

ISO 26 000 ou la rencontre de l'expert, du profane et du normalisateur¹

Par **Marie-Andrée Caron**, chercheure à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

La norme ISO 26 000 est issue d'un dialogue social sans précédent. Elle a réuni des intervenants issus d'une très grande variété de milieux, provenant de près de 90 pays, sur une période de plus de 6 ans, pour rassembler l'état de l'art en matière de responsabilité sociale (RS) (Gendron, 2011)². Elle est décrite comme une norme du 3^e type, au sens où elle ne comporte pas de certification, contrairement à ses homologues. Son efficacité repose sur l'adhésion volontaire des organisations. Mais plusieurs s'inquiètent de sa portée concrète (Capron, 2011³; Brodhag, 2011⁴), c'est-à-dire de la volonté et de la capacité des organisations à la mettre en œuvre concrètement, mais surtout de manière authentique. Nous montrons dans ce texte que la plus grande force de cette norme est sa cohérence interne, construite autour de trois rationalités complémentaires, objective, sociale et subjective.⁵ L'opérationnalisation réussie 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-paroles de chacune de ces trois rationalités dans le milieu spécifique à chaque organisation qui tente de la mettre en œuvre.

Avec la rationalité objective, la norme démontre que la maîtrise technique de la RS est centrale. La norme est entièrement construite autour de l'action. 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, permet d'étendre l'action et la

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.

² Gendron, C. 2011, ISO 26000 : une définition socialement construite 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. 17-36.

³ Capron, M. 2011, Légimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26 000, 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. 37-54.

⁴ Brodhag, C. 2011, La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26 000, 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. 131-143.

⁵ Ces rationalités sont celles analysées par Habermas (1997) dans la *Théorie de l'agir communicationnel* (Paris, Fayard).

maîtrise technique de la RS à « l'ensemble de l'organisation et [d'] être mis en œuvre dans ses relations », c'est-à-dire dans 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 convaincre l'organisation de l'adopter. Son efficacité souvent domine et écrase.

Sous le couvert de la rationalité sociale, la norme tente de convaincre l'organisation. Elle 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 amener l'entreprise à modifier en profondeur ses façons de faire. Sa familiarité rassure, mais n'invite pas toujours au dépassement.

Avec la rationalité subjective, la norme prévient les excès des rationalités technique et sociale, et redonne la main au normalisateur. Partant de là, plusieurs mises en garde sont faites dans l'énoncé de la norme : « 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 pose en quelque sorte les '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 place 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.

En terminant, à partir d'une expérience de démocratisation hors du commun (Ruwet, 2011⁶), 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 personnes concernées par la RS et qui ont eu jusqu'ici peu d'influence (rationalité subjective) de se faire entendre, mais elle devra aussi comprendre le déploiement d'experts et ancrer le changement dans la continuité des valeurs et pratiques de l'organisation. La faiblesse de représentation de l'une de ces rationalités peut compromettre la démarche. 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.

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 en organisation, 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 se trame 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 les conditions nécessaires à leur démocratisation.

⁶ Ruwet, C. 2011, ISO 26 000 : vers une démocratisation de la procédure ISO ?, 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. 55-71.