

**5<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE**  
*Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise :  
L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme,  
de l'environnement et du profit ?*

**La régulation des pratiques de RSE par les normes :  
Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale**

Par  
Vincent Helfrich<sup>1</sup>

## **Introduction**

En 2007, l'organisation internationale de normalisation (ISO) a fêté ses 60 ans d'existence et la publication de plusieurs milliers de normes. Jusque dans les années 1980, son domaine de compétence était réduit à des objets techniques. Le lancement de la famille ISO 9000 sur le management de la qualité, marque un premier élargissement du champ de compétence de l'ISO vers un encadrement de sujets davantage sociotechniques. Depuis 2005, une nouvelle étape est en route avec le lancement d'un projet de norme totalement inédit de par son thème, sa méthode d'élaboration, sa structure d'expertise et son mode de régulation. Cette norme, l'ISO 26000, qui devrait être publiée fin 2009, établira les lignes directrices pour la " Responsabilité Sociale" (RS).

Dans un premier temps, nous présenterons la dynamique de normalisation des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en insistant particulièrement sur le projet ISO 26000 et ses limites. Cette présentation nous permettra, dans un second temps, d'étudier la rencontre entre deux mondes que cette dynamique engendre. L'objectif de ce travail est de comprendre les mécanismes propres à la normalisation, qui peuvent permettre à terme d'objectiver les pratiques de RSE, voire de les standardiser, afin de créer un référentiel international dans ce domaine pour une plus large diffusion. À l'inverse, il est aussi important de soulever les limites de ce système, notamment dans le cas d'une normalisation de sujets davantage sociopolitiques. Parallèlement, nous proposons aussi de présenter les conséquences de ce projet sur le monde de la normalisation et le fonctionnement de son expertise.

---

<sup>1</sup> Doctorant en Sciences Économiques à l'Institut de Recherches Interdisciplinaires sur les Sciences et la Technologie (EA 3424), Université Louis Pasteur, Strasbourg.

## La régulation de la RSE par les normes

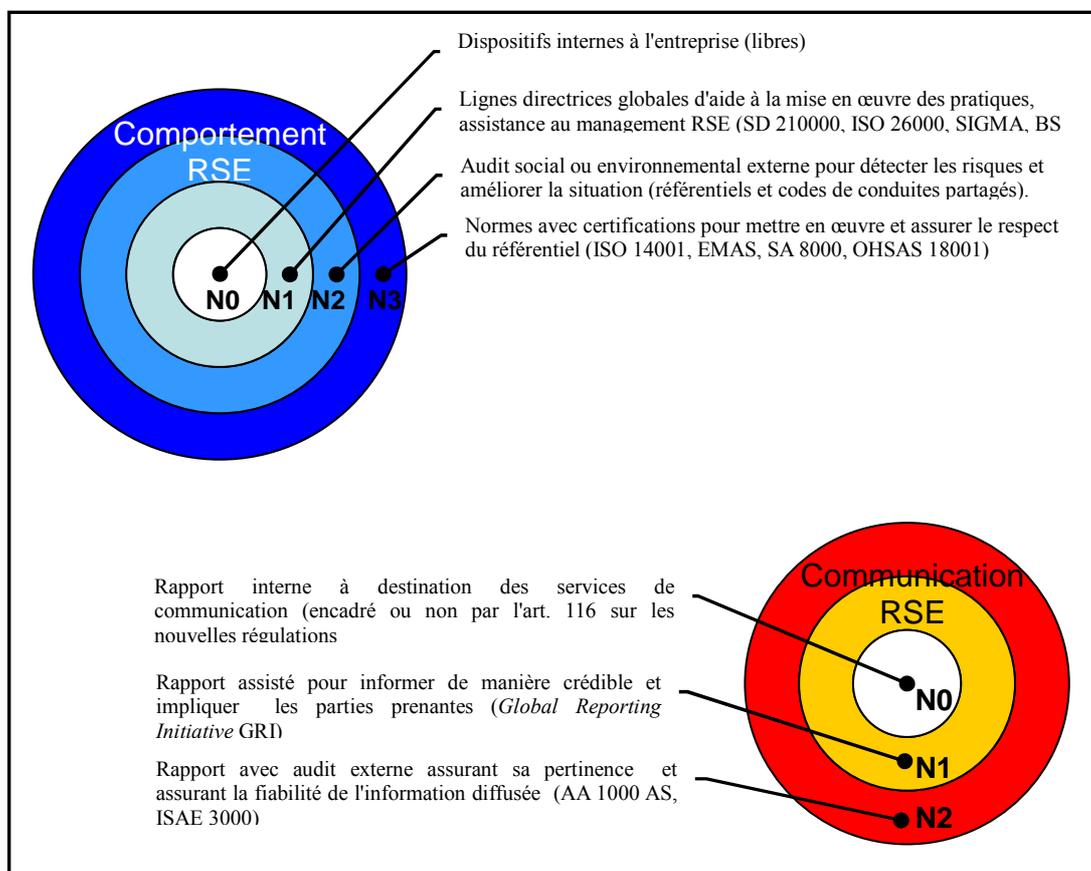
Dans bien des domaines, la normalisation représente un référentiel commun pour objectiver et standardiser les pratiques. Elle permet de garantir une certaine efficacité en proposant une solution collective à des problèmes techniques ou organisationnels. Comme nous le verrons plus loin, les champs d'application de la normalisation internationale n'ont fait que croître depuis ses débuts, touchant aujourd'hui des domaines dépassant le cadre de la technique, comme dans le cas de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

### *La normalisation des pratiques de RSE*

Les projets de normalisation dans le domaine de la RSE fleurissent depuis quelques années. Le capital normatif dans ce domaine est maintenant assez important tant au niveau national qu'international. Pour avoir une vision éclairée de la situation, il est important de faire une distinction entre les différents dispositifs qui n'ont pas les mêmes fonctions. Le Schéma 1 propose une représentation intuitive de ce capital normatif, en insistant sur les différents degrés de contraintes imposées par les initiatives existantes.

#### Schéma 1 : Les normalisations de la RSE

Source : adapté de M. Capron & F. Quairel-Lanoizelée [2007], p. 92.



Premièrement, nous distinguons les dispositifs d'encadrement des comportements (cible bleu) de ceux qui encadrent la communication (cible rouge) en matière de RSE. En effet, les produits normatifs dans ces deux domaines ne remplissent pas la même fonction. Le domaine de la communication autour de la RSE regroupe tous les outils normatifs et guides qui assistent l'entreprise dans son objectif de diffusion d'information sur ses pratiques (*reporting*). Cette démarche, très importante dans les échanges avec les parties prenantes, ne garantit en rien une performance dans ses actions. À l'inverse, le domaine des comportements, agrège l'ensemble des outils normatifs pour l'encadrement des pratiques concrètes de RSE dans l'entreprise.

De plus, on constate l'existence de différents niveaux (nuances de rouge/bleu) d'encadrements normatifs (aucun, assistance, assurance) dans chaque domaine. Ces niveaux traduisent aussi les degrés de standardisation et donc de diffusion des pratiques. En effet, le niveau N0 sur les deux cibles traduit des initiatives propres à l'entreprise qui restent souvent internes et qui peuvent être totalement inadaptées aux exigences communément admises. À l'inverse, le niveau N3 (pour le comportement) ou N2 (pour la communication) traduisent des initiatives très standardisées, reconnues au niveau international ou garanties par des certifications. Cette classification reste valable dans une analyse plus fine des différents champs de la RSE (environnement, gouvernance...) où l'on retrouve différents types d'encadrements normatifs plus ou moins contraignants et/ou globaux. On voit ainsi que la RSE dispose d'un capital normatif déjà bien constitué, structuré et articulé autour de textes cadres complémentaires et interdépendants<sup>2</sup>. Dès lors, on peut s'interroger sur les besoins normatifs subsistant dans ce domaine et sur la manière dont le projet ISO 26000 propose d'y répondre.

### *Le cas ISO 26000 : vers une norme globale pour la RSE*

Le projet ISO 26000 a émergé en 2001, lorsque l'ISO, par le biais du Comité pour la Politique en matière de consommation (COPOLCO), a identifié la nécessité d'un travail global et de niveau international sur la Responsabilité Sociale<sup>3</sup> (RS). C'est en 2003 que des travaux préliminaires du bureau technique de l'ISO ont abouti à la création en 2004 du groupe de travail sur la responsabilité sociale (GT/RS) et, c'est en 2005 que les travaux de rédaction de la norme ont été lancés. À ce jour, ils engagent plus de 70 pays et près de 400 experts et devraient s'achever fin 2009. Avant cela, le groupe de travail GT/RS doit oeuvrer pour obtenir un consensus sur le contenu de la norme.

---

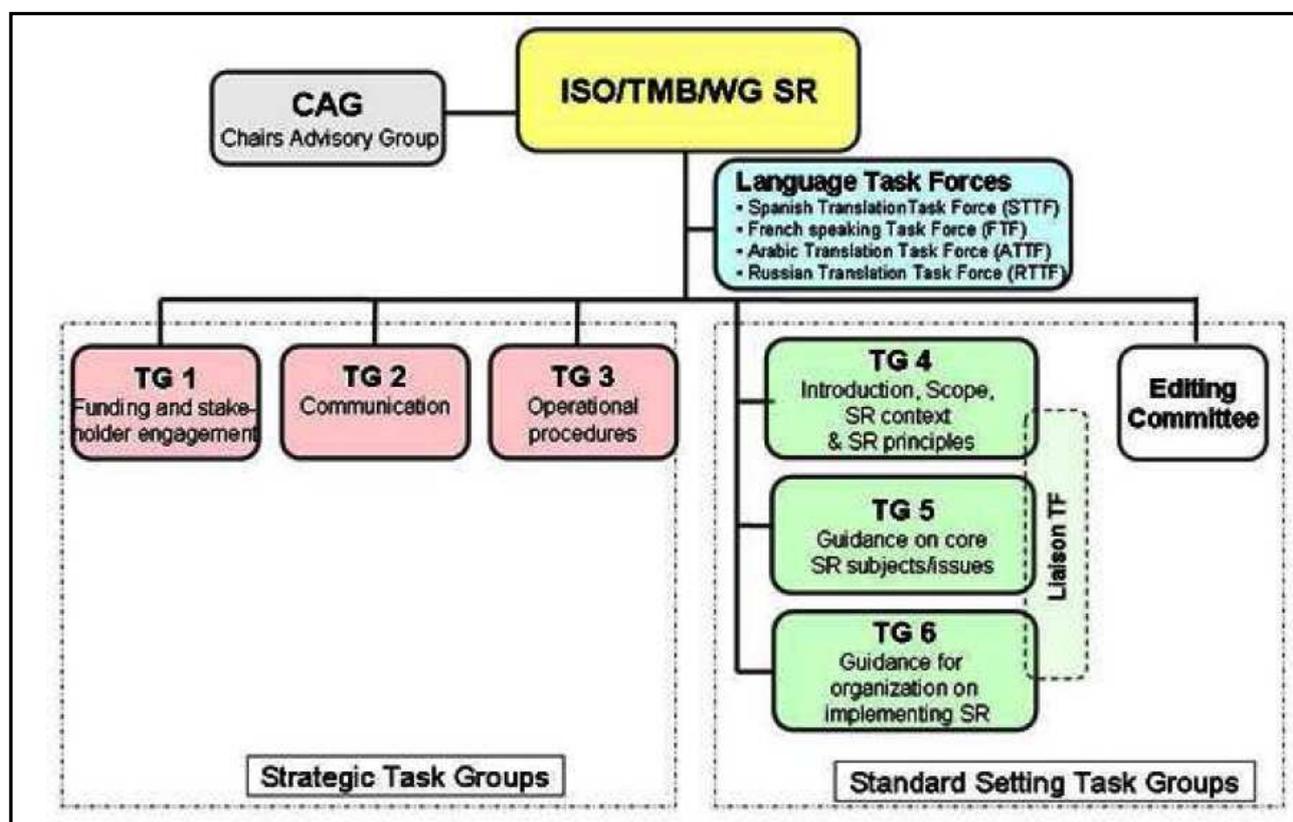
2 Ceci illustre bien le caractère "auto-reproductif" du système de normalisation, énoncé par K. Tamm Hallström [1996], que nous détaillerons plus bas.

3 La notion de Responsabilité Sociale est plus large que celle de RSE car elle englobe tous les organismes (entreprises, associations, collectivités...).

Très vite, l'ISO a identifié la nécessité de proposer une expertise nouvelle pour répondre aux exigences de cette nouvelle forme de norme. La structure du groupe de travail GT/RS, présentée par le schéma 2, dépeint déjà des innovations organisationnelles nécessaires. À la différence des groupes de travail "classiques", qui sont constitués uniquement d'une présidence et de sous-groupes de rédaction, le GT/RS dispose d'une structure institutionnelle complète inspirée de celle de l'ISO. Cette spécificité lui garantit une autonomie importante et une maîtrise de toutes les étapes d'élaboration du texte. Dans le schéma 2, une partie des groupes d'études (*Strategic Task Groups* : TG 1 à 3) ne s'occupe pas directement de l'élaboration de la norme, mais de l'organisation de l'expertise et de l'assistance aux parties prenantes. Il en est de même pour le *Language Task Forces* qui produit les différentes traductions des documents de travail, des avant-projets et de la norme elle-même dans différentes langues. Ce travail peut s'avérer extrêmement complexe dans un projet où l'obtention du consensus est souvent une question de vocabulaire. Au final, cette structure permet au GT/RS d'avoir une grande réactivité<sup>4</sup> qui est un atout pour produire une norme sur une thématique et dans un monde en perpétuelle évolution.

### Schéma 2 : Structure du groupe de travail GT/RS

Source : [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/04\\_organization/org\\_str.html](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/04_organization/org_str.html).



<sup>4</sup> Cette réactivité est illustrée par les changements de structure instaurés lors de la réunion de Vienne en novembre 2007. En effet, cette réunion voit la création d'un groupe de travail *ad hoc* de parties prenantes qui ne figure pas sur le schéma 2 et un *Integrated Drafting Task Force* qui remplace le *Liaison Task Force* pour plus d'efficacité dans la rédaction du 4<sup>e</sup> avant-projet (cf. ISO [2007a]).

Au-delà de cette innovation de structure, on constate une évolution dans la prise en compte des parties prenantes, plus précisément dans la volonté de respecter un triple équilibre : "géographique", (monde entier), "entre hommes et femmes" (chez les participants), et enfin "entre les parties prenantes". Ce dernier équilibre est recherché par la représentation de six groupes : l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les consommateurs, les ONG et les autres acteurs (qui regroupent notamment les acteurs de la sphère académique). Cette nouvelle méthodologie élargit la participation des parties prenantes, qui sont présentes dans les groupes d'études mais aussi dans des structures (*national mirror committees*) propres à chaque organisme de normalisation au niveau national. C'est une nouvelle approche, inspirée des travaux précédents<sup>5</sup> comme le SD 21000, qui est directement liée au thème de la norme. En effet, il n'est pas crédible d'élaborer une norme sur la responsabilité sociale sans prendre en compte un large champ de parties prenantes, puisque cette prise en compte s'inscrit comme un principe de cette responsabilité.

Cependant, la conception des parties prenantes dans les avant-projets de la norme est loin de faire consensus. La définition de "*stakeholder*" reste très proche des travaux fondateurs de R.-E. Freeman [1982] sans insister sur les apports théoriques qui ont suivi. Pourtant, beaucoup d'auteurs<sup>6</sup> ont complété la *stakeholder theory*, affinant ainsi les caractéristiques des parties prenantes et de leurs interactions. Ces compléments insistent sur les inégalités de pouvoir ainsi que les différences d'implication ou d'objectif de ces groupes d'acteurs hétérogènes, voire antagonistes. Or, cette richesse analytique n'est que peu sollicitée dans la norme et ne fait pas encore consensus<sup>7</sup>. De plus, l'élargissement de l'expertise d'élaboration de la norme à des groupes de natures hétérogènes rend la recherche de consensus très difficile. L'accord ou le désaccord sur un concept tient quelques fois aux mots proposés pour l'exposer. Pour illustrer cela, nous pouvons évoquer les points de dissensions, qui ont émergé au cours des réunions<sup>8</sup> internationales, comme dans le tableau 1. Aux premiers stades de l'élaboration, ils portent essentiellement sur la nature de la norme (générique vs spécifique) ou sa fonction (guide vs certification). Avec l'enrichissement du texte, les désaccords se cristallisent sur l'utilisation de notions spécifiques (*exigence minimale, gouvernance, développement durable*) souvent en raison des contraintes sous-jacentes qu'elles représentent pour certains acteurs. Avec le troisième avant-projet,<sup>9</sup> on constate les difficultés d'un accord global avec le retour des questionnements initiaux qui semblaient être tranchés et qui aboutissent sur dix points de dissension

---

5 Ce type de travaux représentent une innovation dans leurs prises en compte des parties prenantes selon une considération élargie, comme les parties prenantes non exprimées (génération future). Ces projets s'inspirent de travaux comme ceux de C. Brodhag, N. Gondran & K. Delchet [2004].

6 A.-B. Carroll [1989] ; R.-K. Mitchell & al. [1997] ; C.-W. Hill & T.-M. Jones [1992] ; N. Semal [2006] ; etc.

7 La conceptualisation de la notion de "partie prenante" fait l'objet de deux options de définitions dans le dernier avant-projet (WD3) puisqu'elle ne fait toujours pas consensus.

8 Pour une chronologie des réunions et des décisions prises cf. I. Blaes[2007].

9 Cf. ISO [2007b]

(cf. tableau 2).

On voit que la stratégie de recherche du consensus entre parties prenantes hétérogènes passe par l'utilisation de solutions médianes et un choix de vocabulaire précis. Cette situation illustre la recherche de compromis entre le "monde industriel" et le "monde civique", identifiés par L. Boltanski & L. Thévenot [1991], guidés par des logiques d'actions très différentes. Ainsi, la nature du système de normalisation, basée sur les principes de volontariat et de consensus représente une limite interne pour l'élaboration de ce nouveau type de normes. Les innovations organisationnelles et l'élargissement de l'expertise ne sont peut-être pas suffisant pour contrebalancer ce biais interne et risque d'aboutir sur une norme qui écarte une partie des acteurs ou des enjeux de la thématique.

**Tableau 1 : Bilan des réunions internationales**

Source : adapté de I.Blaes [2007].

Rencontres	Résultats	Désaccords
<b>Salvador de Bahia</b> (mars 2005)	Lancement des travaux	Objectifs et nature de la norme
<b>Bangkok</b> (septembre 2005)	Avant-projet 1 (2040 commentaires)	Nature des principes fondamentaux et des parties prenantes
<b>Lisbonne</b> (mai 2006)	Avant-projet 2 (5176 commentaires)	Place du développement durable dans la norme (objectif de RS ?)
<b>Sydney</b> (janvier 2007)	Avant-projet 3 ( <b>imprévu</b> ) (7225 commentaires)	10 points de désaccords (cf. tableau 2 ci-dessous)
<b>Vienne</b> (novembre 2007)	Avant-projet 4 ( <b>imprévu</b> )	Persistance de désaccords sur certains concepts de la norme et sur l'organisation
<b>Santiago du Chili</b> (septembre 2008)	Projet Comité ?	Résultats escomptés par le <i>project plan</i> révisé
<b>Asie</b> (2009)	Projet de norme internationale ?	
<b>???</b> (2009)	Projet final de norme pour une publication fin 2009 ?	

Le choix de proposer une norme générique, simplifiée et interprétable illustre aussi la contrainte politique de la recherche de consensus. Ce choix n'est pas sans conséquence sur l'applicabilité de la norme. Sans système de certification, cette dernière perd une grande partie de son utilité technique. Si elle ne constitue pas la première norme d'une famille<sup>10</sup> de normes, elle risque de n'avoir qu'un impact purement symbolique.

<sup>10</sup> On peut imaginer que cette norme soit la première d'une famille (à l'image d'ISO 9000 et ISO 14000) en posant les lignes directrices et qu'elle précède une future norme ISO 26001 qui proposera un système de management responsable socialement.

**Tableau 2 : Les dix interrogations de la réunion de Sydney 2006**

Source : adapté d'ISO[2007c].

Interrogations	Décisions prises
1) Quels sont les objectifs d'ISO 26000 ?	La norme devra expliquer clairement ses objectifs et utiliser une formulation simple accessible à tous.
2) La norme doit-elle proposer des exigences minimales ?	Pas d'exigences minimales mais des "attentes fondamentales" ( <i>fundamental expectations</i> ) basées sur les textes internationaux fondamentaux.
3) La norme doit-elle être générique ou spécifique ?	La norme sera générique avec la possibilité d'insérer des sections spécifiques au besoin.
4) Quelle forme doit prendre l'énonciation des principes fondamentaux ?	La norme comptera un chapitre pour les principes fondamentaux généraux (chap. 5) et un autre pour les enjeux de la RS (chap. 6).
5) Doit-on utiliser le terme "gouvernance" dans la norme et comment ?	La gouvernance est retenue ici selon la définition onusienne d'un processus décisionnel interne à l'organisation (et non pas la conception de gouvernance d'entreprise). Le terme choisi étant " <i>organizational governance</i> "
6) Le chapitre 7 décrit-il un système de management ?	Le chapitre 7 doit être modifié en profondeur car il décrit un système de management alors que la norme ne doit pas en proposer.
7) Comment appréhender les parties prenantes ?	La norme devra proposer une définition plus claire des parties prenantes, des méthodes de révélation de leur existence et de leurs revendications.
8) Comment la norme doit envisager la question de " <i>supply chain</i> " et sphère d'influence ?	Les organisations devront évaluer les limites de leurs responsabilités vis-à-vis des organisations en amont et aval de leurs propres activités.
9) La norme doit-elle orienter son vocabulaire en direction des entreprises ?	Pas de décision.
10) Doit-on réviser l'organisation du GT/SR concernant la rédaction du Chapitre 6 ?	Le chapitre 6 (enjeux de la RS) étant le coeur de la norme (>50 % du texte) il est décidé d'associer tous les sous-groupes de travail à son élaboration, ce qui représente une exception à l'organisation du GT/RS.

A ce jour, le consensus porte sur l'élaboration d'une norme générique qui ne proposera pas de système de management ni de certification. Elle comportera sept chapitres ([1] domaine d'application, [2] références normatives, [3] termes et définitions, [4] contexte de la Responsabilité Sociale dans lequel opèrent tous les organismes, [5] principes de la RS, [6] lignes directrices sur les enjeux essentiels de la RS et [7] lignes directrices destinées aux organismes pour la mise en oeuvre de la RS) et axera la responsabilité sociale sur sept "enjeux essentiels" ([1] gouvernance de l'entreprise, [2] environnement, [3] droits de l'homme, [4] pratiques de travail, [5] relations commerciales éthiques, [6] Relations avec les consommateurs, [7] engagements envers les populations locales et le développements de la société) en prenant le développement durable comme

une référence mais pas comme un objectif.

Il semble que ce projet a clairement pour objectif de proposer un outil universel sur la question. Les qualificatifs "global" et "international" vont dans ce sens ainsi que la volonté de proposer une norme générique conçue avec un vocabulaire simple et des références précises et partagées. De ce point de vue, la norme ISO 26000 doit compléter le capital normatif sur la RSE en devenant le référentiel international et une base pour tous les organismes. Cependant, le fait qu'elle ne propose ni système de management ni certification est une limite<sup>11</sup> forte à sa portée et son efficacité. Ce résultat traduit la limite du consensus international ou d'un accord entre parties prenantes hétérogènes sur un tel sujet. Il soulève également un questionnement sur la légitimité de la normalisation comme outil de régulation de ce genre de thématique. Pourtant, il est évident que ce projet n'est pas sans conséquences pour le "monde de la normalisation" et pour le "monde de la RSE". Il est important de questionner les effets croisés de la rencontre entre ces deux mondes.

## **Normalisation et RSE: La rencontre de deux mondes**

### *Vers une nouvelle évolution du système de normalisation*

L'organisation internationale de normalisation (ISO) a connu de nombreuses évolutions depuis sa création en 1947, élargissant ainsi son champ d'application. Cette dynamique trouve son origine dans les caractéristiques internes du monde de la normalisation, énoncées par K. Tamm Hallström [1996]. Selon elle, la part croissante des "professionnels de la normalisation" (*supporting actors*) au sein des groupes de travail engendre un processus "auto-reproductif" des travaux de normalisation avec le concours de ces acteurs, dont la finalité est de créer toujours davantage de normes. C'est dans ce sens que les communications des normalisateurs nationaux et internationaux présentent une image très positive des normes et de leurs effets. Cette vision des choses, que nous proposons d'appeler le *paradigme des normalisateurs*, place la norme comme une source d'avantages, voire une nécessité absolue dans notre économie. Pour ces acteurs, les normes ont des effets positifs sur la société dans son ensemble : les consommateurs peuvent bénéficier de produits alliant qualité, sécurité et compatibilité internationale; les entreprises, en se certifiant, émettent un signal positif perceptible à l'international; les gouvernements sont aidés par la normalisation dans leurs missions de protections des citoyens. Ainsi, selon l'ISO : "*lorsque les produits, les systèmes, les machines et les dispositifs fonctionnent bien, en toute sécurité - c'est souvent parce qu'ils sont conformes à des normes.*"<sup>12</sup> Selon l'Afnor, la normalisation est un "*puissant moyen de progrès technique, de*

---

11 Cette absence de dispositif de contrôle (d'assurance) explique sa position en N1 dans notre schéma 1.

12 Source: [http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso\\_meet-iso/discover-iso\\_why-standards-matter.htm](http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_meet-iso/discover-iso_why-standards-matter.htm) (novembre 2007).

*développement économique et d'amélioration de la qualité de la vie.*<sup>13</sup> Un tel paradigme légitime fortement le rôle des normes dont les bienfaits ne sont jamais remis en cause. Dès lors, la croissance du capital normatif et l'élargissement de son champ d'application sont fortement encouragés, impliquant néanmoins une évolution des modèles d'expertise.

À ses débuts l'ISO produit essentiellement des normes liées aux poids et mesures. Très techniques, elles sont élaborées par les ingénieurs et visent à proposer des standards internationaux pour favoriser les échanges et la compatibilité technique internationale. Ce premier modèle normatif perdure jusqu'à nos jours avec un élargissement progressif des sujets techniques traités. Aujourd'hui, l'ISO est présente plus ou moins directement dans tous les produits qui nous entourent (format du papier A4, classification ISBN, diamètre des filetages des vis et écrous...). Ces normes font l'objet d'une validation conventionnelle implicite et une infime partie de ces normes est obligatoire (1% des normes en France) et font l'objet d'homologations explicites. Certains auteurs, comme A. Mallard [2000] décrivent déjà cette normalisation d'objet purement technique comme une mobilisation d'aspects et de réseaux sociotechniques, pourtant une nouvelle forme de normalisation illustre davantage cette caractéristique et suggère un second modèle normatif.

En effet, parallèlement à ce premier modèle, la normalisation internationale a connu un élargissement de compétence au-delà des objets techniques. A partir des années 1980, l'ISO s'intéresse aussi à des sujets sociotechniques comme la qualité, la sécurité et l'environnement (via les familles de norme ISO 9000 et ISO 14000 par exemple). Cette diversification est décrite par F. Mertz [2001] comme le passage de la "*normalisation objet*" à la "*normalisation processus*". Les nouvelles normes qu'il produit décrivent souvent des systèmes de management et proposent une certification comme validation explicite de conformité et sont admise comme des standards opérationnels de manière implicite.

Depuis quelques années, une nouvelle étape est atteinte avec des projets de normalisation de sujets davantage sociopolitiques. Les travaux sur la RSE et le projet de norme ISO 26000 que nous venons d'évoquer traduisent cette dynamique qui débouche sur une nouvelle forme de produit, de nature largement substantive comme le souligne G. Belem [2007] et dont l'élaboration et la validation engagent un troisième modèle normatif. Le tableau 3 ci-dessous présente cet élargissement du champ d'application de la normalisation, l'évolution de l'expertise et les formes de validation qu'il implique. Ces différents modèles d'expertise sont comparables à ceux proposés par P.-B. Joly

---

13 Source: <http://www.afnor.fr/portail.asp?colfond=Bleu&ref=ESP%5FNormalisation&lang=French> (visité en novembre 2007).

[2001]. Le premier modèle est proche du *modèle standard* en couvrant des disciplines très techniques, relativement dégagées de considérations socioéconomiques. Ses experts sont des ingénieurs et l'objet d'expertise est purement technique. Le second modèle propose une implication de parties prenantes et la collecte de leurs avis et se rapproche ainsi du *modèle de la consultation*. Enfin, le troisième modèle est une ouverture vers un *modèle de co-construction* où le statut d'expert est accordé à toutes les parties prenantes et implique la création de structures à l'image des *forums hybrides* décrits par M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe [2001] où les sujets débattus et les points de vue des acteurs ne doivent pas être ni limités ni hiérarchisés.

**Tableau 3 : Un champ d'application des normes en évolution**

<b>Champs</b>	<b>Expertises (Qui / Quoi)</b>	<b>Validations (explicite / implicite<sup>14</sup>)</b>	<b>Exemples</b>
<b>Objets techniques</b> (depuis 1947)	<b>Très réduite</b> (ingénieurs / un domaine)	- Homologation nationale / européenne (obligatoire)  - Standard technique	- Normes NF (en France), CE (en Europe)  - ISO 216 (format de papier)
<b>Sujets sociotechniques</b> (à partir des années 1980)	<b>Élargie</b> (Spécialistes / Plusieurs domaines)	- Certification d'un système de management  - Standard opérationnel	- Famille ISO 9000
<b>Sujets sociopolitiques</b> (depuis la fin des années 1990)	<b>Très élargie</b> (les représentants de la société / multitude de domaines)	- Certification de bonnes pratiques  - Standard comportemental	- ISO 26000, SD 21000, SA 8900

Cependant, on peut s'interroger sur les effets négatifs de cette dynamique pour le système lui-même. Outre les modifications internes du système que nous venons de décrire, on peut constater une modification externe de l'image de la normalisation avec des projets comme ISO 26000 qui remettent en cause la définition classique et le rôle de la normalisation. Historiquement, l'ISO définit ses normes comme des "*accords documentés contenant des spécifications techniques et d'autres critères précis à utiliser de façon constante comme règles, lignes directrices, ou définitions de caractéristiques permettant d'assurer que des matériaux, produits, processus et services conviennent à l'emploi voulu.*" Cette définition ne convient plus pour des normes comme ISO 26000. Cependant c'est bien cette définition qui cristallise l'image et le rôle de la normalisation dans nos économies. Dès lors, on peut envisager deux conséquences possibles à cette situation ; soit l'image de la normalisation perdue en jouant son rôle historique sur la RSE et en proposant, à terme, des standards comportementaux et sociétaux ou, à l'inverse, cette image se modifie par la différenciation de ces nouveaux produits qui ne sont plus vraiment des normes, au risque de déclencher une confusion sur son rôle de référence normative. Cette ambiguïté est une question très

<sup>14</sup> La validation implicite fait référence au caractère conventionnel des normes qui leur donne une autre dimension coercitive, contredisant ainsi l'image d'une "*soft law*" basée sur le volontariat de ses adoptants.

importante pour un système basé sur des processus conventionnels et sa stabilité peut en être affectée.

### *Quels enjeux pour la RSE ?*

L'encadrement normatif des pratiques de RSE n'est pas une dynamique anodine pour ces dernières. Comme le soulignent V. Commenne & collab. [2006], elle suscite même la controverse entre certains acteurs de la RSE qui craignent la réduction de cette dernière à "un exercice de cocher des cases", quand d'autres y voient une formidable occasion de l'institutionnaliser au niveau international. De même que l'efficacité de la normalisation pour proposer des solutions standard aux pratiques de RSE mise en avant par les uns, fait craindre les défenseurs des initiatives localisées et adaptables au cas par cas. C'est pourquoi, il est important de s'interroger sur la nature et la portée de l'impact de la normalisation sur la RSE.

Les craintes ou les espoirs qui émergent autour de la normalisation de la RSE sont notamment liés au caractère conventionnel des normes et des labels qui est à l'origine de leur efficacité implicite. Pour saisir cela nous devons passer par les explications de la théorie des conventions<sup>15</sup> dont le logicien D.-K. Lewis ([1969] & [1983]) est un des précurseurs. Il associe l'utilisation des conventions à un comportement rationnel de coordination. Elles sont des choix collectifs, des règles de comportement, des solutions standard à des problèmes collectifs. Leurs justifications sont d'être admises collectivement. Elles sont donc arbitraires puisqu'il existe d'autres solutions possibles aux problèmes collectifs en cause et elles ne sont pas issues du calcul économique (si ce n'est celui de l'estimation des pertes en absence de convention<sup>16</sup>). Le caractère conventionnel de la normalisation et ses implications économiques ont largement été présentés par P.-Y. Gomez ([1994] & [1996]) ainsi que par D. Benezech [1996] qui insiste sur les effets structurants des normes sur les techniques, les relations marchandes et les interactions technico-concurrentielles. C'est cet aspect conventionnel qui donne aux normes un pouvoir implicite très fort. Ainsi, même si elles sont basées sur le volontariat, elles ont une capacité de coercition et d'appropriation très forte de leur sujet. De plus, même si elles proposent un cadre en matière de RSE co-construit et directement influencé par l'image collective de la notion, cela ne les empêchera pas, *in fine*, de devenir des références. On peut aller plus loin, comme le suggère P.-Y. Gomez [1996], en disant que c'est la normalisation elle-même qui participe à la constitution du sujet qu'elle encadre.

---

15 Pour une synthèse de la notion de théorie des conventions cf. P. Batifoulier [2001].

16 Le choix collectif de rouler à droite n'est pas meilleur que celui de rouler à gauche, mais il sera toujours meilleur (en terme de risques) que celui de choisir individuellement son sens de circulation.

C'est ainsi que la normalisation des pratiques de RSE peut jouer un rôle central pour leurs essors. En effet, si ce système veut dépasser le stade d'initiatives ponctuelles, locales ou anecdotiques, il doit se doter d'un cadrage précis passant par une standardisation de ses concepts. En utilisant une métaphore économique, on peut dire que la standardisation des pratiques de RSE est une étape nécessaire pour transformer un prototype de bureau d'étude en une innovation industrielle produite en série. En clair, la codification de la RSE par le biais des normes, jouant le rôle de conventions, est un des meilleurs moyens de généraliser ses pratiques en proposant un cadre qui sera largement suivi.

Cependant, le verrouillage conventionnel des normes peut aussi être un effet négatif dans ce cas. En effet, cette cristallisation des concepts par des normes admises comme références, peut en verrouiller les définitions dans des propositions dynamiquement inefficaces. Si l'on imagine un texte de norme proposant les meilleures définitions des exigences minimales ou des bonnes pratiques de responsabilité sociale lors de son élaboration, rien ne garantit que ces éléments ne deviennent très vite insuffisants à moyen terme. Pourtant, si cette norme joue son rôle classique de référent conventionnel, les acteurs vont y adhérer et peuvent refuser de modifier leurs comportements. Or, dans le cas d'un sujet aussi volatil et évolutif, la mise en place d'un standard comportemental peut agir comme une rigidité néfaste à long terme.

Ainsi, la normalisation des pratiques de RSE peut donner des résultats incertains. La nature conventionnelle des normes peut à la fois favoriser la généralisation des bonnes pratiques, mais elle peut aussi verrouiller un cadre de référence qui risquerait rapidement d'être insuffisant. Cette incertitude de résultats liée à la nature des normes est accentuée par le fait que ce projet apporte d'autres incertitudes sur l'évolution de la nature des normes elles-mêmes. On peut ainsi dire que les effets de la rencontre entre ces deux mondes sont encore imprévisibles et restent sujet de controverses.

## **Conclusion**

Il est évident que le processus de normalisation de la RSE n'est pas sans conséquences pour les deux mondes dont il organise la rencontre. On voit que le monde de la normalisation connaît une nouvelle évolution dans ces modèles d'expertise, nécessitant des innovations organisationnelles et une redéfinition de la notion d'expert normalisateur. Pourtant, la construction historique du système de normalisation, les principes de base qui l'animent sont autant de contraintes qui risquent de compromettre la richesse du texte final dans ce domaine. Les difficultés d'obtention d'un consensus entre parties prenantes hétérogènes au niveau international augurent des risques d'éviction d'une

partie des acteurs, du sujet ou des connaissances théoriques pour atteindre un accord artificiellement consensuel. Avec des normes comme ISO 26000, le système de normalisation s'attaque donc à des sujets sociopolitiques loin de ses fonctions initiales. Cet élargissement de compétence peut avoir un impact sur son image conventionnelle et donc sur son rôle dans la société. Tous ces éléments suscitent des interrogations sur la légitimité et l'efficacité de ce mode de régulation dans ces domaines.

Pour les acteurs de la RSE cette rencontre est une double source d'incertitudes. Dans l'hypothèse d'un fonctionnement "normal" de ce mode de régulation, la nature des normes peut avoir des effets contradictoires en favorisant, d'un côté, l'essor des pratiques et en appliquant, de l'autre côté, un verrou conventionnel inefficace dans un domaine en ébullition comme celui-ci. À l'inverse, l'hypothèse d'un changement profond du système de normalisation dans ce cas, ajoute des incertitudes sur ses effets sur la RSE. Ce croisement d'effets lié à la rencontre entre normalisation et RSE est une source d'incertitudes multiples pour les deux mondes. Cela suscite des controverses sur la pertinence de ce choix de régulation pour un domaine si spécifique et plus largement sur la légitimité d'un encadrement normatif des comportements sociaux des agents économiques en vue de les standardiser.

## Références

**Batifoulier P. (dir.) [2001]**, *Théorie des conventions*, Economica, 328 p.

**Belem G.[2007]**, "*Responsabilité sociétale et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO 26000 ?*" *Bulletin Oeconomia Humana*, volume 5, numéro 1, janvier 2007, pp.3-6.

**Benezech D. [1996]**, "La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles", *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre 1996. pp. 27-43.

**Blaes I. [2007b]**, "L'ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale: évolution des négociations internationales 2005-2006", réseau francophone sur la responsabilité sociétale en vue du développement durable (RSDD), Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

**Boltanski L., Thévenot L. [1991]**, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 483 p.

**Brodhag C., Gondran N., Delchet K. [2004]**, "Du concept à la mise en oeuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000" , *Vertigo, La revue en sciences de l'environnement*, Vol 5, No 2, Septembre 2004, 11p.

**Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. [2001]**, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 358 p.

**Capron M., Quairel-Lanoizelée F. [2007]**, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.

- Carroll A.-B. [1989]**, *Business and Society*, South Western Publishing, Cincinnati.
- Clarkson M. [1995]**, "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.92-117.
- Commenne V., Atidegla A., Champion E., Gendron C., Muñoz I., Ramaswany R. [2006]**, *Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer, 320 p.
- Freeman R.-E. [1984]**, *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Marshall, M.-A. Pitman, Boston.
- Gomez P.-Y. [1996]**, "Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste", *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre 1996. pp.113-131.
- Gomez P.-Y. [1994]**, "Qualité et théorie des conventions", *Economica*, Paris, p.118.
- Hill C.-W. et Jones T.-M. [1992]**, "Stakeholder agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 131-134.
- ISO [2007a]**, "Resolutions from the 5th meeting of ISO/TMB/WG SR, Vienna, Austria, 2007-11-05-09", /TMB/WG SRN101, Genève.
- ISO [2007b]**, "Guidance on social responsibility", ISO 26000 working draft 3, TMB/WG SR N113, ISO Genève 94p.
- ISO [2007c]**, "TG 4, 5 and 6 Liaison Task Force: Memo-8 rev 1 Key Topics", /TMB/WG SRN101, Genève.
- Joly P.-B. [2001]**, "Les OGM entre la science et le public? Quatre modèles pour la gouvernance de l'innovation et des risques", *Economie Rurale*, n° 266, novembre/décembre, p. 11-29.
- Lewis D.-K. [1969]**, *Convention : A philosophical study*, University Press, 168 p.
- Lewis D.-K.[1983]**, "Languages and Language", *Philosophical Papers*, .I, Oxford University Press, p. 163-188.
- Mallard A. [2000]**, "L'écriture des normes", *Réseaux* n° 102, vol 18, pp. 37-61.
- Mertz F. [2001]**, "Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme", *Environnement et Société*, n°26, p. 95-102.
- Mitchell R.-K, Wood J.-D. & Agle B.-R. [1997]**, "Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-887.
- Semal N. [2006]**, "Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ?", *Développement Durable et Territoires*, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable.
- Tamm Hallström K. [1996]**, "The Production of Management Standards", *Revue d'Economie Industrielle*, 75 : 61-76.