, à lui montre qu'elle est concernée sans la brusquer. La norme indique qu'elle comprend et respecte sa réalité propre, en précisant par exemple qu'elle n'est pas tenue de divulguer de l'information jugée confidentielle, alors que la RS est essentiellement un exercice de transparence. Aussi, la norme s'appuie sur les accords internationaux existants, avec lesquels les organisations sont familières, pour établir ses principes et directives. Plusieurs de ses termes s'en inspirent, comme celui de dialogue social qui est employé au sens utilisé par l'Organisation internationale du travail (OIT). La rationalité sociale amène la norme à être conciliante, pragmatique, admettant qu' « il se peut que l'organisation ne soit pas en mesure de remédier immédiatement et complètement à toutes les conséquences négatives de ses activités. Il peut être nécessaire de faire des choix et de fixer des priorités ». Bref, la rationalité sociale s'adresse au profane de la RS, c'est-à-dire à l'organisation qui doit composer avec ses propres contraintes, pour tenter de le convaincre d'appliquer la norme. Or, elle est peu fiable pour les amener à modifier en profondeur ses façons de faire. Sa familiarité rassure, mais ne conduit pas toujours au

dépassement. Les communautés sont ici appelées à partager le monde vécu de l'organisation, à devenir partenaires dans la prise de décision et à partager une trajectoire d'apprentissage commune – à bâtir cette familiarité avec elle. La rationalité sociale, bien présente dans la norme, montre l'importance pour les communautés de construire un espace de familiarité avec les organisations concernées.

Et enfin, la rationalité subjective permet à la norme de prévenir les excès des rationalités technique et sociale, et redonne la main au normalisateur. Pour le montrer, plusieurs mises en garde sont faites dans l'énoncé de la norme, par exemple : « il convient pour l'organisation de ne pas confondre le développement durable avec sa propre pérennité » ; « il ne convient pas non plus que l'organisation se serve de la philanthropie pour se dispenser d'étudier les impacts défavorables de ses activités »; et « il convient que l'organisation n'utilise pas le dialogue avec ses parties prenantes comme moyen de se soustraire aux attentes déjà établies, relatives à son comportement ». La norme se réfère pour cela aux 'appellations contrôlées' de la RS, comme 'le développement durable', 'la santé et le bien être de la société', 'l'approche holiste', 'les attentes des parties prenantes' et 'la dénonciation de la discrimination', pour ne nommer que celles-là. En précisant le sens donné à ces appellations, le normalisateur agit comme gardien de l'authenticité de la démarche. Mais la rationalité subjective comporte aussi des limites pour la mise en opération de la norme. Son caractère authentique, ambitieux et abstrait a tendance à mystifier la RS et à provoquer chez celui qui veut la mettre en œuvre une certaine impression d'impuissance – de cette façon la norme invite au dépassement, à quelque chose qui n'est pas encore. Les communautés peuvent s'en inspirer pour développer leur habileté à défendre l'impossible, soucieuses de ne pas se contenter d'une mise en action limitée sous l'effet de son caractère précoce, bien que souhaitable, ou de se laisser bernier par des liens de familiarité inéquitables avec les organisations.

En somme, à partir d'une expérience de démocratisation hors du commun, la norme a réussi le difficile pari d'intégrer ces trois rationalités dans son énoncé. Reste à voir maintenant de quelle façon ces rationalités pourront s'imbriquer concrètement pour faire profiter la responsabilité sociale de leur intersection vertueuse. Là, va se jouer leur influence réelle. Pour y arriver, la mise en œuvre de la norme devra permettre aux communautés concernées par la RS et qui ont eu

jusqu'ici peu d'influence avec leur seule rationalité subjective, de se faire entendre, mais elle devra aussi comprendre le déploiement d'une expertise de leur part et ancrer le changement en complicité avec les valeurs et pratiques de l'organisation. Une implication inadéquate de la part des communautés peut entraîner la faiblesse de l'une de ces rationalités et compromettre la démarche dans son ensemble. Par exemple, l'organisation qui ferait appel à tout un arsenal d'experts pour mettre en action la norme et l'intégrer à l'ensemble de ses opérations court le risque de mesurer les mauvaises choses (des éléments qui sont sans importance pour les parties prenantes). Mais aussi, l'organisation qui met l'accent sur ce que l'organisation réalise déjà en matière de RS, mine sa capacité d'évoluer et de transformer en profondeur ses pratiques. Et enfin, celle qui fait trop bien 'ses devoirs' en ce qui concerne le contenu théorique ou conceptuel de la RS, s'expose à demeurer superficielle.

Bref, les communautés doivent se doter des moyens (construire et mobiliser des savoirs) nécessaires pour réagir à la reddition de compte (aux actions coordonnées par des experts), bâtir avec elles des trajectoires d'apprentissage communes (de familiarité), participer à la prise de décision et gouvernance concertées, et continuer de mettre en scène ce qui n'est pas. Les communautés sont donc invitées à structurer leur interaction avec les organisations autour de ces trois rationalités qui constituent la trame de l'énoncé de la norme. Elles pourront ainsi tirer profit de l'imposant travail de consultation qui lui a donné naissance, tout en évitant d'assumer le rôle plutôt passif qu'elle leur consent.

CONCLUSION

Le plus grand défi que la norme pose à l'organisation consiste à maîtriser une action qui l'amène à sortir de son espace de familiarité, tout en y prenant ancrage. Si le processus multipartite qui a donné naissance à la norme a bien prévu le subtil travail d'arrimage de ces trois rationalités, il faut dorénavant que ces logiques trouvent porteurs dans l'interface organisations – communautés, mais aussi dans les ancrages professionnels de la norme qui suivront. Déployer la norme ISO 26 000 dans les différents savoirs professionnels qui structurent l'organisation (la comptabilité, le droit, l'ingénierie, etc.) implique de la greffer à la réflexion critique qui s'élabore déjà au sein de

chacun d'eux. Ce qui signifie pour ces savoirs experts de s'ouvrir à la critique populaire, en ayant soin de fournir aux profanes et aux communautés dans lesquelles ils œuvrent les conditions nécessaires à leur démocratisation. Si la déconstruction de la norme ISO 26 000 en ses rationalités montre de quelle façon les communautés peuvent se coordonner avec les organisations, elle ouvre aussi un questionnement sur la façon dont une norme peut intervenir dans la construction d'un savoir communautaire collectif en vue de la coordination d'une action militante.

BIBLIOGRAPHIE

- Cabanis, A., Igalens, J. et Martin, M.-L. (2011). « ISO 26 000, norme politique et cosmopolite », in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors norme »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 74-84.
- Delannon, N., Bénard, J., Verreault, I. et Raufflet, E. (2011). « Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés », *Gestion* 36 (2) : 29-38.
- Flichy, P. (2010). *Le sacre de l'amateur : sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Paris : Seuil.
- Gendron, C. (2011). « ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale », in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. et Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors norme »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 17-36.
- Raufflet, E. (2011). « Les relations avec les communautés », *Gestion* 36 (2) : 27-28.
- Repetto, R. (2004). *Le Silence est d'or, de plomb et de cuivre, divulgation de données environnementales importantes dans les états financiers des sociétés d'exploitation minière en roche dure en Amérique du Nord*, Commission de coopération environnementale, 39 pages.
- Thomson, I. et Bebbington, J. (2005). « Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation ». *Critical Perspectives on Accounting* 16: 507-533.