

**« Développement durable –
Responsabilité sociétale »**

AFNOR DD RS N 289

Date : **2011-04-22**

Assistante:

Elisabeth DERCHE

Ligne directe : + 33 (0)1 41 62 82 16

elisabeth.derche@afnor.org

Responsable:

Sandrine DELALIEUX

Ligne directe : + 33 (0)1 41 62 82 35

sandrine.delalieux@afnor.org

**Projet de norme expérimentale
PR XP X30-029
« Méthodologie d'identification des
domaines d'action pertinents et importants
de la responsabilité Sociétale pour une
organisation », pour enquête**

Ce projet de norme est soumis à enquête commission jusqu'au **30 MAI 2011**

Ce projet a été élaboré par le groupe « Méthodologie de mise en œuvre de l'ISO 26000 » de la Commission AFNOR DD RS "Développement durable - Responsabilité sociétale".

Il vous est soumis pour avis et commentaires avant le Lundi 30 mai 2011.

Les commentaires seront examinés par la Commission AFNOR DD RS lors de la réunion qui se tiendra le 9 juin 2011.

Sur la base des résultats de l'enquête, la Commission pourra alors décider de la publication de ce document comme norme expérimentale.

Normalisation française

XP X 30-029

Indice de classement : X 30-029

ICS :

T1 Développement durable - Responsabilité sociétale

T2 Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la Responsabilité Sociétale pour une organisation

T3 Document pour la mise en œuvre de l'ISO 26000

E :

D :

Norme expérimentale publiée par AFNOR en

Les observations relatives à la présente norme expérimentale doivent être adressées à AFNOR avant le .

Correspondance

[Le présent document reproduit (statut, indice:année) avec des modifications détaillées dans l'avant-propos national]

[Le présent document n'est pas équivalent (statut, indice:année) traitant du même sujet.]

[A la date de publication du présent document, il existe un projet de (filière) traitant du même sujet.]

[A la date de publication du présent document, il n'existe pas de travaux de normalisation internationaux ou européens traitant du même sujet.]

Analyse

Descripteurs

Thésaurus International Technique :

Modifications

Corrections

C:\Documents and Settings\dsa\Bureau\FD_X_30-029_(F)v 12 janv.doc

	Page
Sommaire	
Introduction	3
1. Domaine d'application	4
2. Références normatives	4
3. Termes et définitions	4
4. Les fondamentaux d'une démarche de responsabilité sociétale	5
4.1 Les principes de Responsabilité Sociétale	6
4.2 La responsabilité sociétale et les questions centrales	6
4.3 Les parties prenantes et la sphère d'influence	8
5. Hiérarchisation des domaines d'action et des relations avec les parties prenantes	11
5.1. Identification de la pertinence des domaines d'action au vu des impacts sur la société et l'environnement	12
5.1.1 A partir des données externes	13
5.1.2 A partir des données internes	14
5.2 Identification et hiérarchisation des parties prenantes et de la sphère d'influence	15
5.2.1 Identification du niveau d'importance réciproque partie prenante / organisation	15
5.2.2 Identification du niveau de connaissance des impacts réciproques et attentes des parties prenantes	16
5.2.3 Identification du niveau d'urgence des relations entre l'organisation et ses PP	17
5.2.4 Identification de la sphère d'influence	17
5.3 Hiérarchisation des questions centrales et domaines d'action	19
5.3.1 Identification de l'importance de chaque domaine d'action	19
5.3.2 Identification du niveau de performance sur chaque domaine d'action	20
6. Déploiement	21
6.1 Le portage de la stratégie	21
6.2 Identification de la stratégie et progressivité de sa mise en œuvre	22
6.3 Crédibilité	22
6.4 Système d'information	23
Annexe :	24
A1 - Modèle de tableau des questions centrales et domaines d'action	24
A2 - Modèle de tableau des parties prenantes et de la sphère d'influence (tableau à 7 colonnes)	24
A3 - Modèle de d'échelle de performance	24

Introduction

Dès 2005, l'ISO a initié le développement de la norme internationale ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » qui a été publiée en novembre 2010 par l'AFNOR sous la référence NF ISO 26000 (indice de classement : X 30-026) et vient remplacer le SD 21000 (indice de classement : X 30-021).

Le présent document vise à présenter une méthodologie opérationnelle pour une compréhension et une mise en œuvre harmonisée de l'ISO 26000.

Ce document a été développé par le GT « Méthodologie de mise en œuvre de l'ISO 26000 » rattaché à la commission de normalisation AFNOR DDRS, qui a associé les différentes parties prenantes et qui s'est appuyé sur un travail de capitalisation de la méthodologie française de « hiérarchisation des enjeux de développement durable » précédemment développée dans le cadre de la norme française SD21000. (indice de classement : X 30-023)

La norme internationale ISO 26000, présente des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. L'objectif de la responsabilité sociétale est de maximiser les contributions d'une organisation au développement durable.

Universelle, cette norme non certifiable s'applique à toutes les organisations, des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou petite taille et quel que soit leur contexte géographique ou sectoriel. La norme ISO 26000 souligne l'importance des résultats et des améliorations des performances réalisées en matière de responsabilité sociétale. Elle explique et fournit des informations sur le périmètre des questions centrales, sur les actions et attentes associées.

Dans son encadré 3 la norme ISO 26000 considère une approche spécifique pour les Petites et moyennes organisations (PMO) qui peut être menée au travers d'actions pratiques, simples et rentables qui valorisent les atouts spécifiques des PMO : souplesse, contacts étroits avec les acteurs locaux, et influence plus directe de la direction sur les activités de l'organisation. La faiblesse de leurs moyens justifie qu'elles se fassent aider par les organismes publics appropriés, des groupements d'organisations (telles qu'associations sectorielles et organisations professionnelles ou paires) et par les organismes de normalisation. Si elles sont concernées par chacune des questions centrales, elles devraient se concentrer dès le départ sur les domaines d'action et impacts qui ont une grande importance pour la société et l'environnement, il convient également que les PMO aient un plan à disposition pour traiter en temps voulu des autres domaines d'action et impacts.

La présente méthode vise à répondre à ces besoins des PMO, tout en étant suffisamment générale pour être utilisée avec profit par les grandes organisations qui ont à gérer des entités ou filiales de taille plus faible et agissant dans des contextes économiques, sociaux et environnementaux variés.

Il appartient à chaque organisation d'identifier, pour chaque question centrale, les domaines d'action qu'elle considère comme pertinents et importants d'aborder, à travers ses propres analyses et par son dialogue avec ses parties prenantes.

Le présent document vise à apporter aux dirigeants d'organisations un appui pour construire leur propre démarche de RS pertinente : identifier les enjeux de développement durable, les domaines d'action pertinents et importants sur lesquels l'organisation doit agir en priorité et ceux qui pourraient faire l'objet d'une action à plus long terme. Pour cela il conviendra de :

- identifier les impacts sur la société et l'environnement, la communauté, les tiers appelés parties prenantes et les attentes associées
- hiérarchiser les domaines d'action pertinents et importants en termes de risque et d'opportunité tant pour l'organisation que ses parties prenantes
- estimer le niveau de performance de l'organisation dans les différents domaines d'action ainsi que le degré de maturité des pratiques managériales
- élaborer un plan d'action à court, moyen et long termes visant une amélioration continue
- dialoguer sur le sujet tant en interne qu'en externe avec les parties prenantes

Aucun niveau d'exigence de responsabilité sociétale déterminé a priori et hors de son contexte de mise en œuvre, ne peut être pertinent pour rendre compte des performances de responsabilité sociétale d'une organisation quelles que soient sa taille, ses activités, sa localisation et sa culture. C'est pourquoi l'ISO

26000 n'est pas un référentiel d'exigences mais de principes et de lignes directrices qui ne peut donner lieu à une certification globale. [AFNOR X 30-027]

La présente méthode vise à élaborer une échelle de performance qui permettra à une organisation de préciser les exigences qu'elle s'impose compte tenu de ses impacts et du contexte dans lequel elle opère.

1. Domaine d'application

Le présent document peut être utilisé par tout type d'organisation, privée ou publique, quelles que soient son activité et sa taille. Il présente une méthodologie de mise en œuvre d'une démarche structurée de responsabilité sociétale compatible avec l'ISO 26000. La présente méthode propose un ensemble de critères permettant à l'organisation de décider des domaines d'action qui sont les plus pertinents et qui ont le plus d'importance pour elle [ISO26000-2010 §7.3.2.2].

2. Références normatives

Le document de référence suivant est indispensable pour l'application du présent document.

NF ISO 26000, « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » novembre 2010.

3. Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

3.1

Domaine d'action de responsabilité sociétale

Élément spécifique de responsabilité sociétale sur lequel il est possible d'agir dans le but d'obtenir des résultats bénéfiques pour l'organisation, pour la société, l'environnement ou ses parties prenantes,
Note : L'analyse des domaines d'action permettra de définir leurs niveaux d'importance et de pertinence (cf. chapitre 5)

3.2

Impact

changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation [ISO26000]

3.3

Norme Internationale de Comportement

attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus

NOTE 1 Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.

NOTE 2 Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer.

NOTE 3 Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps.

[ISO26000]

3.4

Opération collective/mise en œuvre collective

Activité réunissant différentes organisations et leurs parties prenantes en vue de formaliser des attentes pour un territoire ou une filière, et pour accompagner les organisations, notamment les PMO, dans leur engagement de responsabilité sociétale.

3.5

Partie prenante

individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation. [ISO26000]

3.6

Responsabilité sociétale

responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

NOTE 1 Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

NOTE 2 Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa **sphère d'influence** [ISO26000]

3.7

Sphère d'influence

portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations

NOTE 1 La capacité à influencer n'implique pas, en soi, la responsabilité d'exercer une influence.

NOTE 2 Quand ce terme est employé dans cette norme, il convient de toujours l'appréhender dans le contexte des recommandations mentionnées en 5.2.3 et 7.3.3 de l'ISO 26000.

[ISO26000]

4. Les fondamentaux d'une démarche de responsabilité sociétale

L'envergure mondiale du développement durable, de certaines questions touchant à l'environnement et à la santé, la reconnaissance d'une responsabilité mondiale pour combattre la pauvreté, une interdépendance financière et économique croissante et des chaînes de valeur géographiquement plus dispersées impliquent que la portée de questions auxquelles est confrontée l'organisation peut largement dépasser l'environnement immédiat dans lequel elle est implantée. [ISO26000 §3.2 p6]. Cette dimension internationale a motivé l'élaboration de lignes directrices communes au niveau mondial, l'ISO 26000.

Le développement durable traite de la satisfaction des besoins de la société tout en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. Le développement durable couvre trois dimensions interdépendantes: économique, sociale et environnementale, il traduit les attentes larges de la société qui doivent être prises en considération par les organisations désireuses d'agir de manière responsable. La responsabilité sociétale s'applique à l'organisation pour traduire sa contribution au développement durable, elle concerne ses responsabilités vis-à-vis de la société et de l'environnement. [ISO26000 §3.3.5 p11]

L'engagement en faveur de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part, de minimiser ses impacts négatifs et maximiser ses impacts positifs sur la société et l'environnement, la communauté et les parties prenantes, et d'autre part, d'être en mesure de répondre de ses décisions et activités sur la société et l'environnement [ISO26000 §3.3.1 p7]:

Cet engagement peut avoir une incidence positive sur les avantages concurrentiels de l'organisation; sa réputation; sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs; sa capacité à maintenir la motivation et l'engagement de ses employés, ainsi que leur productivité; sur la vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière; et sur ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient. [ISO26000 Introduction pviii].

Les performances attendues ne peuvent être identifiées qu'à travers des processus d'analyse du contexte c'est-à-dire des questions clés de développement durable, des problématiques des communautés impactées et des attentes formulées par les parties prenantes. La capacité de l'organisation à répondre aux attentes dépend de ses moyens financiers et humains, de la maturité de ses pratiques et de son management au vu de ce contexte. L'organisation engagera des actions concrètes sur des questions clés mais pourra être amenée à élaborer un plan d'action en temps voulu pour traiter des autres domaines d'action et impacts, et ainsi établir une trajectoire de progrès.

4.1 Les principes de Responsabilité Sociétale

Lorsqu'une organisation assume sa responsabilité sociétale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable. Il est recommandé que l'organisation prenne en considération les spécificités sociales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations avec qui elle peut être en relation ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement. [ISO26000 §4.1 p12]

L'identification de la responsabilité sociétale implique d'identifier, les domaines d'action concernés par les impacts des décisions et activités de l'organisation, et la manière dont il convient d'aborder ces domaines d'action pour contribuer au développement durable.

L'identification de la responsabilité sociétale implique également que soient reconnues les parties prenantes de l'organisation, et sa sphère d'influence. [ISO26000 §5.1 p17]

Il convient que les organisations fondent leur comportement sur des normes, des lignes directrices ou des règles de conduite en conformité avec les sept principes suivants :

Le principe de **redevabilité**, considérant qu'il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement, qu'elle accepte un examen approprié ainsi que le devoir de réponse correspondant, du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités, de l'impact général de ses décisions envers ceux qui en sont affectés, ainsi qu'envers la société en général. [ISO26000 §2.1 p2, ISO26000 §4.2 p12]

Le principe de **transparence** considérant l'accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et la volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète, en ce qui concerne : l'objet, la nature et l'emplacement de ses activités; l'identité de toute participation de contrôle à l'activité de l'organisation; la manière dont ses décisions sont prises, appliquées et revues, les normes et les critères par rapport auxquels elle évalue ses propres performances en matière de responsabilité sociétale; ses performances et les effets connus ou probables de ses décisions et activités sur ses parties prenantes, la société, l'économie et l'environnement; et ses parties prenantes ainsi que les critères et procédures utilisés pour les identifier, les choisir et dialoguer avec elles. [ISO26000 §2.24 p5 ISO26000 §4.3 p13]

Le principe de **comportement éthique** : selon lequel l'organisation se comporte de manière éthique, en se fondant sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité, en se préoccupant d'autrui et de l'environnement. Il convient qu'elle déclare ses principes et valeurs essentiels et en fasse la promotion au sein de l'organisation, dans sa structure de gouvernance et ses prises de décision, et dans le cadre de ses interactions avec les autres : personnel, fournisseurs, sous-traitants, propriétaires et managers. Elle prévient et résout les conflits d'intérêt au sein de l'organisation, elle établit et entretient des mécanismes de surveillance et de contrôles et facilite l'alerte [ISO26000 §4.4 p13].

Le principe de **reconnaissance des intérêts des parties prenantes** selon lequel l'organisation reconnaît et prend en considération les intérêts spécifiques d'autres individus ou groupes qui sont ses parties prenantes et qu'elle y réponde. Il convient qu'elle les identifie ses parties prenantes et tienne pleinement compte de leurs intérêts et droits, et qu'elle dialogue avec ses parties prenantes qui ont la capacité d'éclairer les décisions de l'organisation tout en identifiant les attentes plus larges de la société et le développement durable, [ISO26000 §2.20 §2.21 p4, ISO26000 §4.5 p14]

Le principe de **respect du principe de légalité** selon lequel l'organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur, qu'elle prenne des mesures pour en prendre connaissance et se tenir informée et informer ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus de les observer et les mettre en œuvre.

Le principe de **prise en compte des normes internationales de comportement** selon lequel l'organisation adopte les principes généralement acceptés de droit international et ne se rend pas complice de manquements, notamment dans les situations et dans les pays où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats.

Le principe de **respect des droits de l'Homme** selon lequel l'organisation reconnaît et respecte l'importance et l'universalité des droits de l'Homme, en fasse la promotion, prenne des mesures pour les respecter, ne pas contribuer passivement au non-respect de ces droits ni participer activement à leur violation.

4.2 La responsabilité sociétale et les questions centrales

L'organisation va être amenée à analyser les 7 questions centrales déclinées en 44 domaines d'action pour identifier les niveaux d'importance et de performance de l'organisation en s'appuyant sur les

240 principes énoncés précédemment, les considérations, actions et attentes associées détaillées dans la
241 norme ISO 26000 et sur les attentes des parties prenantes listées au §4.3.

242 Note : les domaines d'action de la gouvernance ont été formalisés dans ce document pour faciliter la prise
243 en compte des chapitres 5 et 7 de l'ISO 26000.

244

Question centrale: Gouvernance : Structure et processus de prise de décision
Domaine d'action 1 : Principes de la RS, vision et valeurs (comportement éthique)
Domaine d'action 2 : Structure de prise décision (moyens organisationnels)
Domaine d'action 3 : Intégration de la RS dans la stratégie : Identification des impacts, de la sphère d'influence, risques, priorités, objectifs, planification
Domaine d'action 4 : Identification et prise en compte des réglementations et des normes internationales de comportement
Domaine d'action 5 : Relation avec les parties prenantes (reconnaissance des parties prenantes)
Domaine d'action 6 : Mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale
Domaine d'action 7 : Surveillance et amélioration continue des performances
Domaine d'action 8 : Communication (Redevabilité et transparence)
Question centrale: Droits de l'Homme
Domaine d'action 1: Devoir de vigilance
Domaine d'action 2: Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme
Domaine d'action 3: Prévention de la complicité
Domaine d'action 4: Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme
Domaine d'action 5: Discrimination et groupes vulnérables
Domaine d'action 6: Droits civils et politiques
Domaine d'action 7: Droits économiques, sociaux et culturels
Domaine d'action 8: Principes fondamentaux et droits au travail
Question centrale: Relations et conditions de travail
Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur/employé
Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale
Domaine d'action 3: Dialogue social
Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail
Domaine d'action 5: Développement du capital humain
Question centrale: L'environnement
Domaine d'action 1: Prévention de la pollution
Domaine d'action 2: Utilisation durable des ressources
Domaine d'action 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation
Domaine d'action 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
Question centrale: Loyauté des pratiques
Domaine d'action 1: Lutte contre la corruption
Domaine d'action 2: Engagement politique responsable

Domaine d'action 3: Concurrence loyale
Domaine d'action 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
Domaine d'action 5: Respect des droits de propriété
Question centrale: Questions relatives aux consommateurs, usagers, clients
Domaine d'action 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats
Domaine d'action 2: Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
Domaine d'action 3: Consommation durable
Domaine d'action 4: Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
Domaine d'action 5: Protection des données et de la vie privée des consommateurs
Domaine d'action 6: Accès aux services essentiels
Domaine d'action 7: Éducation et sensibilisation
Question centrale: Communautés et développement local
Domaine d'action 1: Implication auprès des communautés
Domaine d'action 2: Éducation et culture
Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences
Domaine d'action 4: Développement des technologies et accès à la technologie
Domaine d'action 5: Création de richesses et de revenus
Domaine d'action 6: La santé
Domaine d'action 7: Investissement dans la société

Tableau 1 : Questions centrales, domaines d'action

4.3 Les parties prenantes et la sphère d'influence

Une partie prenante est : «tout individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation» (ISO 26000)

Il peut s'agir de parties prenantes internes ou externes. Un individu ou un groupe d'individus peut faire partie de plusieurs catégories de parties prenantes simultanément.

Les intérêts des parties prenantes peuvent concerner les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

Les parties prenantes peuvent avoir des relations différentes avec l'organisation

- impactées, c'est-à-dire qui pourraient être affectées positivement ou négativement par les activités de l'organisation,
- impactantes, c'est-à-dire qui peuvent affecter positivement ou négativement les activités de l'organisation,
- faisant partie de la sphère d'influence, c'est-à-dire sur laquelle l'organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités,

Le tableau 2 donne à titre d'exemple une liste de parties prenantes. La première colonne liste les catégories de parties prenantes sur lesquelles l'organisation peut avoir un impact ou qui peuvent aider l'organisation à assumer sa responsabilité sociétale. La seconde colonne donne des exemples de structures et organisations pouvant représenter les intérêts des parties prenantes. Cette liste élaborée à titre d'exemple pour des entreprises situées en France doit être adaptée au type d'organisation et au type de contexte (national ou local).

	Catégories de parties prenantes	Exemples de structures pouvant représenter les parties prenantes
1	Salariés	Syndicat de salariés
	Collaborateurs Direction/managers	CHSCT
	Collaborateurs employés/opérationnels	Délégués du personnel
	Collaborateurs intérimaires ou temporaires	Comités d'entreprises
		Médecins du travail
2	Filiales / agences	Voir instances ci-dessus
3	Actionnaires et ressources financières	Maison mère
		Conseils d'administration
		Banques
		Pacte d'actionnaires, association de petits porteurs
4	Coopérateurs, sociétaires, adhérents	Instances représentatives
5	Compagnies d'assurances	Compagnies d'assurances
6	Fournisseurs, prestataires, Sous-traitants (rang 1, 2, ...)	Syndicat professionnel ou associations d'acteurs économiques
7	Clients	Syndicat professionnel ou associations
8	Consommateurs et Utilisateurs finaux	Associations de consommateurs
9	Entreprises de la filière (chaîne de la valeur)	Associations d'entreprises de la filière
10	Entreprises de même activité	Fédérations professionnelles
	Entreprises concurrentes	Syndicats professionnels
11	Entreprises de même secteur géographique (zone d'activité, collectivité)	Organismes consulaires (Chambres de commerce et d'industrie, Chambres de métiers et de l'artisanat)
		Association d'entreprise sur la zone d'activité
		Club d'entreprises
12	Ecosystèmes	Associations d'écologie et de protection de la nature spécialisée ou attachée à un territoire
		Administrations spécialisées (DREAL, ADEME, Agence de l'eau)
13	Société dans son ensemble	Administrations
		Associations généralistes ou globales
		Médias
14	Communauté locale	Collectivités locales (ville, commune, communauté de communes ou d'agglomération, pays...)
		Conseils régionaux
		Conseil généraux
		Associations d'insertion sociale et de solidarité
		Associations sportives et de loisirs
15	Riverains	Associations représentatives de riverains

16	Futurs embauchés	Ecoles d'ingénieurs, universités, IUT, filières d'apprentissage ...
		Associations d'élèves (futurs embauchés)
17	Femmes	Associations, administration
18	Handicapés	Associations, administration (CRAM) AGEFIPH (Association de gestion des fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapés)
19	Enfants	Associations (droits enfants, familiales)
20	Groupes vulnérables	Associations de solidarité Associations pour personnes éloignées de l'emploi HALDE (Haute autorité lutte contre discriminations et pour l'égalité)
21	Génération futures	Associations
22	Organismes de formation	Etablissements d'enseignement Instituts de formation
23	Pouvoirs publics (contrôles et soutien)	Préfecture
		DREAL (environnement, risques, logement, transport...)
		ADEME (énergie, environnement)
		DIRECCTE (travail, emploi, formation professionnelle, développement industriel et technologique, consommation, commerce extérieur, commerce, artisanat, intelligence économique)
		Pompiers, sécurité civile, SDIS
		Agence régionale de santé (prévention, santé publique, veille et sécurité sanitaire, accompagnement médico-social)
		URSSAF
		Organisme de retraite complémentaire
		Pôle emploi
		Inspecteurs du travail
24	Producteurs de connaissance, recherche	Instituts de recherche
		Centres techniques
25	Organisations porteuses d'initiatives de responsabilité sociétale et de développement durable	Pacte Mondial (Global Compact ONU, association nationale)
		ONG internationales (environnement et social)
		Commission nationale des droits de l'Homme
		Associations nationales ou locales (Comité21, ORSE, OREE, CIRIDD...)
26	Soutiens	Organismes de normalisation
		Organismes de certification
		Bureaux d'étude technique

		Consultants, cabinets conseil (juridique, financier, système,...)
27	Organisations influentes sur l'opinion	Organisations politiques Mouvements éthiques et philosophiques Institutions religieuses
	Autres	Autres

Tableau 2 : Parties prenantes

5. Hiérarchisation des domaines d'action et des relations avec les parties prenantes

La méthode de construction d'une démarche de RS proposée dans ce document s'élabore par étapes. Le schéma qui suit illustre leur enchaînement en faisant apparaître chacune des étapes et les outils liés. Les repères de sections de texte (5.X et 5.X.X) font référence au chapitre 5 du présent document, et non à la norme ISO 26000 qui aborde ces points dans ses chapitres 5 et 7.

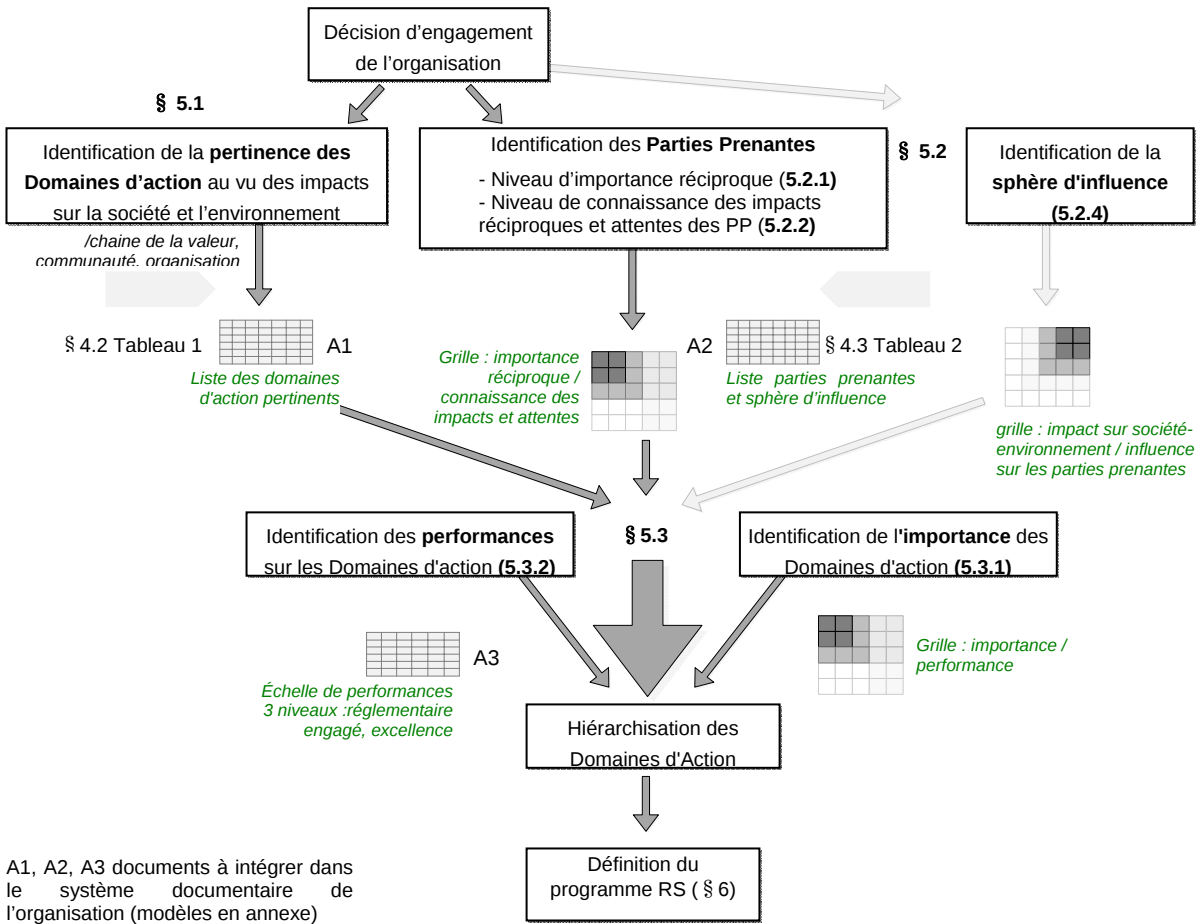


Figure 1 : Schéma général de la méthode de hiérarchisation

Il convient que l'organisation s'engage dans un processus commençant par quelques actions concrètes à minima, puis les premiers progrès lui donneront la capacité d'aller plus loin.

Pour définir sa stratégie de responsabilité sociétale l'organisation doit exercer son devoir de vigilance en menant une démarche globale et proactive d'identification, visant à éviter ou atténuer les impacts négatifs

sociaux, environnementaux et économiques réels et potentiels et à maximiser ses impacts positifs, qui résultent de ses décisions et activités. Elle identifiera les éléments et domaines d'action pertinents susceptibles d'apparaître, compte tenu du contexte où elle exerce ses activités. Elle identifiera les attentes des parties prenantes et de la société, ainsi que les performances attendues en tenant compte notamment du contexte réglementaire et des normes internationales de comportement.

Parmi ces domaines pertinents elle identifiera ensuite les domaines d'action qui ont la plus grande importance pour y agir en priorité. Des domaines d'action peuvent être identifiés sans que l'organisation (notamment les PMO) ait les moyens de les traiter à court terme, ils seront intégrés dans un plan qui sera mis en place en temps voulu, notamment lors d'investissements nouveaux, de la définition de nouveaux produits ou service ou tout autre événement conduisant à des changements de stratégie.

Pour identifier les domaines d'action pertinents, elle identifiera ses impacts sur la société et l'environnement et les parties prenantes impactées en identifiant les cadres réglementaires et les normes internationales de comportement susceptibles de s'appliquer à son cas particulier.

Deux approches préliminaires lui permettront de comprendre le contexte, d'identifier des acteurs et des actions menées par d'autres :

- dans le contexte de son domaine d'activité sa filière, en privilégiant la chaîne de la valeur.
- dans le contexte territorial national et de la, ou des, communautés dans lesquelles elle exerce ses activités.

Cette réflexion préliminaire lui permettra d'identifier les éléments spécifiques compte tenu de sa situation, de son histoire. Pour les PMO les deux approches précisées pourront être précisées dans un cadre collectif et faire l'objet de documents de référence. Certaines structures représentatives de parties prenantes peuvent avoir élaboré des supports précisant des actions ou attentes associées, relatifs à un ou plusieurs domaines d'action. L'organisation aura intérêt à les identifier et à prendre en compte ces contributions.

L'organisation pourra utilement garder la trace de la réflexion et des attentes, des documents et outils de référence pertinents qui lui permettront la hiérarchisation des questions centrales et domaines d'action mais aussi de bâtir un processus d'appropriation et d'amélioration continue.

A cet effet, ces éléments de réflexion seront décrits et documentés en fonction des différentes questions centrales et domaines d'action et d'autre part des parties prenantes.

5.1. Identification de la pertinence des domaines d'action au vu des impacts sur la société et l'environnement

Un domaine d'action est pertinent quand il est approprié à l'organisation et à son contexte. Chaque question centrale mais pas nécessairement chaque domaine d'action a un certain degré de pertinence pour chacune des organisations.

Sont pertinents les questions centrales et les domaines d'action susceptibles d'apparaître lorsque l'organisation elle-même et d'autres organisations dans sa sphère d'influence et/ou sur sa chaîne de valeur exercent leurs activités, en tenant compte de la totalité de la législation en vigueur. La meilleure façon de déterminer l'importance d'un intérêt ou d'une attente de parties prenantes consiste à considérer son lien avec le développement durable [ISO 26000 : § 5.3.2]. Cette décision peut s'appuyer sur l'existence d'impacts, de parties prenantes et d'attentes exprimées, de réglementation, de normes internationales de comportement, d'initiatives et bonnes pratiques sectorielles et/ou territoriales...

Comme certains domaines d'action peuvent ne pas être pertinents pour une organisation donnée à l'exception des domaines d'action de la Gouvernance, il convient que l'organisation justifie et documente les domaines d'action non retenus.

Comme point de départ a minima, l'organisation devrait se poser les quatre questions ci-dessous afin d'identifier les premières questions pertinentes, en comité de direction, ou dans un groupe de travail initié par le dirigeant d'entreprise et auquel il participera tout au long de la réflexion :

- Quelle est la place de la responsabilité sociétale et du développement durable dans les valeurs de l'organisation, dans ses pratiques et les activités qu'elle mène.

335 - Quelle signification a la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur de l'organisation, où sont les
336 principaux impacts, acteurs et initiatives pertinentes.

337 - Quelle signification a le développement durable dans la ou les communautés où l'organisation opère
338 (communauté locale, pays...), où sont les principaux impacts, acteurs et initiatives pertinentes.

339 - Quel sont les principaux impacts de l'organisation sur la société et l'environnement.

340 Cette première approche menée en interne à l'organisation doit lui permettre de s'engager, de donner du
341 sens, de consolider des activités existantes et d'entreprendre de nouvelles actions en faveur de la
342 responsabilité sociétale.

343 Pour aller plus loin, l'organisation doit systématiser cette approche en impliquant des acteurs et
344 organisations extérieures qui peuvent lui apporter connaissances et ressources, et en dialoguant avec ses
345 parties prenantes. Elle s'appuiera bien entendu sur le texte de l'ISO 26000 qui propose des actions liées à
346 chacun des domaines d'action.

347 Pour mener une réflexion systématique, toutes les réflexions et collectes d'information doivent permettre
348 de renseigner le **tableau A1 des questions centrales et domaines d'action** (exemple de tableau en
349 annexe), qui regroupe les éléments suivants :

350 - Le domaine d'action et la question centrale concernés

351 - Les principaux impacts (positifs et négatifs)

352 - Les risques et opportunités

353 - Les parties prenantes et attentes associées

354 - Les textes de lois et réglementations

355 - Les initiatives existantes et ressources

356 - Les bonnes pratiques allant au-delà de la réglementation, et les activités exceptionnelles fortement
357 différenciantes

358 En structurant de la même façon leurs documents pour être directement intégrables dans le tableau A des
359 questions centrales et domaines d'action, les référentiels filières ou les initiatives territoriales faciliteront le
360 travail de collecte d'information par les PMO.

361 **5.1.1 A partir des données externes**

362 **Détermination des enjeux et activités de développement durable dans le domaine spécifique de** 363 **l'organisation (chaîne de la valeur, filière...).**

364 Chaque organisation est insérée dans une chaîne de valeur considérée comme une séquence complète
365 d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou de services. En
366 amont les fournisseurs, les travailleurs externalisés, les sous-traitants et autres fournissent de la valeur à
367 l'organisation. En aval les clients, les consommateurs, les membres, et tout autre utilisateur reçoivent de
368 la valeur de l'organisation. En matière environnementale cette chaîne de la valeur recouvre en général le
369 cycle de vie des produits et services. La même logique peut être adoptée en matière sociale. Chaque
370 organisation intervenant sur la chaîne de valeur est responsable du respect de la législation et de la
371 réglementation applicables et de ses propres impacts sur la société et l'environnement.

372 L'organisation doit envisager les impacts potentiels ou les conséquences involontaires de ses décisions
373 d'achat ou d'approvisionnement, de l'usage de ses produits et services jusqu'à leur fin de vie, sur le
374 développement durable sur les autres organisations en vue de prendre des précautions pour éviter ou
375 réduire le plus possible tout impact négatif. Elle peut également stimuler la demande de produits et
376 services plus responsables.

377 Pour cela elle peut établir une cartographie de l'ensemble de la chaîne de la valeur, en identifiant :

378 • les impacts de l'ensemble de la filière sur la société, l'environnement, les communautés et les
379 possibilités offertes par une gestion complète du cycle de vie

380 • les impacts et les parties prenantes impactées à chacune des étapes de la chaîne de la valeur

381 • les différentes parties prenantes de la chaîne de la valeur, leur rôle dans l'impact et l'influence que
382 l'organisation a sur elle

- 383 • la répartition des coûts et bénéfices sur chacune des étapes de la chaîne de la valeur de façon à
384 identifier les capacités des organisations de la chaîne de valeur à coopérer pour atteindre les
385 objectifs de responsabilité sociétale
- 386 • les critères éthiques, sociaux, environnementaux et relatifs à l'égalité entre hommes et femmes, de
387 même que la santé et la sécurité, qui pourraient être intégrés dans ses politiques et pratiques d'achat,
388 de distribution et de passation de contrats et d'utilisation de ses produits et services
- 389 • les évolutions prévisibles de la structure de la filière compte tenu du développement durable : gestion
390 intégrée de l'ensemble du cycle de vie, passage du produit au service...

391 Ces éléments seront décrits et documentés dans le tableau A1 des questions centrales et domaines
392 d'action.

393 Cette question peut être traitée de façon collective par filière selon des processus impliquant un dialogue
394 avec les différentes parties prenantes. L'approche chaîne de la valeur et l'orientation vers les modes de
395 consommation, peut amener à reconsidérer la notion de filière pour envisager des secteurs plus larges :
396 logement et habitat, vêtement, alimentation, mobilité...

397 **Détermination des attentes et activités de la communauté**

398 Chaque organisation opère dans un ou plusieurs contextes nationaux et locaux.

399 Les pays assurent un cadre juridique qui régit un grand nombre de questions liées à la
400 responsabilité sociétale. Les pays vont avoir des niveaux de vie et des capacités très différentes comme
401 le démontre par exemple les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

402 Au sein des pays les différentes communautés vont avoir des histoires, cultures et enjeux de
403 développement durable différents.

404 Il convient que l'organisation identifie dans chacune des communautés dans lesquelles elle opère :

- 405 • Les enjeux en termes de développement durable, d'usage des ressources et de risques
- 406 • Les éléments clés et les acteurs impactés, les écarts entre les attentes de la collectivité et les intérêts
407 des parties prenantes,
- 408 • Les populations cibles, notamment les plus vulnérables
- 409 • Les différentes parties prenantes organisées, leur rôle dans l'impact et l'influence que l'organisation a
410 sur elle
- 411 • Les politiques publiques (stratégies nationales de développement durable ou agendas 21 locaux) et
412 les activités collectives menées pour mettre en œuvre le développement durable et la responsabilité
413 sociétale

414 Ces éléments seront décrits et documentés dans le tableau A des questions centrales et domaines
415 d'action.

416 Cette question peut être traitée de façon collective par territoire dans des cadres collectifs
417 institutionnalisés (comme les Stratégies Nationales de développement durable ou les Agenda 21 locaux).

418 **5.1.2 A partir des données internes**

419 Une fois identifiées les questions centrales pertinentes et les domaines d'action, les parties prenantes et
420 leurs attentes dans les deux principaux contextes dans lesquels l'organisation opère, la chaîne de la
421 valeur et le territoire, l'organisation doit les mettre en perspective pour elle-même.

422 L'organisation doit identifier la place de la responsabilité sociétale dans ses valeurs, dans ses pratiques et
423 les activités qu'elle mène déjà. Elle doit envisager ses principaux impacts sur la société et
424 l'environnement. Ces éléments seront aussi notés dans le tableau A1 des questions centrales et
425 domaines d'action.

426 Dans le cas où des documents collectifs ont été élaborés par filière ou par territoire cette étape doit
427 permettre à l'organisation de relativiser certaines questions. Le contexte local peut rendre plus critiques
428 ou au contraire moins importants certains domaines d'action identifiés dans l'approche filière.
429 Réciproquement dans un territoire selon les activités menées par une organisation certains enjeux locaux
430 vont être ou non pertinents.

L'organisation doit identifier ses spécificités, son périmètre réel et les différences avec la filière ou les autres acteurs du territoire de façon à renseigner pour chaque domaine d'action les éléments pertinents tirés des deux approches précédentes, ainsi que des exemples tirés du texte de l'ISO 26000 lui-même.

Cette première étape aura permis une première prise de conscience et une documentation générale permettant à l'organisation d'aborder de façon productive les deux étapes suivantes : l'identification systématique des parties prenantes et de la sphère d'influence et la détermination des domaines d'action pertinents et importants.

5.2 Identification et hiérarchisation des parties prenantes et de la sphère d'influence

A minima, comme point de départ, l'organisation devrait, en comité de direction, passer en revue la liste des parties prenantes (tableau 2), identifier les parties prenantes importantes (§5.2.1), et identifier le niveau de connaissance de leurs attentes (§5.2.2).

Du fait de la capacité d'influence plus faible des PME, celles-ci devraient s'intéresser en priorité à leurs parties prenantes et ne pourraient que dans un second temps prendre en compte la sphère d'influence.

Pour aller plus loin, l'organisation ouvrira cette réflexion en faisant participer des parties prenantes internes (personnel) et externes, en s'interrogeant sur son engagement dans sa sphère d'influence et en passant en revue l'ensemble des parties prenantes en renseignant le **tableau A2 des parties prenantes et de la sphère d'influence** (exemple de tableau en annexe), qui comprend les éléments suivants :

- Catégorie de partie prenante et ses organisations représentatives
- Nature de l'impact de l'organisation sur la partie prenante
- Nature de l'impact de la partie prenante sur l'organisation
- Note sur l'importance réciproque (de 1 à 5)
- Nature des attentes de la partie prenante incluant les droits qu'elle peut faire valoir
- Note sur la connaissance des attentes (de 1 à 5)
- Nature de l'impact de la partie prenante sur la société et l'environnement, en identifiant la question centrale concernée
- Note sur l'impact de la partie prenante sur la société et l'environnement (1 à 5)
- Note de l'influence de l'organisation sur la partie prenante (1 à 5)

Tout au long du processus on veillera à la compatibilité des deux tableaux : le **tableau A1 des questions centrales et domaines d'action** et notamment sa colonne parties prenantes et attentes associées qui va nourrir la réflexion sur les parties prenantes, et le **tableau A2 des parties prenantes et de la sphère d'influence**, notamment sa colonne sur la nature des attentes qui vont nourrir la dernière étape de hiérarchisation des questions centrales et domaines d'action.

5.2.1 Identification du niveau d'importance réciproque partie prenante / organisation

Il convient d'identifier d'une part les impacts réciproques de l'organisation sur la société, l'environnement, la communauté et les parties prenantes, et d'autre part les parties prenantes avec qui engager le dialogue.

On est donc conduit à faire une distinction entre :

- les parties prenantes physiques, individuelles sur lesquelles l'organisation a un impact, elles sont principalement liées aux impacts et à la performance de l'organisation. On y retrouve le personnel, les entreprises concurrentes, les clients/consommateurs, les voisins/riverains ou les écosystèmes... listé à la colonne 1 du tableau 2.
- les parties prenantes organisées qui représentent des intérêts particuliers et avec lesquelles l'organisation va pouvoir engager le dialogue sont plus liées aux aspects gouvernance et managériaux de l'organisation. On y retrouve les syndicats, les syndicats professionnels, les associations de consommateurs, de riverains ou d'environnement...

Pour les PMO l'encadré 3 de l'ISO 26000 propose que les relations avec les parties prenantes puissent se dérouler dans le cadre d'approches collectives. Il n'est en effet pas envisageable que toutes les associations dialoguent avec toutes les Petites et moyennes organisations. Il est plus efficace qu'une association spécialisée pour défendre une catégorie de parties prenantes (incluant la nature) puisse élaborer des guides adaptés pour une classe de PMO. Elle pourra utilement développer de tels guides en

dialoguant avec le syndicat professionnel par exemple et quelques organisations engagées adhérentes à ce syndicat.

En examinant la liste générique (tableau 2) l'organisation peut répondre aux questions suivantes :

- La partie prenante présentée est-elle une partie prenante impactée ? c'est-à-dire qui pourrait être affectée positivement ou négativement par les activités de notre l'organisation,
- La partie prenante présentée est-elle une partie prenante impactante ? c'est-à-dire qui peut affecter positivement ou négativement les activités de l'organisation,
- La partie prenante présentée est-elle une partie prenante faisant partie de la sphère d'influence ? C'est-à-dire pour laquelle l'organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités,
- Par qui cette partie prenante est-elle représentée ?
- Quels sont les questions centrales et domaines d'action concernés par la partie prenante ?
- Les intérêts et attentes de la partie prenante sont-ils conformes à ceux de l'organisation, de la société, et de l'environnement ?

Les parties prenantes seront classées selon la double échelle suivante, la note attribuée sera la note la plus importante des deux, ce qui permet de qualifier les impacts réciproques. Le **tableau A2 des parties prenantes et de la sphère d'influence** permet de renseigner les raisons qui ont conduit à la note.

	Importance de l'organisation pour la partie prenante	Importance de la partie prenante pour l'organisation
1	Aucun impact	Aucun impact
2	L'organisation a un impact négligeable sur la partie prenante	Impacts négligeables, la partie prenante peut remettre en cause ponctuellement ou apporter une aide limitée à l'organisation
3	Impacts significatifs identifiés de l'organisation sur la partie prenante	Impacts significatifs identifiés, la partie prenante peut mettre en cause la réussite de projets de l'organisation ou est indispensable à la réalisation de projets
4	Impacts importants de l'organisation sur la partie prenante	La partie prenante peut impacter un projet majeur de l'organisation ou un ensemble de projets. La partie prenante est indispensable à la réalisation d'un projet majeur ou d'un ensemble de ses projets
5	Impacts sur les intérêts vitaux de la partie prenante.	La partie prenante peut mettre en cause l'existence de l'organisation ou est indispensable à son existence

Tableau 3 : Qualification du niveau d'importance réciproque partie prenante / organisation

La note d'importance réciproque correspond à la note la plus élevée des deux colonnes.

5.2.2 Identification du niveau de connaissance des impacts réciproques et attentes des parties prenantes

La qualification du niveau d'importance réciproque partie prenante/organisation doit être complétée par l'identification du niveau de connaissance de ces impacts réciproques et des attentes. Cette connaissance par l'organisation peut s'appuyer sur:

- L'évaluation directe des impacts et attentes par l'organisation (incluant les droits que la PP peut faire valoir)
- Les relations et le dialogue avec les parties prenantes ou les organisations représentatives lorsqu'elles existent.

Connaissance par l'organisation		
	des impacts de l'organisation sur la partie prenante	des impacts et attentes de la partie prenante

1	Aucune connaissance	Aucune connaissance
2	Connaissance partielle	Connaissance partielle
3	Identification des principaux impacts de l'organisation sur la partie prenante et des organisations représentatives	Identification des principaux impacts/attentes de la partie prenante et/ou des organisations représentatives
4	Connaissance documentée des attentes des organisations représentatives ou évaluation de l'impact	Connaissance documentée des impacts/attentes de la partie prenante et/ou des organisations représentatives
5	Dialogue avec les organisations représentatives ou évaluation continue de l'impact par tiers (si non représentées)	Dialogue avec les organisations représentatives ou évaluation continue des impacts/attentes

Tableau 4 : Qualification du niveau de connaissance des impacts réciproques et attentes des parties prenantes

Le niveau de connaissance des impacts réciproques correspond à la note la moins élevée des deux colonnes.

5.2.3 Identification du niveau d'urgence des relations entre l'organisation et ses PP

Le croisement des notations : importance des parties prenantes selon le tableau 3 et connaissance de leurs attentes selon le tableau 4, permet de préciser le niveau d'urgence. Identifier d'urgence peut signifier soit engager le dialogue avec une organisation représentant les intérêts de la partie prenante soit évaluer par des méthodes précises et crédibles les impacts sur cette partie prenante.

Cette approche peut être itérative, le dialogue avec certaines parties prenantes pouvant permettre d'identifier des attentes nouvelles et de nouvelles parties prenantes. Au fur et à mesure de l'expérience acquise et de l'évolution de ses pratiques l'organisation pourra élargir la liste des parties prenantes qu'elle considérera et sa sphère d'influence.

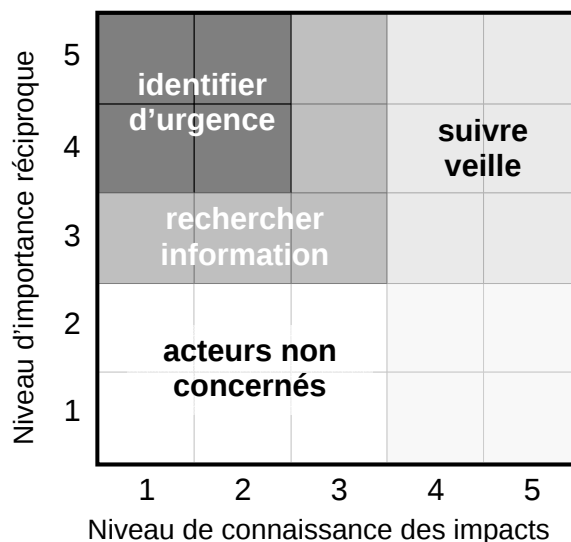


Figure 2 : Définition de la stratégie de relation avec les parties prenantes en croisant le niveau d'importance de la PP et la connaissance de ses attentes

5.2.4 Identification de la sphère d'influence

Si une organisation peut se focaliser dans un premier temps sur les domaines qui sont directement de sa responsabilité, dans un second temps elle devrait mener une réflexion sur la sphère d'influence. Outre le fait d'être responsable de ses propres décisions et activités, une organisation peut, dans certaines situations, avoir la capacité d'influencer le comportement des organisations/parties avec lesquelles elle a des relations. Ces situations sont considérées comme faisant partie de la sphère d'influence d'une organisation. Les acteurs, qui sont en général des parties prenantes, sont identifiés en fonction de leur

532 impact sur la société et l'environnement d'une part et en fonction du degré d'influence que l'organisation
 533 peut exercer sur elle d'autre part selon les deux échelles suivantes :

1	Aucun impact
2	Impact négligeable
3	Impact sur l'un des aspects du développement durable ou sur l'une des parties prenantes
4	Impact important sur plusieurs questions de développement durable
5	Impact déterminant sur le développement durable de l'ensemble de la communauté ou de la filière

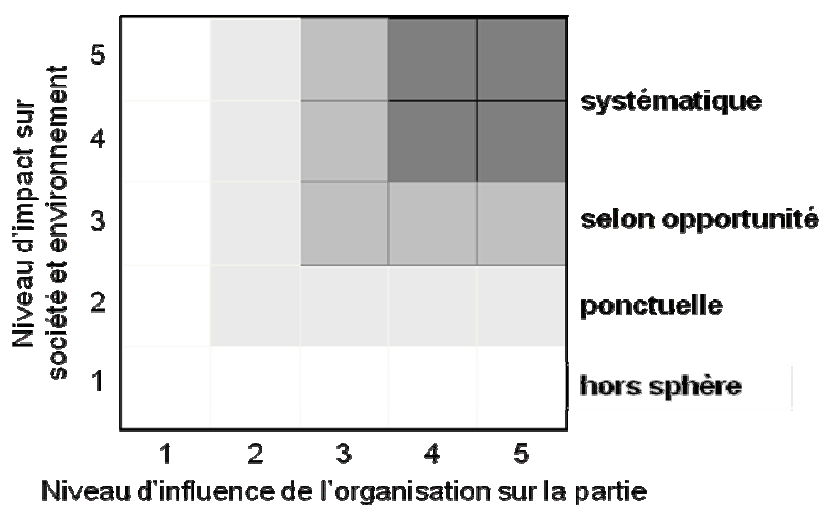
534 **Tableau 5 : Qualification du niveau d'impact sur la société et l'environnement**

1	Aucune influence
2	Influence ponctuelle et partielle
3	Influence formelle : appartenance à des réseaux communs, associations formelles ou informelles ou communautés...
4	Lien contractuel, relation économique
5	Propriété, autorité juridique et politique directe

536 **Tableau 6 : Qualification du niveau d'influence de l'organisation sur ces parties**

537
 538 Le croisement entre les deux considérations permet d'identifier l'engagement nécessaire dans la sphère
 539 d'influence :

- 540 • systématique pour les parties notées 4 ou 5 pour l'influence ou l'impact sur le développement durable
- 541 • selon les opportunités pour les parties notées 3, notamment quand elles sont des parties prenantes
- 542 importantes avec lesquelles l'organisation engage des relations
- 543 • de façon ponctuelle pour les parties notées 2



546 **Figure 3 : Niveau d'exercice de l'influence de l'organisation au sein de sa sphère d'influence**

547
 548 Cette qualification des parties prenantes dans la sphère d'influence peut être menée dans les
 549 organisations déjà engagées dans l'étape de réflexion décrite au 5.2.2.

5.3 Hiérarchisation des questions centrales et domaines d'action

Cette étape vise à hiérarchiser ces informations de façon à définir le domaine d'action important et pertinent. Cette hiérarchisation passe par la définition d'une échelle de performance en classant les attentes, et par l'auto-évaluation sur cette échelle de la performance de l'entreprise. Cette échelle en autoévaluation est un soutien à la réflexion stratégique, elle ne peut pas en l'état être directement utilisée pour rendre compte d'une performance aux parties prenantes.

5.3.1 Identification de l'importance de chaque domaine d'action

[ISO26000 §7.3.2.2]

Les 8 domaines d'action de la question centrale gouvernance sont pertinents et importants pour toute organisation et ne feront pas l'objet des considérations de ce chapitre.

Après avoir identifié le large éventail des domaines d'action pertinents (§5.1) et avoir identifié avec précision les impacts sur les parties prenantes et leurs attentes (§5.2), il convient qu'une organisation étudie avec soin ceux qui ont été identifiés et les classe selon une échelle d'importance qui tienne compte du niveau d'impact de l'organisation sur les parties prenantes, la communauté et plus généralement la société et l'environnement :

	Du point de vue de l'organisation	Du point de vue de la société, de l'environnement et des parties prenantes
1	Le domaine d'action est peu conséquent pour l'organisation.	Le domaine d'action est peu conséquent ou impactant sur la société et l'environnement.
	La maîtrise du domaine d'action n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté	
2	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause ou défavoriser de façon limitée dans le temps et dans l'espace les processus opératoires de l'organisation. Sa maîtrise favorise des processus opératoires.	Le domaine d'action revêt une certaine importance pour la société, l'environnement ou les parties prenantes. Sa non maîtrise rend probable l'affectation de parties prenantes.
	Ce domaine d'action n'est pas prioritaire	
3	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause la réussite de certains projets de l'organisation. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation de certains projets.	L'organisation impacte la société, l'environnement ou les parties prenantes dans le champ du domaine d'action. La non maîtrise du domaine d'action met en cause ou défavorise de façon limitée dans le temps et dans l'espace des parties prenantes.
	La maîtrise du domaine d'action est utile.	
4	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des projets ou des missions (cœur de métier) de l'organisation. Sa maîtrise est indispensable à l'accomplissement de l'ensemble de ses projets ou missions	L'organisation impacte de façon importante la société, l'environnement ou les parties prenantes dans le champ du domaine d'action.
	La maîtrise du domaine d'action est nécessaire.	
5	La non maîtrise du domaine d'action peut mettre en cause l'organisation dans son existence. Sa maîtrise est indispensable à son existence.	L'organisation impacte de façon très importante la société, l'environnement ou les parties prenantes dans le champ du domaine d'action. Sa maîtrise est indispensable à la pérennité d'une partie prenante.
	La maîtrise du domaine d'action est indispensable.	

Tableau 7 : Qualification du niveau d'importance de chaque domaine d'action

5.3.2 Identification du niveau de performance sur chaque domaine d'action

L'organisation identifie l'échelle de performance qu'elle juge adaptée à son contexte.

Cette échelle de performance à 3 niveaux identifie pour chacun des domaines d'action les actions à mener et la performance à atteindre :

- **Conformité** : Le niveau de conformité réglementaire ou l'état de l'art et les pratiques communément admises dans le contexte de l'organisation
- **Progrès** : Le niveau de progrès, qui identifie les actions, et initiatives volontaires qui vont au-delà de la conformité réglementaire. Dans le cas où les cadres légaux et réglementaires nationaux sont en deçà des normes internationales de comportement, les actions identifiées à ce niveau considèrent ces normes internationales de comportement
- **Excellence** / exemplarité : Le niveau d'excellence qui identifie les actions qui seraient particulièrement innovantes, considérées comme l'excellence de la catégorie, en rupture avec les modèles dominants qui différencieraient l'organisation.

L'élaboration de cette échelle s'appuie sur le travail mené aux § 5.1 et les données consignées dans le tableau A des questions centrales et domaines d'action. Cette échelle est consignée dans un tableau qui permettra à l'organisation de se noter sa performance et l'importance de chaque domaine d'action (modèle de tableau C en annexe).

Cette échelle a nécessairement une part d'arbitraire mais elle permet de formaliser différents types d'engagement et de faciliter le dialogue avec diverses parties prenantes. Elle peut être élaborée par l'organisation elle-même selon une approche d'autodiagnostic. Si cette échelle devait être invoquée dans la relation avec les parties prenantes, son élaboration devrait aussi impliquer ces parties prenantes.

Le niveau de performance atteint par l'organisation va être noté selon d'une échelle de 1 à 5, le niveau 3 étant la conformité au premier niveau de l'échelle de performance définit au-dessus.

	Performance concrètes et actions menées	Connaissances et informations collectées pour maîtriser le niveau supérieur
1	Non-conformités importantes	Ignorance des attentes en matière de conformité (réglementaire et état de l'art)
2	Non conformités mineures	Connaissance des exigences en matière de conformité, notamment légales
3	Conformité à la réglementation et à l'état de l'art	Identification des actions de progrès qui pourraient être menées
4	Engagement d'actions de progrès au-delà de la réglementation	Veille et activité d'intelligence pour identifier les innovations du secteur d'activité
5	Activité situant l'organisation dans l' excellence	

Tableau 8 : Qualification du niveau de performance sur chaque domaine d'action

Comme des critères nombreux et de nature diverses interviennent dans cette notation, il apparaît important que l'organisation garde la trace des hypothèses et choix qu'elle fait de façon à pouvoir en rendre compte selon les principes de redevabilité et de transparence.

Certains domaines d'action sont orientés vers des objectifs et des résultats d'autres vers la mise en œuvre de moyens et de processus. Certains entrent dans un cadre juridique défini qui permet de définir avec assez de précision le niveau de performance à atteindre, dans d'autres cas il s'agit de pratiques peu définies par le droit, il s'agit dans ce cas de comparer, de mener un parangonnage (benchmarking).

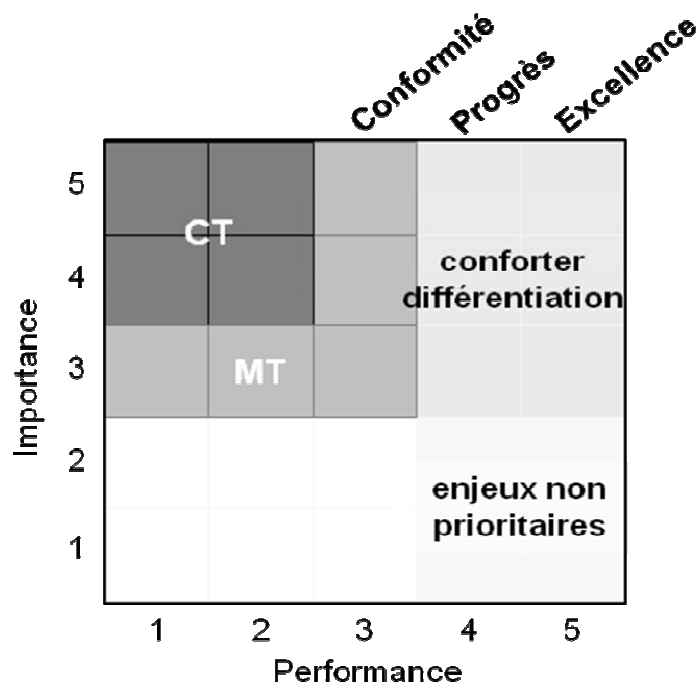


Figure 4 : Hiérarchisation des domaines d'action par le croisement de l'importance et de la performance

L'approche systématique proposée permet à l'organisation de fixer des priorités d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation et ses pratiques quotidiennes en établissant des priorités parmi les domaines d'action importants et pertinents et en impliquant les parties prenantes dans l'identification des priorités. Cette méthode permet de considérer les performances actuelles de l'organisation quant au respect de la loi, aux normes internationales de comportement, à l'état de l'art et aux bonnes pratiques. [ISO 26000 : § 7.3.4]

Le croisement des niveaux d'importance et de performance permet d'identifier les domaines d'action prioritaires et ceux qui pourront être engagés dans un second temps.

Le classement des actions peut se faire en 3 niveaux : CT à mettre en œuvre de façon urgente, MT à mettre en œuvre en temps voulu, et LT non prioritaire. Le classement peut aussi être fait entre la remise à niveau sur des domaines d'action clés où la performance est en deçà de la conformité et qui introduit des risques (juridique, réputation...) pour l'organisation et les actions qui permettent une différenciation de l'organisation et son positionnement dans l'excellence.

Les attentes qui ont été identifiées pour préciser les échelles de performance et les initiatives pertinentes identifiées au § 5.1 vont permettre d'identifier les activités à mettre en œuvre dans les programmes d'action.

La collecte des informations dans les tableaux A questions centrales et domaines d'action, B parties prenantes et de la sphère d'influence, C échelle de performance, et les différentes hiérarchisations des figures 2, 3 et 4 donnent les éléments à la direction d'aide à la décision pour la stratégie de l'organisation en matière de responsabilité sociétale et de contribution au développement durable.

6. Déploiement

6.1 Le portage de la stratégie

Une fois que l'organisation a identifié les actions potentielles et les domaines d'action importants et pertinents elle doit prendre les décisions : définir une stratégie et engager un programme d'action. Cette stratégie ne doit pas être séparée des autres décisions stratégiques de l'organisation, cela implique donc qu'elle soit portée par la direction, intégrée dans les procédures de décision de l'organisation (Comité directeur, Conseil d'administration...), intégrée dans le système de management et ses activités inscrites dans son budget et ses plans d'investissements.

L'implication des parties prenantes internes (le personnel et ses représentants) et externes conditionne à la fois la pertinence de la stratégie et la capacité à la réaliser en donnant accès à des informations, des

ressources et des partenariats. Plus cette implication se situe en en amont dans la définition de la stratégie, plus elle contribue à l'efficacité de la démarche, à sa capacité d'entraînement (personnel et sphère d'influence) et à sa crédibilité.

6.2 Identification de la stratégie et progressivité de sa mise en œuvre

L'organisation doit considérer l'efficacité de son engagement et des ressources qu'elle va y consacrer en considérant :

- la possibilité que les domaines d'action aient une influence significative sur la capacité de l'organisation à atteindre des objectifs importants;
- l'effet potentiel de l'action associée, comparé aux ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'action;
- la durée pour parvenir aux résultats désirés et le calendrier propre de l'organisation ; [ISO 26000 : § 7.3.4].

Cette approche doit être considérée comme un processus d'amélioration continue dans lequel les actions planifiées et mises en œuvre sont évaluée pour être corrigées mais plus encore comme un processus d'apprentissage de l'organisation qui va lui permettre de changer sa vision, développer des relations nouvelles avec la société, les parties prenantes et dans sa sphère d'influence, reconsidérer son modèle stratégique dans le sens d'une création de valeur partagée.

Il est important que l'organisation se concentre dès le départ sur les domaines d'action et impacts qui ont une grande importance pour le développement durable. Mais il convient également que les organisations, notamment les PMO aient un plan à disposition pour traiter des autres domaines d'action et impacts, en temps voulu. [ISO 26000 : encadré 3].

Elle doit engager à court terme des actions à impact fortement positif, rapide et visible pour la société, l'environnement et les parties prenantes. Cette approche permet d'ancrer dans l'action l'impulsion politique et d'en assurer la crédibilité. Mais un plan à moyen et long terme devrait permettre d'ajuster un double calendrier :

- celui des échéances externes et du temps nécessaire pour obtenir des résultats à long terme, des actions de faible importances mais maintenues dans le temps peuvent avoir de grands effets à long terme ou le calendrier d'institutions ou de parties prenantes externes implique d'agir à des moments particuliers.
- celui des échéances propres à l'organisation qui programme des réflexions et révisions de stratégies, le développement de nouveau produits ou services, de nouvelles localisations, de nouvelles relations stratégiques (acquisition..), le renouvellement de certifications spécifiques... ces processus apparaissent comme privilégiés pour engager des changements de trajectoire et un engagement en matière de responsabilité sociétale.

6.3 Crédibilité

Les lignes directrice ISO 26000 ne formulent pas d'exigence vis-à-vis de la responsabilité sociétale ni de système de management « prêts à porter » valable pour toutes les organisations et susceptible de certification. La participation à des programmes de certification spécifiques peut parfois permettre d'améliorer la crédibilité en ce qui concerne certains domaines d'action [ISO 26000 § 7.6.1].

La crédibilité d'une démarche de responsabilité sociétale et donc les retours positifs pour l'organisation, la société et l'environnement s'appuie sur un certain nombre de vecteurs de crédibilité que sont [XP X30 027, 2010] :

- a) **Rôle des dirigeants de l'organisation, leur engagement et la gouvernance**
- b) **Dialogue avec les parties prenantes**
- c) **Recherche de la pertinence de la démarche de responsabilité sociétale**
- d) **Formalisation** des différents éléments constitutifs de la démarche y compris la gouvernance de l'organisation
- e) **l'élaboration, la transmission, l'échange et la reconnaissance** de preuves de la pertinence et de l'efficacité des choix

684 f) **Capitalisation et amélioration continue** : la crédibilité est un processus qui s'inscrit dans la
685 durée et s'améliore pas à pas.

686 Le renforcement de la crédibilité passe par 4 étapes que sont :

687 — Construire une démarche de responsabilité sociétale pertinente.

688 — Evaluer la pertinence de la démarche programmée.

689 — Vérifier la mise en œuvre et les résultats de la démarche

690 — Valoriser et faire reconnaître la démarche.

691 La méthode décrite dans le présent document répond à l'étape de construction d'une démarche
692 pertinente.

693 **6.4 Système d'information**

694 Les informations et les connaissances sont essentielles pour la conduite du processus de responsabilité
695 sociétale. Il faut entendre par là des données, des renseignements, des expériences, des initiatives, des
696 données juridiques, des attentes de parties prenantes, des connaissances... Les échanges d'informations
697 et de connaissances sont au cœur des relations avec les parties prenantes, elles peuvent être pratiques
698 et informelles et s'échanger dans des relations directes, elles peuvent être plus formalisées et être
699 disponibles sous forme de documents.

700 Une partie de l'information fait l'objet de communication à la société et aux parties prenantes pour assurer
701 la reconnaissance de crédibilité de la démarche, d'autres informations sont au cœur de la réflexion
702 stratégique et du pilotage de l'organisation.

703 La présente méthode s'appuie sur des tableaux permettant de collecter et mettre en perspective des
704 informations et connaissances, des modèles sont détaillés en annexe :

- 705 • Le tableau A1 des questions centrales et domaines d'action : qui permet d'identifier pour chacun des
706 domaines d'action, les principaux impacts (positifs et négatifs), les risques et opportunités, les parties
707 prenantes et attentes associées, les textes de lois et réglementations , les initiatives existantes et les
708 ressources disponible, les bonnes pratiques.
- 709 • Le tableau A2 des parties prenantes et de la sphère d'influence qui permet d'identifier pour chaque
710 catégorie de partie prenante : ses organisations représentative, la nature de l'impact de l'organisation
711 sur la partie prenante, la nature de l'impact de la partie prenante sur l'organisation, les attentes de la
712 partie prenante incluant ses droit, l'impact de la partie prenante sur le développement durable et
713 l'influence de l'organisation sur la partie prenante.
- 714 • Le tableau A3 qui formalise une échelle de performance à 3 niveaux identifiant pour chaque question
715 centrale, 1 : les activités à mener pour assurer la conformité réglementaire et état de l'art, 2 les
716 approches de progrès ou norme internationale de comportement si écart avec la réglementation, 3
717 engagement exceptionnel.

718 Ces informations sont collectées progressivement lors de la démarche mais peuvent être au cœur du
719 processus d'apprentissage et d'amélioration continue. Ces trois éléments peuvent servir de base à une
720 approche documentaire, de veille, de capitalisation des informations, et de mise en cohérence.

721 L'acquisition de ces informations pour les PMO peut difficilement être menée de façon efficace sans aide
722 extérieure. Les organismes publics appropriés, les groupements d'organisations (telles qu'associations
723 sectorielles et organisations professionnelles ou paires) ou les organismes de normalisation pourraient
724 contribuer à fournir ces informations. Elles pourraient être élaborées lors d'approches collectives
725 réunissant, par exemple, pour des organisations intervenant dans des contextes et secteurs identiques.
726 [ISO 26000 : encadré 3]

727

728 Bibliographie

729 XP X 30-027, 2010 : Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000

730 **Annexe :**731 **A1 - Modèle de tableau des questions centrales et domaines d'action**

Domaine d'action et question centrale concernée	Les principaux impacts (positifs et négatifs)	Les risques et opportunités	Les parties prenantes et attentes associées	Les textes de lois et réglementations	Les initiatives existantes et ressources	Les bonnes pratiques allant au-delà de la réglementation, et les activités exceptionnelles fortement différenciantes

732 **A2 - Modèle de tableau des parties prenantes et de la sphère d'influence (tableau à 7 colonnes).**

La catégorie de partie prenante et ses organisations représentatives	Nature de l'impact de l'organisation sur la partie prenante	Nature de l'impact de la partie prenante sur l'organisation	Note l'importance réciproque (de 1 à 5)	Nature des attentes de la partie prenante incluant ses droits	Note connaissance des attentes (de 1 à 5)	Nature de l'impact de la partie prenante sur la société et l'environnement	Note impact de la partie prenante sur la société et l'environnement (1 à 5)	Note influence organisation/ partie prenante (1 à 5)

733 **A3 - Modèle de d'échelle de performance**

Question centrale et domaine d'action concerné	C : Conformité réglementaire et état de l'art	P : Approches de progrès ou norme internationale de comportement si écart avec la réglementation	E : Excellence, engagement exceptionnel	Note de performance de l'organisation (1 à 5)	Note d'importance de question centrale (1 à 5)
	Actions à mener pour obtenir le niveau 3	Actions supplémentaires à mener pour obtenir le niveau 4	Actions supplémentaires à mener pour obtenir ce niveau		

734