



# La responsabilité sociale des organisations

par Lucile Dumas

Chacun connaît les normes ISO qui font référence. La Norme internationale ISO 26000 introduit le Développement Durable, donc les enjeux économiques, environnementaux et sociétaux dans le champ des entreprises et organisations. La présente publication situe la Responsabilité Sociétale des Organisations et introduit ISO 26000 comme guide de conduite.

## Les enjeux globaux liés à l'exercice de la RS par l'organisation

La notion de "responsabilité sociétale" connaît un intérêt croissant depuis quelques années. Pour autant, ce concept n'est pas franchement nouveau. Il fait écho à un certain nombre de mouvements dans l'histoire, notamment militantistes. En effet, deux courants principaux ont enrichi le concept de responsabilité sociétale au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Il s'agit des mouvements de contestation de la mondialisation économique<sup>1</sup> et des préoccupations morales et religieuses<sup>2</sup>.

Historiquement, c'est l'Église qui se préoccupe en premier lieu des questions d'ordre éthique. Elle insiste à combattre les mauvaises pratiques et l'immoralité. Puis, c'est l'auteur américain Howard Bowen, qui dès 1953, utilise pour la première fois le terme de "Corporate social responsibility" en plaçant les entreprises dans un véritable "contrat social" avec la société, leur demandant ainsi d'assurer un minimum de

transparence, de redevabilité et un actionnariat moins puissant.

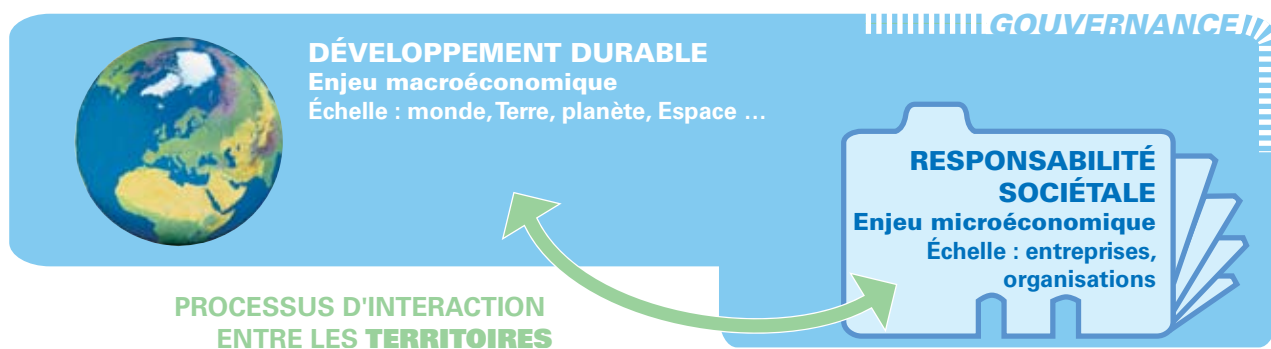
En Europe, la RSE<sup>3</sup> prend place implicitement dans les professions grâce à la protection sociale et aux accords collectifs. Dans les années 90, les voix s'élèvent face aux scandales financiers des multinationales et face aux grandes catastrophes environnementales. Parallèlement, la crise économique et la globalisation<sup>4</sup> font naître les mouvements altermondialistes. En 1992, le Sommet de la Terre à Rio soulève encore les consciences en matière de droits et de protection de l'environnement.

<sup>1</sup> Aurélien Boutaud, La responsabilité sociétale des entreprises : un bref état des lieux, pour le compte de la communauté urbaine de Lyon (DPSA), Février 2010, p.1.

<sup>2</sup> Rémi Bazillier, Economie du développement durable, Université d'Orléans, chapitre 8 "RSE".

<sup>3</sup> RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

<sup>4</sup> La "globalisation" est un terme qui renvoie à l'universalisation des enjeux sociétaux. Il représente un monde d'interdépendances étatiques en matière d'économie, de politiques et des questions monétaires ou sociales.



La responsabilité sociétale n'est pas un concept qui remplace celui du Développement Durable. Au contraire, c'est un concept qui renforce un schéma de développement sociétal.

Le Développement Durable (DD) représente un enjeu de société mondial. Il induit la nécessité de continuer à se développer grâce à des modèles économiques et sociaux, qui permettent à la "société-monde" de prospérer dans un environnement sain et humainement acceptable. Il s'agit là d'une conception macro-économique du développement.

La Responsabilité Sociétale (RS), elle, porte des enjeux micro-économiques. Elle représente l'opportunité pour les entreprises et les organisations de contribuer à cet enjeu global de durabilité, en conduisant des actions positives en matière d'économie, d'environnement et de politique socio-culturelles.

## La Responsabilité sociétale : un appui à la démarche stratégique d'une Organisation

### Qu'est-ce que la RSO ?

La Responsabilité Sociétale est la démarche par laquelle une organisation ou une entreprise entreprend, volontairement, un processus de contribution au développement durable, « (...) comprenant les finalités économiques, sociale et environnementale »<sup>5</sup>.

Concrètement, une démarche de RS se traduit par l'intégration d'actions liées au DD, dans le plan stratégique de l'entreprise, communiquées avec transparence à l'interne et à l'externe. Elle induit aussi un autre type de management, la mise en place d'indicateurs et d'évaluations. C'est encore les Agenda 21 pour les collectivités locales, dans le souci de la coopération avec les parties prenantes.

La RS n'a désormais plus pour seules "cibles" les entreprises<sup>6</sup>. Elle peut, et doit être, intégrée par l'ensemble des organisations qui composent notre société. La récente Norme ISO 26000 a d'ailleurs été rédigée dans ce sens. Elle s'applique à tout type d'organisation, privée comme publique et de toute taille.

### Pourquoi est-il important d'intégrer la RSO au coeur de son organisation ?

Les organisations qui composent le territoire sont aussi celles qui le construisent ou le dégradent. Il revient donc à chacun d'exercer un rôle dans la prise en compte des enjeux de société communs.

Les entreprises sont confrontées chaque jour à ces enjeux : augmentation constante de la demande, exigences de plus en plus complexes des donneurs d'ordre et de la société civile, diminution des ressources, réglementations contraignantes... Aujourd'hui, la performance globale des organisations porte notamment sur leur capacité à mesurer leurs impacts et à les limiter.

Les entreprises et les organisations travaillent de plus en plus souvent dans des délais courts et ne perçoivent que faiblement les intérêts d'une vision stratégique de plus long terme. La responsabilité sociétale est aujourd'hui une opportunité pour elles de dessiner un projet éthique et de le construire pas à pas.

### Par quoi "commencer" ?

Il n'y a pas de "chemin" préconçu pour mettre en œuvre une telle démarche. Il revient donc à chaque "volontaire" d'identifier le parcours qui lui sera le plus opportun, en ayant à l'esprit que la meilleure solution, c'est celle que l'on construit.

Cependant, pour une mise en œuvre efficace et durable, peuvent être envisagées les étapes suivantes.

- Travailler sur le coeur de métier de l'organisation : une démarche de RS doit être mise en œuvre à la lumière du coeur de métier de l'organisation. Le processus de contribution au DD ne doit pas être déconnecté des missions et des valeurs de l'organisation au risque que les individus ne s'approprient pas le projet.
- Intégrer la relation entre l'organisation et la société : l'organisation est une entité composante de la société. Ses activités façonnent le système et les interactions existent de fait. L'organisation doit intégrer le lien qui la lie à la société et les impacts réciproques qui s'opèrent.
- Ancrer les actions dans le coeur stratégique : une démarche de RS n'est efficace et participe à la performance de l'organisation que si le projet est inscrit dans la stratégie et partagé par tous les acteurs, au sein de la gouvernance, dans la planification et par la mise en action.

<sup>5</sup> Définition de la RSE par le Ministère de l'écologie et du développement durable (MEEDM 2010).

<sup>6</sup> Depuis quelques années, le terme Responsabilité Sociétale des Entreprises a été remplacé par la RS des Organisations.

## La mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale

La mise en œuvre de la RS dans une organisation ne doit pas être vécue comme une contrainte supplémentaire. C'est une nécessité au regard des enjeux globaux du DD et au regard des pressions socio-économiques exercées sur les organisations de notre pays.

La RS offre, cependant, un double intérêt pour l'organisation :

- l'opportunité de prendre du recul et de conduire une réflexion de fond, permettant ainsi à l'organisation de retrouver ses fondamentaux,
- l'occasion de porter un nouveau projet stratégique avec de nombreux avantages en matière économique, environnementale et socio-culturelle.

Un élément clé de la RSO réside également dans la prise en compte de ses parties prenantes. Il s'agit, dès la phase amont d'un tel projet, d'identifier ses parties prenantes et de considérer les impacts réciproques, dans le but de les minimiser et de développer de meilleures relations partenariales avec elles.

## Qu'apporte une démarche de Responsabilité Sociétale ?

En fonction des situations, les avantages constatés peuvent-être les suivants :

- pérennisation et amélioration de la compétitivité, grâce à l'anticipation et à l'ouverture à de nouveaux marchés,
- meilleure intégration de la réglementation et meilleure gestion des risques,
- optimisation des coûts (par la diminution des consommations des ressources et intrants),
- renforcement des relations et des liens avec les partenaires et collaborateurs,
- meilleur image, à l'interne comme à l'externe, renforçant également l'attractivité de l'organisation,
- mobilisation et cohésion du personnel autour d'un projet noble et fédérateur.

*« La démarche de développement durable que nous avons menée nous a permis de fixer un cadre et de valider les orientations stratégiques de l'entreprise. Nous avons acquis des méthodes de travail pour mettre en œuvre nos réflexions. Nous avons imaginé ce vers quoi nous voulions aller, et nous avons mis en place les outils pour atteindre nos objectifs.*

*Par ailleurs, un travail collectif, avec d'autres entreprises, a été conduit et a été très enrichissant. En effet, c'est vital pour un dirigeant d'entreprise de rencontrer ses pairs et ses partenaires. Cela crée des liens d'une part, mais aussi des retours économiques très intéressants d'autre part. Aujourd'hui, nous commençons à communiquer sur notre positionnement et nos valeurs, pour que l'entreprise soit*

*identifiée avec ces valeurs-là, notamment auprès des consommateurs finaux. »*



**Jean-Louis BISSARDON, Dirigeant,**  
**BISSARDON,**  
**42320 Cellieu, Loire.**

*« SOMFY a créé en 2010 une direction du Développement Durable pour donner un élan supplémentaire à une conviction déjà forte. Dans un monde dans lequel les équilibres sociétaux deviennent précaires, l'entreprise a son rôle sociétal à jouer.*

*Le Développement Durable nous permet d'intégrer ce rôle d'entreprise responsable. De plus, nous avons remarqué à quel point de nombreux salariés sont en attente d'une entreprise qui s'engage sur cette voie. Beaucoup, notamment dans les jeunes générations souhaitent y contribuer à leurs niveaux.*

*L'objectif aujourd'hui est d'induire les changements, de faire bouger les habitudes, d'accompagner pas à pas, pour enrichir la motivation et obtenir des résultats.*

*Nous n'avons pas changé notre métier, mais nous le faisons de façon plus citoyenne et avec la préoccupation de préserver les ressources naturelles. »*

**Pierre Morel, Directeur du Développement Durable,**  
**SOMFY,**  
**74300 Cluses, Haute-Savoie**



*« Dans notre entreprise, nous faisons en sorte que le Développement Durable soit intégré opérationnellement dans le métier de chacun, sans quoi la stratégie liée au Développement Durable n'est ni concrète ni pérenne.*

*Notre service travaille donc en étroite relation avec tous les secteurs de l'entreprise identifiés comme prioritaires par rapport à nos enjeux : relation avec les fournisseurs, service achat et logistique par exemple, ou bien encore, tout ce qui est lié à l'éco-conception et la fin de vie de nos produits.*

*L'entreprise a vocation à réussir économiquement, mais elle a aussi une responsabilité à mener ses activités en tenant compte des impacts qu'elle génère sur l'environnement, les hommes et la société. Elle doit tout mettre en œuvre pour avoir un impact le plus positif possible. »*



**Anne Girard, Responsable**  
**Développement Durable,**  
**PETZL,**  
**38920 Crolles, Isère**

## L'outil ISO 26000 : un guide de conduite en support à une démarche de responsabilité sociétale

C'est à l'initiative de la société civile<sup>7</sup> que le projet de norme internationale sur la responsabilité sociétale voit le jour. A partir de 2004, près d'une centaine de pays participent à l'élaboration d'un texte de référence en matière de RS.

L'ISO 26000, parue en Novembre 2010 est désormais une norme reconnue internationalement. « (...) Elle participe à l'harmonisation des "règles du jeu" de responsabilité sociétale à l'échelle mondiale (...) »<sup>8</sup>.

Elle a été rédigée pour être utilisée et comprise par tous, initiés comme non-spécialistes, entreprises privées comme publiques, de petites tailles ou par les grands groupes. Elle n'impose pas une démarche "type" mais donne des indications. Elle ne formule aucune exigence ni n'a de valeur contraignante. En ce sens, ce n'est pas une norme certifiable, afin de pouvoir s'adapter à toutes les organisations et à toutes les situations sans qu'un jugement, a posteriori, puisse y être apporté.

L'ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, tel que le sont les ISO 9000 ou 14000. Elle est intitulée "Lignes directrice relatives à la responsabilité sociétale". C'est à dire qu'il faut la considérer davantage comme un guide de conduite plutôt qu'un référentiel.

### Un guide de conduite

L'ISO 26000 offre à l'organisation une clé de lecture transversale. Elle décline sept questions centrales (voir schéma ci-contre<sup>9</sup>) qui sont autant de champs d'exploration pour une réflexion globale.

Chacune de ces questions centrales sont autant de "portes d'entrée" vers la RS.

En cela, cet outil offre la possibilité d'intégrer la RS à son rythme, et, d'être reconnu dans une démarche intégratrice des enjeux du DD.

L'ISO 26000 préconise de passer ses décisions et ses actions au filtre de sept principes transversaux : la responsabilité de rendre compte, la transparence, le comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, le respect des normes internationales de comportement et le respect des droits.

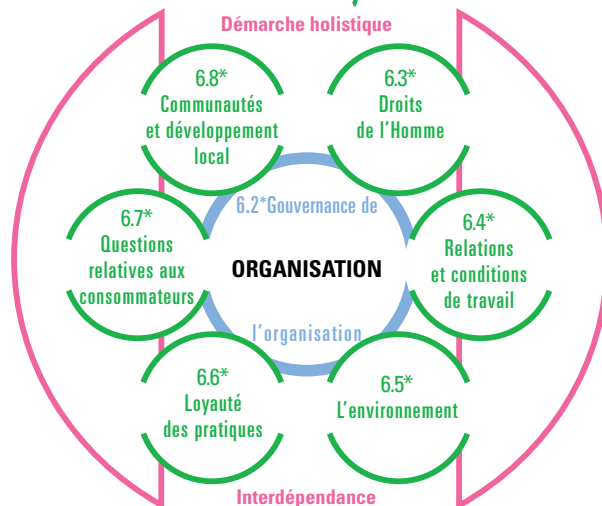
Lucile Dumas est en charge, au CIRIDD, des projets concernant la responsabilité sociétale des organisations et l'accompagnement des transitions vers des modèles économiques durables.



CENTRE INTERNATIONAL DE RESSOURCES ET D'INNOVATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Informer, innover et agir pour le changement au cœur des territoires et des organisations.  
www.ciridd.org • contact@ciridd.org

## Responsabilité sociétale : les 7 questions centrales



\* les chiffres correspondent aux numéros des chapitres de la norme ISO 26000

### L'occasion de faire une synthèse...

Entamer une démarche de RS, constitue une double opportunité, celle de faire une synthèse des actions et celle lui permettant de mieux anticiper l'avenir.

- État de lieux/synthèse des actions : à l'écoute de ses parties prenantes, l'organisation s'offre le temps de s'adapter et de se positionner durablement. Dans le même temps, elle renforce ses missions et transmet ses valeurs.
- Prendre un temps d'avance : l'organisation peut alors réfléchir à plus long terme. Elle anticipe davantage, et entrevoit avec confiance un avenir économique plus stable et plus durable !

Lucile Dumas,  
chargée de mission  
au CIRIDD,



<sup>7</sup> Projet défendu par le COPOLCO : Comité pour la Politique en matière de Consommation de l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation).

<sup>8</sup> La Norme internationale ISO 26000, Position du MEDEF, Direction développement durable, décembre 2011, p.3.

<sup>9</sup> Les questions centrales de la responsabilité sociétale, ISO, in [http://www.iso.org/iso/fr/sr\\_discovering\\_iso26000](http://www.iso.org/iso/fr/sr_discovering_iso26000).

## LES PUBLICATIONS DE L'AUEG

ALLIANCE UNIVERSITÉ ENTREPRISE DE GRENOBLE

[www.aueg.org](http://www.aueg.org)

7C CHEMIN DES PRÉS – INOVALLÉE – 38240 MEYLAN

Tél. : 33 (0)4 76 18 28 65 – Fax : 33 (0)4 76 18 28 45

E-mail : [aueg@wanadoo.fr](mailto:aueg@wanadoo.fr)



Création graphique : Alice Giraud – Directeur de la publication : Jean Bornarel