

# Le Bilan sociétal : un outil pour mettre en oeuvre l'ISO 26000 ? The social audit: A tool for implementing ISO 26000?

Mathilde Heslouin

Number 321, July 2011

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1020858ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1020858ar>

[See table of contents](#)

---

## Publisher(s)

Association Recma

## ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

---

## Cite this article

Heslouin, M. (2011). Le Bilan sociétal : un outil pour mettre en oeuvre l'ISO 26000 ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (321), 13–16.  
<https://doi.org/10.7202/1020858ar>

## Le Bilan sociétal : un outil pour mettre en œuvre l'ISO 26000 ?

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) célébrait en novembre 2010 la publication de la première norme de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : l'ISO 26000. Le processus d'élaboration de la norme, qui s'est appuyé sur le dialogue entre différents acteurs (syndicats, industriels, ONG, mais aussi consultants et universitaires), a permis d'établir un consensus international sur un concept faisant l'objet de nombreuses controverses, tant dans ses définitions que dans ses pratiques. Certains auteurs ont ainsi parlé de « *compromis social*<sup>(1)</sup> » ou encore de « *révolution silencieuse*<sup>(2)</sup> », soulignant le caractère participatif du processus et montrant combien le consensus était loin d'être acquis d'avance. L'ISO 26000 donne ainsi une définition commune à l'échelle internationale du concept de RSE<sup>(3)</sup>. Elle établit un accord sur « *ce qui est exigible d'une organisation [...] et ce qui ne l'est pas* » en la matière<sup>(4)</sup>.

### De la RSE à la RSO, sans certification

La norme s'adresse à tout type d'organisations, des grandes entreprises, aux PME, en passant par les associations, les collectivités publiques, les syndicats, etc. Avec l'ISO 26000, on ne parle donc plus de RSE, mais de RSO, responsabilité

sociétale des organisations. Ce sont avant tous les représentants des entreprises qui ont influencé la commission dans ce sens, soulignant le fait que toutes les organisations avaient une responsabilité sociétale en jeu. Les industriels craignaient aussi certainement d'être la cible d'ONG, de syndicats ou d'organismes publics, alors même que ces derniers n'auraient pas, eux, à justifier d'un comportement socialement responsable.

Enfin, la norme ne fera pas l'objet d'une certification, contrairement à la plupart des outils de ce type. Les représentants des consommateurs ont pourtant souligné l'utilité de la certification pour les parties prenantes externes, et avant tout les consommateurs, mais aussi pour l'entreprise afin de disposer d'un avantage comparatif. C'est finalement le coût de la certification et son caractère coercitif dans les faits (critère de choix d'un fournisseur ou élément d'un marché public, par exemple) qui ont été mis en avant pour défendre l'idée d'une norme non certifiable<sup>(5)</sup>.

Face à cette décision, des outils opérationnels en adéquation avec les lignes directrices de l'ISO 26000 sont nécessaires pour rendre crédible la démarche, accompagner sa mise en œuvre et son appropriation par les acteurs concernés. L'Agence française de normalisation (Afnor), membre de l'ISO, envisage ainsi la possibilité d'utiliser, au niveau français, son outil, le FDX30 023<sup>(6)</sup>, afin d'accompagner les organisations dans une des premières étapes de la démarche : la hiérarchisation des enjeux développés dans la norme. Néanmoins, des instruments complémentaires et adaptés aux différentes organisations

(1) Gendron C., 2009, « ISO 26000, vers une définition construite de la responsabilité sociale d'entreprise », *Les Cahiers de la chaire de responsabilité sociale et développement durable*, université de Québec à Montréal, coll. « Recherche », p. 6.

(2) Conseil économique et social, 2008, *1<sup>er</sup> Etats généraux de la responsabilité sociétale des entreprises*, Paris, oct., p. 9-10.

(3) ISO, 2009, *Participation in the future international standard ISO 26000 on social responsibility*, ISO Social Responsibility Working Area, Suisse, p. 5.

(4) Blaes I., 2006, *L'ISO 26000 : une vision partagée de la responsabilité sociale au niveau mondial*, disponible en ligne, p. 1.

(5) Barraud de Lagerie P., 2005, *L'ISO et la responsabilité sociétale : un projet de norme pas très standard*, Centre de sociologie des organisations, proposition de communication pour la cinquième édition du colloque « Métamorphose des organisations », Sciences-Po-CNRS, p. 10-15.

(6) Document produit dans le cadre du guide SD 21000 pour « la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise ».

restent nécessaires pour la mise en œuvre des recommandations de l'ISO. Le Bilan sociétal semblerait pouvoir remplir cette fonction. Cet instrument, créé au milieu des années 90 par le Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale (CJDES) <sup>(7)</sup>, est à la fois outil de diagnostic et outil de management. Il interroge l'organisation sur ses pratiques économiques, sociales et environnementales et met en mouvement les acteurs dans une démarche d'amélioration. En outre, le Bilan sociétal a été conçu pour être utilisé dans tout type d'organisation <sup>(8)</sup>. Par ailleurs, son introduction dans le processus d'évaluation et de mise en œuvre de l'ISO 26000 assurerait l'intégration d'une certaine vision de la responsabilité sociétale, portée par l'économie sociale et solidaire, et jouerait ainsi un rôle non négligeable pour donner au secteur un poids politique renforcé sur les thématiques de responsabilité sociétale d'entreprise.

### ISO 26000 et Bilan sociétal

La norme ISO définit les grands principes et pratiques liés à la responsabilité sociétale des organisations et développe sept « questions centrales » : droits de l'homme, gouvernance de l'organisation, relations et conditions de travail, environnement, bonnes pratiques des affaires, questions relatives aux consommateurs et engagement sociétal. Chacune de ces questions centrales comprend plusieurs « domaines d'action », ou enjeux sur lesquels l'organisation peut agir. Pour chacun de ces domaines d'action la norme énumère les « lignes directrices » <sup>(9)</sup> que l'entreprise devra réaliser pour adopter une démarche socialement responsable.

Le Bilan sociétal repose sur neuf domaines thématiques et quinze critères d'évaluation. Pour mener le travail de comparaison, il a donc

été procédé à un rassemblement des principaux enjeux liés à la responsabilité sociétale en grands domaines thématiques. A l'intérieur de ces derniers, nous avons comparés les « domaines d'action » de la norme et leurs « lignes directrices » à chaque thématique et chaque item présents dans le questionnaire du Bilan sociétal. Nous avons également tenu compte d'éléments présents dans la méthode du Bilan sociétal, mais non directement mentionnés dans le questionnaire (*tableau 1, en page suivante*).

L'étude fait ressortir plusieurs correspondances entre les deux instruments et met en avant l'intérêt du Bilan sociétal pour mettre en œuvre les lignes directrices de la norme ISO 26000. Des divergences ressortent néanmoins, car tous les grands domaines thématiques ne sont pas pris en compte par l'outil de l'économie sociale de manière équivalente. Une seconde analyse permet de compléter cette conclusion.

### Contextes de création et méthodologies différents

Créé et expérimenté en Europe, le Bilan sociétal écarte un certain nombre de problématiques liées notamment aux conditions de vie et de travail dans les pays en développement. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en France et en Europe la puissance publique prend en charge une grande partie de ces questions. La société civile n'attend donc pas que les entreprises agissent sur ces fronts et l'on peut comprendre que le Bilan sociétal ne s'y soit pas intéressé jusqu'alors.

Le questionnaire est un levier permettant de mobiliser l'organisation et d'impliquer les parties prenantes afin d'ouvrir des débats sur une grande variété de thèmes liés à la RSE. L'analyste sociétal, intervenant extérieur chargé de la mise en œuvre de la méthode, va s'intéresser aux contradictions et aux points communs existant entre les acteurs pour faire ressortir le profil sociétal de l'organisation. Ce processus est complété par une analyse documentaire qui permet d'objectiver les propos. Si certains

(7) CJDES, 2007, *Guide Bilan sociétal*, nov.

(8) Bodet C., Lamarche T., 2006, « Le Bilan sociétal : un processus participatif multi-parties prenantes pour la responsabilité sociale des entreprises », in Lamarche T., de La Broise P., *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Septentrion, Lille, p. 140.

(9) Afnor, traduction française de la version CD ISO 26000 du 26 décembre 2008.

**Tableau 1**  
**Points communs et divergences entre le Bilan sociétal (BS)**  
**et la norme ISO 26000**

Grands domaines thématiques	Principales conclusions	
<p><b>L'application de la responsabilité sociétale (RS) dans l'ensemble de l'organisation</b></p> <p>Identification des parties prenantes, identification de la RS, diffusion de la RS à l'ensemble de l'organisation et évolution des pratiques, relations et conditions de travail, comportement éthique, gouvernance</p>	<p>Très bonne adéquation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le BS prévoit l'identification des parties prenantes et des éléments de responsabilité sociétale pertinents pour l'organisation</li> <li>• Il instaure une dynamique de changement</li> <li>• Il prend bien en compte les éléments liés aux « relations et conditions de travail », « comportement éthique » et « gouvernance ».</li> </ul>	+
<p><b>Les parties prenantes externes</b></p> <p>Considération des consommateurs, engagement sociétal, transparence, groupes vulnérables, reporting</p>	<p>Bonne adéquation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le BS prend bien en compte les éléments liés à l'engagement sociétal, l'ancrage territorial et la transparence. En matière de reporting, il offre une solution intéressante: un rapport qui décrit le profil sociétal de l'organisation</li> <li>• Néanmoins, en matière de considération des consommateurs, il ne répond pas à tous les points évoqués et, s'il attache une attention particulière aux personnes handicapées, il oublie certains groupes exposés à des discriminations ou des situations défavorables</li> </ul>	ordre décroissant
<p><b>La question environnementale</b></p>	<p>Adéquation partielle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le BS sociétal répond partiellement aux exigences de la norme en matière environnementale</li> <li>• Il y consacre, tout de même, un critère d'évaluation (« prévention et protection »), un domaine thématique (« environnement biophysique ») et plusieurs items de son questionnaire</li> </ul>	
<p><b>Le respect des règles lois et des normes internationales de comportement</b></p> <p>Respect du principe de légalité, respect des normes internationales de comportement, respect des droits de l'homme</p>	<p>Faible adéquation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le BS répond assez bien au respect de la légalité</li> <li>• Cependant, il traite peu du respect des droits de l'homme et pratiquement pas du respect des normes internationales de comportement</li> </ul>	-

éléments de la norme ne sont pas pris en compte directement par le questionnaire du Bilan sociétal, la méthode permet à partir d'un item de développer le sujet et d'aborder un vaste panel de problématiques liées.

L'analyse montre que certains items du Bilan sociétal vont au-delà des lignes directrices soulevées par la norme. Par exemple, le Bilan sociétal ne se contente pas d'interroger l'organisation sur le respect des règles, lois

et normes internationales, il cherche également à savoir si elle se donne des objectifs supérieurs. Sur le thème de l'engagement sociétal, il questionne l'organisation sur ses liens avec les entreprises d'insertion, etc. Nous pouvons certainement voir ici l'empreinte de l'économie sociale, reconnue comme précurseur en matière de responsabilité sociétale <sup>(10)</sup>.

### **Le BS, outil de mise en œuvre de la norme ISO 26000 ?**

Quelques modifications du Bilan sociétal permettraient de le rendre pleinement compatible avec la norme ISO 26000 et de l'inscrire parmi la liste des instruments recommandés. Ainsi, afin de garantir la crédibilité de la démarche Bilan sociétal, des précisions sur la méthode pourraient être communiquées dans le rapport final, notamment concernant les modalités de choix des parties prenantes. Nous proposons d'intégrer également l'ensemble des recommandations de la norme en matière de reporting, notamment l'idée d'un rapport évolutif.

Concernant les thèmes présents dans la norme, mais absents du Bilan sociétal, certains items du questionnaire pourraient être ajoutés ou modifiés (sans allonger le questionnaire, au risque qu'il ne soit pas renseigné). Dans le cas d'une utilisation dans des organisations de dimension nationale ou internationale, l'ensemble des items ne serait pas pertinent dans tous les contextes juridiques ou culturels, même si développer différents bilans sociétaux en fonction des contextes géographiques ne semble pas adapté. En revanche, l'option d'une « check-list » réservée à l'analyste et permettant d'assurer le respect de minima sociétaux (sur les droits de l'homme, les conventions de l'OIT, etc.) pourrait être intéressante. Telle une grille de contrôle, elle pourrait déclencher, si trop de carences apparaissent, l'obligation pour le consultant d'établir une note spéciale dans le rapport

(10) Commission des Communautés européennes, 2001, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, livre vert, Bruxelles, p. 7.

final. L'analyste sera également invité à tenter de comprendre et de caractériser ces carences au cours des tables rondes. Enfin, un répertoire des plans d'action pourrait être constitué. Il reprendrait l'ensemble des plans d'action définis par les Bilans sociétaux réalisés, afin de capitaliser les expériences et de faire évoluer la responsabilité sociétale des organisations. Ces premières pistes de travail demandent à être débattues et enrichies. La révision du Bilan sociétal ainsi que son actualisation, notamment par rapport aux nouvelles réglementations françaises, renforceraient sa pertinence pour être utilisé comme outil de mise en œuvre des lignes directrices de la norme. Un observatoire des utilisations de la norme devrait voir le jour prochainement, les expériences de mise en œuvre et le travail de révision du Bilan sociétal pourraient y être exposés.

*Mathilde Heslouin, chargée de mission à l'insertion par l'activité économique au conseil général de Seine-et-Marne ●*

### **Le rôle de l'Etat dans l'économie sociale en Algérie**

L'originalité de l'expérience de l'économie sociale en Algérie tient à la participation directe de l'Etat comme levier nécessaire d'animation et d'encadrement dans la reconstruction d'un lien social qui se délite, notamment sous les effets de la mondialisation. L'Etat-providence est en passe de devenir simplement régulateur tant sur le plan économique (restructuration) que sur le plan social (gestion des effets du programme d'ajustement structurel). Deux formes de solidarité ont caractérisé jusqu'alors l'économie sociale en Algérie. La première, ancestrale et religieuse, survit jusqu'à nos jours, mais elle a été restructurée par la voie associative. La seconde est la forme institutionnalisée à partir de l'Indépendance. Jusqu'en 1990, elle a été pilotée par l'Etat, dans le contexte de la construction d'une société à orientation socialiste.