



**HAL**  
open science

# L'adoption de la norme ISO 26000 : une étude narrative et réflexive des avantages concurrentiels dans le contexte de la Responsabilité Sociétale

Noaman ZERIOUH, Lalla Saadia HAMIDI

## ► To cite this version:

Noaman ZERIOUH, Lalla Saadia HAMIDI. L'adoption de la norme ISO 26000 : une étude narrative et réflexive des avantages concurrentiels dans le contexte de la Responsabilité Sociétale. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2023, Volume 4 (Issue 6-1 (November-December, 2023).), pp.285-304. 10.5281/zenodo.10397021 . hal-04352469

**HAL Id: hal-04352469**

**<https://hal.science/hal-04352469>**

Submitted on 19 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## **L'adoption de la norme ISO 26000 : une étude narrative et réflexive des avantages concurrentiels dans le contexte de la Responsabilité Sociétale**

### **The adoption of ISO 26000 standard: a narrative and reflective study of competitive advantages in the context of Social Responsibility**

**Noaman ZERIOUH, (Doctorant)**

*Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement Durable (LARMODAD)  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi  
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

**Lalla Saadia HAMIDI, (Enseignante-chercheure)**

*Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement Durable (LARMODAD)  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi  
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430 Rabat Instituts Université Mohammed V Maroc (Rabat), 10105 0537671751
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	ZERIOUH, N., & HAMIDI, L. S. (2023). L'adoption de la norme ISO 26000 : une étude narrative et réflexive des avantages concurrentiels dans le contexte de la Responsabilité Sociétale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(6-1), 285-304. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10397021">https://doi.org/10.5281/zenodo.10397021</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: November 13, 2023

Accepted: December 16, 2023

## L'adoption de la norme ISO 26000 : une étude narrative et réflexive des avantages concurrentiels dans le contexte de la Responsabilité Sociétale

### Résumé

Cet article étudie l'adoption de la norme ISO 26000 à partir d'une analyse documentaire dynamique et réflexive dans le cadre d'une étude théorique narrative et traditionnelle, à travers une revue documentaire de la littérature scientifique publiée entre 1999 et 2022 dans la base de données de la plateforme Scopus, afin d'identifier les principaux bénéfices générés par la mise en œuvre de cette norme en tant qu'élément stratégique compétitif de l'entreprise sous l'angle de la responsabilité sociétale (RS). En ce sens, cette recherche a identifié que la mise en œuvre de stratégies qui favorisent les actions de RS est actuellement un moyen efficace pour stimuler le développement organisationnel en raison des grands avantages qu'elles génèrent en termes de valeur ajoutée et d'avantages concurrentiels, des aspects qui démontrent l'importance et la nécessité pour les entreprises d'adopter la norme ISO 26000 en tant que modèle de gestion orienté vers les Objectifs de Développement Durable - ODD.

**Mots clés :** Responsabilité sociale, bénéfices RSE, ISO 26000, Stakeholders.

**Classification JEL :** M1 M14

**Type de l'article :** Article théorique

### Abstract

This article examines the adoption of the ISO 26000 standard through a dynamic and reflective documentary analysis within the framework of a theoretical narrative and traditional study. It conducts a literature review of scientific publications between 1999 and 2022 in the Scopus database to identify the main benefits generated by the implementation of this standard as a strategic competitive element for the company from the perspective of corporate social responsibility (CSR). In this sense, this study shows that the implementation of strategies to promote socially responsible actions is currently an effective means of promoting organizational development, since they generate significant benefits in terms of added value and competitive advantage, aspects that highlight the importance of adopting and necessity. The company interprets the ISO 26000 standard as a management model based on the Sustainable Development Objectives (SDG).

**Keywords :** Social Responsibility, Benefits SR, ISO 26000, Stakeholder.

**JEL Classification:** M1 M14

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

L'Organisation des Nations Unies - ONU (2016), par le biais du rapport Brundtland, puis de l'Agenda 2030 et de ses 17 Objectifs de développement durable - ODD (ONU, 2018), cherche à promouvoir et à sensibiliser à la création d'actions stratégiques qui contribuent efficacement à minimiser d'importants problèmes mondiaux tels que la dégradation de l'environnement, la perte de ressources naturelles, le changement climatique, la pollution, l'inégalité sociale et l'extrême pauvreté, entre autres. Dans ce contexte, Business Social Responsibility (2009), UN (2018) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (2017) appellent tous les types d'organisations à adopter des stratégies qui associent la responsabilité sociale en tant qu'élément stratégique de leur modèle de gestion, en soulignant que cela contribue non seulement au développement d'éléments qui améliorent les niveaux de productivité et la compétitivité des entreprises, mais aussi à l'engagement mondial d'atteindre les objectifs de développement durable.

Pour atteindre cet objectif important, la norme ISO 26000 (2010) dans les organisations devient un élément de diagnostic et de réflexion qui permet aux entreprises d'identifier de nouvelles formes de comportement, ce qui contribue considérablement à améliorer la productivité et la compétitivité dans le cadre d'une vision durable et d'une croissance socio-économique (Intriago et al., 2018). Cela signifie donc que la responsabilité sociétale mise en œuvre par le biais de normes telles que l'ISO 26000 favorise la création de politiques et de stratégies basées sur de bonnes pratiques sociales et entrepreneuriales, qui font prendre conscience du potentiel de l'organisation à se conformer aux engagements éthiques et moraux afin de parvenir à un développement durable et soutenable basé sur le bien-être de tous les éléments qui composent ses parties prenantes ou *Stakeholders* (Valencia, 2015).

Comme le soulignent Serrano (2012), Carroll (2018) et Medina et al. (2021), il est indéniable que l'adoption de pratiques de responsabilité sociétale est un agent générateur d'avantages compétitifs, il est donc prioritaire de relier ce concept d'entreprise au sein des modèles d'affaires actuels, c'est pourquoi cet article contribue par son analyse et ses réflexions à créer de nouveaux éléments permettant d'établir de manière claire et argumentée les principes, les caractéristiques et les processus de mise en œuvre de la norme ISO 26000. Sous cette justification, de précieux bénéfices sont associés à l'adoption de cette norme pour les entreprises et leur environnement, c'est pourquoi une revue documentaire de la littérature associée au sujet a été réalisée à travers une analyse systématique de 80 articles et documents académiques durant plus de 20 ans (entre 1999 et 2022, avec lesquels il est possible de conclure non seulement sur les bénéfices que l'implémentation de l'ISO 26000 génère pour les entreprises, mais aussi sur le besoin évident d'impliquer de plus en plus d'organisations dans ce modèle de gestion étant donné le niveau élevé d'ignorance sur le sujet.

Pour ces raisons et d'autres encore, l'adoption de stratégies qui font de la responsabilité sociale un élément stratégique de l'organisation contribue non seulement à améliorer les niveaux de productivité et la compétitivité des entreprises grâce à de nouvelles forces ou valeurs ajoutées, mais aussi à l'engagement moral que nous devons assumer afin de réaliser la tâche reportée des ODD avant 2030. Il est donc nécessaire que les entreprises commencent à analyser de manière critique et constructive leur modèle de gestion en fonction de leur niveau de responsabilité sociale et de leurs contributions à l'objectif de développement durable, dans le cadre d'une pente éthique et morale qui transcende les sphères simplement économiques pour avoir un impact positif sur le bien-être social, comme la préservation et la conservation de l'environnement (Responsabilité sociale des entreprises, 2009 ; OIT, 2017 ; García et al, 2022).

Dans le même sens, la mise en œuvre de stratégies de responsabilité sociale représente la construction d'une culture organisationnelle cohérente avec l'objectif commun d'assurer un meilleur avenir aux générations actuelles et futures, de sorte que l'adoption de la norme ISO

26000 devient un élément de diagnostic et de réflexion qui permet à l'entreprise d'identifier de nouvelles formes de comportement qui contribuent de manière significative à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité dans le cadre d'une vision durable et d'une croissance socio-économique. Par conséquent, les entreprises devraient reconnaître l'importance et les avantages qui symbolisent l'adoption volontaire et opportune de la norme ISO 26000 (2010) dans leur schéma concurrentiel, dans le cadre d'une stratégie de mission qui favorise une croissance socio-économique durable dans le temps avec des indicateurs de rentabilité à moyen et long terme (Intriago et al, 2018).

Cela signifie donc que la responsabilité sociétale mise en œuvre par le biais de la norme ISO 26000 favorise la création de politiques et de stratégies fondées sur de bonnes pratiques sociales, commerciales et environnementales qui rendent l'organisation consciente, de manière autonome, de la nécessité de respecter les accords visant à contribuer à un développement durable et soutenable, fondé sur le bien-être de toutes les parties prenantes (Valencia, 2015). Par conséquent, ce document valide l'importance de l'intégration de la responsabilité sociale dans le modèle stratégique de l'entreprise grâce à l'adoption de cette norme, qui donne à tout type d'organisation la condition pour pouvoir mieux utiliser ses ressources et ses capacités par le biais d'actions socialement correctes, ce qui se traduit par des résultats favorables pour le positionnement, la différenciation et la loyauté de l'entreprise au sein de son environnement (Penrose, 1949).

Sur la base de ce schéma, la recherche a commencé par l'exposition de postulats qui conduiraient à la formulation d'une question de recherche sur laquelle le développement scientifique de cet article serait structuré. Par conséquent, l'axe thématique de la présente étude était la question de recherche : Pourquoi est-il important de mettre en œuvre la norme ISO 26000 de Responsabilité Sociétale dans les organisations ? Une question à laquelle on va répondre par les arguments développés ci-dessous.

## 2. Cadre théorique

### 2.1. Conceptualisation de la responsabilité sociale

La responsabilité sociale est un concept qui implique l'objectif de créer des engagements volontaires de la part des individus, des organisations et des communautés, en termes d'actions correctes par rapport à leur environnement social, économique et environnemental, afin de parvenir à la construction de scénarios de paix, de justice et de durabilité (Reyno, 2006 ; Puche-Villadiego, 2012 ; Vélez et Cano 2016). Sur la base de ce principe, le concept de responsabilité sociale peut être interprété à partir de différents contextes et approches, raison pour laquelle le tableau 1 compile plusieurs des définitions les plus représentatives qui permettent une meilleure approximation, en soulignant qu'il s'agit toujours d'une connaissance en pleine évolution.

Sur la base de ce qui précède, cela signifie que le concept de responsabilité sociale dans la sphère des entreprises doit être interprété comme une stratégie qui représente à tout moment une philosophie basée sur la bonne performance de l'organisation, dans le but de générer des conditions favorables pour chacune de ses parties prenantes (*Stakeholders*) tout en atténuant les éventuels impacts négatifs générés par son activité sur la société (Freeman et McVea, 1984).

Tableau 1 : Définitions de la responsabilité sociale

SOURCE	DEFINITION	AXE THEMATIQUE
Carroll (1999, p. 57).	"La RS d'entreprise englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques discrétionnaires et économiques que la société a envers les organisations à un moment donné".	Analyse structurelle et relation avec l'entourage.

Commission européenne (2001, p. 7)	"La RS est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales/environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs interlocuteurs".	Intégration volontaire.
Correa et al. (2004, p. 16)	"La RS fait référence à une vision de l'entreprise qui intègre le respect des valeurs éthiques, des personnes, des communautés et de l'environnement. La RS est un ensemble de politiques, de pratiques et de programmes intégrés qui soutiennent le processus de prise de décision et sont récompensés par l'administration".	Une vision d'entreprise qui intègre le respect de l'environnement.
ISO 26000 (2010, p. 12)	"Il s'agit de la responsabilité que les organisations devraient avoir vis-à-vis des impacts de leurs actions sur la société et l'environnement, par le biais d'un comportement transparent/éthique qui contribue au développement durable, y compris au bien-être de la société, et prend en compte les attentes des parties prenantes en étant responsable vis-à-vis de la législation et des réglementations internationales".	Contribution au développement durable.
Commission européenne (2011, p. 5).	"Un processus d'intégration des questions sociales, environnementales, éthiques, des droits de l'homme et de la sensibilisation des consommateurs dans le fonctionnement de l'entreprise et la stratégie de base qui lie l'entreprise à ses parties prenantes".	Intégration entrepreneuriales <i>Stakeholders</i>
Business for social responsibility (2020, p.3)	"La responsabilité sociale est définie comme la gestion d'une entreprise de manière à satisfaire ou à dépasser les attentes éthiques, juridiques, commerciales et publiques de la société à l'égard de l'entreprise".	Les entreprises doivent dépasser les normes et les attentes de la société.

*Source : Elaboré par nos soins*

Sur la base de ce qui précède, Carroll (1999) définit les principaux paramètres permettant d'établir le comportement socialement responsable de l'organisation, qui est structuré sur la base de la réalisation de cinq axes stratégiques, à savoir :

**Stratégies réglementaires** : sont celles qui respectent les lois et/ou les règlements établis par les organismes gouvernementaux locaux, nationaux et internationaux, réglementant ainsi le

comportement de l'entreprise dans son environnement juridique et les marchés sur lesquels elle interagit.

**Stratégies opérationnelles :** sont celles qui garantissent la création et la réalisation de conditions adéquates pour le développement de chacun des processus de travail et de production de l'entreprise, dans le but d'être cohérentes avec la mission, la vision, les politiques et les valeurs de l'entreprise qui permettent le développement et la croissance de l'organisation.

**Stratégies économiques :** elles soutiennent la création de valeur économique et financière pour l'organisation, grâce à des manœuvres qui favorisent le développement de l'activité commerciale avec un niveau adéquat de rentabilité, de croissance et de durabilité financière, avec des pratiques commerciales éthiques conformes aux cadres juridiques et sociaux dictés par chaque marché.

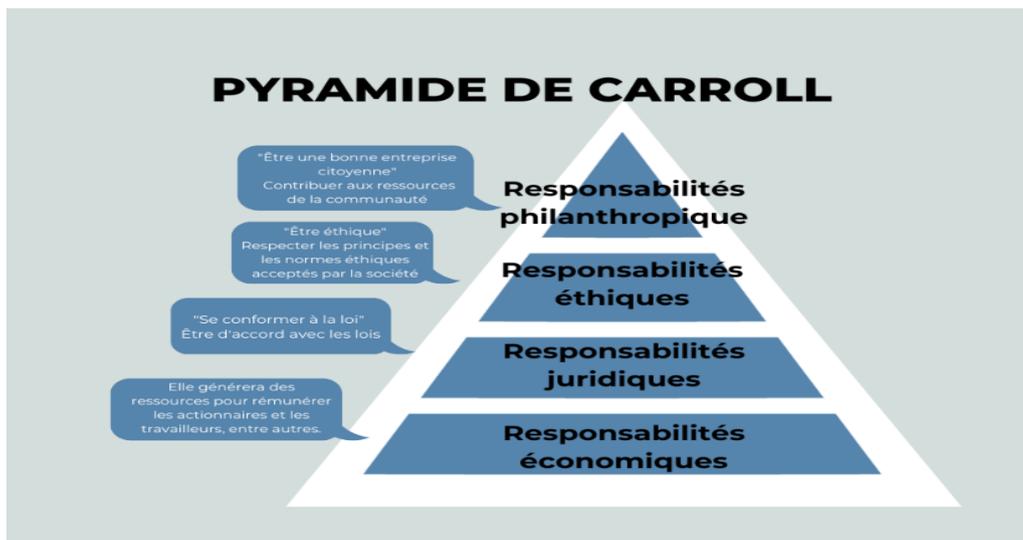
**Stratégies sociales :** sont celles qui intègrent les objectifs et les politiques de l'organisation en termes de satisfaction des intérêts de chacun des acteurs de son environnement social ou des parties prenantes dans le cadre de son activité commerciale, afin de démontrer l'engagement moral en faveur du bien-être et de l'amélioration de la qualité de vie de ses groupes d'intérêt.

**Stratégies environnementales :** elles englobent le concept de responsabilité par le biais de politiques d'entreprise qui promeuvent la conservation et la préservation des écosystèmes, ainsi que l'utilisation durable des ressources naturelles demandées par l'entreprise par le biais de l'utilisation de technologies propres et de pratiques écologiques afin de minimiser les impacts environnementaux possibles.

En ce sens, on reconnaît la coexistence de quatre formes de responsabilité sociale appelées économique, juridique, éthique et philanthropique (figure 1), qui représentent le devoir d'être comme l'action correcte de tout type d'organisation et qui doivent être implicites dans le modèle de gestion de l'entreprise dans le cadre d'une approche financière, sociale et productive qui permet de structurer des stratégies d'entreprise compétitives en fonction des environnements de marché (Commission européenne, 2001 ; Vélez et Cano, 2016 ; Carroll, 2018). Par exemple, l'adoption de stratégies de responsabilité sociale de nature économique et juridique reflète le sens professionnel de l'entreprise qui consiste à gérer l'activité avec des schémas de rentabilité et de croissance dans le cadre d'une performance compétitive qui respecte les règles établies, tandis que les compléter par des stratégies soutenues par des aspects éthiques et philanthropiques démontre l'intérêt de la mission de l'organisation dans la création d'un environnement durable qui redonne à ses parties prenantes une partie des bénéfices à transcender dans le temps (Carroll, 2018 ; García et al., 2021 ; Medina et al., 2021).

L'idée centrale est donc de lier le concept de responsabilité sociale à un élément stratégique fondamental de l'organisation, ce pour quoi l'adoption de la norme ISO 26000 est sans aucun doute l'un des moyens les plus appropriés, dans la mesure où il s'agit d'un guide pratique qui fonctionne comme un outil de gestion reliant les politiques de l'entreprise aux stratégies productives et compétitives basés sur la vision et les intérêts de ses parties prenantes, générant une valeur ajoutée à ses produits et services ainsi qu'à son image de marque, contribuant ainsi de manière significative à la réussite et à la survie de l'entreprise dans l'environnement de marché actuel (Campos, 2008 ; Business Social Responsibility, 2019 ; Garavito et al. 2020).

Figure 1 : Pyramide de Carroll



Source : Elaboré par nos soins

## 2.2. Principes et caractéristiques de la norme ISO 26000

En résumé, la norme ISO 26000 (2010) est un guide qui projette l'organisation à adopter un comportement socialement responsable en réponse à la nécessité indéniable de contribuer au développement durable de la planète pour les générations actuelles et futures, c'est pourquoi elle établit une série de principes fondamentaux que toutes les entreprises devraient prendre en compte pour maximiser leur contribution et leurs bénéfices (GSTD, 2014). Chacun de ces principes exige des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, à but lucratif ou non, et de tout secteur économique, qu'elles intègrent dans leur modèle de gestion des stratégies qui démontrent volontairement un comportement socialement responsable fondé sur les principes suivants :

**1. Responsabilité :** la norme encourage l'organisation à être responsable de chacun des impacts économiques, sociaux et environnementaux générés par sa performance productive, ce qui implique d'assumer la responsabilité générée pour minimiser les impacts négatifs et l'engagement éthique de prendre les mesures appropriées en temps opportun pour les réparer et éviter qu'ils ne se reproduisent.

**2. Transparence :** à cet égard, la norme postule que les organisations développent des niveaux de transparence dans leurs activités, en particulier dans celles qui affectent la société et l'environnement, ce qui implique la capacité de fournir des informations véridiques et opportunes à toutes les parties intéressées ou à ceux qui en ont besoin, dans un langage clair et cohérent.

**3. Comportement éthique :** selon la norme ISO 26000 (2010), l'organisation doit être régie par des critères d'honnêteté, d'équité et d'intégrité, ce qui signifie que son objectif n'est pas uniquement axé sur la recherche de bénéfices économiques, mais qu'elle doit également apporter la preuve des efforts qu'elle déploie pour développer des actions qui maximisent les bénéfices dans son environnement social et environnemental.

**4. Respect des intérêts des parties prenantes :** la norme propose comme principe de base que l'organisation prenne en compte et respecte chacun des intérêts proposés par ses parties prenantes (*Stakeholders*) en termes d'exigences, afin d'éviter les conflits tout en promouvant un développement durable responsable et commun à toutes les parties.

**5. Respect du principe de légalité :** dans ce domaine, la norme promeut le respect permanent de chacune de ses parties prenantes internes et externes en vertu du principe de légalité et de conformité aux réglementations de toute nature applicables aux activités de l'organisation.

**6. Respect des normes internationales de comportement :** la norme ISO 26000 appelle au respect et à la conformité à toutes les réglementations internationales qui contrôlent leur comportement, même lorsque ces réglementations n'existent pas ou ne sont pas rigoureusement respectées au niveau national.

**7. Respect des droits de l'homme :** la norme encourage l'organisation et ses parties prenantes à respecter, protéger et promouvoir chacun des droits de l'homme universellement reconnus, en tant que principe essentiel de comportement correct dans le cadre des critères d'éthique et de moralité, en tant que caractéristique du modèle de gestion et de la culture d'entreprise.

En outre, Argandoña et Morel (2009), ISO 26000 (2010), Argandoña et Isea (2011) et Burlea-Schiopoiu et Balan (2022) soulignent la grande importance de bien comprendre à l'avance chacune des exigences liées à l'adoption de cette norme en termes d'obligations de conformité impliquées dans la prise de cette décision, étant donné que, bien qu'il s'agisse d'une condition volontaire, elle implique un engagement solennel à respecter chacun des objectifs de structuration d'actions et de stratégies correctes (tableau 2).

*Tableau 2 : Caractéristiques de la norme ISO 26000*

Couverture géographique	Il s'agit d'une norme mondiale, conçue pour tous les types d'organisations, quel que soit le lieu où elles opèrent ou l'impact de leurs actions.
Il s'agit d'un standard unique	Elle s'applique aux organisations de toute taille et de tout secteur, qu'il s'agisse d'institutions privées ou publiques.
Elle offre une idée universelle de la responsabilité sociale.	Elle formule l'idée d'une responsabilité sociale unique pour tous les types d'organisations, dans tous les secteurs et tous les pays.
Il ne s'agit pas d'une règle juridiquement applicable	Il s'agit d'un guide contenant des orientations et non des exigences. Son langage est plus consultatif que normatif.
Il ne s'agit pas d'une norme ISO « certifiable ».	La responsabilité sociale étant un principe fondamental, elle n'établit pas de spécifications obligatoires et n'est donc pas « certifiable »
Il ne s'agit pas d'un système de gestion.	Elle est compatible avec le système de management de l'organisation et avec les autres normes ISO existantes.
Opérationnalise la responsabilité sociale.	Elle assiste les organisations dans la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration des cadres et structures de responsabilité sociale.
Utilise un langage facile à comprendre et à utiliser	Elle est claire et facile à comprendre, et ne nécessite donc pas de services de conseil, d'audits ou de processus de formation complexes.
Offre une vision large de la responsabilité sociale	Elle contient des suggestions, des idées et des indications sur la manière de mettre en œuvre la responsabilité sociale dans le cadre des objectifs de l'organisation, ainsi que sur l'identification et l'engagement des parties prenantes.

*Source : Argandoña et Isea (2011) en se basant sur ISO 26000 (2010)*

Comme indiqué dans la norme ISO 26000 (2010), cette norme ne peut être certifiée par aucun organisme public ou privé représentant de l'International Standard Organization, étant donné que sa conception correspond à un guide structurel de nature volontaire dont l'objectif est d'offrir des lignes directrices qui promeuvent les politiques et les stratégies d'entreprise démontrant la performance socialement responsable de l'entreprise et sa contribution directe au

développement durable. De même, il convient de préciser que la norme est un guide qui aide les organisations à appliquer les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale et l'exécution d'actions de suivi à leurs décisions, activités et impacts socio-environnementaux, par le biais d'une performance transparente et éthique qui améliore par conséquent leur compétitivité et encourage leurs pairs à suivre cet exemple pour parvenir à un développement durable et soutenable ISO 26000 (2010).

Pour une adoption correcte de la norme ISO 26000, Aragón et Rocha (2009) et Rueda (2017) affirment qu'il est également opportun de reconnaître la structure et le modèle de mise en œuvre des principes implicites de la responsabilité sociétale qui sont inclus dans sept chapitres (tableau 3), qui devraient être développés de manière logique et systématique par le biais de comités ou d'équipes de travail composés de la haute direction, de coordinateurs et de représentants des parties prenantes. La norme ISO 26000 vise à adapter le système de gestion actuel de l'entreprise à un modèle conceptuel qui améliore sa réputation tout en réévaluant son impact social et comportemental en démontrant un impact moyen à élevé sur la fidélité des clients et le niveau de compétence par rapport à ses pairs (Garcia et al, 2021).

**Tableau 3 : Schéma de mise en œuvre de la norme ISO 26000**

Chapitre 1. Objectif et champ d'application.	Elle définit le champ d'application de cette norme internationale et identifie certaines limitations et exclusions.
Chapitre 2. Termes et définitions.	Elle identifie et donne la signification de chacun des termes clés d'importance fondamentale pour comprendre le concept de responsabilité sociale et l'utilisation de la norme internationale ISO.
Chapitre 3. Comprendre la responsabilité sociale.	Elle décrit les facteurs et les conditions qui ont influencé le développement de la responsabilité sociétale, ainsi que sa nature et sa pratique. En outre, elle décrit le concept de responsabilité sociétale lui-même et sa signification au sein des organisations, y compris des conseils pour les petites et moyennes entreprises sur l'utilisation et l'application de la norme internationale ISO.
Chapitre 4. Principes Responsabilité sociale.	Elle présente et explique en détail chacun des principes pratiques de la responsabilité sociale.
Chapitre 5. Reconnaître la responsabilité sociale et s'engager avec les parties prenantes.	Elle aborde deux pratiques de la responsabilité sociétale : la reconnaissance de la responsabilité sociétale par une organisation et l'identification et l'implication des parties prenantes. Elle fournit des orientations sur la relation entre l'organisation, les parties prenantes et la société, ainsi que sur la reconnaissance des éléments fondamentaux et des questions d'influence en matière de RS.
Chapitre 6. Orientations sur les questions fondamentales de la RS.	Elle explique les éléments fondamentaux liés à la responsabilité sociale et aux questions connexes concernant son champ d'application, ses principes et les considérations liées aux actions et aux attentes attendues par l'organisation.
Chapitre 7. Conseils sur l'intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation.	Elle fournit des conseils sur la manière de mettre en œuvre la responsabilité sociale dans l'organisation et comprend des conseils relatifs à la compréhension, à l'intégration, à la communication, à la crédibilité, à l'examen, à l'amélioration des performances et à l'évaluation des initiatives volontaires en matière de responsabilité sociale.

Annexe A. Exemples d'initiatives volontaires et d'outils de responsabilité sociale	Présente une liste non exhaustive d'initiatives volontaires et d'outils liés à la responsabilité sociale, qui abordent des aspects d'un ou de plusieurs sujets fondamentaux ou l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation.
Annexe B. Abréviations	Contient une explication des abréviations utilisées dans la norme ISO.
Bibliographie	Comprend des références aux instruments internationaux reconnus et aux normes ISO qui sont citées comme source d'argumentation.

Source : ISO 26000 (2010)

### 3. Méthodologie

Pour l'élaboration de cet article, le modèle de recherche évaluative a été utilisé dans le cadre de la revue documentaire, afin de générer des conclusions étayées par des arguments disciplinaires à partir de diverses sources bibliographiques dans chacun des thèmes abordés. À cette fin, une revue des sources académiques a été réalisée en utilisant des bases de données telles que Scopus, Science direct et Ebsco. D'autre part, dans Google Scholar, les recherches ont été effectuées à l'aide de mots-clés, étant donné que les résultats obtenus étaient meilleurs que ceux obtenus à l'aide d'une équation initiale. Les articles de recherche et les revues de la littérature dans le domaine des affaires, de la gestion et de l'administration publiés entre 1999 et 2022 ont été inclus. Les documents tels que les chapitres de livres et les séminaires ont été exclus. Les équations de recherche ont été conçues en fonction de l'optimisation des résultats. De cette manière, il a été possible de relier plus de 780 documents scientifiques et académiques qui étaient liés au sujet de recherche et aux mots clés (en anglais, espagnol et français) qui soutiennent et argumentent cet article, le tableau 5 montre les équations de recherche utilisées.

Tableau 4 : Équations de recherche

---

(“responsabilité sociale” or “ISO 26000”) and (“bénéfices responsabilité” OR “importance responsabilité sociale”) (“responsabilidad social”) and (parties prenantes OR Stakeholders)  
 “Bénéfices implantation ISO 26000” or “Importance responsabilité sociale”  
 (ALL (“desempeño empresarial” or “importancia ISO 26000”) and (“Características norma ISO 26000” or “Implementación norma ISO 26000”))

---

Source : Elaboré par nos soins

### 4. Résultats de la recherche

#### 4.1. Importance de la responsabilité sociale dans les organisations.

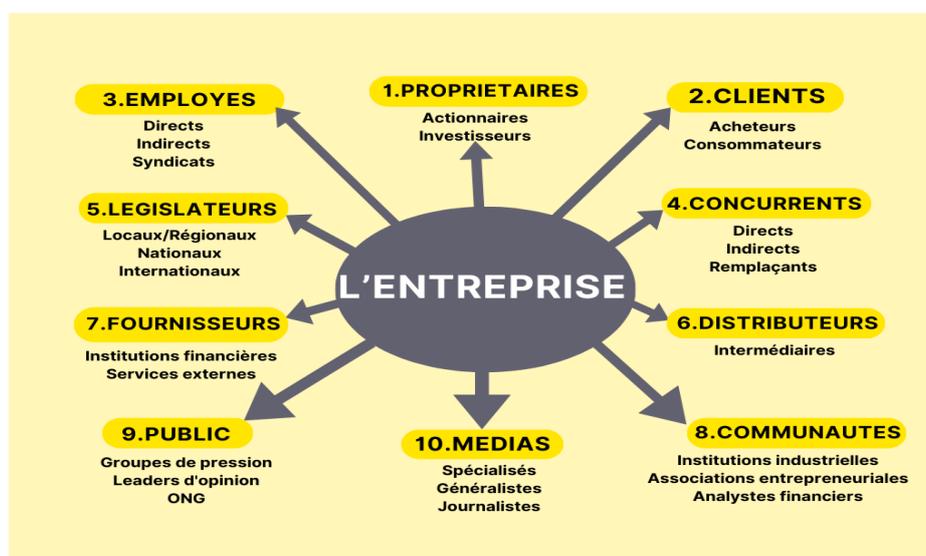
Sur la base de ce qui précède, il est actuellement d'une importance vitale pour les entreprises d'impliquer des stratégies et des actions soutenues par le concept de responsabilité sociale, car cela permet d'obtenir des conditions favorables qui peuvent être interprétées par l'environnement comme des avantages concurrentiels, ce qui améliore considérablement la perception positive des clients et l'intérêt accru des investisseurs en raison de l'augmentation de la valeur nominale des actions sur le marché boursier ou de l'évaluation de l'entreprise (Turyakira et al. 2014 ; Ashour et al. 2020). En ce qui concerne l'environnement interne de l'organisation, le concept de responsabilité sociale revêt une grande importance pour accroître le sentiment d'appartenance des employés, des gestionnaires, des fournisseurs, des distributeurs et des autres agents impliqués dans l'entreprise, ce qui augmente par conséquent les niveaux de productivité et de qualité dans chacun des processus de l'entreprise ainsi que le climat organisationnel (De-Alba, 2011 ; Londoño, 2011 ; Camacho et Soaza, 2016).

Depuis une autre approche, Comunica Responsabilidad Social (2011) et López et al. (2017) soulignent que, en adoptant la responsabilité sociale comme une stratégie basée sur l'engagement de démontrer un comportement organisationnel socialement acceptable, le plus grand bénéfice est qu'il génère une plus grande attraction des clients, augmentant ainsi les niveaux de revenus des ventes. En ce sens, Chen et al. (2017) ont démontré à travers leurs études qu'il existe une relation positive et significative entre le développement de stratégies de responsabilité sociale et une plus grande performance des entreprises en termes de retour sur investissement en fonction de la variable financière ROE (Return on Equity), qui mesure le niveau de rentabilité obtenu par les investisseurs.

Cela signifie que l'importance de la mise en œuvre de la responsabilité sociale dans l'organisation réside non seulement dans le fait qu'il s'agit d'un instrument stratégique qui contribue à améliorer les niveaux de rentabilité et de revenu de l'entreprise, mais aussi dans le fait qu'elle parvient à promouvoir un comportement d'entreprise qui favorise le développement de processus axés sur la survie de l'entreprise grâce à des modèles fondés sur le développement durable (Banque mondiale, 2006 ; Garavito et al. 2020). De même, la responsabilité sociale encourage la création d'alliances stratégiques par le biais de ses parties prenantes (figure 2), ce qui facilite l'identification des problèmes et des opportunités qui contribuent à la réduction des facteurs de risque, tout en développant des initiatives internes et externes innovantes qui contribuent à améliorer la compétitivité de l'entreprise (Global Reporting, 2016 ; Hill et al. 2017).

Conformément à ce qui précède, Argandoña et Morel (2009) et Argandoña (2012) affirment que l'un des aspects les plus importants pour lesquels la responsabilité sociale devrait être adoptée dans l'entreprise est l'augmentation notable de la bonne volonté, considérée comme l'un des actifs incorporels les plus précieux et les plus compétitifs, étant donné qu'elle reflète le prestige et l'image que le bon positionnement des produits, des marques et des services obtient auprès de ses parties prenantes par rapport à ses concurrents directs. Par conséquent, la mise en œuvre de la responsabilité sociale dans ce contexte attire non seulement davantage de consommateurs, mais aussi d'investisseurs, en raison de la plus grande fiabilité du portefeuille de l'entreprise et des niveaux positifs de fidélité des clients et de revenus (Margulis et al. 2011 ; Grupo Reputación Corporativa, 2012 ; Alvarado-Herrera et al. 2017 ; Business Social Responsibility, 2019).

Figure 2 : Les parties prenantes ou Stakeholders



Source : Elaboré par nos soins à partir de Clima Laboral (2015)

Pour cette raison, l'incorporation de normes et de paramètres de responsabilité sociale dans chacune des activités de l'entreprise devient de plus en plus une tendance concurrentielle mondiale, reflétant le besoin des consommateurs et du marché d'exiger de manière critique que les organisations aient de nouveaux concepts en termes de gestion, de qualité, de processus, de produits et de services engagés dans le développement durable et la durabilité des ressources naturelles (Sánchez, 2016). Dans cette même approche, Rueda (2017), Martí-Noguera et al. (2018) affirment que la compétitivité soutenue par les stratégies de responsabilité sociale doit être considérée comme une voie sûre pour la croissance durable des entreprises, dans la mesure où elle permet de renforcer chacun des processus internes tels que l'image de l'entreprise, les aspects qui facilitent l'internationalisation de l'entreprise et la recherche de nouveaux marchés compte tenu de sa meilleure adaptation à l'environnement concurrentiel qui encadre le phénomène de la mondialisation.

D'une manière générale, la performance responsable d'une entreprise a non seulement un impact positif sur les intérêts de ses parties prenantes, mais aussi un impact effectif sur l'évaluation globale de l'organisation, compte tenu de l'ensemble des avantages obtenus par toute la ligne de travail impliquant les clients, les employés, les distributeurs, les fournisseurs, les organismes gouvernementaux, les médias, la société, l'environnement et d'autres éléments contraignants (Rivera et Malaver, 2011 ; El-Akrehi et al. 2018). À cette fin, un moyen approprié d'impliquer l'organisation dans ce type de stratégies et leurs avantages est l'adoption et la mise en œuvre de la norme ISO 26000 (2010), qui structure un modèle de gestion approprié et efficace qui augmente de manière cohérente l'engagement des parties prenantes et les avantages qui découlent de la relation entre l'entreprise et l'environnement par le biais d'accords mutuellement bénéfiques.

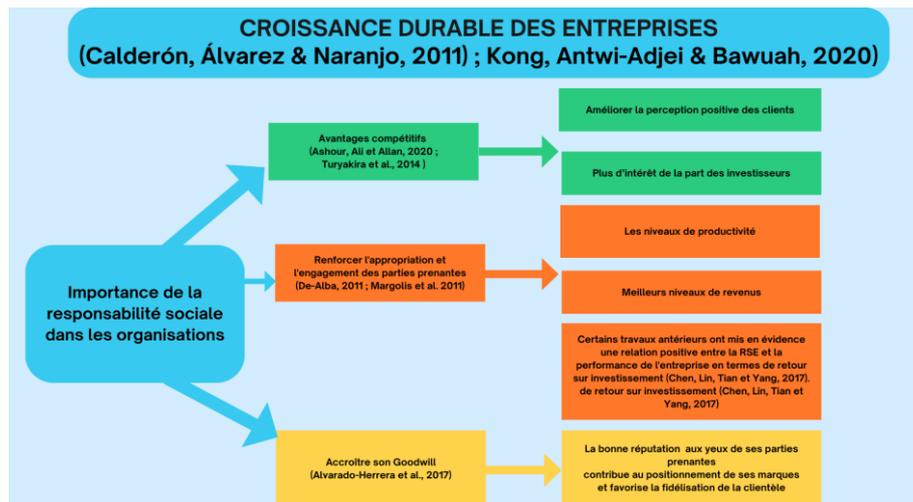
Bien que l'intégration de la responsabilité sociétale au système de management de l'organisation ne soit pas une tâche facile, les grands avantages qu'elle représente justifient cette bonne fin à tout point de vue, c'est pourquoi il est nécessaire d'allouer des ressources humaines, financières, technologiques et d'infrastructure pour intégrer chacune des parties de la stratégie d'adoption et de mise en œuvre de la norme ISO 26000. Dans ce contexte, Huguet (2017) souligne que la mise en œuvre de cette norme contribue à la durabilité des entreprises en affirmant que "de plus en plus d'entreprises s'engagent en faveur de la durabilité. Au-delà du bien faire et de la responsabilité sociétale, les entreprises trouvent dans le management de la durabilité un vecteur de contribution à la valeur qui touche différents domaines de l'entreprise " (p. 1), ce qui montre que le moment est opportun pour les entreprises de s'engager dans cette voie et de générer de nouveaux avantages concurrentiels qui contribuent à leur croissance et à leur positionnement sur le marché.

Comme l'indiquent Stiglitz (2004) et Peinado (2011), un bon exemple est que la mise en œuvre de la norme ISO 26000 et l'accent mis sur la responsabilité sociétale dans les processus d'entreprise permettent d'atténuer considérablement divers risques de marché et d'améliorer les relations avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et d'autres parties prenantes. Dans ce même sens, Aguilera et Puerto (2012) et Carroll (2018) expriment que l'insertion de la norme ISO 26000 implique l'interprétation de l'entreprise comme une entité qui concentre ses efforts sur l'optimisation des résultats et des ressources qu'elle applique dans chacun des environnements dans lesquels elle opère, en se basant sur l'hypothèse que son développement économique devrait être une conséquence du développement d'activités durables et permanentes qui profitent au plus grand nombre de parties prenantes.

A cet égard, Correa (2011) et Gómez (2012) concluent que le phénomène actuel de la mondialisation signifie que la compétitivité des entreprises n'est plus seulement perceptible du point de vue de la génération de bénéfices et/ou des niveaux de productivité, mais implique également une vision beaucoup plus large qui associe la perception que le marché, la société et les parties prenantes ont sur l'organisation (Kong et al. 2020). Il ne fait aucun doute que la mise

en œuvre de la norme ISO 26000 est un élément extrêmement important pour les entreprises, comme le montre la figure 3, en particulier parce qu'elle ne crée pas seulement des politiques de responsabilité sociale, mais génère également des processus de changement qui transcendent la culture d'entreprise en tant que processus de prise de décision, dans la mesure où elle ne se concentre pas uniquement sur son propre intérêt de générer des bénéfices économiques, mais également sur le développement d'actions qui contribuent à une société plus juste et plus équitable pour les générations actuelles et futures (Superintendencia de Sociedades, 2013 ; Responsabilidad Social Corporativa, 2014 ; Rueda et al. 2020).

Figure 3: Importance de la responsabilité sociale des entreprises



Source : *Elaboré par nos soins*

## 5. Discussions générales

L'analyse documentaire réalisée montre que, tant pour les organisations que pour leurs parties prenantes, l'application de la norme de responsabilité sociétale ISO 26000 présente de grands avantages, à commencer par le fait que l'entreprise peut compter sur un nouvel élément stratégique qui s'inscrit dans son modèle de gestion et qui lui confère une reconnaissance internationale. Ce type d'avantages permet à l'organisation de promouvoir sa politique en tant qu'action basée sur la responsabilité sociale, qui normalise son langage avec l'environnement et lui permet en même temps d'être perçue au niveau international comme une entité plus compétitive et cohérente avec les principes du développement durable, comme le soulignent Aragón et Rocha (2009) ; Galbreath (2010) ; Valmohammadi (2014) et Prayuda et Praditya (2020).

De même, il a été identifié que la norme ISO 26000 projette et renforce fortement la crédibilité de l'entreprise au niveau international compte tenu de sa contribution à la responsabilité sociale, ce qui lui permet de s'étendre plus rapidement sur de nouveaux marchés avec de meilleures performances économiques, financières, sociales et environnementales, ce qui facilite la génération de nouvelles alliances stratégiques avec des acteurs de plus grand impact dans les processus de négociation avec des conditions plus équitables et rentables (ISO 26000, 2010 ; Garrido, 2014). Il est également évident que des auteurs tels que Villamayor (2011), Aguilera et Puerto (2012) et García et al. (2021) affirment que l'adoption de la norme ISO 26000 présente d'importants avantages économiques pour les organisations, parmi lesquels figurent essentiellement des aspects tels qu'une plus grande rentabilité fondée sur l'augmentation de la valeur commerciale acquise par l'entreprise grâce à une meilleure image de marque et au prestige, un élément qui, associé à une meilleure image de marque, permet d'atteindre des

niveaux plus élevés de fidélisation de la clientèle et donc de compétitivité dans leur environnement de marché local et international.

Il a été reconnu qu'il existe également des avantages fiscaux en fonction de la législation de chaque pays, qui, en termes généraux, permettent la déduction des impôts sur le paiement des revenus jusqu'à 110% du coût associé au développement des actions de responsabilité sociale mis en évidence par la mise en œuvre de la norme ISO 26000. De manière complémentaire, du point de vue des investisseurs, des propriétaires, des partenaires ou des actionnaires, Burlea-Schiopoiu et Balan (2021) reconnaissent que l'un des principaux avantages de l'adoption de la norme est de pouvoir garantir un niveau plus élevé de durabilité pour l'entreprise à long terme, étant donné une meilleure reconnaissance commerciale des marques et des produits, ce qui rend l'investissement plus stable et plus attrayant sur les marchés boursiers au fil du temps, avec de meilleurs rendements et un risque plus faible.

Dans ce même sens, il a été identifié qu'un autre des bénéfices significatifs que l'ISO 26000 génère pour les investisseurs est la compétitivité et l'amélioration de la réputation de l'organisation, ce qui, sur le marché boursier, rend l'achat d'actions plus attractif et fiable pour de nouveaux partenaires, un aspect qui se traduit par l'obtention de ressources financières essentielles pour la capitalisation de l'entreprise et le développement de nouveaux projets d'investissement grâce à l'accréditation octroyée par une norme internationale (Meza, 2007 ; Yepes, 2017). Il faut reconnaître que, pour les investisseurs actuels, l'objectif est de trouver des entreprises qui, en plus d'être rentables dans leurs activités, démontrent également un fonctionnement durable responsable et éthique, grâce auquel des dividendes économiques sont garantis à partir de différents scénarios dans le cadre d'un schéma global qui est sans aucun doute accordé par la norme ISO 26000 (Burlea-Schiopoiu et Balan (2021).

De même, en ce qui concerne les avantages pour les travailleurs, le fait de travailler dans des organisations où la norme ISO 26000 a été mise en œuvre montre une amélioration notable de la culture d'entreprise et du climat de travail (Chakroun et al., 2019), ce qui constitue à son tour un facteur de création de valeur dans la mesure où il favorise la rétention du personnel et attire un capital intellectuel hautement qualifié qui crée une relation gagnant-gagnant, ayant un impact sur le succès de l'entreprise en augmentant les niveaux d'engagement et de productivité démontrés par les employés. Sur la base de ce qui précède, il est ajouté que la réputation optimale de l'entreprise fait que ses employés augmentent leur niveau de satisfaction et de loyauté envers l'organisation (Garberi, 2008), puisque ce type de pratique favorise le bien-être interne de toutes les ressources humaines dans le cadre de la responsabilité sociale mise en œuvre dans le modèle de gestion (ISO 26000, 2010), encourageant une plus grande participation dans les systèmes d'équité, d'inclusion et de respect des droits du travail dans un environnement de bon traitement bilatéral entre les dirigeants et les subordonnés.

En ce qui concerne les avantages que les fournisseurs et les distributeurs reçoivent grâce à sa mise en œuvre, ISO 26000 (2010) et Isotools (2013) soulignent que de meilleurs scénarios sont obtenus pour la négociation de prix équitables basés sur la qualité et la performance, parce qu'ils deviennent des alliés qui doivent être en phase avec les attentes de la responsabilité sociale imposée par l'entreprise à travers la norme, facilitant de meilleures relations d'affaires avec la stabilité au fil du temps. Pour cette raison, les entreprises dotées de la norme ISO 26000 encouragent la création de relations optimales avec les organisations impliquées dans leurs processus de production et d'administration, raison pour laquelle les fournisseurs et les distributeurs doivent également mettre en œuvre des pratiques socialement responsables qui leur permettent d'être très appréciés pour la création d'alliances qui profitent mutuellement à toutes les parties et contribuent à structurer les chaînes de valeur dans leurs environnements de marché (Każmierczak, 2020 ; Burlea-Schiopoiu et Balan, 2021).

D'après une analyse complémentaire, les avantages généraux que la société et l'État reçoivent avec la mise en œuvre de cette norme sont évidents, étant donné qu'elle favorise les processus

de prise de décision dans l'entreprise basés sur la capacité à améliorer les attentes des *Stakeholders* qui représentent le groupe social, en créant de nouvelles opportunités associées aux stratégies de responsabilité sociale, en établissant des rôles spécifiques dans la communauté pour obtenir des avantages réciproques, comme le soulignent Ferré (2011), Fernández (2012) et Portafolio (2012). Pour cette raison, il est important de garder à l'esprit que lorsque la norme est impliquée, elle a un impact sur la croissance économique du pays, générant de la compétitivité, de la stabilité et une augmentation des bonnes pratiques qui, avec les avantages mentionnés ci-dessus, permettent une plus grande acceptation sur le marché grâce à un comportement éthique et au développement de nouvelles compétences telles que les capacités organisationnelles (Priyanka et al., 2017 ; Chakroun et al., 2019 ; Licandro et al. 2019).

En ce qui concerne les avantages que l'entreprise obtient d'un point de vue commercial en fonction de son comportement vis-à-vis de l'environnement, Ferré (2011), Agüero (2002) et Prayuda et Praditya (2020) démontrent dans leurs études que l'application des normes selon le modèle ISO 26000 génère un impact commercial positif incalculable pour les organisations, dans la mesure où, en exposant aux clients l'engagement de leur entreprise à mettre en œuvre des processus de développement durable qui gèrent mieux l'utilisation et la consommation des ressources naturelles, comme la gestion des déchets et des polluants et la préservation des écosystèmes, les niveaux d'acceptation peuvent être jusqu'à 40 % plus élevés par rapport à un scénario sans norme. Cela signifie qu'il a été démontré que le fait de concentrer les efforts sur l'environnement et sa préservation génère d'importantes retombées économiques, non seulement sous la forme d'avantages fiscaux, mais aussi grâce à l'image positive générée dans la société par des actions qui favorisent un équilibre entre entreprise-environnement-communauté-environnement, tout en évitant les amendes, les sanctions et une image publicitaire négative résultant d'une gestion inadéquate des impacts environnementaux de l'industrie (Prayuda et Praditya, 2020 ; García et al., 2021).

En résumé, la norme ISO 26000 (2010) formule un modèle qui génère un nombre important d'avantages de toutes sortes pour chacun des agents intéressés et impliqués dans l'organisation, dont le plus pertinent est sans aucun doute de devenir une entreprise considérée comme socialement responsable, ce qui augmentera l'image positive de ses consommateurs et clients, ainsi que les niveaux de rentabilité et de revenu avec des modèles organisationnels soutenus par le développement durable et l'engagement réciproque envers les parties prenantes. Par conséquent, et à titre de résumé analytique, les principaux avantages sont présentés dans le tableau 5 afin de répondre à la question de savoir pourquoi il est important et nécessaire de mettre en œuvre des actions socialement responsables dans le cadre du système normatif offert par la norme ISO 26000.

## 6. Conclusions et réflexions finales

On considère qu'à travers cet article on a généré une réflexion détaillée sur l'importance de la responsabilité sociale et les raisons pour lesquelles la norme ISO 26000 devrait être adoptée dans l'environnement des entreprises, en abordant les principaux avantages qui en découlent en termes de productivité et de compétitivité pour les organisations. Dans cet ordre d'idées, malgré le fait que la responsabilité sociétale et l'application de codes et de normes soient implantées depuis plus de 20 ans, il y a actuellement un manque d'information au niveau des dirigeants et des groupes d'intérêt pour initier un changement de pensée et briser les paradigmes, étant donné le manque de vision des grands bénéficiaires qui peuvent être générés à moyen et long terme, garantissant la durabilité de l'entreprise, en particulier des PME, qui peuvent utiliser cette ressource comme un instrument stratégique pour stimuler leur transformation compétitive au niveau local, national et international.

Dans le cas du Maroc, des entités telles que La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) devraient jouer un rôle plus transcendantal dans les systèmes de diffusion de cette norme et faciliter les services de conseil, la normalisation, la mise en œuvre et l'audit de la norme ISO 26000 dans les PME, étant donné qu'il est évident que le secteur des entreprises ne connaît pas cette norme ni les réglementations techniques. Il est donc important de sensibiliser le monde universitaire, les organismes gouvernementaux, la société et le secteur entrepreneurial aux avantages concurrentiels offerts par la mise en œuvre correcte de la norme ISO 26000, qui est essentielle pour la croissance et le développement du pays en termes socio-économiques et environnementaux.

À cet égard, les universités doivent également jouer un rôle plus important, car les modèles de formation actuels n'abordent les stratégies de responsabilité sociale que de manière indirecte. Il est donc temps de créer des espaces de réflexion sur la manière de relier tous les agents de la société dans des actions conjointes qui favorisent le développement de la recherche et la mise en œuvre de projets liés aux propositions de responsabilité sociale et aux normes ISO 26000, qui peuvent même être structurés comme partie intégrante des plans de développement locaux, régionaux et nationaux, ce qui, en réalité, est encore absent ou très limité. C'est pourquoi la création de politiques gouvernementales au niveau municipal, régional et national qui promeuvent la responsabilité sociétale, comme la mise en œuvre de la norme ISO 26000, est un autre aspect qui nécessite également une analyse, un débat et un consensus, de sorte que le développement de nouvelles études qui explorent ce sujet est sans aucun doute l'une des futures lignes de recherche qui devraient être soutenues par le monde universitaire, les entreprises privées et les organismes gouvernementaux.

Enfin, le comportement responsable d'une organisation devrait être un élément de sa mission et ne pas être limité simplement par des questions réglementaires ou juridiques, et devrait être compris davantage comme un engagement solennel des entreprises à garantir que la société actuelle et les générations futures vivent dans des conditions favorables en termes de qualité de vie, de droits, de bien-être, d'équité et de durabilité de l'environnement par la préservation de nos ressources naturelles, le tout dans une mentalité socialement proactive qui promeut la compétitivité avec transparence et responsabilité envers toutes les parties prenantes, tout en générant des bénéfices économiques, un développement, un positionnement de marque et une loyauté de la part des clients et des employés.

## Références:

- (1). Agüero, F. (2002). *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Working Papers. Escuela de Estudios Internacionales Universidad de Miami. [http://redpuentes.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=491&Itemid=1](http://redpuentes.org/index.php?option=com_content&task=view&id=491&Itemid=1)
- (2). Aguilera, A. & Puerto, D. (2012). Crecimiento Empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Pensamiento y Gestión*, 1(32), 1-26.
- (3). Alvarado-H., A., Bigne, E., Aldas-M., J., & Curras-P., R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243–262. From <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2654-9>
- (4). Amar, A. Ben, & Chakroun, S. (2017). Article information : Do Dimensions of Corporate Social Responsibility Affect Earnings Management ? Evidence from France. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- (5). Argandoña, A. & Isea, R. (2011). *ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo #11. Barcelona, España: La Caixa.

- (6). Argandoña, A. & Morel, R. (2009). La Lucha contra el Medioambiente. Cuadernos Cátera “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo #14. Barcelona, España: La Caixa.
- (7). Argandoña, A. (2012). Otra definición de responsabilidad social. Comentarios de la cátedra de la “Caixa”. Desde [http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril\\_tcm4-79450.pdf](http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril_tcm4-79450.pdf)
- (8). Ashour, M. L., Ali, N. N. and Allan, M. S. (2020). Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Relationships and Mechanisms. *International Journal of Economics y Business Administration*, 8(3), 161-175.
- (9). Banque Mondiale. (2006). Politiques environnementales et sociales. Depuis <http://www.worldbank.org/en/projectsoperations/environmental-and-social-policies>
- (10). Burlea-S., A. & Balan, D. (2021). Modelling the impact of corporate reputation on customers behaviour. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1142-1156.
- (11). Business for Social Responsibility. (2009). Public Policy and the Promotion of Corporate Social Responsibility. San Diego; EU: University of California Business Social Responsibility. (2019). Our Theory of Change. From <https://bit.ly/3yBwAOj>
- (12). Business Social Responsibility. (2020). Coming Together to Meet the Moment and Build the Future. From <https://bit.ly/3yG1sgo>
- (13). Campos, F. (2008). Responsabilidad Social Empresarial y la comunicación bajo ISO 26000. *Revista de literatura latinoamericana de comunicación*, 16, 48-53.
- (14). Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct of Daena. *International Journal of Good Conscience*. 2(1), 54-70.
- (15). Carroll, A. B. (2018). Corporate Social Responsibility -CSR and Corporate Social Performance -CSP. *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*. London, UK: Editorial: SAGE Publications
- (16). Chakroun, S., Salhi, B., Ben Amar, A. and Jarboui, A. (2019), The impact of ISO 26000 social responsibility standard adoption on firm financial performance: Evidence from France. *Management Research Review*, 43(5), 545-571.
- (17). Chen, M. H., Lin, C. P., Tian, L., and Yang, Y. (2017). Atheoretical link between corporate giving and hospitality firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 130-134.
- (18). Clima Laboral. (2015). Modelo Innovador de Gestión Explorando los nuevos modelos de gestión de la empresa: activismo dentro de las compañías (Stakeholders).
- (19). De-Alba, R. (2011). Beneficios de las ISO 26000. *Revista Equilibrio*. 12(3), 28-36.
- (20). El Ghallab .A (2019). "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review*, 32(3), 794- 816.
- (21). El-Akremiti, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., and Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
- (22). Fernández, M. (2012). La Dimensión Económica del Desarrollo Sostenible. *Revista Económica del Desarrollo Sostenible*. 23, 65-78.
- (23). Ferré, M. (2011). Beneficios de la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- (24). Freeman, R & McVea, J. (1984). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper 01-02 Darden graduate school of business administration. University of

- Virginia. [https://www.academia.edu/1261117/A\\_stakeholder\\_approach\\_to\\_strategic\\_management](https://www.academia.edu/1261117/A_stakeholder_approach_to_strategic_management)
- (25). Galbreath, J. (2010), How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia, *European Business Review*, 22(4), 411-431
- (26). Garavito, Y., Mantilla, C., Rueda, J. F. & Uribe, J. (2020). Impact of Employee Training and Strategic Alliances on Business Innovation and Survival. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*. 25(5), 77-94.
- (27). Garberi, I. (2008). 9 razones para ser una empresa socialmente responsable. <https://www.losrecursoshumanos.com/9-razones-para-ser-una-empresa-socialmente-responsable-2/>
- (28). García, E., Carvalho, G., Boaventura, J. M. & Souza-Filho, J. (2021), Determinants of corporate social performance disclosure: a literature review. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 445-468. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2016-0224>
- (29). Garrido, C. (2014). Responsabilidad Social empresarial y la Norma ISO 26000. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/15/responsabilidad-social-empresarial-y-la-norma-iso-26000/>
- (30). Gómez, H. (2012). Empresa Internacionalizada y Responsabilidad Social. Un Matrimonio Convencido. Madrid, España: ICEX.
- (31). GSTD -Global Standards Certification (2014). Guía ISO 26000 Responsabilidad Social. <https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad-social/>
- (32). Hill, R. P., Ainscough, T, Shank, T and Manullang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing: a global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70, 165-174.
- (33). <http://climalaboralycomunicacion.blogspot.com/2015/09/activismo-dentro-de-las-companias.html>
- (34). Intriago, R. K., Cedeño, B., Cedeño, R., Cedeño, K. & Intriago, R. A. (2018). Guía de responsabilidad social corporativa: Norma ISO 26000: 2010, desafío organizacional para un desarrollo sostenible. *Revista Científica Multidisciplinaria Mikarimin*, 4(1), 61-72.
- (35). Johnston, Andrew, (2012), "ISO 26000: Guiding companies to sustainability through social responsibility", *Eur. Company*, L. 9- 110.
- (36). Kaddour, M. A., Faridi, M., & Zerrad, J. (2019). Les mécanismes d'appropriation d'une démarche RSE : Le cas des pme labellisées par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(1), Article 1. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/322>
- (37). Kaźmierczak M. (2020). Engaging Stakeholders as the Essence of Social Responsibility of Small and Medium-Sized Enterprises. *CSR in Contemporary Poland*. 7(2). 103-115
- (38). Khan, Yasser, et al. "Application of Internet of Things (IoT) in Sustainable Supply Chain Management." *Sustainability* 15.1 (2022): 694. <https://doi.org/10.3390/su15010694>
- (39). Khihel, F., Attou, A., & Menna, A. A. (2021). La communication de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Quel engagement des entreprises Marocaines? *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4), Article 4. <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/281>
- (40). Kong, Y., Antwi-Adjei, A. & Bawuah, J. (2020). A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 444-454.
- (41). LAGOUBI, S., et BALALHADJ, S. (2022). L'impact de la RSE sur la performance des entreprises : Mise en perspective et modélisation théorique. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(2), 745-765.

- (42). Licandro, O., Ramírez, A., Alvarado-Peña, L., Vega, L. A., & Correa, P. (2019). Implementation of the ISO 26000 Guidelines Active Participation and Community Development. *Social Sciences*, 8(9), 263-278.
- (43). Londoño, I. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social. *Revista Sinapsis*, 48, 64-75.
- (44). Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122456.
- (45). Margolis, J. D., Elfenbein, H. & Walsh, J. (2011). Does it Pay to Be Good and Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- (46). Nunes, Carmina S., (2017), "Social responsibility and ethical decisions-A presentation of elements contained in ISO 26000: 2010, guidance on social responsibility", *Quality Access to Success* 18.158: 42-44
- (47). Organisation des Nations Unies - ONU. (2016). Rapport Brundtland. <https://web.archive.org/web/20111003074433/http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>
- (48). Organisation des Nations Unies - ONU.. (2018). Objectifs de Développement Durable. <http://bit.ly/2VNsdfT>
- (49). Organisation Internationale du Travail -OIT. (2017). Agenda 2030 pour le Développement Durable. <https://libguides.ilo.org/2030-agenda-es>
- (50). Penrose. E. (1959). *The Theory of Growth of the firm*. London, UK: Basil Blackwell.
- (51). Prayuda, R. Z., & Praditya, R. A. (2020). Does ISO 26000 Corporate Social Responsibility Influence Company Performance. *Journal of Industrial Engineering y Management Research*, 1(1), 83-94.
- (52). Priyanka, J., Vishal, V. & Ankur, R. (2017). Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 1-23.
- (53). PWBLF. (2007). Prince of Wales Business Leaders Forum. International Centre for Human Rights and Democratic Development. <http://bit.ly/2IcYwle>
- (54). Responsabilidad Social Corporativa. (2014). Responsabilidad Social Corporativa: Los cuatro pasos clave para abordar una implementación ISO 26000. <https://bit.ly/2RJfRYA>
- (55). Rivera, H., y Malaver, M. (2011). *La Organización: los Stakeholders y la Responsabilidad Social*. Documento de investigación No. 97. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- (56). Rueda, J. F. (2017). *La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia que contribuye al éxito corporativo*. Responsabilidad Social. Guayaquil, Ecuador: CIDECE.
- (57). Rueda, J. F., Herrera, A. y Rueda, M. A. (2020). La gerencia sostenible como modelo de responsabilidad social. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(1), 86-98.
- (58). Smith, D. (2021). "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- (59). Stiglitz, J. (2004). *New Risks, New Rewards*. Annual Conference Business Social Responsibility. New York, EU: Integrating CSR.
- (60). Tahri, W., & Bezoui, H. (2022). Corporate Social Responsibility in Morocco : Exploring through the websites of companies with the CGEM label. *Revue Management & Innovation*, N° 5, 51-72. <https://doi.org/10.3917/rmi.205.0051>
- (61). Turyakira, P., Venter, E. and Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal Economic and Management Sciences*. 17(2). 157-172.

- (62). Valencia, W. A. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial data*, 18(2), 5560.
- (63). Valmohammadi, C. (2014), Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*, 10(3), 455-479. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-20130021>
- (64). Vélez, X. y Cano, E (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas. *Revista Científica de Ciencias sociales y políticas*, 2(3), 117-126
- (65). Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2023). Qualitative research on the drivers and barriers of CSR in the Moroccan SME context. *Revue Management & Innovation*, 7(1), 76-104. <https://doi.org/10.3917/rmi.207.0076>
- (66). Zinenko, Anna, Maria Rosa Rovira, and Ivan Montiel, (2015), "The fit of the social responsibility standard ISO 26000 within other CSR instruments: Redundant or complementary?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.

## Annexe

**Tableau 5 : Principaux avantages de la mise en œuvre de la norme ISO 26000**

1. Favorise une prise de décision basée sur une meilleure compréhension des attentes de la société, ce qui permet une meilleure gestion des risques juridiques et des impacts environnementaux.
2. Permet l'amélioration des politiques et des pratiques de gestion, en minimisant tous les types de risques au sein de l'organisation.
3. Améliore la réputation de l'organisation et favorise une plus grande confiance du public sur le marché, tant pour ses marques que pour ses produits/services.
4. Soutenir la licence sociale de l'organisation pour opérer dans d'autres contextes et pays.
5. Promouvoir la génération d'idées novatrices tant pour l'entreprise que pour l'environnement dans lequel elle opère.
6. Améliorer la compétitivité de l'organisation, y compris l'accès au financement et l'inclusion de nouveaux partenaires stratégiques préférentiels.
7. Améliorer la relation de l'organisation avec ses parties prenantes, tout en encourageant l'inclusion de nouveaux acteurs dans d'autres perspectives de développement de l'entreprise.
8. Accroître la loyauté, l'implication, la participation et le moral des employés, ce qui améliore le climat de travail et les risques pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail.
9. Promouvoir l'égalité des sexes et le respect des droits de l'homme, en dynamisant le travail d'équipe et les processus de prise de décision. Elle a également un impact positif sur la capacité d'une organisation à recruter, motiver et fidéliser ses employés.
10. Permet de réaliser des économies significatives en termes d'augmentation de la productivité et de l'efficacité des ressources, ainsi que de réduire la consommation d'énergie et d'eau en réduisant les déchets et en récupérant les sous-produits.
11. Préviend et réduit des conflits potentiels avec les consommateurs sur des problèmes liés à la qualité des produits/services ou sur des questions liées à l'impact environnemental.
12. Améliore la fiabilité et l'équité des transactions, grâce à une participation politique responsable, à une concurrence loyale et à des protocoles de lutte contre la corruption, ce qui permet une meilleure gestion des ressources financières de l'entreprise.

*Source : Elaboré par nos soins*