

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CONSTRUCTION D'UNE NORME TRANSNATIONALE
EN RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
MARIE-CLAUDE ALLARD

AOUT 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En août 2008, je volais vers le Chili pour réaliser les premières observations du GTRS, le groupe de travail mandaté par l'ISO pour élaborer la norme ISO 26000.

Réaliser une thèse de doctorat n'a jamais été comparé à une courte course, mais plutôt à un travail de fond, à un marathon. Toutefois, je n'avais jamais planifié faire une thèse sur 10 ans... le sujet en était certes ambitieux et présentait des défis conceptuels et méthodologiques importants, cette recherche cumulant plus de 54 heures d'entrevue, 2000 documents et 3 ans d'observation, mais cela n'explique pas tout. Il s'agit aussi d'un processus imbriqué dans celui, plus grand, de *la vie*, qui a imposé une tout autre trajectoire à ce parcours. D'heureux événements ont ponctué et modifié celui-ci, dont la naissance de Clément et de sa petite soeur Bérénice, un projet d'entreprise, un nouvel immeuble, et ceux-ci se sont combinés à l'enseignement, la recherche et l'écriture, et ont généré, parfois, un chaos des plus total. C'est ainsi que j'ai pu expérimenter, au long de ces années, tout le défi de concilier famille, thèse, projets et enseignement.

Je souhaite remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce projet. Tout d'abord, merci à ma directrice, la professeure Marie-France Turcotte, pour ses judicieux conseils, sa patience, et pour m'avoir offert l'occasion d'enseigner et de travailler sur des projets de recherche stimulants.

Je souhaite également remercier Mme Ann Langley, professeure au HEC de Montréal et membre de mon comité de thèse, pour sa générosité lors de nos échanges. L'intérêt

et la confiance qu'elle m'a témoignés m'ont poussée à me dépasser et, pour cela, je lui suis extrêmement reconnaissante. Son soutien, ainsi que celui de Marie-France, a également facilité l'obtention de bourses, sans lesquels ce projet n'aurait pu être poursuivi.

Merci aussi aux professeures Olga Navarro Flores (ESG-UQAM) et Françoise Quairon-Lanoizelé (Paris Dauphine), toutes deux membres de mon jury, pour la richesse de leurs commentaires.

Je remercie également Maude Thomas et Brigitte Therrien, du Département de stratégie et de responsabilité sociale de l'UQAM, pour leur compréhension et leur disponibilité.

Je suis reconnaissante envers l'UQAM, le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH), le Syndicat des chargées de cours de l'UQAM (SCCUQ) et les autres organismes qui m'ont fourni de l'aide financière sous forme de bourses et de prix à différents moments de mon parcours.

J'ai la chance d'avoir, autour de moi, un grand nombre d'amies qui ont été compréhensifs face aux exigences de ce travail qui a pris beaucoup de place. Ils ont tantôt fourni l'apéro, gardé les enfants, insisté pour que je prenne de l'air, ou encore m'ont offert l'écoute et les encouragements dont j'avais besoin. Mes chers Geneviève Arsicaud, Janie Beauchamp, Martine Bourbonnais, Mireille De La Sablonnière-Griffin, Amélie Dion, Loubna El Abboudi, Anne-Marie Fortin et Marc Beaudoin, François Gagnon, Pauline Marchand, Marie Renaud, Catherine Robert, Jeanne Rodier, Maude Tisset et Olivier Siquin, et Annie Vincelette. Merci aussi à mes collègues et amies du PhD qui ont partagé les joies et les misères de la recherche et de l'enseignement, et tout spécialement Sophie Lévesque, Caroline Mailhot et Valérie

Michaud, pour nos échanges enrichissants et sincères, François Croteau et Chantal Hervieux, d'avoir été de formidables colocataires de bureau, ainsi que Marie-Luc Arpin et Alice Friser pour leur bonne humeur et les lunches en leur compagnie.

Merci à ma famille, mes parents Denise et René-P. Allard. C'est à eux que je dois ma grande curiosité et ma volonté de finir ce qui a été commencé. Merci pour votre patience et votre soutien, toujours. Je remercie également mes frères et ma sœur, René-Pierre, Pascal-Luc et Dominique, ainsi que Jennifer Murray et Philippe Brunet, leurs conjoints, d'avoir partagé mon enthousiasme et montré un intérêt sincère pour mes recherches ; ainsi que mes beaux-parents, Françoise et Alain Foiret, qui ont été présents à des moments critiques de la rédaction, merci.

Je souhaite remercier du fond du cœur mon amie et *coach* Patricia Clermont. Merci de m'avoir tendu la main, d'avoir attendu et insisté, et montré comment *faire tourner la roue*. C'est grâce à toi si j'ai repris confiance en mes capacités et si je suis aujourd'hui heureuse du résultat, mille mercis.

Je remercie, en dernier lieu, les êtres les plus chers de ma vie. Sébastien, tu as été à mes côtés toutes ces années, m'encourageant sans relâche et sans jamais douter de moi. Ta force tranquille, ta confiance et ta compréhension ont été capitales dans l'aboutissement de ce projet. Ta propre détermination est une source d'inspiration. Clément, 9 ans, et Bérénice, 6 ans, merci de m'avoir rappelé sans cesse à l'essentiel, l'amour. Nous avons, tous les quatre, fait plusieurs sacrifices pour assurer la réussite de ce projet.

À la fin de ce parcours, j'ai le sentiment d'être profondément changée : plus connaissante, plus forte, mais surtout plus résiliente. Je suis très fière d'écrire que c'est terminé.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xv
RÉSUMÉ	xix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATISATION : LA NORMALISATION EN TANT QUE PROCESSUS ET LIEU DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL	7
1.1 Le retour des acteurs dans les analyses sur les processus d'institutionnalisation : néo-institutionnalisme et travail institutionnel.....	8
1.1.1 L'approche néo-institutionnelle sociologique	9
1.1.2 Le rôle de l'acteur et de l'action dans la création d'une institution.....	14
1.1.3 La mécanique « action-institution » au cœur du travail institutionnel.....	18
1.2 La normalisation, un processus particulier d'institutionnalisation	30
1.2.1 La normalisation en théorie des organisations : un tour d'horizon	34
1.2.2 Le fonctionnement des organisations de normalisation	40
1.3 Proposition de recherche : quelles formes de travail institutionnel dans la création de l'ISO 26000 ?.....	45

1.3.1	Le champ en tant que concept opératoire	48
1.3.2	Les limites de la littérature sur le travail institutionnel et problématique de recherche.....	53
CHAPITRE II LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE		59
2.1	La démarche de collecte des données.....	60
2.1.1	Les observations	61
2.1.2	Les entretiens	63
2.1.3	Les documents	65
2.2	Design de recherche et positionnement épistémologique.....	66
2.2.1	Étude de cas longitudinale et recherche processuelle.....	66
2.2.2	Positionnement épistémologique de la recherche	67
2.3	L'analyse des données et la production d'une narration	68
2.3.1	La production d'une narration chronologique (1 ^{er} niveau d'analyse).....	69
2.3.2	L'analyse des formes de travail institutionnel (2 ^e niveau d'analyse).....	71
2.4	Les critères de qualité de la recherche et les considérations éthiques	75
2.4.1	Les critères de qualité	75
2.4.2	Les considérations éthiques	75
CHAPITRE III LE CAS DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA NORME ISO 26000.....		77
3.1	Acte 1 : définir le projet de normalisation.....	79
3.1.1	Un projet de normalisation de la responsabilité sociale au sein de l'ISO est-il faisable, et légitime ?.....	80
3.1.2	L'importance du rôle de la norme dans l'acceptation du projet de normalisation.....	91
3.1.3	La conclusion.....	95
3.2	Acte 2 : s'organiser pour travailler	99

3.2.1	Les pratiques de l'ISO sont-elles adaptées au contexte multinational et multipartite de l'ISO 26000 ?.....	100
3.2.2	La rédaction de l'architecture de la norme met à l'épreuve le fonctionnement du groupe.....	105
3.2.3	L'efficacité et l'équité comme éléments essentiels à la légitimité du processus de normalisation	109
3.2.4	La conclusion	113
3.3	Acte 3 : le choc des visions de la RS	114
3.3.1	Le mode de fonctionnement permettra-t-il de générer un document cohérent ?.....	118
3.3.2	Le groupe arrivera-t-il à résoudre des divergences sur la signification de la RS ?.....	122
3.3.3	Augmenter l'efficacité et réparer la légitimité du processus.....	127
3.3.4	La conclusion	132
3.4	Acte 4 : défendre les acquis	136
3.4.1	Le groupe peut-il arriver à stabiliser les consensus ?.....	138
3.4.2	Défendre la légitimité du groupe et du travail accompli.....	144
3.5	Conclusion.....	145
CHAPITRE IV DISCUSSION		153
4.1	Le processus de normalisation en tant qu'arène	154
4.2	Une multiplicité de formes de travail institutionnel et leurs interrelations.....	157
4.3	Le rôle des acteurs du champ de la RS dans la définition de l'arène.....	162
4.4	Les Directives de l'ISO et les modes de fonctionnement du groupe de travail comme objets du travail institutionnel.....	166
4.4.1	Les directives ISO en tant qu'éléments institutionnalisés formant le cœur des pratiques de la normalisation.....	166
4.4.2	Les modes de fonctionnement du groupe de travail comme autre objet de travail institutionnel sur les pratiques.....	168

x

4.5	Le travail sur l'objet de la norme : ce que désigne la responsabilité sociale comme forme de travail institutionnel se produisant au cœur de l'arène	169
4.6	L'enchevêtrement du travail sur les pratiques et du travail sur le contenu.....	172
4.7	Le travail de positionnement des institutions par des acteurs	174
4.8	Expliquer la complexité et les ambiguïtés de la théorie néo-institutionnelle et de l'approche du travail institutionnel	180
	CONCLUSION	187
	ANNEXE A GUIDE D'ENTREVUE (EN FRANÇAIS)	191
	ANNEXE B GUIDE D'ENTREVUE (EN ANGLAIS).....	193
	ANNEXE C LISTE DES DOCUMENTS ANALYSÉS : DOCUMENTS ASSOCIÉS AUX PLÉNIÈRES	195
	ANNEXE D SOMMAIRE DES PLÉNIÈRES	197
	ANNEXE E LISTE DES PAYS MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, AVRIL 2010.....	205
	ANNEXE F LISTE DES ORGANISATIONS « D-LIAISONS » MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, AVRIL 2010.....	207
	ANNEXE G LISTE DES MODIFICATIONS AUX PROCÉDURES	209
	RÉFÉRENCES	211
	AUTRES ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE.....	227

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	La relation entre l'institution et l'action (tiré de Lawrence <i>et al.</i> , 2009)	19
1.2	La relation récursive entre le travail sur les pratiques et le travail sur les rôles (Ziestma et Lawrence, 2010)	26
3.1	La politique de pertinence globale de l'ISO	90
3.2	Do you speak ISO ? Éléments de langage nécessaires comme compétences	132
3.3	La réponse du secrétariat aux « rumeurs » au sein du GTRS (source : N158).....	143



LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1	Tableau de la taxonomie des formes de travail institutionnel.....21
1.2	Formes de travail institutionnel qui ont été observées dans un contexte de création et de transformation d'une institution.....56
2.1	Bilan des entretiens réalisés selon les groupes de parties prenantes64
2.2	Nombre de délégués selon le groupe des parties prenantes64
2.3	Sources de données et des informations qui en ont été tirés74
3.1	Lieux et dates des rencontres du groupe de travail ISO 26000, d'après le document « <i>Opening of the meeting</i> »79
3.2	Étapes du processus de normalisation de l'ISO84
3.3	Les six groupes de parties prenantes créés pour l'ISO 2600089
3.4	Extraits des commentaires des instituts de normalisation finlandais et italiens concernant le projet de l'ISO 2600091
3.5	Manifestations d'agence et intentions, Acte 196
3.6	Rôles et responsabilités des <i>leaders</i>104
3.7	Principales sections de l'architecture préliminaire de la norme, d'après le document ISO/TMB/WG SR N031, Proposal for design specification.....106
3.8	Principales sections de l'architecture de la norme (N049)106
3.9	Manifestations d'agence et du travail institutionnel, Acte 2.....115

3.10	Commentaires produits par les experts sur les versions WD2, WD3.2 et WD4.2.....	118
3.11	Résolution 16/2006.....	122
3.12	Manifestations d'agence et travail institutionnel, Acte 3	133
3.13	Commentaires sur le fonctionnement de l'IDTF.....	142
3.14	Manifestations d'agence et travail institutionnel, Acte 4	148
4.1	Niveaux et formes de travail institutionnel observés dans la création de la norme et les objets sur lesquels porte ce travail.....	159
4.2	Observation de travail de positionnement entre les institutions.....	176
4.3	Illustration du travail réalisé pour positionner l'OIT dans l'ISO 26000	177
4.4	Exemples de commentaires exprimant la volonté d'insérer d'autres institutions dans l'ISO 26000	178
4.5	Piliers et véhicules (<i>carriers</i>) institutionnels, d'après Scott (2008), dans le champ de la normalisation.....	183

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ABNT	Bureau de normalisation du Brésil
AFNOR	Association française de normalisation
AGSR	<i>SR Advisory Group</i>
AHG	Groupe Ad Hoc
AINSI	<i>American National Standards Institute</i>
ASA	<i>American Standards Association</i>
ATTF	<i>Arabic Translation Task Force</i>
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
BSI	<i>British Standards Institute</i>
CAG	<i>Chair's Advisory Group</i>
CCN	Conseil canadien des normes
CD	<i>Committee draft</i>
CEN	Comité européen de Normalisation
COPOLCO	Comité pour la politique en matière de consommation
CSA	<i>Canadian Standards Association</i>
DEVCO	Comité pays en développement de l'ISO
DIS	<i>Draft International Standard</i>
ETSI	<i>European Telecommunications Standards Institute</i>
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FDIS	<i>Final Draft International Standard</i>
FLA	<i>Fair Labor Association</i>
FMI	Fonds monétaire international
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>

GTRS	Groupe de travail sur la RS
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
IDTF	<i>Integrated drafting task force</i>
IEPF	Institut de l'énergie et de l'environnement des pays francophones
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISO/IEC	<i>ISO/International-electro Technical Committee</i>
ISO/PAS	ISO/Spécification publiquement disponible
ISO/TR	ISO/Rapport technique
ISO/TS	ISO/Spécification technique
ITG	Groupe de rédaction intérimaire
LTF	<i>Liaison Task Force</i>
MoU	<i>Memorandum of Understanding</i>
NBN	Institut belge de normalisation
NWIP	<i>New Work Item Proposal</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PP	Parties prenantes
RS	Responsabilité sociétale
SII	<i>Standards Institute of Israel</i>
SIS	<i>Swedish Standards Institute</i>
SSRO	<i>Service, Support, Research and Others</i>
STTF	<i>Spanish Translation Task Force</i>
TC	<i>Technical Committee</i>
TG	Groupe stratégique
TMB	Bureau de gestion technique

UNEP Programme des Nations Unies pour l'environnement
WD *Working Document*
WRAP *Worldwide Responsible Accredited Production*

RÉSUMÉ

Au cours des trente dernières années, les normes ayant pour but d'encadrer la production mondiale se sont multipliées. Ces normes dites « transnationales », créées par des organisations de normalisation, des organisations de la société civile ou encore par l'entremise de processus de collaboration regroupant des acteurs de différents secteurs, sont des instruments volontaires. L'accroissement des échanges commerciaux à travers le monde et la difficulté des états de régler ceux-ci créent une demande forte pour ce type d'instrument, qui se révèle être un outil de régulation et de contrôle complémentaire aux instruments de droit international. Mais ces instruments font plus que « réguler » les modes de production dans le monde : les pratiques et les façons de faire qu'ils diffusent influencent plus profondément l'évolution des industries et des professions et même parfois les politiques publiques. Si de temps en temps cette influence apparaît évidente, citons le cas de la norme ISO 9000 et la popularisation de la gestion de la qualité, l'impact des normes sur les façons de comprendre et de voir le monde est plus souvent discret et passe inaperçu.

L'intérêt pour les normes et la normalisation, en théorie des organisations, s'est accru au cours des quinze dernières années. Ces recherches se sont penchées, en particulier, sur les mécanismes de diffusion des normes au sein d'industries ou de secteurs d'activités, sur leur adoption par les organisations ainsi que sur le rôle des normes dans la régulation. Plus récemment, et en lien avec la popularité grandissante des normes issues de la collaboration d'acteurs de différents secteurs, certains travaux se sont penchés sur la normalisation en tant que processus à travers lesquels les normes sont élaborées. Bien que ces travaux mettent en évidence les défis inhérents au travail de normalisation dans un contexte multipartite, jusqu'à présent, la mécanique interne de la normalisation a encore été peu examinée, et ce processus important continue d'apparaître telle une « boîte noire ».

Cette thèse examine le processus de construction d'une norme transnationale en responsabilité sociétale (RS) dans cette optique. L'analyse se concentre sur la construction des Lignes directrices internationales en responsabilité sociétale (ISO 26000), publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en 2010. En ce qui a trait spécifiquement à la responsabilité sociale des organisations, qui interroge le rôle de l'entreprise dans la société, il s'agit d'un concept qui est tantôt qualifié d'ambigu, de contesté, de controversé ou de polysémique dans la littérature en

gestion. C'est qu'il existe une grande variation dans les politiques des États et les pratiques des organisations à travers le monde et les secteurs, aussi bien qu'une abondance d'outils et d'instruments dont l'envergure et la portée sont variables, et ceux-ci illustrent les contradictions et débats existant toujours sur ce que signifie « responsabilité sociale ». En considérant le processus de normalisation qui a été mené dans le contexte de l'ISO, on peut se poser la question suivante : comment des experts provenant de secteurs et de pays différents ont-ils créé, collectivement, une norme en responsabilité sociale ?

En utilisant une approche du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009 ; Lawrence *et al.*, 2011), qui prend en compte l'agence des acteurs dans l'évolution des institutions, il s'est agi d'envisager la normalisation comme un processus d'institutionnalisation particulier, et d'analyser ce processus en tant que lieu dans lequel ces acteurs tentent de résoudre des tensions qui existent au sein du champ de la RS. Il en ressort que le processus de normalisation peut être envisagé en tant qu'une arène dont les règles de participation et de collaboration sont définies par les Directives de l'ISO. C'est dans cette arène que la norme ISO 26000 a été *faite* norme, et ce processus a été ponctué par différentes formes de travail institutionnel concomitantes, réalisées par divers acteurs, et à la fois sur des « objets » institutionnels différents et à des niveaux d'analyse différents. Plus précisément, j'ai voulu analyser et mettre en évidence comment des acteurs clés du champ de la responsabilité sociale ont donné forme à l'arène en imposant des conditions à l'ISO, en même temps qu'ils ont travaillé pour déterminer le rôle et la portée de la future norme. Cette arène a fait l'objet de travail institutionnel alors que les modes de fonctionnement ont été, tour à tour, précisés et remis en question, et en même temps que s'est aussi effectué du travail institutionnel autour de la signification de la responsabilité sociale en tant qu'objet de la norme. Les intérêts divergents des acteurs présents ont parfois donné lieu à des luttes au cours desquelles les experts se sont disputé le sens de la responsabilité sociétale à consigner dans les Lignes directrices. Enfin, j'ai aussi voulu analyser la relation qui existe entre certaines de ces formes de travail institutionnel et mettre en évidence la manière dont elles se sont articulées à travers la construction de la norme. En explorant dans cette perspective la normalisation, cette thèse met en évidence à la fois l'ambiguïté et la richesse de la notion d'institution et des dynamiques entourant le travail institutionnel.

Mots-clés : normalisation, normes transnationales, travail institutionnel, théorie néo institutionnelle, agence des acteurs, ISO 26000, responsabilité sociale

INTRODUCTION

De manière générale, les normes évoquent l'idée de ce qui est « normal », de « *ce qui doit être pris comme modèle, ou comme règle* » (Piéron et Henri, 1973). La vie collective et son organisation repose sur une grande variété de normes, comme en témoignent par exemple celles qui concernent le langage, l'écriture et les systèmes de mesure, et qui se sont développées tout au long de l'humanité.

Dans le contexte industriel, les normes ont pour but ultime de faciliter le commerce, en encadrant et régulant les transactions, en précisant les façons de faire, et en harmonisant les impératifs de qualité, de conformité et d'interopérabilité des produits et des services. Il en découle qu'elles sont ainsi en mesure d'influencer l'évolution des marchés, le développement des professions et des industries, les habitudes de consommation, et même, de façon subtile, notre façon de voir le monde.

La nécessité et les bénéfices de développer des normes assurant une meilleure interopérabilité et une meilleure coordination entre des produits et des services développés par des acteurs dans des pays différents sont devenus plus évidents avec l'accroissement des échanges commerciaux dans le monde. Si on en croit les organisations internationales de normalisation, dont la raison d'être est de produire des normes, les normes ont la capacité de « réduire la confusion et la fraude, d'augmenter l'efficacité, de faciliter les flux de biens et de services et de promouvoir le développement industriel » (Murphy et Yates, 2009, dans Wood, 2013 : 83). Dans cette

optique, elles en viennent souvent à être considérées comme étant synonymes de « meilleures pratiques », et bien souvent aussi, de « qualité » et de « confiance ».

En particulier, les normes internationales, aussi appelées « normes transnationales¹ » destinées aux organisations et aux entreprises sont des instruments qui ont pour vocation d'encadrer les activités commerciales ou les externalités qu'elles produisent dans un espace qui dépasse les frontières des États-nations et dans lequel ces derniers peinent à légiférer (Abbott et Snidal, 2001; Brunsson et Jacobsson, 2000; Djelic et Sahlin-Andersson, 2006). Se faisant, les normes peuvent être envisagées comme des outils de régulation par le marché.

L'influence des normes sur l'évolution des industries, des professions et des pratiques au sein des organisations est telle qu'on leur reconnaît aujourd'hui un pouvoir de régulation ainsi que la capacité d'exercer une forme de contrôle sur la vie en société. C'est pour ces raisons que Brunsson et Jacobsson écrivaient, en 2000 que « Pour comprendre le monde moderne, nous devons comprendre davantage la normalisation » (Brunsson et Jacobsson, 2000, p.3, traduction libre). Ce que Brunsson et Jacobsson (2000) reconnaissaient ainsi déjà, il y a maintenant près de vingt ans, c'est l'omniprésence des normes dans le monde d'aujourd'hui ainsi que leur influence sur

¹ Les termes « normes transnationales » (*transnational standard*) et « normes internationales » (*international standard*) sont généralement utilisés comme des synonymes dans la littérature. Cependant, le qualificatif « transnational » est privilégié par certains auteurs, dont Djelic et Sahlin Andersson (2006), Bodzem et Dobusch (2012), Richardson et Eberlein (2010) et Bartley (2011), car il traduit l'idée que ce type de norme s'applique à des organisations dans divers États sans toutefois suggérer que celle-ci bénéficie de l'accord implicite de l'ensemble des nations (ce qui est davantage véhiculé par le qualificatif « international ») (Djelic et Sahlin-Andersson, 2006). Le terme « norme mondiale » (*global standards*) est également utilisé par certains auteurs, dont Jackson (1998), Consolandi et al. (2009) et Kerwer (2005) pour faire référence à ce qui est considéré comme des meilleures pratiques dans le monde.

les organisations de toutes sortes, rendant la question de leur provenance inévitable : d'où viennent-elles et comment sont-elles créées ?

Dans cette thèse, j'examine comment les Lignes directrices sur la responsabilité sociétale — c'est-à-dire la norme ISO 26000 — ont été construites. Le projet de normalisation de l'ISO 26000 proposé par l'Organisation internationale de normalisation a réuni des centaines d'experts de secteurs diversifiés et de partout dans le monde. Or, le champ mondial de la RS était en ébullition au moment où l'ISO a entrepris ce projet de normalisation, il n'y avait pas de consensus sur la signification et la manière d'opérationnaliser la RS, et tant dans les pratiques que dans les champs théoriques, il y avait abondance de visions de ce qu'est la RS et de concepts connexes. Ce contexte particulier, les membres du groupe ISO 26000 y ont été confrontés jusqu'à la publication de la norme. C'est en utilisant une approche du travail institutionnel qui prend en compte le pouvoir d'agir (*agency*) des acteurs impliqués dans le travail de normalisation de l'ISO 26000 — les experts — qui ont pris part à ce processus de normalisation et qui s'est manifesté à travers les stratégies et les actions qu'ils ont réalisées dans le but d'influer sur la norme en développement, que j'ai découvert certains mécanismes sous-jacents à la normalisation et que j'ai, ainsi, entrouvert la « boîte noire de la normalisation ».

Organisation de la thèse

Dans le premier chapitre, je présente la problématisation qui guide mon analyse. Je présente d'abord l'approche néo-institutionnelle et celle du travail institutionnel, qui, ensemble, posent de comprendre le processus de normalisation en tant que processus d'institutionnalisation particulier qui a pour but de produire une institution normative — une norme internationale — et auquel prennent part des acteurs à travers les actions

qu'ils réalisent. Un tour d'horizon des manières par lesquelles la normalisation est conceptualisée en théorie des organisations est ensuite présenté. Dans ces travaux, le processus de normalisation a été décrit comme un processus dans lequel des acteurs intéressés tentent d'influencer sur la forme de la norme en développement, ces derniers transportant avec eux des tensions existant préalablement dans le champ de la norme à venir. À la lumière de ces études, le processus de normalisation est alors envisagé en tant que lieu dans un champ — celui de la RS — et dans lequel des experts échangent au sujet d'un objet — ce qui a pour but d'être normalisé — dans le but de produire une compréhension commune de celui-ci.

Le processus mis en place pour élaborer la norme ISO 26000 a réuni des centaines d'acteurs, experts dans différents secteurs d'activité et en provenance de différents pays, autour de la question de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations et c'est dans ce contexte multisectoriel et multinational, où ces acteurs portent avec eux leurs propres visions de ce qu'est (ou devrait-être) la RS que la norme a été faite norme. C'est à travers les lunettes des approches néo-institutionnelles et du travail institutionnel que le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 a été envisagé, et ont permis de poser les questions suivantes : dans le processus de construction de la norme ISO 26000, comment différents acteurs ont-ils mis en œuvre différentes formes de travail institutionnel, et comment celles-ci se sont-elles combinées ou encore ont-elles interagi ensemble ?

Le deuxième chapitre présente la démarche méthodologique employée, en présentant successivement la posture épistémologique sous-tendant mon travail, la stratégie de recherche et la démarche de collecte de données, la démarche d'analyse, les critères de qualité de la recherche, de même que les considérations éthiques. Ce chapitre expose la méthode employée pour produire, dans un premier temps et à un premier niveau d'analyse, une reconstruction du processus de développement de la norme ISO 26000

et dans un deuxième temps et à un deuxième niveau, l'identification et l'analyse de certaines actions et stratégies en tant que formes de travail institutionnel.

Le troisième chapitre présente l'analyse du processus de construction de la norme ISO 26000 sous forme d'un cas. J'ai rédigé ce cas en m'inspirant de la forme théâtrale, caractérisée par des scènes, dans laquelle se jouent des actes eux-mêmes caractérisés par des enjeux. Ceux-ci sont suivis d'une analyse qui a pour but de faire ressortir les manifestations d'agence réalisées par différents acteurs et lesquelles peuvent être associées à différentes de formes de travail institutionnel. À travers cette analyse, il s'est agi d'examiner comment ces formes de travail institutionnel se combinent (ou non) pour produire certains effets et selon certains objectifs poursuivis par les acteurs, dans le processus même de mise en place du processus de normalisation.

Le quatrième chapitre présente la discussion, qui porte sur les éléments observés lors de cette recherche et leur relation avec le travail institutionnel et la théorie néo institutionnelle. Ce chapitre met d'abord en évidence le fait que le processus de normalisation peut être envisagé telle une arène, dans laquelle des acteurs — ici les experts participant au processus de normalisation — se disputent le sens de la responsabilité sociale à formaliser dans le texte de la norme et, ce faisant, reproduisent les tensions qui existent dans le champ de la RS. C'est ainsi que les formes de travail institutionnel identifiées sont alors mises en évidence, celles-ci étant dirigées vers le champ de la RS, sur l'arène même formée par l'ISO et sur l'objet à normaliser, c'est-à-dire, la responsabilité sociale et les concepts qui y sont liés. Ce chapitre se termine par une discussion sur la richesse et l'ambiguïté de la notion de travail institutionnel, elles-mêmes liées à la notion d'institution.



CHAPITRE I

PROBLÉMATISATION : LA NORMALISATION EN TANT QUE PROCESSUS ET LIEU DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

L'approche néo-institutionnelle en théorie des organisations est caractérisée par l'attention qu'elle accorde aux cadres qui donnent de la stabilité à la vie sociale. Avec le temps et suivant l'intérêt des chercheurs, cette approche a cherché à mieux comprendre l'influence des institutions sur les individus et sur les organisations. Des approches complémentaires au néo-institutionnalisme, dont celle du travail institutionnel, permettent de concevoir l'acteur comme un agent dans l'évolution des structures qui nous entourent.

La combinaison de ces deux approches permet d'envisager le processus de normalisation en tant que processus particulier d'institutionnalisation qui réunit des experts du champ international de la responsabilité sociale et dans laquelle la norme *est en train d'être faite* norme. En prenant comme contexte le processus qui a mené à la publication de la norme ISO 26000 en responsabilité sociale, il s'agit d'envisager comment plusieurs formes de travail institutionnel interagissent dans la construction d'une norme transnationale en RS.

1.1 Le retour des acteurs dans les analyses sur les processus d'institutionnalisation : néo-institutionnalisme et travail institutionnel

En théorie des organisations, le néo-institutionnalisme prend racine dans le « vieil institutionnalisme » de Selznick (1949, 1957). Il partage avec lui le scepticisme à l'endroit de l'acteur rationnel, la vision selon laquelle l'institutionnalisation limite la capacité des organisations d'agir selon leurs propres intérêts, ainsi que l'importance de la relation entre l'organisation et son environnement. Il s'en démarque cependant par son objet d'étude : alors que le vieil institutionnalisme s'intéresse au caractère institutionnel de l'organisation (c'est l'organisation qui devient institution, car elle est le vecteur de croyances), le néo-institutionnalisme sociologique, tout particulièrement, naît de l'intérêt de mieux comprendre l'influence de certains éléments sur les organisations et des groupes d'organisations. Il met en question les raisons menant à l'homogénéisation des pratiques et des structures organisationnelles dans un environnement donné.

Par ailleurs, il prend aussi racine dans trois disciplines des sciences sociales — la politique, l'économie et la sociologie — ce qui a donné naissance à trois approches : le néo-institutionnalisme économique, le néo-institutionnalisme politique et le néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1991 ; Scott, 2008 ; Scott, 1995). Chacune s'interroge sur des aspects différents liés aux institutions, concevant ces dernières comme des structures ou des éléments de la vie sociale qui stabilisent et

structurent les actions et les comportements. Elles se distinguent les unes des autres à travers leurs objets d'études et leur conceptualisation de la réalité et des individus².

1.1.1 L'approche néo-institutionnelle sociologique

Le néo-institutionnalisme dit sociologique est le plus présent en théorie des organisations (DiMaggio et Powell, 1991 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008)³. Cette approche rejette l'idée de l'acteur rationnel et de la réalité objective qui sont au cœur des néo-institutionnalismes économique (Williamson, 1975 ; 1983 ; North, 1984, 1988 ; Nelson et Winter, 1982) et politique. Elle envisage plutôt la réalité comme étant un construit social, et l'individu comme étant influencé par l'environnement qui l'entoure. Elle est fortement influencée par les travaux de Berger et Luckmann (1966), de Garfinkel (1974) et de Giddens (1984). La prémisse de ces auteurs conçoit que les institutions « *se construisent à travers des interactions sociales* » (Berger et Luckman, 1966), que c'est à travers leurs interactions que les individus construisent ce qu'ils définissent comme étant le monde (DiMaggio et Powell, 1991 ; Scott, 2008), et que les

² La branche économique du néo-institutionnalisme se manifeste à travers la théorie des coûts de transaction. Celle-ci s'interroge sur la diversité des structures organisationnelles (voir par exemple les travaux de Williamson, 1975, 1985, et de Coase, 1937, 1960), et considère que les institutions sont créées lorsqu'elles peuvent produire des bénéfices supérieurs aux coûts de transaction. Ainsi, les institutions réduisent l'incertitude en fournissant des cadres stables et efficaces qui facilitent les transactions. Ces travaux veulent expliquer la raison d'être des normes et ce qui motive les acteurs à participer à leur élaboration, mais ils n'expliquent pas comment ces normes se fabriquent. Quant au néo-institutionnalisme qui prend racine dans différentes théories politiques, il s'intéresse aux institutions politiques et à la nature des institutions (Scott, 2008). Certains travaux réalisés dans cette branche s'intéressent à la normalisation en se concentrant sur l'émergence de nouveaux modes de régulation auxquels participent des normes privées.

³ L'expression « néo-institutionnalisme » ou « néo-institutionnaliste » désignera désormais cette optique sociologique.

« institutions » résultent de leurs interactions lorsqu'ils échangent sur leur vision du monde.

Berger et Luckmann (1966) ont identifié un processus d'habituation (*habitualization*) pour désigner le processus par lequel les individus effectuent des actions au gré des situations auxquelles ils sont confrontés, créant par le fait même des modèles (*patterns*) qui servent ensuite de bases pour leurs prises de décision subséquentes. Cela fait en sorte d'établir, au fil des interactions, des rôles qui facilitent davantage les interactions et qui font en sorte que les individus sont en mesure de prévoir les actions des autres en fonction de ces rôles. En d'autres termes, lorsque les individus socialisent et interagissent, certaines interactions se répètent et (re)produisent des cadres communs pour l'action.

Plusieurs néo-institutionnalistes ont voulu mieux comprendre l'influence de ces éléments « qui représentent une certaine stabilité » — les institutions — sur les organisations. Dans l'optique de l'habituation, des modèles et des cadres envisagent qu'une fois partagés et intégrés par les individus d'un groupe, ces cadres forment ce que les auteurs appellent le « monde institutionnel », qui agit dès lors comme un répertoire de sens et d'actions, et que les auteurs nomment la réalité objectivée (ou réalité objective). Par ces actions et ces cadres, un monde social — une réalité — extérieur aux individus se crée et influence en retour les comportements des membres du groupe ainsi que leurs visions de la réalité.

Au terme d'une recension des travaux ancrés dans l'approche néo-institutionnelle⁴, Scott (1995 ; 2008) propose un modèle des trois piliers du néo-institutionnalisme, construit sur différentes significations de l'institution que l'on retrouve dans la littérature :

- le premier pilier de la régulation se fonde sur une définition de l'institution qui renvoie aux instances ayant force de loi, comme le gouvernement et les institutions judiciaires ;
- le deuxième pilier est celui de la normativité, l'institution prend le sens des attentes, des obligations et des normes sociales ;
- le troisième et dernier pilier est celui de la culture-cognition, dans laquelle l'institution est entendue comme étant le sens des croyances et des systèmes de classifications partagés par les individus.

Dans chacun de ces piliers, les institutions exercent des pressions différentes sur les individus et les organisations. Par exemple, le premier pilier observe comment des formes de pression coercitive sont exercées ou du moins rendues possibles en comptant sur la possibilité de sanctionner les dissidents. Selon le deuxième pilier, les normes et les pratiques socialement acceptées exercent des pressions normatives, la sanction venant du milieu, du domaine. Quant aux institutions du pilier de la culture-cognition, leur influence est beaucoup plus subtile, car elle se situe au niveau des catégorisations et des classifications qui sont intégrées dans les schèmes de pensée des individus. Ces pressions agissent d'autant différemment sur l'organisation et sur les individus que

⁴ Dans cette littérature, on retrouve des travaux dans lesquels les institutions sont envisagées tantôt comme des mythes rationalisés (Meyer et Rowan, 1977), comme des cultures et des croyances (Zucker, 1977), comme des secteurs (Friedland et Alford, 1991), comme des professions, des *unions* ou des agences réglementaires (Hirsch, 1975), ou encore comme des lois et des règlements (North, 1975).

ceux-ci en sont plus ou moins conscients. En prenant pour acquis que toutes ces institutions assurent la pérennité de l'organisation, et les manières dont elles exercent des pressions et transforment des organisations ou des groupes d'organisations dans un environnement les constituent en sujets d'investigations privilégiés par les néo-institutionnalistes.

Le modèle des trois piliers institutionnels appelle aussi à conceptualiser l'environnement des organisations en termes de « champs institutionnels » (*institutional fields*), dans lesquels de multiples institutions sont présentes et exercent des pressions plus ou moins fortes sur les organisations. Il est alors possible d'envisager que dans ces champs se retrouvent des agencements ou une cohérence entre certaines institutions des trois piliers que celles-ci se supportent mutuellement :

In stable social systems, we observe practices that persist and are reinforced because they are taken for granted, normatively endorsed, and backed by authorized powers. When the pillars are aligned, the strength of their combined forces can be formidable. (Scott 2008 : 62)

Certains champs institutionnels ont pour caractéristiques d'être très stables et résistants au changement, du fait du renforcement mutuel entre des institutions appartenant à des piliers différents. Malgré cette stabilité qui existe parfois au cœur des champs institutionnels, des changements peuvent s'opérer lorsque les débats ont lieu entre certains acteurs et/ou que des significations et interprétations changent.

Pendant plusieurs années, la préoccupation centrale de la théorie néo-institutionnelle a été de déterminer « pourquoi » et « comment » certaines institutions influencent le monde et les organisations (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Les articles de Meyer et Rowan (1977) et de DiMaggio et Powell (1983) — considérés comme deux des textes fondateurs du néo-institutionnalisme (Greenwood *et al.*, 2006)

— mettent en évidence les pressions exercées par les institutions sur les organisations : ces dernières adoptent certains comportements, pratiques et/ou structures en réponse à ces pressions. Par exemple, Meyer et Rowan (1977) observent que dans certains cas, les organisations adoptent une structure qui n'est pas compatible avec les activités de l'organisation, mais qui est perçue comme étant « légitime » dans l'environnement. Ce faisant, l'organisation accroît ses chances de survie, car elle démontre qu'elle se conforme aux attentes de son environnement. L'organisation met ainsi en place deux structures, l'une formelle, qui répond aux attentes de l'environnement, et l'autre informelle, pour répondre aux exigences de ses activités. Ce texte de Meyer et Rowan (1977) illustre, en outre, l'importance de la légitimité pour la survie de l'organisation.

L'étude réalisée par DiMaggio et Powell (1983) observe ce même phénomène d'isomorphisme au sein de populations d'organisations. S'interrogeant sur les raisons expliquant l'homogénéisation des pratiques et des structures au sein de différentes organisations, ces auteurs observent l'effet des pressions exercées par l'environnement sur les organisations. Ils constatent que dans certains groupes d'organisations — qu'ils définissent comme appartenant à des « domaines organisationnels⁵ » en raison des pressions similaires exercées sur elles par l'environnement institutionnel —, les organisations adoptent des modes de fonctionnement et des structures similaires. Ce phénomène d'isomorphisme (qui s'accroît avec le temps) est dû aux pressions exercées par l'environnement institutionnel ou technique, lesquelles pressions peuvent être coercitives, normatives ou mimétiques. Dans ces travaux, c'est

⁵ C'est-à-dire les « organisations qui composent une sphère reconnaissable de la vie institutionnelle et qui peuvent inclure les fournisseurs clés, les clients, les agences de régulation, les sources de financement, les associations professionnelles et autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires à ceux de l'organisation focale » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148).

l'institutionnalisation au sein des champs ou des domaines organisationnels qui a attiré l'attention.

Globalement, jusqu'à la fin des années 1990, à l'exception des travaux de Zucker (1977), l'approche néo-institutionnelle s'est concentrée sur l'influence des institutions sur les organisations et les champs organisationnels, en mettant de côté l'exploration des microprocessus d'institutionnalisation. La stabilité et l'isomorphisme sont au cœur de ces travaux, qui ont une vision plutôt déterministe de ces structures sociales, au détriment des acteurs, qui ont un rôle secondaire dans l'évolution des institutions (Scott, 2008 ; Powell et Colyvas, 2008). En effet, lorsqu'ils sont présents dans les récits d'institutionnalisation, les acteurs semblent fortement imbriqués dans les structures en place et leur capacité d'agir sur les institutions apparaît limitée. Dans les études sur la création des institutions qui s'inscrivent dans cette tradition, l'émergence de nouvelles institutions est davantage une conséquence de changements dans l'environnement que de la volonté des acteurs.

1.1.2 Le rôle de l'acteur et de l'action dans la création d'une institution

C'est en réaction à ce déterminisme que se sont développés, au sein de l'approche néo-institutionnelle, différents courants de recherche s'intéressant au rôle de l'acteur et de l'action dans l'évolution des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006 ; DiMaggio, 1988 ; Greenwood *et al.*, 2008 ; Hirsch, 2008), car il semblait nécessaire de réintroduire l'acteur comme un agent dans le développement et dans l'évolution des structures institutionnelles :

La théorie néo-institutionnelle ne pourra fournir une théorie des institutions complète sans accorder une attention plus explicite à l'intérêt et l'agence [...] faute de quoi, il ne sera pas possible d'expliquer les origines, la reproduction et l'érosion des pratiques institutionnelles et des formes organisationnelles. (DiMaggio, 1988 : 11, traduction libre)

Portant sur la création d'institutions en tant qu'étant produites par des acteurs-agents (*agent-based*), ces études remettent l'accent sur les acteurs comme instigateurs de changement ou comme porteurs d'intérêts dans les processus d'institutionnalisation — comme c'était le cas dans les microprocessus d'institutionnalisation initialement décrits par Berger et Luckmann (1967) et Giddens (1984).

Portant sur différents aspects liés à l'agence « retrouvée » des acteurs, plusieurs travaux se sont penchés sur les qualités et les compétences des acteurs, de même que sur les manières dont ils participent à l'évolution des institutions. Cette réintroduction de l'acteur-agent dans la théorie néo-institutionnelle a considérablement changé le centre d'intérêt de cette littérature, et divers concepts ont alors été proposés pour explorer cette agence :

- l'entrepreneuriat institutionnel (*institutional entrepreneurship*) (DiMaggio, 1988), qui se concentre sur les capacités propres aux acteurs qui sont des entrepreneurs ;
- la stratégie institutionnelle (*institutional strategy*) (Lawrence, 1999), qui renvoie à la manipulation de ressources au cours d'un projet d'institutionnalisation ;
- l'agence institutionnelle (Zilber, 2002), qui fait référence à la capacité de l'acteur de créer, reproduire ou de transformer des institutions ;

- le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), qui renvoie aux actions réalisées de manière intentionnelle par des acteurs dans le but d'agir sur les institutions qui les entourent.

Ces concepts sont devenus les emblèmes de trois courants de recherches au sein de la littérature néo-institutionnelle. Ils s'appuient notamment sur une vision de l'acteur compétent et connaissant (*skilled and knowledgeable*) (DiMaggio, 1988 ; Lawrence et Suddaby, 2006), qui interprète et crée du sens (Zilber, 2002), ou qui utilise ses « compétences sociales » (*social skills*) (Fligstein, 1997) pour gagner la coopération des autres (Lawrence et Suddaby, 2006). Ils peuvent être distingués en fonction des ancrages théoriques et des préoccupations qui en déterminent l'objet de recherche :

- le concept d'entrepreneuriat institutionnel puise dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Garud *et al.*, 2007) et s'intéresse surtout à la capacité de certains acteurs d'agir sur les institutions qui les entourent et aux stratégies qu'ils emploient : l'entrepreneur institutionnel est un acteur intéressé — qui peut être un groupe ou un individu — et disposé à mettre à profit les ressources qu'il est en mesure de mobiliser pour arriver à ses fins, et l'institution est vue comme le résultat des efforts réalisés par cet acteur pour faire avancer ses propres intérêts (Di Maggio, 1988) ;
- Lawrence et Suddaby (2006) ont dans cette foulée développé le concept de travail institutionnel, pour examiner les actions posées par les acteurs dans le but de modifier les arrangements institutionnels qui les entourent. Ils soulignent toutefois que bien que l'acteur agisse intentionnellement dans le but d'influencer l'évolution des institutions, il n'en est pas moins « socialisé » et il agit « *[en faisant] preuve de sensibilité par rapport à son environnement, de compétence et de réflexivité* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 219) ;

- le concept d'agence institutionnelle s'ancre dans les théories de « *sensemaking* » (Weick, 1995) et place au cœur de l'agence l'interprétation et la capacité des acteurs de créer du sens pour les autres (Zilber, 2002).

La réintroduction de l'acteur comme agent dans la théorie néo-institutionnelle amène certains auteurs à soulever une question importante, celle de la capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer de nouvelles façons de faire qui vont à l'encontre — ou du moins qui se distinguent — des façons de faire qui font référence dans un domaine. Pour Garud *et al.* (2007), cela est au cœur du paradoxe de « l'agence-structure », que les auteurs décrivent de la façon suivante :

[...] comment des acteurs peuvent-ils imaginer de nouvelles pratiques ou façons de faire et réussir à les faire adopter par d'autres, s'ils sont eux-mêmes ancrés dans un champ institutionnel dans lequel la régulation, les normes et les institutions cognitives définissent leurs intérêts et produisent leur identité ? (Garud *et al.* 2007, traduction libre : 961)

Autrement dit, selon ces auteurs, le paradoxe est le suivant : si certains acteurs ont le pouvoir de changer les structures, ils n'en ont pas forcément envie, et inversement, les acteurs qui bénéficieraient d'un changement de structures et qui souhaitent le faire n'ont pas nécessairement les moyens nécessaires pour y arriver. Pour résoudre ce paradoxe, les auteurs puisent dans une vision de l'agence comme étant répartie ou « distribuée » dans les structures (*distributed agency*), ce qui crée différentes possibilités d'agir. C'est alors aux acteurs-agents qu'il revient de reconnaître ces opportunités et de les mettre à profit.

Afin de résoudre ce paradoxe, Lawrence et Suddaby (2006) puisent dans la sociologie de la pratique — en particulier dans la notion « d'habitus » chez Bourdieu (1990) — et dans la théorie de la structuration de Giddens (1984) pour expliquer qu'il n'existe pas de fossé, à proprement dit et comme l'illustrent néanmoins certains auteurs et

approches théoriques, entre la structure et l'action. La sociologie de la pratique postule que toutes les actions jouent un rôle dans la production des structures sociales qui nous entourent, même celles qui font partie du quotidien : « *Everyday actions are consequential in producing the structural contours of social life* » (Feldman et Orlikowski, 2011 : 1241). L'individu — un être « connaissant » et capable de réfléchir (Giddens, 1984 ; Garud *et al.*, 2007) — est vu comme participant de façon continue et active à la construction de son environnement, c'est-à-dire aux structures qui l'entourent, en même temps qu'il est aussi un produit de son environnement. Cette sociologie rejette l'idée d'une dichotomie entre agence et structure, et les conçoit plutôt comme une dualité, une complémentarité, chacune se construisant en relation avec l'autre. Les contraintes et les opportunités sur lesquelles un agent peut miser pour modifier les structures peuvent alors être envisagées comme étant imbriquées à la fois dans les agences et les structures.

1.1.3 La mécanique « action-institution » au cœur du travail institutionnel

L'approche du travail institutionnel m'intéresse particulièrement parce qu'elle permet d'examiner comment différents acteurs — individus, groupes ou organisations — participent à l'évolution des institutions qui les entourent et/ou auxquelles ils contribuent. Elle permet aussi de les considérer comme des agents capables de raisonnements et d'actions malgré les pressions exercées par leur environnement social et institutionnel. Et les actions qu'ils effectuent peuvent avec elle être considérées comme étant articulées et se déployant par le biais de stratégies qui ont différents buts : créer de nouvelles institutions, en maintenir en place, en transformer ou rompre avec certaines (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009 ; Lawrence *et al.*, 2011).

Plus particulièrement, je mets à profit des travaux de Lawrence et Suddaby (2006) les éléments suivants : 1) les institutions sont omniprésentes et existent à travers les actions réalisées par des acteurs ; 2) l'acteur est un être conscient, compétent et réflexif, qui peut agir sur les institutions qui l'entourent ; et 3) l'action — même celle de remettre en question une institution — est encadrée dans un contexte institutionnel qui détermine les façons d'agir en créant des opportunités et en imposant certaines contraintes. Cette approche du travail institutionnel s'accorde avec la théorie néo-institutionnelle pour considérer que toute action prend racine dans un contexte qui fixe certaines contraintes et que par le fait même, elle crée certaines opportunités pour l'action. Mais elle le fait en s'intéressant aux gestes posés par des acteurs dans le but d'influer sur l'évolution des institutions qui les entourent. La relation qui existe entre les institutions, les acteurs et leurs actions est ainsi une relation *réursive* : les institutions forment une toile de fond ou un canevas qui guide les comportements et les actions, lesquels agissent aussi sur l'évolution de ces canevas. La figure 1.1 (à la page suivante) illustre la différence de perspective entre la théorie néo-institutionnelle et l'approche du travail institutionnel (Lawrence *et al.*, 2009).

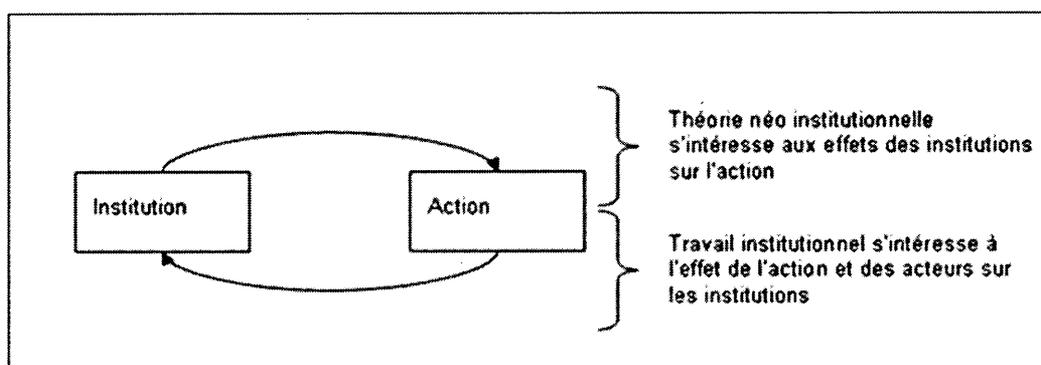


Figure 1.1 La relation entre l'institution et l'action (tiré de Lawrence *et al.*, 2009)

En somme, le travail institutionnel cherche à mieux comprendre les dynamiques au sein des processus d'institutionnalisation en tenant compte des actions réalisées par divers acteurs, c'est-à-dire en s'intéressant à l'agence des acteurs.

Or, cette conceptualisation de l'individu comme agent réflexif (et des institutions comme étant socialement construites) change la conceptualisation du champ institutionnel des organisations, qui devient infiniment complexe en raison de la multitude d'institutions en présence et de leurs imbrications les unes dans les autres, chacune créant des possibilités d'action et des contraintes, et des manières par lesquelles certaines institutions forment des « systèmes institutionnels » qui, parce qu'elles sont en cohérence les unes avec les autres, exercent des pressions plus grandes que d'autres.

1.1.3.1 Une taxonomie des manifestations d'agence dans le travail institutionnel

Lawrence et Suddaby (2006) ont réalisé une importante recension de l'agence dans la littérature néo-institutionnelle. Cette taxonomie met en évidence la grande variété des actions et des stratégies qui peuvent être interprétées comme du travail institutionnel et ce, dans différents contextes, que les auteurs associent à la création d'une institution, au maintien d'institutions existantes ou à la rupture d'avec celles-ci. Elle met aussi l'accent sur l'intention des acteurs et sur leur rôle dans l'évolution des institutions qui les entourent, et veut observer comment les gestes recensés peuvent être liés au contexte dans lequel se produit l'action ou encore avec l'objectif poursuivi. En puisant dans un répertoire d'études réalisées dans la tradition néo-institutionnelle et dans lesquelles on retrouve différentes manifestations d'agence, cette taxonomie permet de comprendre que les stratégies employées par les acteurs ont pour cibles des institutions de natures variées, celles-ci étant tantôt des lois, des règlements, des pratiques, des

façons de faire ou encore des croyances liées au fonctionnement du système, par exemple. Certaines formes de travail institutionnel sont aussi présentées comme étant spécifiques à la création de structures coercitives (tels les lois et les règlements), alors que d'autres permettent d'agir sur des structures cognitives (telles les connaissances et les croyances).

Par exemple, les auteurs ont identifié une dizaine de stratégies qui ont porté du fruit lorsque l'intention était de créer une nouvelle institution. Parmi celles-ci, on retrouve la mise en place de règles et de systèmes de récompenses et de sanctions qui les supportent, des actions qui visent la reconfiguration des croyances associées aux pratiques (pour faciliter l'adoption de nouvelles pratiques, par exemple), et d'autres qui visent à restructurer les schèmes mentaux (par exemple, en créant de nouveaux concepts). Les formes de travail institutionnel répertoriées par Lawrence et Suddaby (2006) sont reproduites dans le Tableau 1.1, à la page suivante.

Tableau 1.1 Tableau de la taxonomie des formes de travail institutionnel

Creating institutions	Maintaining institutions	Disrupting institutions
Advocacy	Enabling work	Disconnecting sanctions
Defining	Policing	Disassociating moral foundations
Vesting	Deterring	Undermining assumptions and beliefs
Constructing identities	Valorizing and demonizing	
Changing normative associations	Mythologizing	
Constructing normative networks	Embedding and routinizing	
Mimicry		
Theorizing		
Educating		

Source : Lawrence et Suddaby (2006).

Ces auteurs suggèrent aussi que différentes stratégies peuvent être employées simultanément pour créer ou agir sur une même institution et dans le même but, celles-

ci cumulant leur effet. Cela a été illustré à travers l'exemple de l'institutionnalisation d'un programme de recyclage dans les universités américaines (Lounsbury, 2001), où il était possible d'identifier au moins deux formes de travail institutionnel en interaction, l'une reposant sur la construction d'une nouvelle identité pour les recycleurs (*constructing identities*) et l'autre, sur l'éducation des étudiants au recyclage (*educating*), à travers des séminaires, des conférences et des activités sur les campus. L'analyse de la construction de cette nouvelle identité repose sur une description du rôle des recycleurs, de la relation qui existe entre un acteur et du champ dans lequel celui-ci opère. Elle suggère que le succès de cette institutionnalisation s'effectue par le fait que plusieurs formes de travail institutionnel ont été entreprises en même temps. En effet, le travail sur l'identité des recycleurs s'est fait à travers la création de pratiques spécifiques au groupe, ce qui a permis de préciser la contribution de celui-ci au mouvement en environnement. Le travail d'éducation qui a eu lieu simultanément a quant à lui permis de sensibiliser et d'instruire les étudiants au sujet des programmes de recyclage (Lawrence et Suddaby, 2006).

Des dynamiques intéressantes entre différentes formes de travail institutionnel ressortent de cette étude. Elles mettent en évidence l'interaction positive et cumulative de différentes stratégies employées par des acteurs, qui peuvent parfois être des acteurs différents, qui « travaillent » dans un même but — par exemple, celui de changer les pratiques dans une industrie. Les stratégies qu'ils emploient peuvent cibler des éléments institutionnels distincts, par exemple en forgeant le rôle ou l'identité de groupes particuliers en même temps que se construisent de nouvelles connaissances et croyances quant au bien-fondé des activités dans cette industrie.

La taxonomie de Lawrence et Suddaby (2006) présente néanmoins certaines limites. D'abord, elle conserve toute l'ambiguïté de la notion de ce *qu'est* une institution : dans le contexte de l'institutionnalisation du programme de recyclage cité plus haut,

l'institution à venir est le programme de recyclage, que l'on veut rendre banal et ordinaire de manière à ce que le recyclage fasse partie du quotidien des étudiants. Et pour que ce programme devienne ainsi institution, il faut travailler sur les schèmes mentaux et les croyances des individus pour que le recyclage soit considéré non seulement comme « la bonne chose à faire », mais aussi que cela aille de soi. Ultimement, ce sont ces schèmes mentaux et croyances qui permettront aux gens de développer des habitudes liées au recyclage. En conséquence, les croyances liées au recyclage (et à son contraire, qui s'en désintéressent) sont aussi des institutions — de même que la perception du rôle des recycleurs.

C'est en créant trois grandes catégories de travail institutionnel — celles touchant la création d'institutions, le maintien d'institutions et la transformation (ou la rupture) d'avec elles — que Lawrence et Suddaby (2006) semblent avoir tenté de mettre un peu d'ordre dans cette ambiguïté. En effet, ces trois grandes catégories de travail institutionnel reflètent des contextes dans lesquels certaines pratiques ou stratégies et manifestations d'agence peuvent être observées alors qu'elles créent (ou maintiennent ou rompent avec) une institution. Plus encore, elles tendent à « faire appartenir » les formes de travail institutionnel à ces différents contextes. Cette catégorisation tend alors à produire un portrait simplifié du travail institutionnel, des conditions dans lesquelles les institutions sont créées, reproduites ou transformées, en associant une ou des formes de travail institutionnel à un résultat, alors que la réalité est autrement plus complexe et interactive.

1.1.3.2 Dépasser la taxonomie pour envisager le travail institutionnel dans sa complexité

Pour dépasser cette simplification, ces dernières années, cette taxonomie a été enrichie par des études empiriques ayant pour objectif d'identifier les formes de travail

institutionnel qui se manifestent dans différents contextes et de mieux comprendre l'interaction possible entre ces formes de travail. Par exemple, Zietsma et McKnight (2009) ont étudié comment de nouvelles pratiques ont émergé au sein de l'industrie forestière en Colombie-Britannique, et dont les méthodes, qui reposaient sur la coupe à blanc (*clear cutting*), ont fait l'objet d'importantes critiques dans les années 1980 et 1990. C'est que malgré l'accord entre les parties prenantes de l'industrie forestière britanno-colombienne sur la nécessité d'améliorer les pratiques, il n'existait pas, à ce moment-là, de système d'aménagement forestier durable (*sustainable forest management system*) faisant l'unanimité au sein de l'industrie, la diversité des approches proposées étant nombreuses.

Or cette étude suggère que les pratiques qui ont été adoptées par l'industrie sont le résultat d'un processus auquel différents membres du champ ont participé. Au cours de ce processus, différentes formes de travail institutionnel ont été réalisées simultanément — montrant les acteurs tantôt en situation de compétition, tantôt en situation de collaboration — et ont mené à l'adoption de pratiques qui ont fait l'unanimité au sein de l'industrie. Cette étude contribue à la compréhension du travail institutionnel en mettant en évidence la coexistence et la confrontation entre différentes formes de travail institutionnel dans un contexte de création d'une nouvelle institution (en l'occurrence, les pratiques dans l'industrie forestière en Colombie-Britannique).

Dans une analyse subséquente de cette même industrie, Zietsma et Lawrence (2010) ont pour leur part montré comment la transformation des pratiques au sein de l'industrie forestière — de la coupe à blanc vers une coupe plus responsable — a résulté des efforts menés par différents acteurs dans l'industrie. Ils y expliquent que les compagnies de foresterie ont employé différentes stratégies pour valoriser les pratiques qu'elles emploient, en même temps qu'elles cherchaient à « démoniser » celles qui ont été proposées par les environnementalistes et les Premières Nations qui se sont opposés à

la coupe à blanc. De leur côté, les environmentalistes et les Premières Nations ont œuvré pour attirer l'attention du public sur la problématique de la coupe à blanc et en faire valoir les effets néfastes. De plus, les médias ont joué un rôle primordial, car c'est à travers eux que s'est réalisé un travail d'éducation et de sensibilisation auprès d'un public large, contribuant à la formation d'une opinion publique qui a remis en question les pratiques de coupe à blanc. Cette étude analyse ainsi l'interaction récursive entre deux formes de travail institutionnel, l'une visant les pratiques (ce que les auteurs nomment le « travail institutionnel sur les pratiques du groupe » [*practice work*]), et l'autre visant la définition du rôle des acteurs de l'industrie (ce que les auteurs nomment le « travail institutionnel sur le rôle des acteurs dans un champ » [*boundary work*]). La Figure 1.2 (à la page suivante) illustre cette interaction récursive.

L'analyse de ces auteurs illustre que ces deux formes de travail institutionnel ont interagi de manière récursive dans la transformation de l'industrie de la foresterie : la définition du rôle de certains acteurs dans un champ (qui détermine les pratiques qui sont jugées acceptables en fonction de ce rôle), et les pratiques (qui entretiennent et « supportent » la perception du rôle de ces acteurs). En effet, ce sont des éléments qui s'autostabilisent, se renforçant l'un l'autre, mais lorsque l'un des deux est modifié ou est remis en question, cela nécessite ou entraîne la modification de l'autre, afin de recréer des conditions de stabilité. Ainsi, le travail institutionnel sur les pratiques s'accompagne d'un travail institutionnel sur la définition du rôle des acteurs. C'est l'interaction récursive entre ces deux types de travail institutionnel qui co-produisent des cycles de stabilité, d'innovation, de conflit et de stabilisation, et qui marquent la transformation des pratiques dans le secteur de la foresterie.

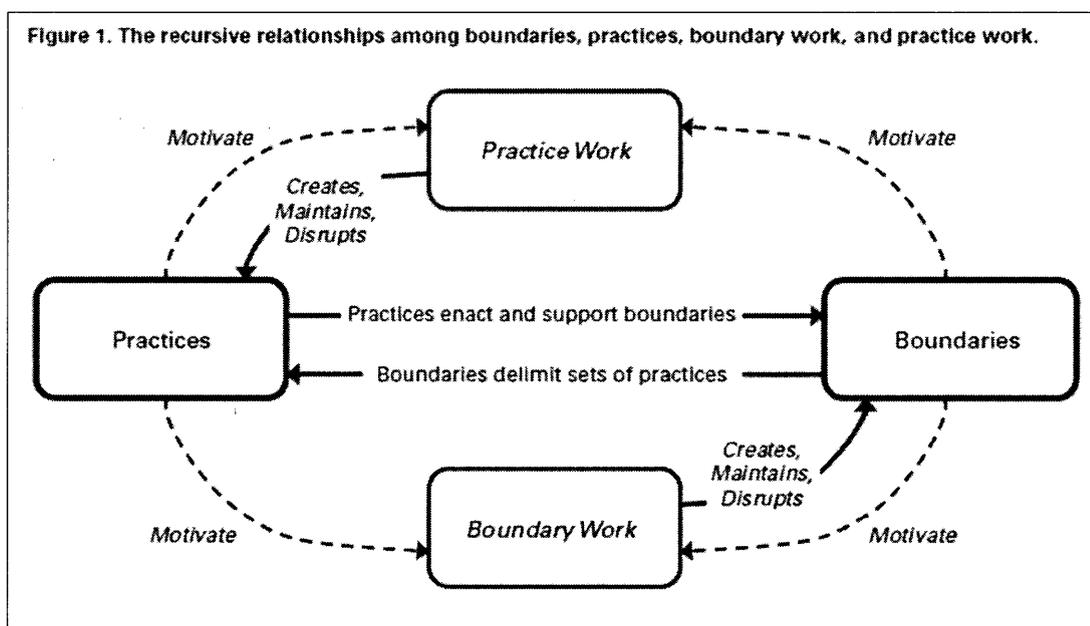


Figure 1.2 La relation récursive entre le travail sur les pratiques et le travail sur les rôles (Ziestma et Lawrence, 2010)

Toutefois, dans chacun de ces cycles, le travail sur les pratiques (*practice work*) et le travail sur les rôles (*boundary work*) se manifestent de manières différentes. Par exemple, les auteurs observent une stabilité des pratiques et des rôles et constatent que les compagnies forestières et le Ministère des forêts (*Ministry of Forests*) (qui occupent tous les deux une position centrale au sein du champ de la foresterie en Colombie-Britannique) posent des gestes dans le but d'établir et d'affirmer l'importance de leur rôle dans cette industrie et dans la société, en même temps que l'État reconnaît ce rôle publiquement. Cette étude met ainsi en évidence l'interaction entre deux formes de travail institutionnel réalisées en simultanément par des acteurs différents, à travers des cycles de stabilité et de changement que les auteurs ont pu observer sur une période de plusieurs années.

D'autres travaux ont mis en évidence les interactions de plusieurs formes de travail institutionnel dans le contexte de création d'une nouvelle institution dans un champ donné : ce qui deviendra une institution est d'abord construit ou créé, pour ensuite être diffusé dans des contextes de plus en plus larges, jusqu'à atteindre le champ organisationnel. Les travaux de Tracey *et. al* (2011), qui ont étudié l'émergence d'un nouveau modèle d'affaires d'une entreprise ayant pour but de venir en aide aux sans-abri, illustrent bien ces interactions de travail institutionnel. Plus précisément, ils montrent dans cette étude que l'institutionnalisation de ce nouveau modèle d'affaires hybride a découlé de la mise en œuvre de stratégies employées par les fondateurs de l'entreprise sociale pour faire reconnaître la pertinence du modèle d'affaires qu'ils proposaient. Celui-ci était mis de l'avant en tant qu'innovation pour venir en aide aux sans-abri tout en maintenant une activité économique, car c'est en réaction aux institutions dans le champ institutionnel que ces entrepreneurs ont développé leur modèle d'affaires. Le modèle d'affaires qui a émergé de ce projet d'entrepreneuriat social — et qui est aujourd'hui reconnu au Royaume-Uni comme un modèle à suivre dans le champ de l'aide aux sans-abri — a résulté d'une variété d'actions réalisées par les entrepreneurs pour développer et populariser ce modèle.

De plus, toujours dans la même étude, Tracey *et. al* (2011) ont mis en évidence six formes de travail institutionnel complémentaires, « imbriquées », en prenant en considération la phase de « construction » du modèle d'affaires en soi :

1. les entrepreneurs reconnaissent l'opportunité de créer une nouvelle forme organisationnelle en étant confrontés aux limites des modèles d'affaires actuels et des solutions qui s'offrent aux sans-abri ; pour donner de la légitimité à leur modèle, ils puisent dans les discours sur le rôle des entreprises sociales et c'est en faisant intervenir deux logiques présentes dans

- le champ (celles de la vente au détail, et celle de l'aide aux sans-abri) qu'ils obtiennent le support d'acteurs importants dans le champ ;
2. ils développent les fondements et la logique derrière le projet d'entreprise ;
 3. ils créent une organisation « hybride » qui s'appuie à la fois sur une logique à but lucratif de la vente au détail et une logique à but non lucratif d'aide aux sans-abri ;
 4. ils justifient cette forme organisationnelle vis-à-vis des principales parties prenantes ;
 5. ils mettent de l'avant le discours du gouvernement sur l'intérêt des entreprises sociales ;
 6. ils créent des liens avec des acteurs influents de divers secteurs, notamment des politiciens, des médias, des entrepreneurs et le secteur à but non lucratif.

Ils associent par ailleurs ces différentes formes de travail institutionnel à différents niveaux d'analyse : le niveau « micro » (de l'interaction entre les individus/entrepreneurs), le niveau « meso » (celui de l'organisation) et le niveau « macro » (qui renvoie au champ d'activité dans lequel la nouvelle entreprise cherche à se faire une place). Ils remarquent même un effet cumulatif du travail réalisé à ces trois niveaux. Ainsi, à travers cette étude, l'émergence d'une nouvelle institution apparaît de façon beaucoup plus *organique*, le modèle d'affaires créé étant construit en cohérence avec les logiques présentes dans le champ.

Dans la même optique, l'étude de Gawer et Phillips (2013), portant sur la participation de l'entreprise Intel Corporation à l'évolution de son secteur d'activité, met pour sa part en évidence quatre formes de travail institutionnel réalisées simultanément par l'organisation à deux niveaux — celui de l'organisation et celui de l'industrie — et qui ont mené à la création de nouvelles pratiques dans l'industrie. Les auteurs distinguent d'abord les formes de travail institutionnel qui visent les pratiques de l'industrie de

celles qui visent des pratiques internes à l'organisation. Ils montrent ainsi qu'Intel a tenté d'agir sur son champ organisationnel dans le but d'influencer l'évolution de ses pratiques (*external practice work*), en s'impliquant dans le développement de normes, en menant des initiatives dans l'industrie, en organisant des événements qui rassemblent les acteurs de l'industrie ainsi qu'en partageant les outils qu'elle a développés et en encourageant le développement d'outils complémentaires, pour ne nommer que ces actions. Ils identifient aussi des actions d'un autre genre, ayant pour but d'expliquer et de clarifier les pratiques proposées dans le but de les rendre légitimes aux yeux d'autres acteurs de l'industrie (*legitimacy work*). Simultanément, Intel a mis en œuvre des stratégies ayant pour objectif de créer ces pratiques à l'interne qui reflètent les changements attendus dans l'industrie (*internal practice work*), tout en veillant à modifier le discours interne de l'entreprise pour qu'il reflète le rôle que celle-ci souhaite se voir attribuer dans l'industrie (*identity work*).

Gawer et Phillips (2013) considèrent que toutes ces formes de travail institutionnel à l'œuvre simultanément ont permis à Intel Corporation à la fois de participer à l'évolution du champ, de s'y positionner et de s'assurer d'être en mesure de répondre aux changements dans le champ. Dans la poursuite de son objectif — qui est à la fois de se positionner comme *leader* de l'industrie et d'en influencer les pratiques —, Intel a dû agir de plusieurs façons, en même temps, afin de convaincre l'industrie du bien-fondé des pratiques qu'elle proposait tout en convaincant l'organisation elle-même du rôle qu'elle avait à jouer comme *leader*.

Bien que ces auteurs n'explicitent pas la relation récursive entre ces quatre formes de travail institutionnel (*external practice work*, *legitimacy work*, *internal practice work*, *identity work*), on peut imaginer facilement que la légitimité acquise par les nouvelles pratiques au sein de l'industrie a une influence sur l'adaptation au changement à l'intérieur de l'organisation. Inversement, le travail réalisé sur l'identité dans

l'organisation même peut probablement influencer la légitimité des pratiques développées au sein de l'industrie, en se présentant ainsi comme un exemple pour l'industrie.

Les prochaines sections présentent une recension des écrits de la normalisation en théorie des organisations, celle-ci ayant été réalisée dans le but de découvrir les aspects spécifiques au contexte de la normalisation et où l'approche du travail institutionnel pourrait s'avérer des lunettes pertinentes pour saisir certains des mécanismes de la normalisation.

1.2 La normalisation, un processus particulier d'institutionnalisation

Il n'existe pas de définition universellement admise de ce qu'est une norme. Ainsi, et contrairement à ce à quoi nous pourrions nous attendre, la réponse à la question « qu'est-ce qu'une norme » est partagée. Deux visions s'opposent quant à ce qui peut être qualifié de *norme*, notamment dans le cas des normes internationales. La première vision, dite *de facto* s'appuie sur l'acceptation internationale de la norme sans égard à son mode de développement (OCDE, 1999). Dans cette vision, la diffusion est le critère de distinction. La deuxième vision, dite *de jure*, stipule qu'une norme internationale résulte d'un processus qui a réuni des experts de divers pays⁶. Cet aspect procédural qui caractérise une norme internationale apparaît aussi dans le Rapport du comité des obstacles techniques au commerce (2000) publié par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui précise que les procédures qui encadrent les activités de

⁶ La formule *de jure*, en latin, signifie selon le droit, est « une formule permettant d'opposer une situation, une reconnaissance juridique à une situation, à une reconnaissance de fait. (S'oppose à *de facto*.) » La formule *de facto* signifie « selon le fait ». Dictionnaire français Larousse (URL : http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/de_jure/23008), consulté le 11 novembre 2013.

normalisation devraient garantir « *la transparence, l'ouverture, l'impartialité et le consensus, l'efficacité, la pertinence et la cohérence* » de même que « *tenir compte des préoccupations des pays en développement* » (OMC 2000 : 25). Les principes de développement des normes internationales de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) s'appuient également sur la procédure : selon l'organisation, les normes qu'elle développe « *répondent à un besoin du marché, se fondent sur une expertise mondiale, naissent d'un processus multipartite et s'inscrivent dans une démarche consensuelle qui prend en considération les parties prenantes* »^{7,8}. Malgré ces divergences de point de vue, il est communément admis que les normes destinées aux organisations se matérialisent sous la forme d'un document qui

[...] définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services » dans le but de « *définir un langage commun entre les acteurs économiques* », ou encore de « *clarifier, d'harmoniser les pratiques* ».^{9 10}

Différents types de normes sont destinés à l'industrie : certaines ont pour but d'harmoniser les propriétés ou caractéristiques de certains produits, alors que d'autres

⁷ En 2012, l'ISO définissait les normes internationales comme étant « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » URL : <http://iso.org>, consulté le 15 mai 2012.

⁸ Voir le site de l'ISO, URL : <http://www.iso.org>.

⁹ ISO, URL : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm>, consulté le 25 mars 2015.

¹⁰ « (...) [l]es modalités des normes peuvent aussi être intégrées aux lois et règlements de l'État, auquel cas les sociétés et les particuliers sont légalement tenus de s'y conformer. Dans certains cas, le gouvernement lance le processus d'élaboration d'une norme et y participe afin que la norme puisse être intégrée à une loi. Dans d'autres cas, le gouvernement estime qu'une norme en place peut être utilisée pour régler un problème de politique publique et l'intègre à une nouvelle loi. Par exemple, la loi fédérale sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé s'inspire d'une norme nationale » (<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm>)

établissent des terminologies et des systèmes de classification. D'autres encore précisent les niveaux acceptables de performance ou les procédures devant être suivies (Timmermans et Epstein, 2010).

En somme, les pratiques qui sont formalisées dans les textes de normes stabilisent les façons de faire de manière à faciliter les échanges entre les organisations. Ces façons de faire sont réputées être « les meilleures », car elles sont issues du travail d'experts dans un champ d'activité, et certains normalisateurs, telle l'ISO, ont fait de leur processus de normalisation un gage de garantie des normes qu'ils produisent :

[...] l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.¹¹

Par ailleurs, les normes destinées à l'industrie sont adoptées volontairement, elles ne sont pas contraignantes au même titre que les lois et les règlements. Cependant, cette « liberté » est sujette à débat, car les normes peuvent devenir des règlements ou une base sur laquelle se développent des politiques et des lois. Selon le Bureau de la Consommation d'Industrie Canada, « *les normes internationales sont à la base de plus de la moitié des normes nationales du Canada* »¹². D'ailleurs, « *[l]a politique du gouvernement fédéral encourage les organismes de réglementation à déterminer si les normes internationales peuvent fonder les règlements proposés* »¹³. De plus, les

¹¹ Organisation internationale de normalisation (ISO), URL: <https://www.iso.org/fr/about-us.html>, consulté le 19 octobre 2018.

¹² Industrie Canada, Bureau de la consommation (BC), URL : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/oca-bc.nsf/fra/ca01579.html>, consulté le 22 février 2014.

¹³ *Ibid*

accords commerciaux, tel l'Accord relatif aux obstacles techniques au commerce de l'Organisation mondiale du commerce, obligent les gouvernements à réglementer en fonction des normes internationales « dans toute la mesure du possible »¹⁴. Le marché peut également exercer des pressions sur les organisations et rendre quasi obligatoire l'adoption d'une norme, la sanction venant du marché ou du milieu. Plus encore, les normes peuvent agir comme des substituts aux lois lorsque les États n'en utilisent ou n'en instaurent pas.

Ces différentes fonctions des normes ayant été mises en évidence, et en suivant Scott (1995 ; 2008), en regard du modèle des trois piliers du néo-institutionnalisme, j'envisage les normes comme des institutions du pilier normatif particulières au regard de certaines caractéristiques qui se rapportent à leur objectif, à leur processus d'élaboration ainsi qu'à leur résultat :

- leur objectif est de produire un document qui encadre certaines activités ou pratiques dans un domaine ;
- elles ont caractère non contraignant au sens de la loi ;
- leur mode de développement repose sur le travail collectif et consensuel d'experts dans un champ.

Je les considère donc comme des institutions qui formalisent les attentes d'un milieu envers certaines pratiques, activités ou certains comportements de la part des organisations, agissant ainsi comme des structures ou cadres de référence pour la vie sociale, lesquelles, sont au cœur de la théorie néo-institutionnelle. Il s'agit toutefois

¹⁴ *Ibid*

d'un type particulier d'institution en regard du processus qui les voit naître, car les normes sont créées précisément dans le but que les pratiques qu'elles préconisent soient mises en action et qu'elles se diffusent largement dans un champ d'activité.

Par ailleurs, le débat entre les visions *de jure* et *de facto* en ce qui a trait à *ce qu'est* une norme illustre la confusion liée au terme ou à l'idée de la « *normalisation* », qui renvoie d'une part au processus par lequel les normes se diffusent dans un environnement (normalisant ainsi les pratiques ou les façons de faire des organisations), et d'autre part au processus par lequel les normes sont construites. C'est sous l'angle de ce dernier processus que je m'intéresse spécifiquement à la normalisation.

1.2.1 La normalisation en théorie des organisations : un tour d'horizon

La normalisation a été étudiée dans un grand nombre de disciplines depuis les années 1950, notamment en médecine, en informatique, en technologies de l'information et des communications (TIC), en ingénierie et en environnement. C'est donc un champ d'investigation très vaste dans lequel on retrouve une telle diversité d'approches et de sujets qu'il est difficile d'en tracer les contours.

Le champ des théories des organisations est lui-même un champ d'études « complexe et diversifié dans lequel de nombreux ancrages théoriques et disciplinaires se complètent et sont en compétition » (Rouleau, 2007 : 1). En son sein, l'intérêt pour la normalisation s'est accentué au cours des quinze dernières années (Heras-Saizarbitoria et Boiral, 2013 ; Slager *et al.*, 2012 ; Brunsson *et al.*, 2012). Cela coïncide avec la montée en popularité des normes en général, et en particulier des systèmes de management et des normes de gestion, dont le but est l'amélioration des processus organisationnels.

Dans cette littérature, on retrouve une variété de travaux centrés sur différents aspects de la normalisation en tant que processus. Brunsson *et al.* (2012), qui en ont fait une recension, ont regroupé ces travaux en fonction du phénomène étudié : 1) les études qui s'intéressent à la normalisation comme forme d'organisation de la vie moderne et organisationnelle (que ce soit entendu comme forme de régulation, de coordination ou encore de contrôle social) ; 2) les travaux portant sur la normalisation des organisations, et ceux portant sur les organisations de normalisation ; et 3) les études sur le fonctionnement des organisations de normalisation, qui s'intéressent particulièrement aux processus d'élaboration des normes. Les catégories qui en ressortent, et qui sont reprises dans les prochaines sections, permettent de mettre en lumière comment ces perspectives théoriques ont permis d'en aborder des aspects différents.

1.2.1.1 La normalisation en tant que processus structurant

Les études qui envisagent la normalisation comme un processus structurant reconnaissent l'influence des normes sur la vie moderne et organisationnelle, et s'intéressent à la manière dont ces outils contraignent et coordonnent des comportements de même qu'ils diffusent et formalisent des savoirs et des savoir-faire.

a) La normalisation comme forme de régulation

Plusieurs théoriciens du droit et des sciences politiques se questionnent sur l'influence des normes sur les comportements des organisations et le développement de politiques publiques. Dans cette littérature, les normes sont clairement considérées comme des instruments de régulation et de gouvernance (Kerwer, 2005). Tout particulièrement,

ces études se sont penchées sur l'émergence des processus qui instaurent les normes en nouveau mode de régulation complémentaire des instruments de droit. Du côté du droit, pour Bachmann (2001) et Bartley (2011), les normes font partie d'un « nouvel ordre social » alors que pour Cashore (2002), il s'agit d'un « système de gouvernance non-étatique basé sur le marché » (*Non-State Market-Driven Governance Systems*). D'autres parlent de « *gray regulation* » (Bartley, 2007) ou encore de « *soft law* » (Abbott et Snidal, 2001 ; Bartley, 2011).

En sciences politiques, c'est davantage le fait que des acteurs « non étatiques » (telles des organisations privées ou des organisations de la société civile) aient pris en charge des questions « sociétales » (tels les droits de la personne, les conditions de travail et l'environnement) qui interpellent les auteurs de cette littérature. Entre autres, Bernstein et Cashore et *al.*, (2007) et Cashore (2002) se sont interrogés sur la légitimité de ces nouveaux acteurs qui proposent des normes dans des champs d'activités tombant habituellement sous la responsabilité de l'État, et sur la légitimité des normes qu'ils produisent. Ils se sont aussi interrogés sur les conditions d'émergence des systèmes de gouvernance non étatique basés sur le marché et sur les manières dont les acteurs acquièrent un pouvoir d'influence au sein d'un champ. Le recul de l'État, son absence ou encore l'insuffisance des outils de droit dans certains domaines apparaissent ainsi avoir créé l'occasion ou la demande pour des normes privées, ce à quoi des organisations internationales de normalisation et certaines organisations de la société civile se sont empressées de répondre (voir par exemple les travaux de Kerwer, 2005 ; Djelic et Sahlin, 2006 ; Abbot et Snidal, 2000 ; Mattli, 2001 ; Bartley, 2007).

C'est dans cette littérature que s'est développée la notion de norme transnationale, en raison de l'intérêt porté aux normes produites par des acteurs privés (dont les organisations internationales de normalisation) dans la gouvernance mondiale (voir par exemple Djelic et Quack, 2008 ; Djelic et Sahlin Anderssen, 2006 ; Bodzem et

Dobusch, 2012 ; Richardson et Eberlein, 2011 ; Bartley, 2011 ; Abbott et Snidal, 2001). Les normes sont alors considérées comme cohabitant dans un espace dit « transnational » dans lequel on retrouve également des conventions internationales, des accords et des traités qui, eux, font partie du droit international. En particulier, les auteurs de cette littérature s'interrogent ou sont préoccupés par les effets « normalisants », voire « régulateurs », de ces instruments qui sont publiés par des organisations privées — et souvent lucratives — sur la gouvernance et sur les politiques publiques nationales, ainsi que par la légitimité de ces organisations de normalisation à le faire. La norme internationale d'information financière (*International Financial Reporting Standards* (IFRS)), publiée par le Bureau international des normes comptables (*International Accounting Standards Board* (IASB)) est un exemple d'une telle norme qui est considérée, par plusieurs auteurs, comme un outil de régulation¹⁵. Créée par une association professionnelle internationale, elle a pour but de remplacer les principes comptables généralement reconnus par un État pour la préparation des états financiers des organisations sur son territoire. Si elle se fait en principe sur une base volontaire, elle est maintenant devenue obligatoire dans plusieurs pays (au Canada depuis 2011), si bien qu'elle est considérée comme une norme de référence mondiale.

b) La normalisation comme forme de coordination

Plusieurs économistes ont pour leur part analysé les normes pour en faire ressortir leur capacité à coordonner et à organiser les marchés et les transactions, particulièrement dans un contexte de libéralisation économique (Mattli, 2001). Les normes

¹⁵ Les qualificatifs « transnational », « international » et « mondial » sont souvent confondus, le qualificatif « international » étant de loin le plus populaire puisqu'il est employé par les organisations internationales de normalisation pour désigner les normes qu'elles produisent, et étant relayé par les institutions de normalisation nationales et membres du réseau de la normalisation.

« techniques » ou « industrielles » sont ici centrales et dans ces études, il s'agit d'en analyser la diffusion et l'impact sur la structure de l'industrie, sur son évolution et sur sa performance (Mattli, 2001). De ce point de vue, les normes sont vues comme réduisant l'incertitude liée aux interactions et aux échanges, devenus de plus en plus complexes dans un contexte mondialisé. Elles sont ainsi considérées comme ayant pour objectif d'encadrer certains aspects des modes de production mondiaux, comme des « règles du jeu » qui « *créent de l'ordre, ce qui facilite les échanges tout en créant des bénéfices collectifs* » (Bartley, 2007, p. 306, traduction libre). Ce faisant, elles sont vues comme contribuant à l'organisation des marchés en promouvant la compatibilité entre les « *différentes parties d'un même système* » (Brunsson *et al.*, 2012 : 620). Ce sont ainsi les liens entre l'économie et les normes qui prédominent dans ces travaux (Blind et Thumm, 2004).

La coordination des échanges est sans contredit vue comme étant le principe de base, l'argument principal derrière la production de normes internationales, celles-ci étant présentées comme le lubrifiant facilitant les transactions internationales.

c) La normalisation comme forme de contrôle social

La sociologie fournit un autre point de vue sur les normes et sur leur pouvoir structurant. Elles y sont vues comme des outils de contrôle social en raison de leur capacité à structurer les interactions et à influencer les systèmes de connaissances, car elles véhiculent des significations, des croyances, des pratiques et des façons de faire. Leur potentiel est perçu comme étant d'autant plus important que leur influence passe généralement inaperçue aux yeux du plus grand nombre (Lampland et Star, 2009 ; Timmermans et Epstein, 2010). Ces derniers notent d'ailleurs que « *des normes sont souvent imbriquées dans des normes* » et qu'elles contiennent des « *prescriptions*

éthiques et des valeurs » (Timmermans et Epstein, 2010 : 71), ce qui en fait de puissants outils de contrôle social lorsqu'elles se diffusent largement au sein d'une population d'organisations (IBID).

1.2.1.2 La normalisation comme processus de diffusion et d'adoption des pratiques

Un deuxième grand groupe de travaux regroupe ceux qui portent sur la normalisation *des* organisations. Leurs préoccupations centrales concernent la diffusion des normes au sein de populations d'organisations, ainsi que l'adoption et l'implantation de celles-ci par les organisations. Tout particulièrement, l'adoption des normes par les organisations a été étudiée par certains sociologues en théorie des organisations, qui se sont concentrés sur l'effet des pressions exercées par l'environnement institutionnel (Alon et Dwyer 2014 ; Boiral, 2003 ; Boiral et Roy, 2007). Selon ces auteurs, c'est le gain de légitimité qu'apporte l'adoption d'une norme qui serait le moteur ou le catalyseur de cette adoption. Parce qu'elles envoient des signaux très forts à la concurrence et au sein du champ organisationnel, les normes exercent un pouvoir coercitif sur les organisations d'une industrie et stabilisent ainsi cette dernière. D'autres auteurs, comme Benner et Veloso (2008), soulignent plutôt l'intention de l'organisation d'aller chercher ainsi un avantage stratégique par rapport à des concurrents, et une façon d'améliorer sa performance économique ou son efficacité. Sans surprise, ces travaux se concluent généralement sur l'idée que si les organisations adoptent certaines normes, c'est en réponse à différentes pressions — institutionnelles et de performance ou d'efficacité — exercées sur elles (Bowler *et al.*, 2017). D'autres travaux soulignent par ailleurs que l'adoption d'une norme par une organisation peut la mener à différentes stratégies de « découplage » (Meyer et Rowan, 1977 ; Haack *et al.*, 2012 ; Sandholtz, 2012), lorsque l'organisation adopte la norme pour des raisons de légitimité, mais qu'elle n'est pas compatible avec l'ensemble de ses activités.

En somme, les travaux sur l'adoption des normes par les organisations illustrent l'effet potentiel des normes sur les pratiques et les activités des organisations, mais aussi sur la capacité des organisations « d'adapter » les normes lorsque nécessaire.

1.2.2 Le fonctionnement des organisations de normalisation

Un troisième groupe de travaux, bien que ceux-ci soient peu nombreux, comprend les travaux qui portent sur la normalisation *par* les organisations, et c'est celui qui m'intéresse fondamentalement. Ils s'intéressent au fonctionnement des organisations qui produisent des normes et au fonctionnement des processus de normalisation en eux-mêmes (Brunsson *et al.*, 2012). En particulier, ces études ont révélé la concurrence existant entre les normalisateurs et les stratégies qu'ils emploient pour convaincre de l'adoption des normes qu'ils proposent, dont l'usage de processus multipartites. Ces travaux se sont penchés, en particulier, sur la participation des différentes parties prenantes dans ces processus multipartites.

1.2.2.1 La stratégie et la concurrence

Les études de cette catégorie font la lumière sur l'environnement hautement stratégique et concurrentiel dans lequel les normalisateurs travaillent. Elles mettent en évidence l'importance des normes pour ces derniers — eux qui les conçoivent — et les stratégies qu'ils utilisent pour se positionner, eux ainsi que les normes qu'ils conçoivent dans un champ donné (Déjean *et al.* 2004 ; Garud *et al.*, 2002 ; Shapiro et Varian, 1999). Soulignons que les normalisateurs sont présentés dans ces travaux comme des organisations qui répondent à un besoin en proposant des instruments qui pallient à des

lacunes ou à des besoins du marché, et qui ont ainsi une influence stratégique sur l'évolution des industries et des pratiques.

Comme plusieurs auteurs l'ont souligné (Brunsson et Jacobsson, 2000 ; Kerwer, 2005 ; Brunsson *et al.* 2012, par exemple), le caractère volontaire des outils produits par des organisations privées induit une dynamique particulière au sein du champ de la normalisation et chez les normalisateurs. C'est que les normes qu'ils produisent n'ayant pas force de loi, les normalisateurs doivent convaincre de futurs *adopteurs* de la légitimité ou du bien-fondé des normes qu'ils proposent. D'autant plus que les normes qu'ils produisent constituent pour eux un gagne-pain important, leur survie est souvent liée à la vente des normes aux organisations susceptibles de les adopter. Plus encore, elles sont d'importants fonds de commerce (Savall et Zardet, 2005), et la diffusion d'une norme dans une industrie ou au sein d'une population d'organisations alimente toute une série d'activités commerciales liées à la vente des normes, au conseil et à la certification (Savall et Zardet, 2005), dont les normalisateurs peuvent tirer parti. Une fois formalisées dans des textes et adoptées par des organisations dans un domaine, les normes (et les pratiques qu'elles préconisent) peuvent être considérées comme des références. C'est notamment le cas de la norme ISO 9001, publiée par l'Organisation internationale de normalisation, qui a stabilisé les pratiques en gestion de la qualité (Boiral, 2003) et qui en est devenu l'emblème. Cela fait en sorte que lorsqu'ils font la promotion de techniques, d'expertises ou de façons de faire différentes s'appliquant à une même industrie, les normalisateurs se trouvent en concurrence. Dans le cas des normes internationales — qui sont envisagées comme des outils de régulation prêtant main-forte, d'une part, aux règlements et aux lois nationales et, d'autre part, aux instruments du droit international par les pressions qu'elles peuvent exercer sur le marché —, l'enjeu de cette concurrence en devient un de gouvernance des organisations.

En lien avec cette concurrence des normalisateurs et des normes qu'ils produisent, on observe une tendance forte : les normalisateurs tendent à élargir la base des participants par le biais des processus de normalisation, car cela est perçu comme un facteur jouant en la faveur de la légitimité de la norme qui en résulte (Boström et Tamm Hallström, 2010). En effet, le nombre croissant d'acteurs invités à participer aux processus de normalisation et le fait que ceux-ci représentent les intérêts propres à des secteurs différents est vu comme augmentant la qualité et l'acceptabilité des normes ainsi produites.

1.2.2.2 L'élaboration des normes par les organisations de normalisation

Encore peu de travaux ont porté sur les processus de normalisation au sein même des organisations de normalisation (les normalisateurs). La publication du livre *A World of Standards* (dirigé par Brunsson et Jacobsson, 2000) constitue un important jalon dans la littérature sur la normalisation, en particulier au sujet du fonctionnement des organisations de normalisation. Elle met en valeur les caractéristiques particulières des grands normalisateurs qui revendiquent le statut de « producteurs de normes internationales » en raison de leur *membership* multinational, de leur structure organisationnelle et des directives qui encadrent la production de normes¹⁶.

Mais depuis le début des années 2000, certains auteurs se sont penchés sur le processus d'élaboration des normes dans le but de faire de la lumière sur la mécanique interne à

¹⁶ D'autres organisations produisent aussi des normes transnationales, notamment des associations professionnelles et des organisations de la société civile. Cependant, la littérature scientifique ne les considère comme telles que dès lors que les normes qu'elles créent sont diffusées largement et deviennent des références au sein d'une industrie. En comparaison, les normes produites par les organisations internationales de normalisation (comme l'ISO) sont dites des normes « de jure », car peu importe qu'elles soient diffusées, elles sont élaborées par des organisations de référence en normalisation.

la normalisation. L'attention de ces travaux s'est jusqu'à présent orientée vers des questions liées à la participation des parties prenantes — individus ou organisations — dans le processus de normalisation (Brunsson *et al.*, 2012). Cet intérêt a émergé alors qu'a commencé à se faire jour la tendance des normalisateurs à recourir à des processus multipartites dans le but produire des normes « légitimes » aux yeux de divers acteurs. S'en sont ensuivis des constats selon lesquels ces processus de normalisation sont influencés par une augmentation des intérêts en présence et une intensification des négociations (Fransen et Kolk, 2007).

De plus, une deuxième tendance s'observe, celle à l'effet de laquelle les normalisateurs affirment produire des normes « qui font consensus auprès des experts impliqués »¹⁷. Pour ce faire, ces normes nécessitent la mise en place de processus facilitant les négociations entre les acteurs. Certains auteurs se sont interrogés sur les modes de participation des parties prenantes dans les processus de normalisation, et notamment sur la capacité réelle de différents acteurs de contribuer à l'effort de normalisation (Weetman, 2001 ; Bamber et McMeeking, 2016), sur l'influence de certains acteurs par rapport à d'autres (Cortese *et al.*, 2010 ; Bamber et McMeeking, 2016) et sur les jeux de pouvoir entre les acteurs prenant part au processus de normalisation (Bolström et Hallström, 2010).

Certaines dynamiques associées aux acteurs qui y prennent part ont ainsi été mises en évidence. Notamment, les acteurs y sont décrits comme des parties prenantes en raison des intérêts qui les motivent et qui influencent leur participation dans ces processus :

¹⁷ Voir le site Internet www.iso.org, consulté le 12 novembre 2018.

[...] most commentators now agree that the active engagement of stakeholders stems from a political and social agenda as much as a technical one, i.e. not necessarily dominated by the economic (direct cost) notion of self-interest. (Bamber et McMeeking, 2016 : 60)

Ces travaux ont ainsi mis en évidence les défis inhérents à la participation de nombreuses parties prenantes dans la normalisation en plus de mettre en lumière le caractère politique de ces processus. Néanmoins, ils nous en apprennent peu sur la nature des confrontations entre les acteurs dans le contexte de la normalisation, ou encore sur la manière dont ces parties prenantes arrivent à produire collectivement une norme.

Les travaux de Maguire et Hardy (2006) font toutefois à cet égard exception. Leur analyse présente la création de la convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (les POPs) comme le résultat de luttes, de négociations et d'une co-construction par les acteurs qui ont participé à son élaboration¹⁸. Tandis que ceux qui mettaient de l'avant un discours scientifique présentaient les produits chimiques comme étant « sans danger, sauf en cas de preuve du contraire », ceux qui mobilisaient plutôt un discours de précaution les présentaient plutôt comme étant « potentiellement dangereux en l'absence de connaissances supplémentaires ». Ces deux discours ont été au cœur d'une lutte qui opposait d'une part des acteurs souhaitant que l'industrie soit tenue de s'abstenir d'employer des produits sans avoir la certitude de leur innocuité, et d'autre part des acteurs convaincus que les produits sont sans danger tant que les effets nocifs de ces produits n'ont pas été prouvés scientifiquement.

¹⁸ Bien qu'il s'agisse d'un processus menant à la publication d'une convention, et non d'une norme, ce processus présente de nombreux points en commun avec les processus de normalisation au sein des organisations de normalisation, dont celui de réunir, dans un même lieu, des acteurs provenant de différents secteurs et ayant des visions et intérêts distincts en lien avec l'objet de la convention.

Cette analyse met ainsi l'accent sur le fait que ces deux groupes ont tenté d'influer sur la place accordée aux discours dont ils étaient les porteurs, et sur les stratégies qui ont été employées pour le faire — des « stratégies discursives » (*discursive strategies*). Plus précisément, selon les auteurs, c'est à travers des luttes discursives (*discursive struggles*) que de nouvelles institutions voient le jour et en l'occurrence, ils étudient comment deux discours participent à la création d'une nouvelle institution, qui prend la forme d'une convention sur les polluants organiques persistants.

Leur analyse m'inspire particulièrement parce qu'elle illustre comment deux discours (le principe de précaution et celui de la preuve scientifique) — qui reflètent des visions différentes du risque — deviennent des « matières premières » et les objets de luttes discursives participant de l'instauration d'une norme. Ceci, en mettant en évidence le rôle des acteurs dans l'élaboration de cette Convention, à travers les stratégies qu'ils ont employées pour qu'elle intègre les discours et les visées qu'ils préconisaient.

1.3 Proposition de recherche : quelles formes de travail institutionnel dans la création de l'ISO 26000 ?

Les sections précédentes ont mis en évidence différentes conceptions des normes telles qu'elles sont élaborées dans différentes disciplines : outils de régulation en sciences politiques, instruments de coordination en économie, alors que la sociologie y voit une forme de contrôle social par la diffusion des savoirs et des pratiques. Plusieurs travaux sur la normalisation par les organisations portent sur les manières par lesquelles les normes peuvent se diffuser dans un environnement ou au sein d'une population d'organisations et de groupes professionnels et en influencer les pratiques. En somme, ces études attirent l'attention sur certaines caractéristiques des normes qui permettent de les envisager en tant que structures donnant de la stabilité aux échanges et à la vie

sociale, c'est-à-dire en tant qu'institutions. Et plusieurs études ont aussi mis l'accent sur la présence d'acteurs intéressés dans le processus de normalisation.

Jusqu'à récemment, la majeure partie des travaux sur les institutions se sont penchés sur des questions liées à l'influence des institutions sur les structures et le fonctionnement des organisations, sur les populations d'organisations ou encore sur les champs organisationnels (Scott, 2008), en s'intéressant peu aux processus qui engendrent la création de nouvelles institutions. Parallèlement, l'intérêt suscité par les mécanismes internes à la normalisation au sein de la littérature en théorie des organisations est récent, la majorité des études jusqu'à présent ayant porté sur la diffusion des normes. Mais de plus en plus de travaux s'intéressent à la construction des institutions (Scott, 2008), et certains auteurs se penchent sur le rôle des individus dans ce processus, en s'intéressant, entre autres, à la relation action-institution à travers le concept du travail institutionnel. En outre, les études qui ont été présentées jusqu'à présent ont mis en évidence la grande diversité des formes de travail institutionnel pouvant être identifiées sur le terrain, en particulier dans le contexte de changements opérant dans un champ ou un secteur d'activité. Les formes de travail institutionnel nommées dans ces études ont été identifiées a posteriori, et à la lumière des changements ayant été observés dans les secteurs ou champs d'activité étudiés.

Le processus d'élaboration d'une norme internationale fournit alors un contexte particulier propice à l'observation des relations et interactions entre différentes formes de travail institutionnel, celui-ci étant déterminé dans le temps et étant guidé par les règles d'usage de la normalisation mises en place par l'organisation qui encadre le processus.

J'ai jusqu'ici voulu problématiser de manière à envisager la normalisation comme un processus de production d'une norme concomitant à celui d'une institutionnalisation

de cette norme. J'ai aussi voulu souligner comment les normes sont couramment conçues comme désignant à la fois ces processus en action et leurs résultats. Je propose pour ma part de me pencher sur la normalisation en tant que lieu dans et par lequel des experts échangent au sujet d'un objet — en l'occurrence, ce qui est à « normaliser » — dans le but de produire une compréhension commune de celui-ci. Plus précisément, il s'agit pour moi d'analyser un processus en tant que lieu, où les acteurs sont liés par l'intérêt qu'ils portent envers le concept de responsabilité sociale. Les effets attendus de la normalisation, et surtout les avantages d'effectuer un tel processus, et de par le fait même l'institutionnaliser, sont connus : harmonisation des pratiques, facilité à entrer dans certains marchés, des enjeux qui sont importants notamment pour les organisations, ce qui les motive à participer à ces processus pour en influencer les résultats.

Nous verrons dans les sections subséquentes qu'à l'instar de Hoffmann (1999), on peut envisager qu'il existe ou qu'il se crée, au moment de la normalisation et autour de l'objet à normaliser, un champ formé par des acteurs interpellés par cet objet de normalisation et par les questions ou les préoccupations que cela suscite. Ainsi, des acteurs se trouvent liés par l'intérêt qu'ils portent à cet objet. En même temps, dans ce champ, les rôles et façons de faire largement acceptés fournissent des guides pour l'action. Nous verrons ensuite que le champ de la RS peut être envisagé comme se construisant autour d'une question qui renvoie au rôle des entreprises dans la société, et que, toujours à l'instar de l'analyse réalisée par Hoffman (1999), il existe, dans ce champ, à la fois des visions complémentaires et concurrentes de la RS.

1.3.1 Le champ en tant que concept opératoire

Les études sur le travail institutionnel qui ont été présentées à la Section 1.1.3 ont contribué de différentes façons à l'approche du travail institutionnel et à la compréhension des relations entre différentes formes de travail institutionnel, notamment en mettant en évidence la relation qui existe entre le contexte dans lequel se déroule l'action et les formes de travail institutionnel réalisées par les acteurs dans le but de créer une nouvelle institution ou de modifier une institution existante.

Ce contexte, que l'on tend à définir de façon générique comme étant « le champ », peut prendre la forme d'une industrie ou d'un secteur d'activités qui présentent certains éléments institutionnels communs - par exemple, des pratiques, des rôles, des lois, des règlements, qui exercent des pressions sur les organisations en définissant ce qui bien/mal, ce qui est acceptable/ce qui ne l'est pas. Mais le champ prend également la forme d'un lieu dans lequel des acteurs manifestent un intérêt commun pour une question ou une préoccupation, sans qu'ils aient en commun des pratiques, des rôles, des règlements ou des lois.

On observe alors que ces « champs » conditionnent les formes de travail institutionnel en créant des contraintes et des opportunités pour l'action. Dans les études de Gawer et Phillips (2013), de Ziestma et Lawrence (2010) dont j'ai parlé plus haut, il est question de proposer de nouvelles pratiques dans une industrie. Dans les deux cas, l'occasion ou la manière de remettre en question les pratiques existantes de l'industrie doit être « découverte » par les acteurs, qui alors déploient des stratégies pour en proposer de nouvelles. Dans l'étude de Tracey et al. (2011), le champ en est un qui est formé autour de la question de l'aide aux sans-abri et les acteurs tentent d'y importer une nouvelle solution innovante à travers un nouveau modèle organisationnel. Les entrepreneurs doivent convaincre des acteurs importants du champ de l'aide aux sans-

abri afin d'obtenir leur soutien en leur proposant d'y intégrer une nouvelle manière de conduire les affaires. Dans leurs travaux, les auteurs mobilisent la notion de *logiques institutionnelles*, qui renvoient à des « ensembles composés de pratiques et de constructions symboliques » qui guident le comportement des acteurs. En ce sens, les logiques institutionnelles opèrent telles des institutions en rendant les actions qu'ils réalisent ou les gestes qu'ils posent « acceptables et prévisibles » (Lounsbury, 2002, dans Tracey et al., 2011 : 62). Ainsi, ces « répertoires » d'actions contraignent le champ des possibilités pour les acteurs souhaitant apporter des modifications à ces mêmes répertoires.

Par ailleurs, dans l'ensemble de ces études, il s'agit de transformer les pratiques propres à une industrie (ou un secteur d'activité, par exemple, la coupe forestière, l'aide aux sans-abri) et auquel s'intéressent des acteurs qui ne sont pas à toujours des acteurs participant de cette industrie. Ceci s'explique par le fait qu'envisager le travail institutionnel en renouant avec l'agence change la façon de concevoir le champ organisationnel comme étant distinct de l'industrie ou du secteur d'activité — dans lesquels le type d'activités ou les technologies sont centraux — pour envisager le champ organisationnel, comme Hoffman (1999) et Hoffman et Ventresca (1999) l'ont fait, c'est-à-dire, non pas comme se limitant aux acteurs liés par des activités, mais comme comprenant des acteurs *intéressés* par une question, des activités et des technologies. Ainsi, pour ces auteurs, les champs se forment autour de questions ou de préoccupations que partagent des acteurs :

Where some may define a field around companies with a common product or market (as bounded, for instance, by a Standard Industrial Classification [SIC] code), I suggest that a field is formed around the issues that become important to the interests and objectives of a specific collective of organizations. Issues define what the field is, making links that may not have previously been present. Organizations can make claims about being or not being part of the field, but their membership is defined through social interaction patterns. Conceptualizing a field as centered around issues rather than networks reveals greater complexity in field formation and evolution. If an organization or population chooses to disregard an emerging issue, others may crystallize the field formation process for them. (Hoffman, 1999 : 352)

Pour raffermir cette distinction entre le champ et l'industrie, on peut prendre l'exemple de la coupe forestière : l'industrie étant composée des organisations et entreprises directement impliquées, de par leurs activités, dans la coupe des forêts. Le champ comprend, plus largement, les acteurs intéressés ou préoccupés par la question de la coupe forestière et manifestant cet intérêt par le biais d'actions. Ainsi, le champ formé autour de l'intérêt des acteurs permet-il, ici, d'envisager la multitude d'institutions, d'arrangements institutionnels ou encore de logiques institutionnelles, en référence aux travaux de Tracey et al. 2011, cohabitant dans un même champ.

1.3.1.1 La responsabilité sociale en tant que champ hétérogène

Constitué autour d'une interrogation sur le rôle de l'entreprise/organisation dans la société, le champ de la RS est en effervescence. En effet, l'idée que les organisations ont des responsabilités qui dépassent la responsabilité financière a connu une diffusion importante à travers le monde au cours des trente dernières années. Sa diffusion a notamment été accélérée par les crises sociales, environnementales et économiques, de même que par la reconnaissance du rôle des entreprises dans ces crises, laquelle reconnaissance va de pair avec celle des limites de l'État (Pasquero, 2005). Dans les

pays en développement, les crises humanitaires et politiques ont aussi attiré l'attention sur la complicité des entreprises dans celles-ci et l'importance du rôle qu'elles pourraient jouer dans la recherche de solutions (Visser, 2008). Elle est désormais mise de l'avant par de grandes institutions internationales telles que la Banque Mondiale, l'OCDE, les Nations Unies et la Cour pénale internationale (Gjolberg, 2008).

Toutefois, les implications de la responsabilité sociale suscitent toujours des débats, tant pour les entreprises et les organisations que pour d'autres acteurs de la société civile. C'est que non seulement y a-t-il débat sur le rôle de l'entreprise dans la société et sur l'étendue de ces responsabilités, mais aussi parce que ce qui peut être désigné comme étant une activité responsable est ambigu (Vogel, 2005). De plus, sur le terrain et à travers les pratiques des entreprises et des organisations dans différents pays et secteurs, une grande variété de pratiques révèle des écarts de visions importants et parfois contradictoires quant à ce que désigne la RS. Car des représentations multiples de la RS sont construites sur des réalités socio-économiques et politiques différentes (Antal et Sobczak 2007, Matten et Moon 2008, Kang et Moon 2012), qui se formalisent tantôt dans des politiques, des règlements ou des lois, tantôt dans des outils et instruments locaux, régionaux, nationaux ou sectoriels destinés à différents auditoires. Ainsi, dans la littérature en gestion, le concept de responsabilité sociale a été qualifié de contesté (Okoye, 2009 ; Reed, 1999), de controversé (Pasquero, 2009) ou de polysémique (Turcotte *et al.*, 2010). Malgré cela, ce que l'on peut qualifier de champ *international* ou *mondial* de la responsabilité sociale est en émergence, un champ qui prend forme à travers l'intérêt manifesté par différents acteurs pour la question du rôle de l'entreprise, et plus largement, du rôle de l'organisation, dans la société. Cet intérêt se manifeste, entre autres, à travers la prolifération de normes, d'outils et d'instruments en responsabilité sociale de par le monde et les secteurs et qui ont pour but d'encadrer la production mondiale et ses externalités depuis les années 1990 alors que l'on observe, parallèlement, une tendance à la convergence internationale en raison des

pressions exercées par la communauté internationale et les normes dont elle fait la promotion (Gond et Igalens, 2008).

1.3.1.2 L'ISO 26000 en tant que processus de création d'une institution dans le champ de la RS

Traditionnellement, les instruments portant sur le rôle de l'entreprise et sa responsabilité à l'endroit des externalités sociales ou environnementales liées à ses activités sont produits par des organisations gouvernementales internationales ou encore des organisations de la société civile, mais de plus en plus de normes sont produites par des organisations associées à l'industrie (Abbott et Snidal, 2009). Une concurrence au sein de ces organisations porte à l'avant-plan le défi de produire des normes internationales (ou transnationales) qui seront considérées comme étant « *désirables, acceptables et appropriées* » (Botzem et Dobusch, 2012 ; Cashore, 2002) :

[G]iven the regulatory void at the transnational level, being legitimate is important in standardization processes as it signals 'the rightfulness and appropriateness of authority' in bringing about political and social order.
(Quack, 2010, p. 8)

Pour gagner en légitimité, les organisations qui développent des normes adoptent des processus multipartites auxquels des experts de domaines variés travaillent ensemble pour élaborer une norme consensuelle. Ce fut le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale, dont le développement s'est déroulé entre 2005 et 2010, à laquelle des experts représentant les intérêts de six groupes de parties prenantes (les travailleurs, les consommateurs, l'industrie, le gouvernement, les ONG et les organisations liées à la normalisation ou à la recherche), ont participé. Bien que les experts qui ont participé au comité de travail aient eu pour but de créer collectivement

une norme en RS, la présence d'intérêts variés et parfois contradictoires a rendu les négociations difficiles.

Le processus de construction de cette norme m'apparaît comme un cas pertinent et intéressant d'institutionnalisation à analyser, car il me semble exemplaire et à l'image d'une nouvelle réalité, non seulement dans le champ de la RS, mais aussi dans plusieurs secteurs dans lesquels des normes sont créées par des normalisateurs privés, dans le cadre de négociations auxquelles participent une grande variété d'acteurs.

Je l'ai souligné plus haut, le champ de la RS est caractérisé par des débats non résolus sur le rôle des différents acteurs économiques de la société, et par des pratiques diversifiées à travers le monde et que peuvent porter les acteurs qui participent à la normalisation. Dans cette thèse, mon objectif n'est pas de faire une analyse de la norme en tant que telle, mais plutôt d'analyser les actions que les experts membres du Groupe de travail sur la RS d'ISO 26000 ont réalisées, de même que les stratégies qu'ils ont employées dans ce processus de construction de cette norme. Mais de plus, je m'intéresse à ce processus de normalisation en tant que processus d'institutionnalisation, puisque je considère que ces deux processus s'effectuent de manière concomitante. Dès lors, il s'est agi pour moi d'envisager le processus de construction de la norme ISO 26000 comme un processus par lequel cette norme est aussi, en même temps, produite comme une institution.

1.3.2 Les limites de la littérature sur le travail institutionnel et problématique de recherche

Le travail institutionnel, défini par Lawrence et al. (2011) comme étant « les pratiques des individus et de groupes, réalisées dans le but de créer, de maintenir ou de

transformer des institutions » (*traduction libre*, p.52), s'intéresse, comme il a été souligné dans les sections précédentes, à la relation qui existe entre l'action et l'institution et remet, au premier plan, le rôle d'une diversité d'acteurs dans l'évolution des institutions qui guident leurs actions.

Une des pierres angulaires de cette approche est la taxonomie du travail institutionnel proposée par Lawrence et Suddaby (2006). Ceux-ci avaient alors observé dans la littérature néo-institutionnelle en théorie des organisations des manifestations d'agence réalisées par des acteurs dans des contextes variés et ayant pour résultat la modification de certains éléments institutionnalisés. Ces manifestations d'agence ont alors été envisagées comme autant de formes de travail institutionnel et avaient été présentées, par les auteurs, comme étant spécifiquement liées à l'un ou l'autre des contextes de création de nouvelles institutions, de maintien d'institutions existantes ou de rupture avec des institutions existantes.

Dans leur taxonomie du travail institutionnel, Lawrence et Suddaby (2006) avaient ainsi observé neuf formes de travail institutionnel participant de la création de nouvelles institutions. Ces formes de travail institutionnel correspondent à des stratégies d'action employées pour agir sur différents éléments institutionnalisés. Ce que les auteurs nomment « *advocacy* », par exemple, correspond à une stratégie consistant à « mobiliser du pouvoir politique ou législatif en utilisant des techniques directes et délibérées de persuasion » (*traduction libre*, Lawrence et Suddaby, 2006 : 221) — comme on le fait en faisant du *lobbying*, par exemple, dans le but d'agir sur « l'allocation de ressources matérielles ou sociales et d'obtenir les faveurs politiques nécessaires pour créer de nouvelles structures et pratiques institutionnelles » (*traduction libre*, Lawrence et Suddaby, 2006 : 222). Ce sont alors les règles ou même les Lois qui font l'objet du travail institutionnel mené par les acteurs, celles-ci conférant

des privilèges et des contraintes à divers acteurs dans le champ et en influençant la structure de celui-ci.

Depuis, des travaux empiriques ont enrichi cette taxonomie et ont produit de nouvelles typologies de travail institutionnel se produisant dans le contexte de création d'institutions. On constate alors autant de formes de travail institutionnel que d'auteurs, ce qui met évidence que ce qui est nommé comme étant du travail institutionnel est ambigu : alors que certains auteurs nomment le travail institutionnel en fonction des stratégies *qui sont employées* par les acteurs, c'est le cas de Slager et al. (2012) et de Tracey et al (2011), d'autres, comme Gawer et al (2013) et Ziestma et Lawrence (2010) nomment la forme de travail institutionnel en fonction de l'élément institutionnalisé qui *fait l'objet* de ces stratégies et actions. Il persiste donc des éléments de confusion de ce qu'est le travail institutionnel, dans la littérature. Le Tableau 1.2 présente les formes de travail institutionnel observées dans différents contextes de création et de transformation d'une institution.

Tableau 1.2 Formes de travail institutionnel qui ont été observées dans un contexte de création et de transformation d'une institution

Auteurs	Formes de travail institutionnel
Slager et al. (2012)	<i>Calculative framing</i> <i>Engaging</i> <i>Valorizing</i>
Tracey et al. (2011)	<i>Problem framing</i> <i>Counterfactual thinking</i> <i>Building the organizational template</i> <i>Theorizing the organizational template</i> <i>Connecting with a macrolevel discourse</i> <i>Aligning with highly legitimate actors</i>
Ziestma et Lawrence (2010)	<i>Boundary work</i> <i>Practice work</i>
Gawer et Philipps (2013)	<i>External practice work</i> <i>Legitimacy work (collective identities)</i> <i>Internal practice work</i> <i>Identity work</i>

La diversité des formes de travail institutionnel répertoriées dans ces études illustre, d'une part, la variété des stratégies employées pour produire un résultat — comme on peut le voir à travers les formes de travail institutionnel identifiées par Slager et al (2012) et Tracey et al. (2011), ainsi que la variété des « institutions » qui font l'objet de ce travail — comme on peut le voir dans les études de Gawer et Phillips (2013) et de Ziestma et Lawrence (2010) — et la relation complémentaire qui existe entre certaines institutions dans un champ.

Autre observation importante sur ces travaux, ils illustrent les relations complémentaires qui existent entre différentes formes de travail institutionnel. Les études de Gawer et Phillips (2013) et en particulier celle de Ziestma et Lawrence (2010) illustrent que cette complémentarité entre différentes institutions et surtout, le fait qu'elles se supportent et se renforcent mutuellement renforce leur légitimité, tout en

leur conférant de la résistance face au changement et de la stabilité. Or lorsque différentes institutions sont imbriquées les unes avec les autres, formant ainsi des « systèmes institutionnels » dans un champ, il est possible de constater que plusieurs formes de travail institutionnel sont effectuées simultanément par le biais des diverses actions que les acteurs effectuent pour les maintenir en place - et parallèlement, que différentes formes de travail institutionnel seront nécessaires pour modifier ces systèmes. Dans l'étude ayant porté sur Intel, par exemple, Gawer et Phillips (2013) ont montré que l'entreprise a construit de nouvelles croyances dans le champ en définissant les principes de la nouvelle logique industrielle qu'elle proposait, en même temps qu'elle travaillait à l'acceptation et à la diffusion de nouvelles pratiques, en partageant ses connaissances et en stimulant le développement de produits complémentaires à celles-ci. Dans l'étude de Ziestma et Lawrence (2010), comme je l'ai souligné plus tôt dans ce chapitre, le travail institutionnel sur les pratiques s'accompagne d'un travail institutionnel sur la définition du rôle des acteurs : la définition du rôle de certains acteurs dans un champ (les « boundaries »), et les pratiques (qui entretiennent et supportent la perception du rôle de ces acteurs) se renforcent l'un l'autre, et lorsque l'un deux est modifié ou est remis en question, cela nécessite ou entraîne la modification de l'autre.

Ces constats qui émanent de l'analyse de la littérature sur le travail institutionnel, quant à ce qui constitue du travail institutionnel et quant aux relations qui existent entre différentes institutions et les formes de travail dont celles-ci font l'objet, m'ont amenée à poser les questions suivantes : quelles sont différentes formes de travail institutionnel mises en œuvre à travers différentes actions et stratégies particulières, tout au long du processus de construction de la norme ISO 26000, et sur quelles institutions ces actions et stratégies ont-elles portées ? Quelles relations existent entre ces différentes formes de travail institutionnel dans la construction de cette norme en responsabilité sociale ?

CHAPITRE II

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 m'apparaît comme un cas à la fois extrême et représentatif. Extrême, car il s'agit d'un événement qui a rassemblé plusieurs centaines d'experts représentant les intérêts de multiples groupes d'intérêt¹⁹, ainsi que des États et des organisations qui les ont mandatés pour le faire. Le contexte dans lequel s'est déroulée la construction de l'ISO 26000, et notamment le temps imparti au projet, me semblait un terrain des plus propices à l'observation des manifestations de travail institutionnel. Lors de sa dernière rencontre, le groupe de travail ISO 26000 a compté plus de 450 experts en provenance de 99 pays et de 42 organisations internationales.

Il s'agit en même temps d'un cas représentatif, car tout indique que l'ISO 26000 a permis à l'ISO d'apprendre et qu'elle a modifié ses procédures en fonction de cette nouvelle réalité dans le monde de la normalisation, qui pose comme exigence de produire des normes en modes multipartite et multinational. Ce cas présente également

¹⁹ Ces experts ont été regroupés dans l'un des six groupes de parties prenantes identifiés par l'ISO, soit : le gouvernement, l'industrie, les travailleurs, les consommateurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et les autres (*service, research and others*).

des similitudes avec des processus multipartites de normalisation menés par d'autres organisations.

2.1 La démarche de collecte des données

Cette recherche combine trois types de données : 1) des observations réalisées lors des rencontres de travail qui ont eu lieu au Chili en 2008, au Canada en 2009 et au Danemark en 2010 ; 2) des entretiens (réalisés entre 2009 et 2011) auprès d'experts et d'observateurs impliqués dans le développement de la norme ; et 3) des documents produits par le groupe de travail ISO 26000.

Les sections suivantes présentent plus précisément les trois types de données sur lesquelles repose ma recherche : les observations, les entretiens et les documents. Leur utilisation a donné offert l'avantage de la richesse des données, basées à la fois sur des observations (connaissances du chercheur), des entretiens (interprétations des répondants) et des documents du groupe de travail (décisions prises). Cela a aussi permis d'obtenir différents points de vue sur ces événements et incidents qui ont marqué le processus : l'interprétation des répondants de ces événements, celui du ou des chercheurs, ainsi que la version formelle apparaissant dans les documents officiels du GTRS. Un deuxième avantage de l'utilisation de ces différents types de données est de permettre de corroborer et de compléter le récit des événements et incidents rapportés par les répondants lors des entretiens avec d'autres sources de données, nos propres observations ainsi que les documents officiels. Enfin, l'usage de données issues de ces trois sources permet d'accéder à des données historiques, c'est-à-dire qui précèdent l'arrivée des chercheurs sur le terrain en 2008.

2.1.1 Les observations

Les observations ainsi que les entretiens ont été réalisés par trois chercheuses : Marie Hanquez, diplômée du programme MBA-recherche ; Marie-France Turcotte, professeure à l'ESG-UQAM, et moi, en tant que doctorante. Fait à noter, l'accès à la rencontre du groupe de travail sur la RS ISO 26000 était limité aux experts et observateurs délégués par une organisation internationale ou un pays. J'ai assisté à la rencontre du groupe de travail qui a eu lieu au Chili (2008) en tant que déléguée observatrice pour l'Institut de l'énergie et de l'environnement des pays francophones (IEPF) et membre du groupe d'intérêt « SSRO ». Ma collègue Marie Hanquez a aussi assisté à cette rencontre en tant qu'observatrice pour l'Institut de l'énergie et de l'environnement pour la francophonie (IEPF) et membre du groupe d'intérêt « Gouvernement ». J'ai par ailleurs assisté à la rencontre qui a eu lieu au Danemark, en tant que déléguée observatrice membre du groupe d'intérêt "Industrie" pour la Belgique. Marie Hanquez et Marie-France Turcotte y ont aussi assisté en tant qu'observatrices, la première en tant que membre du groupe d'intérêt « Gouvernement » pour la Belgique, et la deuxième comme membre du groupe d'intérêt « Travailleurs » pour le Canada. Quant à la rencontre qui a eu lieu à Québec, en 2009, Marie Hanquez et moi y avons eu accès en tant que bénévoles.

Les observations *in situ* de trois rencontres du groupe de travail ISO sur la RS se sont déroulées sur une période de cinq à sept jours. Ces rencontres m'ont permis d'observer le travail des experts, des observateurs et du secrétariat ISO pour construire la norme ISO 26000 alors même que celui-ci s'effectuait. Elles ont été riches, car l'élaboration des procédures ISO guide en grande partie l'organisation du travail des experts lors de ces rencontres internationales, et je pouvais observer directement les dynamiques internes de ce processus de normalisation.

Car les experts ont échangé lors de différentes rencontres formelles organisées par l'ISO, dont : les plénières (*plenaries*), auxquelles tous ont été invités à assister ; les clauses spécifiques (*clause specific meetings*) au cours desquelles des sujets spécifiques concordant aux différentes parties du document ont été discutés ; les rencontres des groupes des parties prenantes (*stakeholder groups meetings*), qui ont réuni les membres appartenant aux groupes de parties prenantes ; ainsi que les rencontres des groupes linguistiques (*language task force meetings*), qui ont réuni les membres de différentes communautés linguistiques (accessibles sur invitation). D'autres rencontres formelles organisées par l'ISO ont également eu lieu en marge de la semaine de travail, notamment les rencontres réunissant le DEVCO (c'est-à-dire les pays en développement au sein du groupe de travail), le cocktail d'ouverture de la semaine de travail et la soirée qui clôture celle-ci. Mes collègues et moi avons aussi pu assister à un éventail de rencontres : les plénières, les rencontres du « *French-speaking taskforce* », les rencontres du groupe des parties prenantes (dont nous avons fait partie), des rencontres portant sur différentes clauses spécifiques ainsi que la rencontre du groupe DEVCO, qui a eu lieu à Québec. Par ailleurs, nous avons été invitées à participer à certaines activités informelles comme des lunchs, des soirées, des visites guidées de la ville, parfois organisées par le pays hôte et parfois organisées par les experts du groupe de travail. Les notes d'observations de chaque chercheuse ont été consignées dans un journal de bord qui a été transcrit sur support numérique.

La collecte de données s'est ainsi effectuée à mi-chemin entre l'observation non participante et l'observation participante, et la stratégie de recherche pourrait être qualifiée de « quasi-ethnographie », puisque j'ai pu faire l'expérience du développement de la norme en tant qu'observatrice déléguée. Bien que je ne sois pas intervenue directement dans les discussions qui ont eu lieu au sein du groupe de travail lors des plénières ou des discussions sur les clauses spécifiques de l'ISO 26000, j'ai vécu l'expérience d'assister aux réunions de travail, d'en suivre les discussions, de

comprendre la manière dont le travail est réalisé, d'assister à des événements informels, notamment. De plus, mon avis a parfois été sollicité par d'autres participants au processus. En ce sens, je considère que mon expérience est un peu similaire à celle d'autres membres délégués observateurs du groupe de travail.

2.1.2 Les entretiens

Les entretiens ont été réalisés auprès de 65 délégués (experts et observateurs confondus) participant au processus²⁰, et auprès de quatre répondants impliqués dans le développement de la norme (au sein du leadership d'ISO, du leadership du GTRS ou encore au sein de comités miroirs).

Plus précisément, deux types d'entretiens semi-dirigés ont été réalisés : de « longs » entretiens (d'une durée moyenne de 90 minutes) et de « courts » entretiens (d'une durée moyenne de 20 minutes). Les longs entretiens ont été réalisés lors des rencontres du groupe ou encore par téléphone. Pour ce qui est des courts entretiens, ils ont été réalisés lors de la dernière rencontre de travail afin de cerner l'avis d'experts sur l'évolution des négociations, notamment sur des questions clés qui ont fait l'objet de débats et sur l'état des travaux, à l'aube du vote de la publication du document.

Tous ces entretiens ont été réalisés en 2009 et 2010 : lors de la rencontre qui a eu lieu à Québec (2009) et après celle-ci (par téléphone), et lors de la rencontre qui a eu lieu au Danemark (2010) et après celle-ci. Ils ont été réalisés en français ou en anglais, selon le choix du répondant, à l'aide de guides d'entrevues. Ils ont aussi tous été enregistrés en format numérique (à l'exception de quatre, pour un total d'un peu plus de 54 heures d'enregistrement) et ont été transcrits dans leur langue d'origine. Les notes prises au

²⁰ Certains délégués ont été interviewés deux fois, à des intervalles de temps différents.

cours des entretiens qui n'ont pas été enregistrés ont été transcrites en format numérique.

L'objectif de l'équipe de recherche dont je faisais partie était d'obtenir des entretiens auprès de répondants de pays de l'ensemble des continents et de l'ensemble des groupes de parties prenantes. Le Tableau 2.1, ci-dessous, expose le nombre d'entretiens pour chacun des groupes des parties prenantes.

Tableau 2.1 Bilan des entretiens réalisés selon les groupes de parties prenantes

Groupe des parties prenantes	Gouv.	SSRO	Industrie	ONG	Travailleurs	Consom.	Autres	Total
Experts et observateurs	15	15	15	10	4	2	4	65
%	23,08 %	23,08 %	23,08 %	15,38 %	6,15 %	3,08 %	6 %	100 %

Le nombre d'entretiens qui ont été réalisés dans chaque catégorie de parties prenantes est représentatif du nombre de participants faisant partie de chacun des groupes de parties prenantes, à l'exception du groupe des consommateurs, comme on peut le voir au Tableau 2.2, ci-dessous.

Tableau 2.2 Nombre de délégués selon le groupe des parties prenantes

Groupe des parties prenantes	Gouv.	SSRO	Industrie	ONG	Travailleurs	Consom.	Autres	Total
Experts ou observateurs	80	75	85	65	30	45		380
%	21,05 %	19,74 %	22,37 %	17,11 %	7,89 %	11,84 %		100 %

2.1.3 Les documents

Cette dernière catégorie de données est composée principalement de documents disponibles sur le site Internet du groupe de travail sur la RS. Ils sont accessibles au public par l'entremise du site Internet mis en place par l'ISO en guise de support au groupe de travail sur la RS, et dans le but d'assurer la transparence des travaux du groupe. Fait à noter, ce site n'est plus en fonction aujourd'hui. Cependant, nous avons pris soin de préserver l'accès à ces documents via le téléchargement de l'ensemble des dossiers et des fichiers disponibles aux membres du GTRS via le lien du site Internet alors en fonction²¹.

Cette banque de données est composée d'environ 2 000 documents, répartis dans divers dossiers. Tous ces documents n'étant pas indispensables pour ma recherche, il a d'abord fallu identifier les documents les plus susceptibles de livrer des informations pertinentes pour la recherche. Cette étape, qui s'est avérée très longue en raison du grand nombre de documents, a mené à la constitution d'un corpus de documents pertinents, en créant un tableau Excel générique des différents types de documents créés par le groupe, dans laquelle était identifié le genre d'information qu'on y retrouve habituellement. D'autres documents ont été identifiés en fonction de leur pertinence sur des questions précises, notamment des événements rapportés par les répondants et nécessitant des précisions. Les documents faisant partie de ce corpus sont les suivants — la liste de ces documents est présentée dans les annexes D à F :

- les documents qui ont précédé la version première ébauche, notamment : le rapport du COPOLCO, le rapport du SAG, le compte rendu de la conférence de

²¹ <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>).

Stockholm, ainsi que le NWIP, la réponse au NWIP, les N3, N4 et N5 et les commentaires sur ces documents ;

- le texte des Lignes directrices (dont les versions suivantes sont disponibles : WD1, WD2, WD3, WD4, WD4.2²², CD1, CD2, DIS, FDIS). Ces documents sont généralement disponibles en format PDF ;
- les commentaires sur chacune des versions des textes des Lignes directrices. Ces documents sont disponibles tantôt en format Excel, Word ou PDF ;
- les documents concernant chaque rencontre : le rapport au secrétariat (*Report to secretariat*), les résolutions (*resolutions*), les minutes de la rencontre (*Draft minutes*), ainsi que les présentations d'ouverture et de fermeture de la rencontre ;
- la liste des *Key Topics*, produite par la LTF à partir de la 4^e rencontre, et par l'IDTF à partir de la 8^e rencontre ;
- les comptes rendus de certains groupes, tels que le TG1 et le TG3, ainsi que la LTF, l'IDTF et le CAG.

2.2 Design de recherche et positionnement épistémologique

2.2.1 Étude de cas longitudinale et recherche processuelle

Pour effectuer mon analyse, j'ai choisi d'utiliser une approche qualitative et une stratégie basée sur l'étude de cas longitudinale (Yin, 2003). Mais de plus, cette

²² La version W4.2 est considérée comme une version de la norme en raison de sa particularité et de la controverse qui a entouré sa rédaction.

recherche longitudinale peut également être qualifiée de recherche processuelle (Langley, 1999), car elle s'interroge sur un phénomène en termes de processus ou de flux (Grenier et Josserand, 2003), et en cherchant à en expliquer l'évolution dans le temps (Langley, 1999). En effet, mon analyse s'intéresse à la manière dont la norme ISO 26000 a été construite par plusieurs acteurs, et particulièrement à l'enchaînement et aux interrelations de certaines actions et de certains événements qui ont mené à sa version finale. Par ailleurs, puisque plusieurs études suggèrent que l'identification de différentes formes de travail institutionnel (ainsi que leurs interactions) devient perceptible seulement à travers le temps, se manifestant de manière séquentielle ou simultanée, il semble clair que ma propre analyse s'envisage également dans l'optique de l'approche processuelle.

Toutefois, Langley (1999) rappelle que des risques sont associés à la recherche processuelle, dont celui de finir « noyé » dans les données. En effet, ce type de recherche peut générer de très grandes quantités de données qui rendent l'analyse complexe. C'est d'ailleurs un obstacle majeur auquel j'ai été confrontée, et j'y reviendrai dans la conclusion, sur le plan des limites de cette thèse. Mais j'ai essayé de pallier ce problème, en employant différentes stratégies pour réduire la quantité de données brutes et les transformer en résultats. Ces stratégies seront discutées un peu plus loin.

2.2.2 Positionnement épistémologique de la recherche

Ma recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste, en suivant Allard-Poesi et Maréchal (2003), pour qui « tout objet de recherche est une construction instrumentale du chercheur, élaborée dans le cadre d'une dynamique intentionnelle et téléologique, et visant la réalisation d'un projet » (p. 45). Car la construction de l'objet de recherche

se fait en contact avec le terrain de recherche, en fonction des visées théoriques du chercheur, mais aussi de sa volonté de générer des connaissances pratiques sur le phénomène étudié. Cette posture épistémologique est cohérente avec ma démarche générale de recherche, qui a pris racine dans les observations réalisées sur le terrain et qui s'est peaufinée avec le cadre de la théorie néo-institutionnelle (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 ; Patton, 2002).

2.3 L'analyse des données et la production d'une narration

Plusieurs cycles ont été nécessaires pour traiter cette somme impressionnante de données. Tout d'abord, plusieurs observations réalisées au cours des plénières internationales ainsi qu'une première lecture des entrevues ont d'abord attiré mon attention sur trois types d'événements qui se sont produits au cours de l'élaboration de la norme ISO 26000 et dont les intervenants qui nous ont accordé des entretiens ont parlé.

- Le premier type d'événement renvoie à la période de préparation de la norme, au cours de laquelle certains acteurs du champ de la responsabilité sociale ont exercé des pressions sur l'ISO afin qu'elle modifie certains aspects de son processus de normalisation.
- Le deuxième type d'événement renvoie à des débats sur des enjeux précis liés à la signification de la responsabilité sociale, et dont ils ont été témoins ou auxquels ils ont participé.
- Enfin, le troisième type d'événement renvoie plutôt à des moments où le mode de fonctionnement du groupe de travail qui s'appuie sur les procédures et directives de l'ISO qui encadrent le travail des experts dans le processus de

normalisation a été remis en question et parfois ajusté, notamment, par le secrétariat de l'ISO.

Ces trois types d'événements m'ont amenée à chercher à mettre en évidence la réalisation possible de trois formes de travail institutionnel, à travers différentes stratégies et actions réalisées au cours du processus de construction de la norme ISO 26000, et ayant différents objets :

- la première de ces formes a pour objet le positionnement du normalisateur dans le champ international de la responsabilité sociale ;
- la deuxième a plutôt pour objet le contenu de la norme en cours d'élaboration et par conséquent, il porte sur la signification de la RS et de concepts qui lui sont liés ;
- la troisième forme a pour objet les pratiques de normalisation qu'il est possible de distinguer à travers le fonctionnement du groupe de travail, et les procédures et directives qui encadrent le travail de normalisation au sein de l'ISO.

Puisque cette recherche processuelle a effectivement généré beaucoup de données, l'usage de différentes stratégies s'est imposé. La première a été celle de produire une narration chronologique du processus de construction de l'ISO 26000, qui est discuté dans les sections suivantes.

2.3.1 La production d'une narration chronologique (1^{er} niveau d'analyse)

Faisant partie des stratégies identifiées par Langley (1999) pour « faire du sens » des données obtenues dans le cadre d'une recherche processuelle, cette stratégie de

narration a consisté la construction d'un récit détaillé à partir des données brutes amassées. Selon Pettigrew (1990, dans Langley, 1999), la production d'une narration peut servir des buts différents, selon les besoins du chercheur et les objectifs de la recherche. En particulier, la narration chronologique peut permettre de raconter une histoire se déroulant à différents niveaux d'analyse.

J'ai employé cette stratégie dans le but d'organiser les données, de faire du sens des événements qui ont été observés et qui ont été rapportés par les acteurs, et en les replaçant dans le contexte dans lequel ils se sont produits. Cette (re)construction de l'histoire de la norme ISO 26000 m'est apparue essentielle parce qu'elle me semblait permettre d'atteindre un deuxième objectif, celui de mieux percevoir les relations entre différentes manifestations d'agence et stratégies réalisées par des acteurs ou groupes d'acteurs. Il se serait ensuite agi pour moi ensuite d'analyser cette narration, en complément avec les données brutes, pour identifier les formes de travail institutionnel qui ont été mises en œuvre dans la construction de la norme ISO 26000. La narration ainsi produite s'envisage donc à la fois comme un résultat et comme un objet d'analyse subséquent, et les trois sources de données que j'ai présentées plus haut (entrevues, documents et observations) ont été mises à profit.

Ainsi, dans un premier temps, j'ai tenté de reconstruire la chronologie du processus de construction de la norme en utilisant différents marqueurs de temps, soit les moments où ont eu lieu les plénières, les dates auxquelles ont été produites les versions préliminaires des normes et les commentaires, pour ensuite y situer les *événements* qui m'ont été racontés. L'objectif de cette étape, en quelque sorte, était de comprendre la nature de ces événements, leur sens et le contexte dans lequel ils se sont déroulés, les documents de travail produits par le groupe ont été analysés dans le but d'obtenir des informations complémentaires sur ces événements. Les entrevues ayant par ailleurs mis en évidence certains événements en lien avec les débats sur la signification de la

responsabilité sociale, il m'est aussi apparu intéressant de reconstruire la chronologie de certains débats devenus des enjeux dans l'établissement de la signification de la RS dans la norme — des enjeux autour des notions de « développement durable », de « parties prenantes » ou encore de « sphère d'influence », ce que j'ai fait dans un deuxième temps. Il est éventuellement devenu évident qu'établir la chronologie des débats excédait le cadre de cette thèse, notamment parce qu'il m'aurait fallu faire des analyses approfondies des discours liés à ceux-ci pour en établir le sens du débat ainsi que son évolution. Enfin dans un troisième temps, les documents associés à chacune des plénières ont été analysés dans le but de valider le récit des répondants, d'établir la chronologie des événements et de leur apporter des compléments d'information. Cette étape s'est avérée fastidieuse, les événements étant rapportés partiellement dans divers documents, et parfois n'étant pas rapportés du tout. Bien qu'elle m'ait permis d'obtenir une meilleure compréhension du processus dans son ensemble ainsi que le contexte de certains des faits rapportés par les répondants, c'est une étape qui a généré beaucoup (trop) de données supplémentaires.

2.3.2 L'analyse des formes de travail institutionnel (2^e niveau d'analyse)

Face à ces problèmes, j'ai réalisé une seconde analyse à partir d'une combinaison d'entrevues et de la narration initiale, dans le but d'identifier et de documenter des formes de travail institutionnel qui ont été réalisées — ou des stratégies qui ont été employées — par différents acteurs afin d'influencer sur la norme ISO 26000. Cependant, j'ai rapidement été confrontée au problème de l'identification des intentions des acteurs.

J'ai éventuellement décidé, pour résoudre ces nouveaux problèmes, de plutôt utiliser la notion de manifestations d'agence, afin de m'aider à trouver, dans les récits des

répondants et dans la narration, des indices pour identifier du travail institutionnel en train d'être fait. J'ai donc analysé et codé les entrevues dans le but de découvrir des indices ou des manifestations de différentes formes de travail institutionnel réalisées par les experts ou les groupes auxquels ils appartenaient, ou encore dont ils avaient été témoins. Ce travail a fait ressortir certains événements qui ont marqué le fonctionnement et l'organisation du groupe de travail ainsi que certains débats qui ont eu lieu au sein du groupe de travail sur le sens même de la RS. Finalement, le résultat de cette étape de recherche est l'identification de certains moments où il y a à la fois une ou plusieurs manifestations d'agence, et d'en identifier ce qui en fait l'objet et qui en sont les acteurs.

Par ailleurs, étant donné la grande quantité de données et d'événements qui ont eu lieu au cours du processus de construction de l'ISO 26000, et qui ressortent au sein même de la narration, la sélection de certains événements s'est imposée. C'est en fonction de leur représentativité théorique (Miles et Huberman, 2005) que je les ai choisis, avec une part d'opportunisme : les événements qui ont semblé les plus éloquents pour l'étude du travail institutionnel et pour lesquels la documentation disponible est satisfaisante ont été privilégiés (Patton, 2002). Dans cette optique, j'ai identifié des moments « charnières » au cours desquels se sont produits des « bris de processus » ou des questionnements, et lors desquels l'interaction entre différentes formes de travail institutionnel m'a semblé être mise en œuvre de manière prégnante. Il s'est ensuite agi pour moi d'examiner comment, dans le processus même de mise en place du processus de normalisation, ces formes de travail institutionnel se sont combinées (ou non) pour produire certains effets, selon certains objectifs poursuivis par les acteurs. Je voulais aussi montrer que tout ce travail s'est effectué en même temps quant au contenu même de la norme, c'est-à-dire relativement à ce que désigne la responsabilité sociale. Le Tableau 2.3, à la page suivante, présente les sources de données et, pour chacune

d'elles, il identifie le type d'information que j'ai pu en extraire ainsi que la manière dont ces informations ont contribué à l'observation du travail institutionnel.

Tableau 2.3 Sources de données et des informations qui en ont été tirées

Sources de données	Type d'informations pouvant être extraites	Contribution à l'observation du travail institutionnel
Observations lors des plénières Informations « générales » et très précises sur les interactions entre les experts	Les éléments matériels : disposition de la salle, usage des technologies ou autres La nature des interactions entre les experts L'incarnation des rôles par les responsables L'application des directives lors des plénières	Voir les experts en action, identifier les moyens qu'ils utilisent pour convaincre ou pour imposer leur préférence Voir ou inférer l'intention de l'expert par rapport à une institution Identifier ou deviner l'institution qu'ils défendent/protègent/ont valeur
Entrevues Informations du point de vue de l'expert	Les détails du déroulement de certains événements ou le contexte La vision de l'expert de certains enjeux de RS dont il est question dans le processus de normalisation La perception des actions des autres experts dans le travail de normalisation	Informations sur le contexte dans lequel des actions ont eu lieu Information sur l'intention ou la motivation de l'expert dans le travail institutionnel Informations sur les institutions qui font l'objet de luttes
Documents produits par le secrétariat du Groupe de travail	Le déroulement des séances d'ouverture et de fermeture (les minutes) Les préoccupations des leaders du Groupe de travail (les présentations) L'avancement du Groupe de travail et les difficultés (le <i>Report to secretariat</i>) Les enjeux de RS (les Key Topics) Les modifications aux procédures (les documents du TG3) Les décisions prises par le Groupe (les résolutions)	Information sur le contexte de l'action Information sur les modifications aux directives Information sur l'organisation du Groupe de travail Information sur certaines luttes entre les experts ou les sous-groupes Information sur les résultats ou les accomplissements du Groupe de travail
Documents ISO	Les directives de l'ISO Le fonctionnement de l'ISO	Comprendre le déroulement « normal » du processus ISO Comprendre les contraintes à l'action et les références des experts aux directives ISO
Ébauches de la norme	L'évolution des enjeux de RS et des consensus dans le Groupe de travail	Voir les résultats du travail des experts
Commentaires sur la norme	N/A – cette base de données est trop importante pour pouvoir la traiter dans le cadre de cette recherche.	N/A

2.4 Les critères de qualité de la recherche et les considérations éthiques

2.4.1 Les critères de qualité

La qualité de l'approche analytique peut être jugée selon quatre critères : la crédibilité, la capacité de transférer les résultats, la fiabilité des données et la validité des résultats (Lincoln et Guba, 1985).

- La crédibilité est assurée par la triangulation des sources des données. Dans cette thèse, elle a été réalisée en utilisant différentes sources de données pour valider la même information.
- La capacité de transposer les résultats de l'étude consiste à fournir des informations qui permettent au lecteur de déterminer jusqu'à quel point les résultats sont transférables à un autre contexte (*transferability*) d'étude.
- La fiabilité renvoie quant à elle à l'idée de la vraisemblance des résultats.

2.4.2 Les considérations éthiques

Dans cette analyse, l'éthique se pose principalement en trois exigences : 1) celle que les répondants soient informés des détails de la recherche et de sa portée ; 2) celle que les limites à la confidentialité des données leur soient expliquées et qu'elles soient respectées ; et 3) que la chercheuse demeure neutre par rapport aux événements révélés par les répondants.

Les informations obtenues par le biais des entretiens concernent la vision du répondant par rapport au processus de construction de la norme alors que celui-ci se déroule. Étant

devant un processus auquel participent de multiples parties prenantes, j'ai accordé une attention particulière à la confidentialité des données recueillies lors des entrevues, afin de ne pas divulguer des informations qui auraient pu affecter les relations entre les membres du groupe de travail. Lors des entrevues, le principal risque qui avait été identifié était associé à la relation entre le chercheur et les répondants, et il avait trait à des situations dans lesquelles un chercheur aurait été invité à prendre parti en ce qui concerne une situation/décision difficile et pour laquelle les intervenants étaient en désaccord (Glesne, 1992). L'objectivité du chercheur dans cette étude était critique ; et je suis demeurée neutre par rapport aux révélations des répondants.

Par ailleurs, une entente de confidentialité a été signée avec chacun des répondants avec lesquels nous avons réalisé des entretiens, et par chacun des chercheurs. Cette entente stipule que les données sont confidentielles, c'est-à-dire accessibles uniquement aux chercheurs mentionnés, et assure l'anonymat des répondants dans toute publication, y compris dans la thèse. C'est pourquoi les entretiens ont été cités en fonction du numéro d'enregistrement de la bande sonore.

CHAPITRE III

LE CAS DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA NORME ISO 26000

Ce chapitre présente, en quatre actes, l'histoire de la norme ISO 26000 en train d'être faite par les experts qui ont participé à son développement. Cette histoire, ce cas, est présentée de telle sorte dans l'intention de faire ressortir les manifestations d'agence ainsi que leurs effets, sur le développement de la norme. L'analyse du processus de construction de la norme ISO 26000 est présentée dans les sections suivantes sous forme d'actes, dans lesquels certains acteurs ont joué des rôles prépondérants. Ainsi, chacun des actes est structuré en en présentant l'enjeu, sa résolution par les acteurs, mon analyse et interprétation de ces manifestations d'agence selon la lentille du travail institutionnel. Cela n'exclut pas, évidemment, que d'autres acteurs y aient participé et que d'autres actions aient été réalisées à ces mêmes moments. Allons-y, campons d'abord la scène, celle de l'ISO 26000.

Les Lignes directrices en responsabilité sociétale ISO 26000 ont été publiées en octobre 2010, sous le nom de Norme ISO 26000. Destinée « à tous [les] types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation »²³, elle a pour but de fournir un outil suffisamment complet afin de les aider à appréhender ce qu'est la responsabilité sociale. Mais malgré que ce dernier concept ait déjà connu, à l'époque, une grande

²³ Voir le site de l'ISO, URL : www.iso.org.

diffusion dans le monde depuis plusieurs années, des débats perdurent sur la signification de la responsabilité sociale et sur son opérationnalisation dans la pratique. De plus, le champ international de la RS était en effervescence : certaines organisations avaient déjà pris position au cœur de celui-ci et elles ne souhaitaient pas voir un acteur privé associé à l'industrie y prendre une place centrale. Mais malgré l'incertitude et les critiques selon lesquelles l'ISO conduit ce genre de projet, le projet de normalisation de la responsabilité sociale a abouti au « premier consensus international sur le sens de la responsabilité sociale et de ses principes »²⁴. Ce projet en fut un d'envergure pour l'ISO qui, s'il est le plus grand normalisateur au monde, n'avait pas d'expertise dans l'élaboration de normes sur ce genre « d'objet » politique. À plusieurs égards, le projet de l'ISO 26000 a été une première pour l'ISO.

Six ans ont été nécessaires pour définir la RS et ses principes au sein de la norme : comme je l'ai mentionné dans le précédent chapitre, huit plénières de travail (précédées d'une prérencontre) ont eu lieu et huit ébauches de la norme ont été produites, en plus des commentaires produits par les experts sur chacune des versions préliminaires. Le Tableau 3.1 (à la page suivante) résume les moments et les documents produits à ces occasions. Au cours de ce processus, plus de 26 000 commentaires ont été traités par le Groupe de travail. Selon le secrétariat de l'ISO, le projet de l'ISO 26000 aura nécessité plus de 7 000 heures de travail, et aura coûté environ 25 millions de dollars américains²⁵.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Plénière Copenhague, mai 2010.

Tableau 3.1 Lieux et dates des rencontres du groupe de travail ISO 26000, d'après le document « *Opening of the meeting* »

	Lieu et date de la rencontre	Versions de la norme
	Prérencontre	Issues papers & draft structure
1	Salvador, 7-11 mars 2005	Design Specification
2	Bangkok, 26-30 septembre 2005	WD1 (mars 2006)
3	Lisbonne, 15-19 mai 2006	WD2 (octobre 2006)
4	Sydney, 28 jan–2 février 2007	WD3.2 (juillet 2007)
5	Vienne, 5-9 novembre 2007	WD4.2 (juin 2008)
6	Santiago, 1-5 septembre 2008	CD (décembre 2008)
7	Québec, 18-22 mai 2009	DIS (septembre 2009)
8	Copenhague, 17-21 mai 2010	FDIS (2010)

Réf. : Copenhague (2010, mai)

L'annexe D présente le sommaire de chacune des plénières en regard du nombre de participants, des objectifs de la plénière, des événements spécifiques qui y sont survenus et des modifications qui ont été apportées à la structure et/ou au processus.

3.1 Acte 1 : définir le projet de normalisation

L'histoire de l'ISO 26000 a débuté en 2001, lorsque le Comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation (le COPOLCO) a formulé une demande officielle au secrétariat de l'ISO pour entreprendre un projet de normalisation de la RS. Il publie en 2002 un rapport intitulé « *Report to ISO COPOLCO on Desirability and Feasibility of ISO CSR Standards* » qui est, sans surprise, favorable au développement d'une norme ISO en RS qui prendrait la forme d'un « système de management » (à la

manière des normes ISO 9000 et ISO 14000) et qui serait destiné aux entreprises, ce qui faciliterait l'application des engagements en RSE ainsi que de produire des résultats mesurables et vérifiables. Car le COPOLCO se préoccupe du nombre grandissant d'outils et d'instruments en RS, de leur qualité variable et de la confusion qui règne autour de leur utilisation, tant pour les organisations que pour les consommateurs :

[T]he wide range and variable quality [of existing CSR initiatives] make it difficult for firms to know where to turn for credible assistance in being responsible and being seen to do so," the report states, "while consumers and other demand-side interests lack credible tools for distinguishing good corporate citizens from their counterparts. (COPOLCO, 2002 : 1)

Parmi les recommandations du rapport, figure celle de créer un groupe multipartite qui évaluerait la faisabilité, pour l'ISO, de créer ce genre de norme.

3.1.1 Un projet de normalisation de la responsabilité sociale au sein de l'ISO est-il faisable, et légitime ?

Suivant la recommandation du COPOLCO à cet effet, en 2003, l'ISO met sur pied un groupe conseil, appelé le *Social Responsibility Advisory Group* (« SAG »), à qui plusieurs réfèrent en tant que « groupe des sages ». Il est composé d'une trentaine d'acteurs de différentes régions du monde qui peuvent être associés, par leur fonction, aux secteurs de l'industrie, de la normalisation, du monde universitaire, de l'environnement et de la défense des consommateurs et des travailleurs. Le mandat de ce groupe conseil est de se pencher sur la demande du COPOLCO et de « déterminer si l'ISO doit aller de l'avant avec un projet de normalisation de la RS ; et si oui, de déterminer l'envergure de ce projet ainsi que le type de livrable » (AGSR, 2004 : 1).

Au printemps 2004, bien que favorable à l'élaboration d'une norme en responsabilité sociale par l'ISO, le rapport du SAG exprime des préoccupations importantes

concernant la faisabilité d'un projet de normalisation de la RS. Les auteurs du rapport y rapportent un éventail de définitions de la RS qui illustre la diversité des visions de la RS à travers les secteurs d'activités, les industries et à travers le monde. Ce faisant, ils se questionnent quant à la capacité de l'ISO de mener ce processus de normalisation, notamment en regard de questions autour du respect des droits de la personne, des droits du travail et de l'environnement. Ces dernières questions ne peuvent être évoquées sans évoquer le rôle, à ces sujets, de l'État (qui définit les lois, règlements et politiques nationales) et celui des organisations intergouvernementales (qui définissent pour leur part des conventions internationales).

Or, l'ISO n'est pas une organisation politique et le développement d'une norme en responsabilité sociale est perçu comme de l'ingérence par l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation des Nations Unies (ONU). Il découle de ces réflexions une série de recommandations concernant la mise en œuvre du projet, dont voici les principales : d'abord, le SAG — qui s'inquiète de la prédominance de l'industrie et des pays développés dans les processus de normalisation habituels de l'ISO — voit la nécessité d'aller chercher différentes perspectives au sein d'experts de divers secteurs d'activités intéressés par la question de la responsabilité des organisations pour le projet de l'ISO 26000, ainsi que d'assurer la participation des pays en développement. À ceci s'ajoute sa recommandation selon laquelle cette norme est développée en cohérence avec les textes de référence produits par les organisations intergouvernementales, en particulier les conventions internationales liées aux droits de l'Homme et aux droits des travailleurs.

Outre ces interrogations sur la légitimité de l'ISO de produire une norme en RS, au sein même du SAG, les avis sont partagés en ce qui concerne le *type* de norme qui devrait être développé par l'ISO. Alors que le COPOLCO réclame une norme dans la tradition des normes procédurales en gestion, qui prendrait la forme d'un système de

management conduisant à la certification des entreprises, certains membres du SAG s'y opposent, et évoquent la difficulté de produire une norme *certifiable*, dans un contexte où il n'y a pas d'entente sur ce que signifie « responsabilité sociale ». Finalement, le SAG recommande le développement d'un document qui prendrait la forme de lignes directrices destinées non seulement aux entreprises, mais à tout type d'organisation.

Toujours en 2004, avec ces recommandations en main, l'ISO organise aussi une conférence à Stockholm (Suède), dans le but de confirmer (ou non) l'intérêt de la communauté internationale pour ce projet de normalisation. Accueillie par le *Swedish Standards Institute* (SIS), cette conférence attire de nombreux participants : 355 personnes représentant 66 pays différents, dont 33 pays en développement. En plus de représenter un grand nombre de pays, les personnes présentes sont associées à des groupes d'intérêts divers par le biais de leurs activités professionnelles : gens du gouvernement ou de l'administration publique, ou encore provenant d'organisations non gouvernementales, d'organisations de défense des droits des travailleurs ou de l'environnement, d'associations industrielles et du patronat, experts de la normalisation et chercheurs.

Cette conférence permet tout particulièrement aux organisations intergouvernementales — dont l'OIT et l'ONU — d'appuyer publiquement le projet de normalisation :

Standardization in this area could help promote greater efficiency as well as a more level playing field so that developing country companies can compete on a more even footing with their counterparts in other countries. Through the development of a common global understanding of corporate citizenship issues and globally accepted benchmarks and criteria for businesses and other organizations, ISO could help Global Compact participants and others to internalize the principles. (...) ISO standards in this area could also help to facilitate acceptance of a more global approach by national governments and stakeholders who may, in some cases, choose to use or defer to ISO standards rather than develop their own national or regulatory approaches.²⁶

L'appui de l'OIT et de l'ONU au projet de normalisation est conditionnel à ce que l'ISO s'engage à développer une norme qui « opérationnaliserait les principes contenus dans les instruments édictés par l'ONU et par d'autres agences intergouvernementales pertinents à la responsabilité sociale »²⁷.

²⁶ Extrait du discours principal prononcé par M. Khaled Abu Osbeh, représentant du Pacte mondial des Nations Unies, Conférence de Stockholm, consulté le 12 février 2015 au <https://www.iso.org/ru/contents/news/2004/06/Ref917.html>.

²⁷ *Ibid.*

Tableau 3.2 Étapes du processus de normalisation de l'ISO

Étapes	Sommaire	Livrable
Étape proposition	Confirmer qu'une nouvelle norme est nécessaire. Le comité technique concerné se prononce sur l'intérêt du projet de norme proposée. Les pays membres se prononcent sur la pertinence du projet à travers un vote	NWIP
Étape préparation	Élaborer une solution technique au problème considéré Un groupe de travail est mis en place par le TC/SC pour préparer un projet de travail (WD) Les experts votent en faveur ou non du passage à la prochaine étape.	WD
Étape comité	Les nations, représentées par les Bureaux de normalisation, doivent atteindre un consensus sur le contenu technique du document. Les Bureaux nationaux votent en faveur ou non du passage à la prochaine étape	CD
Étape enquête	Approuver le document pour publication future. Les pays membres de l'ISO se prononcent en faveur ou en défaveur du document. Ils peuvent y faire des observations.	DIS
Étape approbation	Approuver le document comme version finale, pour publication. Les pays membres de l'ISO se prononcent en faveur ou en défaveur de la publication du document.	FDIS
Étape publication	Modifications mineures au document (rédactionnelles). Le secrétaire soumet le texte pour publication et le secrétariat central publie le texte sous forme de Norme internationale.	Norme intl

Source : d'après les ISO/IEC Directives, Part 1.

3.1.1.1 L'adoption de la proposition de l'ISO par la communauté internationale

À l'automne 2004, le secrétariat de l'ISO annonce sa décision d'aller de l'avant avec le projet de normalisation de la RS en créant un groupe de travail, le GTRS (Groupe de travail sur la responsabilité sociale). Pour réaliser ce projet de normalisation, les Directives ISO/IEC, ci-après les Directives ISO, sont mises de l'avant, en tant que règles et procédures qui encadrent tous les projets de normalisation au sein de l'ISO et qui sont communes à l'ISO et à l'*International Electrotechnical Commission*²⁸. Elles précisent, entre autres, les droits de participation au processus de normalisation, lequel est établi en fonction du *membership* auquel a souscrit l'institut de normalisation national d'un pays. Ainsi, moyennant une cotisation à l'ISO, un institut peut devenir membre à part entière, membre correspondant, ou membre abonné.

Le type de *membership* détermine en outre les droits de participation dans les processus de normalisation, c'est-à-dire la possibilité, pour un institut de normalisation national, de désigner des individus qui auront le statut « expert » ou « observateur » et pourront occuper des fonctions de direction (*leadership*) au sein du groupe de travail. Cette distinction est importante puisque les experts sont ceux qui participent directement et officiellement aux processus de normalisation, ayant un droit de parole et de vote, alors que les observateurs, bien qu'ils aient le droit d'assister, n'ont pas droit de parole et voient leur droit de vote limité. Enfin, les Directives ISO/IEC précisent le rôle et les droits des organisations de liaison qui participent au processus de normalisation ainsi que les étapes à suivre (voir le Tableau 3.2) et les règles propres à chacune de celles-ci.

²⁸ L'International Electrotechnical Commission (IEC) est le deuxième plus grand producteur de normes internationales.

L'ISO reconnaît également la particularité de ce projet, qui diffère des projets de normalisation qu'elle mène habituellement. En outre, elle consent à ouvrir son processus de normalisation en créant différents groupes d'intérêts auxquels les experts nationaux des pays membres *à part entière* pourront se joindre.

Conformément aux procédures et directives habituelles de l'ISO, la proposition de projet de normalisation est communiquée aux pays membres *à part entière* sous la forme d'un NWIP (*New Work Item Proposal*) qui marque l'entrée du projet dans la phase de proposition. Cette proposition définit la portée du projet et le type du document qui en sera issu : la norme prendra la forme de Lignes directrices, elle est donc destinée à tous les types d'organisations de partout dans le monde, sans distinction de leur taille, de leur localisation, de la nature de leurs activités ou de leurs produits, ni en fonction de l'environnement dans lequel elles conduisent leurs activités, et elle ne pourra conduire à la certification. Quant à sa raison d'être, elle y est présentée comme étant d'aider les organisations à définir et à opérationnaliser leurs responsabilités sociales, à les aider dans leurs démarches à l'endroit des parties prenantes, ainsi qu'à améliorer leurs pratiques de reddition de comptes, dans le but d'augmenter la crédibilité des organisations en matière de RS et la confiance des consommateurs envers elles.

De plus, l'ISO s'engage aussi dans ce document à produire une norme qui soit complémentaire aux outils de référence existant déjà dans le champ international de la RS. Le NWIP présente également une liste préliminaire des documents pertinents pour le développement de la norme ISO 26000 : par exemple des textes de référence ou des normes existantes dont le groupe de travail pourrait tenir compte (voir l'Annexe C - *Relevant documents to be considered*), ainsi que textes en lien avec certaines organisations internationales dont les activités sont en lien avec la RS (voir l'Annexe D - *Relationship of project to activities of other international bodies*).

Il expose aussi les adaptations requises aux directives auxquelles l'ISO a consenti pour favoriser l'engagement de différents acteurs dans ce projet, la principale étant celle d'inviter les bureaux de normalisation nationaux à déléguer des experts et/ou des observateurs qui représenteront les intérêts de l'industrie, des travailleurs, des consommateurs, des ONG, des Gouvernements et du milieu de la recherche, afin que ceux-ci prennent part au processus de normalisation. Ainsi, pour s'assurer la représentation équitable de ces groupes au sein du processus, chaque bureau de normalisation peut nommer, si son *membership* le permet, deux experts et deux observateurs par groupe de partie prenante.

Enfin, l'ISO annonce également dans ce document les mesures qui ont pour but de favoriser la participation des pays en développement au processus de normalisation. Une première mesure édicte que les fonctions de direction (*leadership*) au sein du groupe de travail seront occupées par des équipes formées de représentants de pays développés et de pays en développement. Car les pays en développement n'occupent que rarement des fonctions de direction dans les groupes de travail au sein de l'ISO : d'abord, ce privilège est accordé aux bureaux de normalisation membre *à part entière* de l'ISO, or, la majorité des pays en développement qui sont membres de l'ISO le sont à titre de membres correspondants. Cette fonction nécessite aussi des ressources dont les pays en développement, même s'ils sont membres *à part entière*, ne disposent pas²⁹. En guise d'illustration de cette nouvelle procédure, la direction du GTRS est confiée aux bureaux de normalisation du Brésil (ABNT) et de la Suisse (SIS) :

²⁹ En 2005, l'ISO compte 156 pays membres, dont 100 sont des membres à part entière, 46 sont des membres correspondants et 10 sont des membres abonnés. Parmi les membres à part entière, on retrouve une majorité d'organismes de normalisation issus de pays développés. En contrepartie, les pays en développement forment la majorité des pays membres correspondants et les pays à économie très restreinte forment l'ensemble des pays abonnés (Rapport annuel 2005). Ainsi, non seulement peu de pays en développement ont pris part aux travaux de la normalisation jusqu'en 2005, mais moins encore ont occupé des fonctions de direction.

At its meeting in Geneva in September 2004, the TMB, which had issued a call to all ISO member bodies to make offers for twinned (developed country-developing country) leadership of the working group, assigned this responsibility to the ISO member bodies for Brazil (ABNT) and Sweden (SIS). It will be the responsibility of ABNT-SIS to organize and convene the first meeting of the working group. In accordance with the normal ISO working methods, the working group will be charged with developing a draft standard that represents a consensus of the views of the experts participating in the working group. (STAND TMB, p. 1)

Une deuxième mesure pour faciliter l'engagement des pays en développement est la création d'un comité stratégique responsable du financement de ceux d'entre eux qui souhaitent s'impliquer dans l'élaboration de la norme, mais qui n'en ont pas les moyens en raison des coûts élevés encourus par les experts prenant part à ces activités.

Ces adaptations au processus de normalisation permettent à un plus grand nombre d'experts de participer à la normalisation. Bien que le secrétariat de l'ISO insiste sur le fait que le processus de l'ISO 26000 sera encadré par les directives habituelles, une certaine flexibilité sera accordée au projet de l'ISO 26000 en raison de ses particularités :

In taking its decision, ISO acknowledges that social responsibility involves a number of subjects and issues that are qualitatively different from the subjects and issues that have traditionally been dealt with by ISO. Since developing an SR standard will bring new and more varied categories of stakeholders into the ISO system, ISO recognizes that the work will need to be carried out "in an innovative manner", but insists that this remains "consistent with ISO's fundamental principles", including openness and transparency in the way it works.³⁰

³⁰ Référence : ISO WGSR Press release. Consulté le 4 février 2011 à l'adresse <https://www.iso.org/news/2004/06/Ref924.html>.

Le groupe de travail sur la RS sera, en conséquence, placé en contact étroit avec le Bureau de gestion technique (TMB³¹) — entité responsable des activités de normalisation au sein de l'ISO —, plutôt que tombant sous la tutelle d'un comité technique, comme c'est le cas habituellement. Le Tableau 3.3 présente les six groupes de parties prenantes créées par le secrétariat de l'ISO dans le cadre du projet de normalisation ISO 26000.

Tableau 3.3 Les six groupes de parties prenantes créés pour l'ISO 26000

Les six groupes de parties prenantes créés pour l'ISO 26000	
Gouvernement	Consommateurs
Travailleurs	ONG
Industrie	Autres (SSRO)

Le NWIP officialisant l'intention de l'ISO de mettre en place un groupe de travail pour élaborer une norme en RS, l'ISO espère ainsi obtenir l'aval des bureaux de normalisation nationaux membres *à part entière*, qui doivent évaluer la faisabilité et la pertinence de cette nouvelle norme pour le marché. Car pour qu'un projet de normalisation soit lancé, les deux tiers de ces membres doivent appuyer et s'engager à participer au projet, en désignant les experts qui y participeront. La Figure 3.1 (ci-dessous) illustre la politique de pertinence globale de l'ISO qui a pour but de guider les membres dans leur évaluation que représente l'intérêt du projet de normalisation.

³¹ Pour *Technical Management Board*.

La politique de pertinence globale de l'ISO
<p>Une Norme internationale doit pouvoir être utilisée et mise en œuvre aussi largement que possible par les industries concernées et d'autres parties prenantes sur les marchés du monde entier. Cette politique existe pour s'assurer que les normes développées par l'ISO répondent aux besoins du marché, aux développements techniques ou technologiques et soient cohérentes avec les réglementations mondiales ; qu'elles ne créent pas de barrières à l'entrée ni ne stoppent l'innovation ou les développements de nouvelles technologies, et qu'elles n'accordent pas de préférence à certains pays, nations ou régions et, enfin, qu'elles soient axées sur la performance plutôt qu'elles préconisent une façon de faire spécifique (Source : ISO/TMB Policy and principles statement, global relevance of ISO technical work and publication, traduction libre).</p>

Figure 3.1 La politique de pertinence globale de l'ISO

Or, des 37 membres qui ont répondu au NWIP, 29 ont voté en faveur du projet et ont annoncé leur participation active au développement de la norme. Ils félicitent d'ailleurs l'ISO pour ses démarches qui permettront une participation diversifiée au processus de normalisation sur la RS, et ils rappellent l'importance de s'appuyer sur les textes de référence tels que les conventions de l'OIT et de l'ONU.

De leur côté, les pays qui ont voté en défaveur du projet de normalisation proposé par l'ISO soulignent, d'une part, les obstacles au développement d'une norme dans ce domaine — alors que le champ de la RS en est un dans lequel on observe de nombreuses pratiques et visions de ce que sont les responsabilités de l'organisation —, et d'autre part, qu'il persiste un débat sur le type de document qui sera produit. Reste que ces pays participeront activement au développement de la norme. Le Tableau 3.4 (ci-dessous) présente les commentaires de la Finlande et de l'Italie, qui tous deux ont voté contre le projet de normalisation.

Tableau 3.4 Extraits des commentaires des instituts de normalisation finlandais et italiens concernant le projet de l'ISO 26000

Commentaire de la Finlande (extrait du ISO/TMB/WG SR N 7, p.)

The entire area of « Social Responsibility » is very complicated and difficult, when assessing it from the standardization point of view. As the sectoral, geographical and cultural differences in SR are so obvious, their consideration is very difficult in different operational environments. We highly appreciate the Advisory Group's work and the report, which has been published in April 2004. Although the TMB Resolution 35/2004 has been taken, we consider the scope of the work item is actually not yet defined. The proposed scope is also very broad, and it will be impossible to take all relevant aspects globally into account, as well as the relation between the (guidance) standard and the existing global inter-governmental instruments. Further, the area of « Social Responsibility » is not mature enough to be covered by the means of standardization, and actually it is not precisely known what is voted for at the moment.

Commentaire de l'Italie (extrait du ISO/TMB/WG SR N 7, p.7)

We agree to the addition of the proposed New work item to ISO programme of work, but we do not agree on the envisaged publication type stated in the NWIP. Although we confirm that UNI supports ISO initiative to draft a guidance document on social responsibility and we maintain that we are willing to take part in the activity of ISO working group on the subject appointing experts belonging to the various interested parties, we do not agree on the preparation of an International Standard and we request re-discussing the type of deliverable within the working group in order to strongly consider the Technical Report as the most suitable solution.

3.1.2 L'importance du rôle de la norme dans l'acceptation du projet de normalisation

La proposition officielle communiquée aux membres de l'ISO à cette étape a précisé la portée du projet ainsi que les ajustements aux procédures ISO ayant pour but d'en permettre la réalisation. Ces ajustements ont reflété certaines recommandations émises les par le COPOLCO, le SAG et lors de la conférence de Stockholm et précise les engagements de l'ISO à cet égard. Or justement, la proposition diffère à plusieurs égards de la demande initiale formulée par le COPOLCO. J'illustrerai, dans cette section, que cette proposition est le résultat de manifestations d'agence et d'actions réalisées par divers acteurs dans le but d'influer sur le rôle de la future norme dans le champ de la responsabilité sociale.

Dans sa demande initiale pour une norme en responsabilité sociale, le COPOLCO voulait obtenir, pour les consommateurs, une norme facilitant l'identification des entreprises responsables. En somme, la demande de ce comité était qu'une méthode mesurable et certifiable soit élaborée. Cette demande allait dans le sens des normes habituellement publiées par l'ISO, qui sont construites sur la forme de normes procédurales en gestion et pour lesquelles les organisations de normalisation proposent une certification.

Il est à souligner que le SAG — dont le mandat est de statuer sur la faisabilité d'un projet de normalisation de la RS au sein de l'ISO — est entré en scène à la demande du COPOLCO. Mais ceci a eu un effet inattendu, puisque le SAG s'est opposé à l'élaboration d'une norme procédurale *certifiable* destinée aux *entreprises*. Les deux groupes se sont néanmoins entendus sur la nécessité d'impliquer des experts de différents secteurs dans le processus d'élaboration ainsi que sur l'importance d'une représentation des pays en développement au sein d'un tel processus. Car les experts qui prennent part aux processus de normalisation au sein de l'ISO proviennent généralement de l'industrie et sont associés, par leurs activités, à ce qui fait l'objet de la normalisation. Or la responsabilité sociale n'est pas, à proprement dit, un sujet où plusieurs experts se targuent d'avoir de « l'expertise technique ». Il s'agit même d'un champ d'intérêt hétérogène dans lequel on retrouve des visions, des pratiques, des politiques et des règlements variés et construits sur différentes conceptions du rôle de l'entreprise.

En outre, le SAG a recommandé que l'ISO travaille de concert avec des organisations intergouvernementales qui étaient déjà présentes dans le champ international de la RS. Rappelons que c'est lors de la conférence de Stockholm que les organisations intergouvernementales ont pris position en appui au projet de normalisation de l'ISO, à la condition qu'il soit développé en accord avec les principes qu'ils défendent.

Deux choses se sont donc passées dans ce premier « acte » :

- a) dès le départ, plusieurs acteurs ont remis en question la légitimité de l'ISO pour conduire un projet de normalisation dans le champ de la RS, car même si elle occupait une place centrale dans le champ international de la normalisation, elle n'était pas une spécialiste de la responsabilité sociale. Son déficit de légitimité dans le champ de la RS a été partiellement comblé par l'obtention de l'appui des OIG qu'elle a obtenu en échange de l'engagement de produire une norme s'appuyant sur les principes des textes de référence existants.
- b) L'autre problème soulevé par le COPOLCO et le SAG a concerné la crédibilité d'une norme ISO en RS : il était attendu que le processus de normalisation reflète la diversité des croyances, des pratiques et des intérêts présents au sein du champ en ce qui concerne le rôle de l'entreprise à l'endroit de la société. C'est en s'engageant à « ouvrir » son processus de normalisation à une diversité d'acteurs et à faciliter la participation des pays en développement que le projet de normalisation de la RS de l'ISO est parvenu à acquérir une légitimité suffisante — une légitimité qui repose alors sur le processus en tant que tel. C'est ainsi qu'elle a pu « entrer » dans le champ de la responsabilité sociale.

Le COPOLCO, le SAG, l'OIT et le Global Compact ont ainsi travaillé, ensemble, à la création d'une nouvelle institution dans le champ de la RS (la norme ISO 26000). Mais pour le COPOLCO, cet objectif s'est doublé de celui d'instaurer une définition de son rôle (soit celui de définir la RS et de mesurer la performance des organisations à cet égard) et de sa portée (puisque'elle est destinée aux entreprises) dans le champ de la RS, pour une norme procédurale et *certifiable* destinée aux entreprises.

La démarche du SAG peut être envisagée comme une forme de travail institutionnel qui appuie cette création, tout en en modifiant la portée et le rôle dans ce champ, par

rapport à la demande initialement formulée par le COPOLCO, et par rapport à la forme reconnue des normes ISO (des normes procédurales). Quant à la demande formulée par l'OIT, l'ONU et l'OCDE³², elle a pour objet de protéger les principes défendus par ces organisations en ce qui concerne les droits des travailleurs et les droits de la personne, ce qui passe par l'intégration de ces principes dans la norme ISO 26000 — ce qui constitue une forme de travail institutionnel sur le sens de la RS à intégrer dans la norme à venir, en même temps qu'un travail institutionnel de la part de ces organisations pour se positionner dans le champ de la RS par rapport à la norme à venir.

Par ailleurs, dans la proposition de projet de norme qui est envoyée à ses membres en octobre 2004 par l'ISO, on retrouve un ensemble d'engagements qui visent à satisfaire ces parties prenantes. En acceptant les demandes de ces acteurs, non seulement ISO déroge-t-il aux procédures habituelles de normalisation qui ont fait, jusqu'à présent, sa réputation, mais il a aussi accepté de renoncer à créer une norme qui deviendrait l'emblème de la responsabilité sociale, à l'instar des normes ISO 9001 et ISO 14001, qui sont devenues des symboles de la gestion de la qualité et de la gestion en environnement. Car le projet de norme de l'ISO 26000 est un projet important pour l'ISO, qui doit obtenir suffisamment d'appui pour mettre le processus de la normalisation en marche. Il faut savoir qu'au début des années 2000, le champ international de la RS est en effervescence alors que plusieurs normes sont proposées. Pour une organisation telle que l'ISO qui a construit sa réputation sur les réponses apportées à différents secteurs en termes de normalisation, il aurait été improbable qu'elle rate l'opportunité de se positionner dans un nouveau champ de normalisation, qui représente aussi un marché pour l'organisation. Cette proposition du projet de norme (qui a été adoptée par les bureaux de normalisation membres de l'ISO) a ainsi

³² l'OIT, l'ONU et l'OCDE sont les auteurs des conventions internationales sur le droit du travail, du Pacte Mondial et des conventions sur les droits de la personne, et des Principes directeurs pour les entreprises multinationales.

stabilisé le rôle attendu de la norme et sa portée, et son adoption a également confirmé l'intérêt du projet par la communauté du champ de la normalisation internationale. Finalement, les acteurs ont accepté le positionnement de l'ISO au sein du champ de la RS.

En conclusion de ce premier acte, qui a formalisé le rôle attendu de la norme à venir dans le champ de la RS, l'adaptation de son processus de normalisation et de certaines procédures a constitué une forme de travail institutionnel structurante pour l'ISO, sur ses propres pratiques, pourtant déjà reconnues au sein du champ de la normalisation internationale, dans le but d'obtenir l'appui nécessaire au lancement du projet. De plus, en acceptant de revoir ses procédures et de les adapter dans le contexte de la création d'une norme en responsabilité sociale, l'ISO a confirmé son intérêt à développer des normes qui répondent à des besoins des marchés, et qu'à cette fin, elle veillait à employer les meilleurs experts dans ce but. Le Tableau 3.5 (à la page suivante) présente les manifestations d'agence que l'on peut distinguer dans cette étape.

3.1.3 La conclusion

Le rôle de la norme ISO 26000 dans le champ de la RS s'est donc précisé à travers les demandes des différents acteurs qui se sont prononcés en faveur du développement d'une norme internationale en RS tout en y posant certaines conditions. Ces demandes peuvent être envisagées comme autant de manifestations de l'agence d'acteurs qui ont poursuivi des objectifs différents.

Tableau 3.5 Manifestations d'agence et intentions, Acte 1

Acteurs	Manifestations d'agence observées	Intentions ou buts recherchés
COPOLCO	Demande la création d'une norme internationale en RS qui prenne la forme d'un système de management destiné aux entreprises et qui soit certifiable	Créer une norme dans le champ de la RS Définir le rôle de la norme à venir
SAG	Demande la création d'une norme internationale en RS sous forme de lignes directrices pour toutes les organisations.	Créer une norme dans le champ de la RS Définir le rôle de la norme à venir
OIT	Se prononce en faveur du projet de norme de l'ISO 26000 qui serait cohérent avec les principes de l'OIT et du Global Compact.	Créer une norme dans le champ de la RS Définir le sens de la RS dans la norme
SAG, OIT, GC	Demande l'ouverture du processus à des experts de différents secteurs d'activité et une révision des Directives de l'ISO en conséquence	Créer une norme dans le champ de la RS Déterminer qui participe à l'élaboration de la norme et comment
GC	Se prononce en faveur du projet de norme de l'ISO 26000 qui serait cohérente avec les principes du Global Compact	Créer une norme dans le champ de la RS Définir le sens de la RS dans la norme
ISO	S'engage à élaborer une norme cohérente avec les principes défendus par l'OIT	Créer une norme dans le champ de la RS Obtenir l'appui de l'OIT (légitimité) Définir le sens de la RS dans la norme
ISO	S'engage à élaborer une norme cohérente avec les principes défendus par le GC (ONU)	Créer une norme dans le champ de la RS Obtenir l'appui du GC (légitimité) Définir le sens de la RS dans la norme
ISO	Adapte les règles de participation et les règles encadrant la normalisation : participation des organisations de référence	Créer un processus de normalisation ouvert et équitable Obtenir l'appui d'acteurs du champ de la RS (légitimité)
ISO	Met en place un groupe stratégique pour financer les pays en développement ainsi que le jumelage des pays développés avec des pays en développement	Créer un processus de normalisation ouvert et équitable Obtenir l'appui d'acteurs du champ de la RS (légitimité)

Acteurs	Manifestations d'agence observées	Intentions ou buts recherchés
ISO	Adapte les règles de participation en créant des groupes d'intérêts (SSRO, gouvernement, ONG, industrie, travailleurs, consommateurs)	Créer un processus de normalisation ouvert et équitable Obtenir l'appui d'acteurs du champ de la RS (légitimité)

Dans le cas de l'OIT et de l'ONU, ceux-ci avaient comme levier de pouvoir leur légitimité dans le champ international de la RS. Car les demandes qu'ils ont faites ont interagi et influencé la définition du rôle de la norme dans le champ de la RS. J'envisage donc les actions de ces différents acteurs (le COPOLCO, le SAG, les organisations intergouvernementales et notamment, le Global compact [ONU]) en tant que différentes manifestations d'agence pouvant être associées à du travail institutionnel qui ont eu un effet sur la structure du champ international de la RS, qui a été déterminée par le rôle attribué à la future norme ISO 26000.

En acceptant le rôle qu'on acceptait ainsi qu'elle prenne, ISO m'a semblé accomplir un travail institutionnel sur ses propres procédures de normalisation en guise d'engagement envers ce rôle redéfini. En regard de cela, j'observe que le champ international de la RS a posé, par le biais des acteurs qui y étaient déjà présents, des contraintes pour ce nouvel acteur, afin qu'il s'engage à l'endroit des demandes/exigences posées par ces acteurs en promettant 1) d'adapter ses procédures pour mettre en place un processus multipartite et multinational, 2) de développer un outil en cohérence avec les outils existants produits par les organisations intergouvernementales. Ces contraintes peuvent en même temps être vues comme des opportunités sur lesquelles l'ISO a misé pour se positionner dans le champ de la RS.

En somme, les stratégies et des actions qui ont eu pour effet de définir le projet de normalisation et de positionner l'ISO dans le champ de la RS en tant que producteur

de normes peuvent être interprétées en tant que formes de travail institutionnel réalisées sur le rôle et la portée de la norme dans le champ de la RS (en lien avec d'autres textes de référence). Celles-ci ont eu une influence sur les pratiques de normalisation en tant que telles, et par conséquent, sur le processus même de normalisation. En effet, alors que certains acteurs œuvrent (« *travaillent* ») pour définir le rôle de la norme ISO en fonction de leur propre position dans le champ, l'ISO travaille pour se positionner en tant qu'acteur crédible de la normalisation dans un nouveau champ (celui de la RS) et pour positionner la norme ISO 26000 au sein du champ de la responsabilité sociale, en lien avec d'autres acteurs. Les procédures et directives qui font la réputation de l'ISO ont joué en faveur et en défaveur du projet de normalisation : en faveur, car ce sont ces règles qui confèrent à l'ISO sa grande réputation de producteur de normes ; en défaveur, car les pratiques habituelles de l'ISO, qui sont formalisées dans des directives applicables à tout projet de norme sont jugées insuffisantes pour la réalité d'un projet de normalisation de la RS. Par ces adaptations, et parce que les groupes d'intérêts ont été nombreux à répondre favorablement à son appel pour développer une norme en RS, l'ISO a pu se positionner dans un nouveau comme un développeur de normes crédibles.

3.2 Acte 2 : s'organiser pour travailler

Le 20 janvier 2005, le secrétariat de l'ISO a annoncé le lancement du projet de normalisation et lancé un appel à ses bureaux membres ainsi qu'à plusieurs organisations internationales et intergouvernementales dans le champ de la RS, afin de constituer le groupe de travail sur l'ISO 26000. Les bureaux de normalisation membres

à part entière³³ pouvaient nommer jusqu'à six experts représentant les différents groupes d'intérêts ainsi que des observateurs et les organisations de liaison enregistrées et approuvées par le secrétariat ont pu nommer jusqu'à deux experts pour les représenter dans le processus de normalisation. Cette règle qui limite le nombre de délégués experts et observateurs que peut nommer un Bureau de normalisation national est une des mesures mises en place pour veiller à un processus équitable, et éviter une situation où un état ou un groupe de parties prenantes serait privilégié (en termes de nombre de participants) par rapport à un autre.

Suivant ce lancement, deux premières rencontres du groupe de travail ont eu lieu, à Salvador de Bahia (au Brésil), en septembre 2005, et à Bangkok (en Thaïlande), en mai 2006. Elles ont respectivement rassemblé 260 experts et observateurs en provenance de 43 pays et de 24 organisations de liaison, et 350 experts et observateurs provenant de 54 pays et de 24 organisations de liaison, ce qui illustre l'enthousiasme de la communauté internationale pour le projet.

3.2.1 Les pratiques de l'ISO sont-elles adaptées au contexte multinational et multipartite de l'ISO 26000 ?

Conformément aux directives ISO qui définissent les phases de la normalisation, le processus se retrouve désormais à l'étape de *préparation* de la norme, dont l'objectif est de produire une la norme sous forme de document de travail (le *working document*, dans le jargon de l'ISO), qui pourra être soumis au vote des experts pour passer à l'étape subséquente de rédaction. Mais pour en arriver là, les experts doivent d'abord

³³ Les bureaux de normalisation membres de l'ISO paient une cotisation qui détermine le *type de membership*, qui détermine, à son tour, les droits de participation au processus de normalisation. En 2005, seuls les bureaux membres à part entière peuvent déléguer des experts et des observateurs pour qu'ils participent au processus de construction de l'ISO 26000.

s'entendre sur l'architecture de la norme (le *design document*, dans le jargon de l'ISO), à partir de laquelle les experts pourront travailler à l'élaboration d'une première version de la norme.

Toutefois, avant de pouvoir rédiger quoi que ce soit, l'ISO a impérativement dû opérationnaliser, au sein du GTRS, l'ouverture du processus de normalisation à des experts de la RS qui ne sont pas forcément des experts de la normalisation. Car la création de six groupes d'intérêts auxquels les experts délégués par les bureaux de normalisation nationaux se sont joints a « ouvert » le processus de normalisation, en ce sens qu'il a admis, en son sein, des « experts » du champ international de la RS. Ces experts sont des gens de l'industrie, des syndicats, des organisations non gouvernementales dans divers champs d'activité, de l'administration publique, de la recherche, notamment, et s'ils ont parfois peu de choses en commun, ils partagent l'intérêt pour cette norme internationale en responsabilité sociale en train de se faire, et ils sont nombreux à se déplacer pour participer en personne au travail de normalisation.

Cela a fait en sorte que les objectifs de cette première plénière, à Salvador, ont visé à convenir d'une structure de travail et des règles de fonctionnement spécifiques au travail des experts au sein du GTRS et à un premier livrable, l'architecture de la norme, qui est la base sur laquelle s'appuiera le travail des experts dans l'élaboration du contenu de la norme. Cette plénière internationale du GTRS qui a lieu à Salvador est une première pour l'ISO, qui n'a jamais accueilli dans son processus de normalisation une aussi grande variété et un aussi grand nombre d'experts et d'observateurs. Elle est presque entièrement dédiée au fonctionnement du groupe et graduellement, le travail de rédaction s'organise, alors que les experts faisant partie des groupes de rédaction se penchent sur l'architecture de la norme.

Elle mène surtout à une première organisation du groupe et à l'adoption de plusieurs procédures spécifiques à son organisation et à son fonctionnement. Plus précisément, elle aboutit à une première structure officielle du GTRS, qui consiste en la création de trois sous-groupes stratégiques (*Task Groups*) et de trois groupes intérimaires chargés d'approfondir différents éléments en lien avec la norme, dans le but d'en amorcer le travail de rédaction. Trois autres sous-groupes sont aussi créés et s'ajoutent à la structure de travail : le *Chair's Advisory Group* (CAG), auquel est confié le rôle d'assister et de conseiller le *leadership* du GTRS ; le *Editing Committee*, chargé de l'édition et, en particulier, de veiller au respect des normes de rédaction telles que définies par les directives ISO ; et le *Spanish Translation Task Force* (STTF), créé à la demande de membres hispanophones, afin de traduire le document en espagnol (N019). Pour opérationnaliser cette structure, les membres du GTRS définissent, ensemble, les mandats attribués à chacun de ces sous-groupes, leur composition ainsi que les aspects procéduraux, tels que la nomination et l'élection de *convenors*, c'est-à-dire d'experts qui se sont portés volontaires pour assurer des postes de direction au sein du GTRS et à travers les sous-groupes.

La structure de travail et les modes de fonctionnement basés sur les règles de l'ISO et dont conviennent les experts doivent permettre la rédaction du document d'architecture de la norme (Design specification). Cependant, cette structure de travail a été mise à l'épreuve lorsque les discussions autour de l'architecture de la norme ont révélé des tensions dans les visions de la RS. Les *convenors* ont alors dû faire face au défi de mener ces discussions à terme tout en s'assurant à la fois de prendre en compte les différents points de vue. Plus précisément, le groupe est alors secoué par ce que certains ont qualifié de « crise du *leadership* ».

Cette crise du *leadership* s'est manifesté suite à la plénière à Salvador, alors que le *leadership* et les *convenors* du GTRS ont été critiqués par les experts et les bureaux de

normalisation, qui leur reprochèrent une mauvaise gestion des discussions, des partis pris et leur incapacité à arriver à des positions faisant consensus au sein du GTRS et même au sein des groupes de rédaction :

So I think it was the first time that we have this huge multi-stakeholder process, on the one hand and what's also special is that never before there were so many developing countries involved. That's also something very special. So we have a large range of opinions, of interest of positions and that was something ISO never experienced before and the challenge going along with this was to find a leadership, or to have a leadership, which is able to handle this complexity and this large range of opinions and positions. And this was really, very very difficult. And after the first meeting, we simply thought 'that leadership is not able to do that. (Extrait de LS100406)

Car le GTRS ainsi que les *convenors* avaient la responsabilité d'animer et d'arbitrer les discussions au sein des groupes qu'ils président. À ce titre, ils avaient le privilège d'identifier les positions qui font consensus auprès de leurs membres, et de porter celles-ci vis-à-vis l'ensemble des membres du groupe de travail. Or ils ont dû à la fois arbitrer les discussions et faire preuve de retenue et de neutralité dans les discussions sur la norme. À Salvador, le bris de confiance envers eux a été tel que certains experts ont qualifié cette rencontre de « désastre ». Se sont ajoutés des problèmes techniques qui ont nui à la participation des experts dans les discussions. C'est donc la capacité même de l'ISO de produire une norme multipartite qui a été remise en question suite à la plénière de Salvador.

3.2.1.1 Clarifier les rôles et réparer la légitimité du leadership

Suite à ces critiques, le secrétariat de l'ISO a publiquement abordé la question des rôles et des responsabilités des *convenors* et du GTRS dans le projet de norme ISO 26000.

C'est pourquoi il a présenté des correctifs pour qu'une telle situation ne se reproduise plus : formation des *leaders* et des *convenors* sur les procédures de normalisation, séances de *team-building*, définition d'une charte des rôles et des responsabilités de chacun ainsi que des compétences attendues. Ainsi, on voit une définition des rôles et un partage des responsabilités au sein des équipes qui « coordonnent » les travaux sur différentes sections de la norme alors que les « *chair* », ou *convenors*, sont responsables du processus et les « *vice chair* », ou *co-convenors* sont responsables du contenu. À ceux-ci s'ajoutent des secrétaires et co-secrétaires. Après la rencontre à Salvador, et en prévision de la plénière suivante, les *leaders* et les *convenors* ont participé à plusieurs ateliers et conférences pour présenter l'ISO 26000 dans la communauté internationale et ils en sont devenus, en quelque sorte, des porte-parole. Le Tableau 3.6 (ci-dessous) présente ci-dessous les rôles et responsabilités tels que précisés par le secrétariat de l'ISO au bénéfice de l'ensemble des experts, à la suite de la plénière de Salvador.

Tableau 3.6 Rôles et responsabilités des *leaders*

Assignment	Role	Description
CHAIR	Process manager	<ul style="list-style-type: none"> - facilitator - focus on process - be responsible for giving the floor to experts - stay focused on item - stop repeating
VICE CHAIR	Content manager	<ul style="list-style-type: none"> - stay focused on content - synthesizer (I believe there is consensus around XY) - actually listening to the questions and responding to them, - if understood different points of views, then make proposals to move forward, - summarize
CO-SECRETARY	Time keeper	<ul style="list-style-type: none"> - inform chairmen - ensure that timing of agenda is kept - explain time rules
SECRETARY	Rapporteur / Concluder	<ul style="list-style-type: none"> - formulate decisions - check that we are getting to the points we need to get
ISO CS	Clarifier/referee	<ul style="list-style-type: none"> - clarify ISO and WG process issues
COLLECTIVE	Trouble shooter	<ul style="list-style-type: none"> - note thorny questions for future actions
ASSISTANT SECRETARY	Record keeper	<ul style="list-style-type: none"> - writing minutes
TO BE APPOINTED	Question taker	<ul style="list-style-type: none"> - receive questions from the floor during breaks

Source : tiré du document Report to Secretariat, Bangkok plenary (2005)

3.2.2 La rédaction de l'architecture de la norme met à l'épreuve le fonctionnement du groupe

Les suites de la plénière de Salvador se sont aussi concrétisées dans un document consistant en la version initiale de l'architecture de la norme (document N031), produit par les sous-groupes de rédaction intérimaires (ITG4, ITG5 et ITG6) et qui a été soumis aux experts pour commentaires avant la plénière de Bangkok. Le Tableau 3.7 (à la page suivante) présente les principales sections de l'architecture préliminaire de la norme. Le Tableau 3.8 présente, quant à lui, les sections de l'architecture de la norme qui ont fait consensus, quelques jours plus tard. On s'aperçoit que ce document est structuré de manière à proposer, dans une première partie, des lignes directrices pour toutes les organisations et, dans une deuxième, des directives spécifiques à certaines parties prenantes de l'organisation (gouvernement, ONG, entreprises, de consommateurs, syndicats ou de droits des travailleurs, et autre).

Tableau 3.7 Principales sections de l'architecture préliminaire de la norme, d'après le document ISO/TMB/WG SR N031, Proposal for design specification

Introduction
Scope
This ISO Guidance Standard
Normative references
Part one: generic guidance for all types of organizations
Terms and definitions
Principles relevant to all organizations
Core Subjects/Issues relevant to all organizations
The SR context in which all organizations operate
Generic guidance for all organizations on SR operationalization
Generic guidance case studies
Generic guidance annexes
Bibliography
Part 2: specific guidance for particular types of organizations
Section 1: government organizations
Section 2: Non-governmental organizations (NGOs)
Section 3: Commercial organizations (including industry)
Section 4: Consumer organizations
Section 5 : Labour organizations
Section 6 : Other organizations

Tableau 3.8 Principales sections de l'architecture de la norme (N049)

Introduction
Scope
Normative references
Terms and definitions
The SR context in which organizations operate
SR principles relevant to organizations
Guidance on core subjects/issues
Guidance for organizations on implementing SR
Guidance annexes
Bibliography

Mais ce document génère à son tour un blocage, faisant l'objet de plus de 1 000 commentaires, reprochant principalement à ce document — ne faisant que cinq pages — ses contradictions et ses chevauchements. Cela résulte du fait qu'il manque de cohérence, chacun des sous-groupes de rédaction ayant produit une partie du document.

Le groupe de travail s'est donc alors retrouvé confronté à deux difficultés : celle de traiter efficacement les commentaires produits par les experts sur cette version préliminaire de l'architecture de la norme et celle de produire un document cohérent. Pour y arriver, le secrétariat de l'ISO apporte son appui au *leadership*, qui crée, au sein du groupe de travail, un sous-groupe temporaire dédié à la tâche de traiter les commentaires, avec le mandat est de proposer une version révisée du N031.

Toutefois, l'architecture proposée à la suite de cette tentative de remédiation est elle aussi critiquée pour sa ressemblance avec une norme procédurale. De plus, on lui reproche de définir la responsabilité sociale en fonction du *type* d'organisation dont il est question. Si la ressemblance de la structure proposée est liée au rôle anticipé de la norme, la critique concernant la place accordée aux parties prenantes illustre un conflit entre deux visions divergentes de la responsabilité sociale et de son opérationnalisation, qui peut être résumé de la manière suivante : certains envisagent la responsabilité sociale comme étant spécifique à différents types d'organisations (gouvernement, ONG, commerciales, de consommateurs, de travailleurs, etc.), alors que d'autres envisagent la RS comme étant ancrée dans des principes communs à toutes les organisations. Cela s'avère un point de discorde entre certains experts qui dénoncent un manque d'équité dans le traitement des commentaires.

3.2.2.1 Assurer l'équité dans la représentation des experts au sein des groupes de rédaction

La résolution des commentaires sur cette deuxième version du N031 a occupé la plus grande part des discussions de la plénière de Bangkok, causant l'exaspération de plusieurs experts. En effet, certains s'inquiètent de la capacité de l'ISO de produire une norme en responsabilité sociale dans un contexte multipartite, critiquent le manque de connaissance des experts nouvellement admis comme participants en regard des procédures de normalisation, ou encore du grand nombre de positions divergentes exposées dans ce processus de normalisation multipartite. D'autres s'inquiètent de l'influence de certains groupes d'intérêts et experts sur la rédaction des premières ébauches de l'architecture de la norme, qui est pointée du doigt.

Ces critiques adressées à l'endroit de l'équité du processus ont été prises au sérieux par le secrétariat de l'ISO, le *leadership* et le CAG — qui sont, par leurs fonctions, garants de l'équité du processus. Cela les a menés à décider du démantèlement du groupe temporaire et de la création de deux groupes distincts, l'un dédié à l'analyse des commentaires et l'autre à la rédaction d'un nouveau document d'architecture. Cette fois, ces deux comités ont été composés de représentants élus de chacun des groupes d'intérêts, des *convenors* des groupes de rédaction et des membres du CAG.

Le document qui résulte de ce groupe temporaire, le N049, fait enfin consensus au sein du groupe de travail. L'architecture qui y est proposée diffère de la première (N031) en ce sens que la structure annonce une norme construite autour de principes de RS, de questions ou enjeux communs à toutes les organisations, et autour de recommandations pour l'implantation. Finie, donc, l'idée d'une norme structurée autour des responsabilités qui seraient spécifiques à différents types d'organisations (ce qui était le cas dans la version précédente).

À partir de ce moment, les groupes de rédaction intérimaires (ITG4, ITG5 et ITG6) ont été démantelés pour faire place aux TG4, TG5 et TG6, qui se sont partagé les principales sections de l'architecture de la norme. Le TG4 devient responsable des clauses 1 à 4, portant sur le domaine d'application, les termes et définitions, la compréhension de la RS et les principes de RS. Le TG5, lui, est responsable de la clause 6, sur les Lignes directrices des questions centrales de RS. Et le TG6 prend la responsabilité des clauses 5 et 7 qui concernent l'implantation des pratiques en RS. Les experts sont invités à se joindre à l'un ou l'autre, ou à plusieurs de ces groupes.

3.2.3 L'efficacité et l'équité comme éléments essentiels à la légitimité du processus de normalisation

J'illustrerai, dans cette section, que l'architecture de la norme est le résultat d'un ensemble de manifestations d'agence et d'actions réalisées par divers acteurs dans le but d'influencer le rôle attendu de la norme dans le champ de la RS ainsi que sur la signification et l'opérationnalisation de la RS. J'illustrerai, également, que ces manifestations d'agence se sont produites dans le cadre créé par les Directives ISO et qu'elles ont engendré (en réponse à ces manifestations d'agence) des changements dans le fonctionnement du groupe, reflétant ainsi la préoccupation des experts et des *leaders* du GTRS pour un processus de normalisation qui soit à la fois efficace et équitable.

Il faut savoir qu'au fil du temps, l'ISO a développé des façons de faire qui font aujourd'hui sa réputation comme normalisateur. Pour assurer la qualité des normes développées, celles-ci sont encadrées par des directives formelles que l'on retrouve dans les documents Directives ISO/IEC partie 1 et Directives ISO/IEC partie 2 : elles précisent les étapes du processus de normalisation et les règles qui s'appliquent à chacune d'entre elles, les modes de participation des experts et des observateurs désignés, le rôle des organisations partenaires, les règles d'écriture des documents,

ainsi que les règles encadrant le vote des membres à différentes étapes du processus. Les directives précisent également les rôles et les responsabilités qui incombent aux experts qui souhaitent s'investir dans la coordination des groupes de travail et de leurs sous-groupes. Elles octroient aussi les rôles et les pouvoirs des membres du groupe de travail ainsi que de ceux qui en deviennent les *leaders*. En fait, les directives ISO englobent un ensemble de règles et/ou de conventions régissant le travail des experts de la normalisation et qui est mis en action lors d'un processus de normalisation.

Les plénières de Salvador et de Bangkok sont caractérisées par la découverte du travail « de normalisation » pour plusieurs experts, qui participent pour la première fois à un tel exercice. C'est également une période d'adaptation pour les « habitués » des processus de normalisation, en raison des adaptations faites aux façons de faire de l'ISO, et de la présence d'acteurs « non-initiés » aux pratiques de la normalisation dans le processus. En outre, l'ouverture du processus à de nombreux experts a eu un effet direct sur la quantité de points de vue exprimés et de commentaires dont les groupes de rédaction doivent tenir compte. Pour finaliser le document d'architecture de la norme qui a fait l'objet de nombreux commentaires, le groupe doit donc s'organiser.

Dans ce deuxième acte, essentiellement trois choses se sont passées :

1. les membres du GTRS ont convenu d'une structure de travail et d'un mode de fonctionnement pour produire l'ISO 26000. Cette structure reflète les pratiques de l'ISO, tout en combinant de nouveaux éléments procéduraux qui ont pour but d'assurer l'équité des parties prenantes dans le processus. Ces éléments procéduraux incarnent l'entente sur la façon de travailler au sein du groupe. Cependant, le travail réalisé par les experts pour définir l'architecture de la norme a fait apparaître une divergence importante dans la vision de la responsabilité sociale et de son opérationnalisation dans les organisations. De

plus, les débats ont mis en évidence l'intention de certains experts de favoriser le développement d'une norme de type procédurale malgré que le groupe ait le mandat de ne pas le faire. C'est le moment, en somme, de l'apparition des premières tensions autour de la notion de « responsabilité sociale » à travers la place accordée aux parties prenantes et aux premières manifestations d'inquiétudes sur l'équité du processus. En même temps, certains acteurs qui ne sont pas initiés aux pratiques de la normalisation au sein de l'ISO ont remis en question les modes de fonctionnement au sein du GTRS notamment en raison de la difficulté, pour les *Convenors* nouvellement nommés, de diriger les discussions.

2. Tout à la fois, d'autres experts — cette fois, les experts initiés aux pratiques de la normalisation — perçoivent les nouveaux modes de fonctionnement comme étant inefficaces eu égard notamment à la quantité d'acteurs présents.
3. Le secrétariat et le *Leadership* de l'ISO ont réagi à ces critiques à l'endroit du processus de normalisation en démontrant, par divers moyens, que le processus de normalisation peut être efficace et équitable dans un contexte multipartite.

Par leur présence aux plénières, les experts membres du groupe de travail ont ainsi contribué à la création d'une nouvelle institution dans le champ de la RS (la norme ISO 26000). En effet, en participant au processus de normalisation par le biais des modes de participation permis par les procédures et directives ISO, les experts ont réalisé du travail institutionnel portant sur la signification de la responsabilité sociale, puisque leur participation avait pour but de définir ce qu'est la RS. En particulier, à ce stade, le débat sur l'architecture de la norme illustre le désir de certains acteurs d'instaurer, dans la norme, une vision de la RS comme étant construite d'après l'analyse des parties prenantes — vision qui n'était pas partagée par tous et qui s'est trouvée en confrontation avec une vision de la RS qui repose davantage sur une

réflexion ayant pour point de départ les principes de la RS et des enjeux communs à toutes les organisations. Le débat sur l'architecture de la norme illustre que l'objectif de créer une norme en RS s'est doublé, pour certains experts, de celui de revoir le rôle et la portée de la norme (laquelle prendrait la forme d'une norme procédurale).

J'envisage ces manifestations d'agence comme des formes de travail institutionnel qui ont eu pour but de définir le rôle de la norme dans le champ de la RS et le contenu de la norme, c'est-à-dire, le sens de la RS à consigner dans celle-ci. Je trouve intéressant que ces manifestations d'agence aient entraîné la remise en question de la légitimité du processus de normalisation et du fonctionnement du groupe, lesquels ont été jugés inaptes à prendre en compte et à concilier les différentes visions de la responsabilité sociale exprimées par les experts. Il a résulté de ces manifestations d'agence sur le contenu de la norme une modification des pratiques établies au sein du groupe de travail.

On a donc assisté à une relation récursive entre deux formes de travail institutionnel, dans lequel le travail sur la signification de la norme (qui a été jugée illégitime dans sa conduite) a engendré un travail sur les pratiques au sein du groupe, ce qui a mené à la création d'un nouveau groupe (de révision des commentaires) et d'actions concrètes de la part du secrétariat et du *leadership*, pour réparer la légitimité des pratiques de normalisation au cœur du GTRS. Car face à cette situation, le secrétariat de l'ISO et le *leadership* du GTRS ont agi dans le but de réparer la confiance dans la capacité du processus de normalisation d'être à la fois efficace et équitable dans la gestion de la grande quantité de points de vue exprimés par les experts. En effet, les actions entreprises (telles que la formation offerte aux *leaders*, les ateliers sur les procédures offerts aux experts ainsi que la clarification publique des rôles des *leaders*) et ce à quoi les experts ont pu s'attendre de leur part comme des formes de travail institutionnel

réalisées sur les modes de fonctionnement du groupe — les premières pour faciliter leur adoption par les experts et les secondes pour les rendre légitimes.

Dès lors, j'ai pu observer que la légitimité des pratiques (procédures) qui encadrent la normalisation a été évaluée en fonction de la capacité de ces pratiques à permettre la prise en compte équitable des préoccupations et des avis des différentes parties prenantes et à résoudre des divergences existant à travers l'arène créée par l'ISO 26000, dans le champ de la RS (ce qui a mené à l'établissement des groupes ad hoc dans lesquels on retrouvait des représentants des groupes d'intérêts) ; et, 2) au regard de leur efficacité à produire un livrable, qui était plutôt du ressort du champ international de la normalisation.

Finalement, le secrétariat de l'ISO, accompagné du *leadership* du GTRS et du CAG et avec l'accord des membres du groupe de travail, a produit une structure de fonctionnement qui a redonné confiance en la capacité du processus de produire une norme, ce qui a permis de livrer l'architecture de la norme. Je trouve significatif que la satisfaction de cette structure se joue en regard de deux critères, soit l'efficacité à avancer sur le contenu de la norme, et le traitement équitable des experts et de leurs points de vue. Le Tableau 3.8 (à la page suivante) présente un résumé des manifestations d'agence que j'ai identifiées dans cet acte.

3.2.4 La conclusion

Les modes de fonctionnement du GTRS se sont donc précisés à travers les demandes de différents acteurs qui, lorsqu'elles ont été mises en œuvre, ont été, en quelque sorte « validées » en regard de leur capacité de produire une norme dans un contexte multipartite en même temps qu'elles permettent une représentation équitable des

parties prenantes. Si ces modes de fonctionnement ont été bel et bien « validés », c'est que les acteurs ont voulu influencer sur le sens de la RS à instaurer dans la norme, et pour ce faire qu'ils ont réalisé du travail institutionnel sur la signification de la norme. La volonté de l'ISO de produire une norme internationale en RS qui soit légitime se reflète alors dans son ouverture à revoir les modes de fonctionnement et de « réparer » le processus de normalisation qui apparaît comme étant non légitime aux yeux de certains experts, en modifiant les façons de faire, tout en travaillant à rendre les pratiques ISO plus légitimes par divers moyens (formation, accompagnement, *team building*, etc.). Ainsi, plusieurs formes de travail institutionnel ont pu être observées dans ce deuxième acte, et celles-ci ont portées sur de « objets institutionnels » différents, soit les modes de fonctionnement du groupe de travail qui sont ; tour à tour, convenus, critiqués et modifiés et, en même temps, sur la signification de la RS à consacrer dans le texte de la norme alors que les experts rencontrent, pour la première fois, la diversité des visions sur le sens de la RS. Il se produit alors une « lutte » sur le sens de la RS, qui prend forme autour de la place à accorder aux parties prenantes.

3.3 Acte 3 : le choc des visions de la RS

La rédaction de la norme, amorcée dans le document d'architecture, prend forme alors que le groupe de rédaction soumet, pour commentaires, la toute première version préliminaire de la norme à venir dans le document WD1. C'est une période où toute l'ampleur de la polysémie et de l'ambiguïté de la notion de « responsabilité sociale » et des concepts qui y sont liés se révèle aux experts, qui se heurtent alors à l'étendue du travail nécessaire pour arriver à produire une norme qui fera consensus au sein du groupe.

Tableau 3.9 Manifestations d'agence et du travail institutionnel, Acte 2

Acteurs	Manifestations d'agence	Intentions ou buts recherchés
Pays membres	Votent en faveur d'une norme ISO en RS et forment un groupe de travail sur la RS	Créer une norme dans le champ de la RS Donne de la légitimité aux directives ISO
GTRS	Se dote de procédures spécifiques pour le fonctionnement du groupe de travail	Définir les procédures spécifiques au GTRS
GTRS	Crée un groupe pour la rédaction de l'architecture de la norme	Modifier les procédures spécifiques au GTRS
Groupe architecture	Rédigent un document d'architecture qui reprend la forme MSS	Définir le sens de la RS dans la norme
Groupe architecture	Proposent une architecture de la norme centrée sur l'idée des parties prenantes	Définir le sens de la RS dans la norme
Experts	Remettent en question le fonctionnement du groupe qui a produit l'architecture de la norme, car celles-ci ne sont pas équitables	Modifier les procédures spécifiques au GTRS
Leadership ISO + CAG	Créent un groupe de traitement des commentaires et du groupe de rédaction de l'architecture de la norme pour assurer l'équité dans le traitement des commentaires	Réparer les procédures spécifiques au GTRS
Experts	Débatent du sens à donner à la RS dans la norme lors des rencontres sur les clauses de la norme	Définir le sens de la RS dans la norme
Convenors	Interprètent et appliquent les Directives ISO pour arbitrer les débats	Mettent en pratique les Directives ISO et les procédures spécifiques au GTRS
Experts	Critiquent les <i>Convenors</i> et le leadership du GTRS pour leur incapacité à mener des discussions menant à un consensus et leur traitement non équitable des points de vue	Modifier les procédures spécifiques au GTRS

Acteurs	Manifestations d'agence	Intentions ou buts recherchés
TMB	Intervient dans le débat sur le type de norme par une résolution	Définir le rôle de la future norme dans le champ de la RS
Leadership GTRS + CAG	Propose une nouvelle structure pour le GTRS dans laquelle il y a des représentants des différents groupes	Modifier les procédures spécifiques au GTRS Réparer procédures spécifiques au GTRS
Leadership GTRS + CAG	Assurer la formation des <i>convenors</i> et définir leurs tâches publiquement	Modifie les procédures spécifiques au GTRS Réparer le processus de normalisation
Groupes de rédaction	Proposent une architecture de la norme	Stabilise le sens de la RS dans un document d'architecture de la norme
OIT	Demande une entente particulière avec l'ISO, qui lui accorderait le privilège du droit de regard sur le contenu de la norme	Avoir préséance dans la définition de ce qu'est la RS dans la norme
ISO	Signe une entente particulière avec l'OIT qui lui accorde le privilège du droit de regard sur le contenu de la norme	Conserver l'appui de l'OIT pour le projet de norme Modifie les procédures spécifiques au GTRS
GTRS	Entérine l'entente particulière entre l'ISO et l'OIT pour le projet de l'ISO 26000	Reconnait l'OIT en tant qu'acteur de référence dans le champ de la RS Modifie les procédures spécifiques au GTRS
GTRS	À la fin de chaque plénière, entérine les décisions concernant les modifications aux procédures de fonctionnement du GTRS	Stabilise les procédures spécifiques au GTRS

Le choc des visions qui s'effectue dans cet acte se déroule sur la période couvrant les plénières de Lisbonne (mai 2006), de Sydney (janvier 2006) et de Vienne (novembre 2007), c'est-à-dire les 3e, 4e et 5e plénières internationales du GTRS. L'enthousiasme pour le processus de normalisation ne se tarit pas, comme l'indique encore l'augmentation du nombre d'experts et d'observateurs qui se joignent au processus en devant membre du groupe de travail. Alors que la plénière de Lisbonne a réuni 320

experts de 55 pays et 26 organisations de liaisons — soit 8 pays de plus par rapport à la plénière de Bangkok —, la plénière de Vienne réunit 360 personnes de 65 pays et de 32 organisations de liaison³⁴.

Cette période de travail des experts est caractérisée par de nombreux débats et opinions exprimées en ce qui a trait à la signification de la RS et par les modifications qui ont été apportées jusqu'ici au fonctionnement du groupe. Ces plénières ont été décrites comme étant conflictuelles, politiques, très difficiles et insatisfaisantes en raison de la difficulté de rédiger un document cohérent et qui fasse consensus. En outre, de nouvelles méthodes de travail ont dû être développées pour faciliter la résolution des nombreux commentaires des experts, tout en améliorant leur participation et en veillant à leur représentation équitable.

Chacune de ces plénières a permis aux groupes de rédaction de générer de nouvelles versions préliminaires de la norme, soit les WD2 (après Lisbonne), WD3.2 (après Sydney) et WD4.2 (après Vienne). Le Tableau 3.9 (à la page suivante) illustre le nombre de commentaires suscités par chacune de ces versions préliminaires³⁵. Dans chacune de ces plénières, l'objectif a été de résoudre les problèmes soulevés par les commentaires.

³⁴ La plénière qui a eu lieu à Sydney a réuni 275 experts, alors que 355 experts et 77 observateurs de 72 pays membres et 34 organisations de liaison sont membres du groupe de travail. L'ISO explique cette baisse dans la présence des experts en plénière par le lieu de la rencontre et les coûts associés au déplacement vers Sydney, en Australie.

³⁵ Bien que des versions WD3 et WD4 aient été produites, celles-ci ont été soumises à un nombre restreint d'experts pour validation avant d'être envoyées aux membres du GTRS. Elles ne sont donc pas considérées comme des versions préliminaires 'officielles' de la norme.

Tableau 3.10 Commentaires produits par les experts sur les versions WD2, WD3.2 et WD4.2

Lieu et date de la rencontre	Versions de la norme	Nombre de commentaires
Lisbonne, 15-19 mai 2006	WD2 (octobre 2006)	5176
Sydney, 28 jan-2 février 2007	WD3.2 (juillet 2007)	Plus de 7000
Vienne, 5-9 novembre 2007	WD4.2 (juin 2008)	5231

3.3.1 Le mode de fonctionnement permettra-t-il de générer un document cohérent ?

On se rappelle que depuis la rencontre de Bangkok, les groupes de rédaction TG4, TG5 et TG6 ont produit une première version préliminaire de la norme qui a ensuite été soumise aux experts pour commentaires. Suivant l'architecture de la norme produite à Bangkok, chaque équipe a travaillé sur différentes parties (les Clauses 4, 5, 6 et 7) du document qui ont ensuite été mises ensemble pour produire le WD1 (ou *N055 First Working Draft ISO 26000*). Mais ces parties sont traitées par les différents groupes de rédaction (TGs), et malgré que des représentants des TGs aient été nommés (au sein des TGs) pour coordonner les questions pouvant être traitées par deux ou plusieurs de ces groupes, les commentaires des experts sur ce document révèlent le manque d'intégration du document, dont témoignent les chevauchements et duplications, mais aussi les incohérences au niveau du contenu et entre les parties.

La question de l'intégration du document aurait pu être résolue au sein du comité d'édition (EC), dont le mandat est l'édition du document et de veiller à sa cohérence avec les Directives ISO/IEC. Cependant, il s'avère que ce comité ne peut trancher sur les questions qui font dissension dans le document et qui illustrent des visions

divergentes de la responsabilité sociale. Or la structure actuelle du groupe de travail n'offre pas de lieu pour la résolution de ces enjeux qui sont des questions transversales :

In Lisbon, people realized that, okay, they did some work, they developed working draft one, it was input for Lisbon, produced by TG4, 5, and 6. And people could realize that, oh, there are going to be major problem of integration when they come together, something should be done to put this thing together. [...] there would be no room for dispute resolution. (Extrait de DS220019)

Ceci devient désormais un enjeu majeur pour le groupe de travail, qui ne peut poursuivre le travail de rédaction sans s'entendre au préalable sur certaines questions transversales à la norme. C'est le cas, par exemple, de certains éléments qui doivent faire l'objet d'une définition commune : par exemple les notions de « parties prenantes » ou de « chaîne de valeur », des principes fondamentaux de la RS sur lesquels les membres du TG4 se sont entendus et qui doivent se refléter dans l'ensemble du document. C'est aussi le problème alors qu'il est aussi question pour ce comité de s'assurer de la cohérence de la Clause 6 (dans laquelle sont développées les questions liées à la RS et qui définissent le champ d'action attendu de l'organisation) et de la Clause 7 (dans laquelle sont développées les recommandations pour l'implantation).

3.3.1.1 Un espace de discussion au sein du groupe de travail pour faciliter l'intégration du document

C'est dans cet objectif d'assurer une meilleure cohérence du document que le CAG suggère la création d'un autre groupe, dont le travail serait d'assister les TGs dans la rédaction du document en identifiant les questions spécifiques aux TGs ainsi que les questions transversales devant être résolues par l'ensemble de ces derniers. Ce groupe, appelé la LTF (pour *Liaison Task Force*) et créé à Lisbonne, est composé d'un

représentant de chaque groupe des parties prenantes, auquel s'ajoutent un remplaçant (*alternate*), et les *convenors* des TG et du comité d'édition, du CAG et du *leadership* du GTRS.

La LTF reprend donc la composition initiale et le rôle des groupes temporaires formés à Bangkok. Cependant, un membre du groupe remet en question son fonctionnement. Lorsqu'elle a été mise en place, la LTF était composée d'un représentant officiel pour chaque groupe des parties prenantes, auquel s'ajoutait un remplaçant (*alternate*) ; cependant le remplaçant, bien qu'il puisse assister aux rencontres, n'a pas le droit de parole lorsque le représentant est présent. Et même si les directives ISO propres au projet de l'ISO 26000 encouragent la représentation équilibrée entre les pays développés et en développement, notamment à travers le principe du jumelage dans la sélection des représentants de pays en développement, dans les faits, peu d'entre eux y participent. Or, dans le cas dont il est question ici, le représentant était issu d'un pays en développement, le seul d'ailleurs à participer à la LTF.

Dans l'extrait suivant, cet expert de la LTF qui a le statut de remplaçant (*alternate*), et qui provient d'un pays en développement, explique comment il a obtenu, pour le compte des pays en développement, que les remplaçants aient droit de parole en tout temps au sein de la LTF :

And the – there was a subject and someone from the United States raised the point that we can't do that because the developing will not be able to follow, this will be too tough for the poor developing countries. And I need to say something about that, but I was not allowed to speak. I could speak through (name), it was the principle. And I – so that was – I want to say something, oh no, he can speak through Sarah. So I whisper to (name) and, (name) is saying that, in the room with 12 people, it was ridiculous. (name) saying this. (name) saying that. And people get how stupid it was and say, can I speak directly? May I? Okay. And then I just dropped a bomb into the guy that was [inaudible] (40:05). Something like, please don't tell [inaudible] (40:10), we can take care of ourselves, we are not an excuse for anything and we can help ourselves. So, please, don't make this kind of argument. And I believe that these are weak and that these are not and I place my reasons. And, of course, create some uncomfort because it was really a very hard position, but – and I also said that, so we're supposed to be balanced within this room here. We have 10 people from developed countries and we have one person from developing countries, it's me. And I think I should be allowed to speak regularly, for the sake of the balance. And then, because of the balance, I became – alternates became allowed to speak at LTF and then I became sort of a full member of LTF with the – making rule. (Extrait de DS220019).

Ainsi, bien que la LTF ait été démantelée après la rencontre de Sydney, ce qui fait l'objet de la section suivante, le groupe qui l'a remplacée a intégré un principe de jumelage, ce qui a été considéré comme un gain pour les pays en développement : « *So, what happened then, LTF, Sydney, how it became then, to make some room for developing countries and we did sort of a big job, a good job making room and negotiating and appraising things.* » (Extrait, DS220019). Ceci a eu un effet inattendu en relançant le débat sur la participation des pays en développement au processus de normalisation, qui sont peu à s'investir dans les groupes spécialisés créés au sein du GTRS, tels le CAG, la LTF ou l'IDTF. Car les pays en développement sont de plus en plus nombreux à souhaiter participer au processus de normalisation de l'ISO 26000, bien que leur statut au sein de l'ISO (en tant que pays correspondant) les en empêche. Cette directive a ainsi été modifiée afin de permettre aux pays membres correspondants

de participer au groupe de travail en tant qu'observateurs³⁶. Cette règle, instaurée dans le projet de l'ISO 26000, a été étendue à l'ensemble de l'ISO et fait maintenant partie des nouvelles directives, tel que l'illustre la résolution 16/2006 dans le Tableau 3.10, ci-dessous.

Tableau 3.11 Résolution 16/2006

ISO/TMB/WG SR Resolution

Résolution 16/2006 Social responsibility (XX 2006)

ISO/TMB/WG SR resolves that Correspondent members of ISO be allowed to nominate up to 6 observers to the WG. All the relevant procedures on observers will apply.

Tiré de ISO/TMB/WG SR N072 (Lisbonne, 2006)

3.3.2 Le groupe arrivera-t-il à résoudre des divergences sur la signification de la RS ?

Ces nouvelles méthodes de travail ont permis aux TG4, TG5 et TG6 de produire les deuxième et troisième ébauches de l'ISO 26000, alors que la résolution de certaines questions transversales a été facilitée. Suivant les conseils émis par le secrétariat, la LTF a travaillé avec les *leaders* des sous-groupes de rédaction TG4, TG5 et TG6 pour identifier les questions litigieuses (les *Key Topics*), les questions transversales (les *Liaison Key Topics*) devant être discutées par plus d'un sous-groupe de rédaction ; il s'agissait dès lors de conseiller ces sous-groupes en proposant une manière de résoudre ces commentaires par le biais de suggestions — les *Way Forward*.

³⁶ En 2005, l'ISO compte 156 pays membres. Parmi ceux-ci, 100 sont des membres à part entière, 46 sont des membres correspondants et 10 sont des membres abonnés (Rapport annuel 2005).

Malgré tout ce travail, la troisième version préliminaire de la norme, le WD3 (N113) génère plus de 7000 commentaires, et le groupe de travail se trouve de nouveau confronté, à Vienne, à la difficulté de traiter ces commentaires de manière équitable afin de résoudre certaines questions. Cette rencontre est d'ailleurs caractérisée par des débats parfois décrits comme « houleux » ou des négociations qualifiées de « très dures » par certains experts. D'autres experts ont soulevé des problèmes liés à l'animation des discussions dans les TGs et à la difficulté de résoudre des questions « épineuses » en grand groupe. En même temps, le recours aux groupes *Ad Hoc*, employés lorsque les débats n'aboutissent pas sur des questions précises, est critiqué par d'autres experts qui y voient une confiscation des discussions. L'extrait suivant illustre le sentiment qui habite certains membres du groupe de travail qui s'inquiètent de la volonté de certains experts de mener à terme la rédaction de la norme :

At each international meeting we have some contentious issues and sometimes it was the definition of stakeholder, sometimes it was philanthropy and having references in the body of the text, sometimes it was something about supply chain and value chain. An organization can be expected to take responsibility throughout its whole supply or value chain until we had this compromise and this sphere of influence. So there were a number of contentious issues, every time. But in some cases we were feeling that people actually wanted to postpone the process, some of these opinion leaders, they had a hidden, that was the hidden agenda, that they actually wanted to postpone the process and so all of this happened. They took one of these contentious issues and said: "No I'm not in line, I don't like this compromise, it's not a compromise in my mind so change the position." When you have too many people with a change of position, of course you don't have consensus because the definition of consensus is you know « lack of opposition ». (Extrait de LS100406)

L'approche des parties prenantes et son lien avec l'opérationnalisation de la responsabilité sociale de l'organisation, qui est au cœur des débats depuis l'établissement de l'architecture de la norme, à Bangkok, réapparaît ainsi en tant que question litigieuse à Vienne. Deux positions peuvent être dégagées des débats. La

première est ancrée dans la vision selon laquelle la responsabilité sociale de l'organisation est déterminée avant tout par les demandes des parties prenantes. La deuxième vision repose sur une réflexion intellectuelle de l'organisation, qui s'interroge sur ses activités et impacts en lien avec les objectifs du développement durable, pour ensuite consulter ses parties prenantes.

Certains experts se sont exprimés sur le fait que la plénière n'est pas le lieu idéal pour arriver à des compromis. Dans l'extrait du rapport des rencontres du Groupe francophone ISO 26000 (produit lors de la plénière de Vienne), le secrétaire résume ainsi les discussions :

Les délégués francophones sont sortis relativement insatisfaits des rencontres en plénières, du fait d'une part, d'un parti pris manifeste de l'animateur des séances pour certaines définitions, et d'autre part, d'une lacune sur la réflexion concernant le processus de négociation lui-même pour aboutir au compromis. Lorsque des organisations ont des positions contradictoires, la plénière n'est pas forcément le meilleur lieu pour trouver un compromis. Les définitions ont été entérinées sans qu'il y ait véritablement de consensus. La notion de « *stakeholder* », en particulier, n'a pas trouvé de compromis satisfaisant. Les Anglo-saxons ont une approche que nous pourrions nommer celle des « parties prenantes » alors que les Français/Européens élargissent la notion à celle de « parties intéressées ». (Rapport des rencontres du Groupe francophone ISO 26000 en marge de la 5e rencontre du Groupe de travail international ISO 26 000 à Vienne, Autriche, 5 - 9 novembre 2)

Mais la question des parties prenantes n'est pas la seule question d'importance non résolue à la fin de la plénière de Vienne. Une autre question qui soulève des débats importants porte sur la décision de faire référence (ou non) à certains instruments en RS dans le texte de la norme ISO 26000. Pour réfléchir à cet enjeu, un groupe ad hoc est créé et doit se prononcer lors de la plénière suivante.

C'est pourquoi deux décisions importantes pour la suite du travail de rédaction sont prises lors de cette plénière. D'abord, le groupe de travail devra produire une quatrième version préliminaire de la norme ; cette décision permet aux experts de continuer à s'exprimer en tant qu'experts individuels appartenant à un groupe de parties prenantes plutôt qu'en tant qu'experts nationaux. La deuxième décision importante concerne la création d'un nouveau groupe au sein du GTRS auquel on confie le mandat de rédiger, avec les *convenors*, les membres du CAG et le *leadership*, la prochaine ébauche de la norme.

3.3.2.1 La prise en charge la rédaction de la norme par un groupe de rédaction « intégré »

L'expérience du groupe LTF (mis en place à Lisbonne) a été jugée efficace dans son ensemble, permettant de traiter de grandes quantités de commentaires et de prioriser les questions à débattre au sein du GTRS : « *Staffan recalled the main steps in the drafting plan up to the Vienna meeting and concluded that the plan set up in Sydney did actually work very well.* » (N135, *Annexes to the Draft Minutes*, Vienna, Austria, 2007). Cependant, la LTF étant un groupe dont la fonction est de conseiller, et bien qu'il ait facilité la résolution de questions transversales, il ne peut exiger, selon le mandat qui lui a été confié par le GTRS, que les « *Key Topics* » soient traités en priorité par les groupes de rédaction ni exiger que les « *Way Forward* » proposés soit adoptés, les TGs étant toujours les responsables de la rédaction des Clauses de la norme qui leur ont été attribuées. De ce fait, certaines incohérences et contradictions, que certains disent toujours liées aux divergences d'opinions quant à la signification de la RS et à la vision de son opérationnalisation, perdurent dans le document.

La solution proposée par le leadership du GTRS, avec l'appui du secrétariat de l'ISO et du CAG, est de remplacer la LTF par un autre groupe avec un pouvoir décisionnel,

qui aurait pour mandat « la rédaction intégrée du document ». Ce groupe, c'est l'IDTF, pour *Integrated Drafting Task Force*.

Bien que l'IDTF ait repris la méthode développée par la LTF pour traiter les commentaires, elle s'en distingue sur deux points importants. Premièrement, par sa structure, qui a été pensée en fonction du principe du jumelage et en fonction d'un principe appelé « *old hands and fresh eyes* ». Cette structure a eu pour but d'assurer la continuité du travail par la présence de gens qui ont pris part aux travaux des TG et de la LTF, ainsi que de permettre la participation de nouvelles personnes afin qu'elles apportent de nouveaux points de vue à certains débats. Ainsi, l'IDTF a été composée des *convenors* et *co-convenors* des groupes de rédaction (TG4, TG5 et TG6), des représentants des groupes d'intérêts (gouvernement, industrie, consommateurs, travailleurs, ONGs et SSRO), d'un représentant du comité d'édition, d'un représentant de l'OIT, d'un représentant du *Global Compact*, et des observateurs des groupes linguistiques (français, espagnols, arabes, russes). Deuxièmement, l'IDTF se distingue aussi de la LTF par son mandat d'intégrer le document, ce qui lui donne le pouvoir de prendre des décisions sur le contenu de la norme. En d'autres mots, par son mandat, l'IDTF est considérée comme l'organe principal de rédaction de la norme. Voici comment un expert commente le passage de la LTF à l'IDTF :

C'était... ce qu'on disait, c'est : « On a développé en silos ». Le groupe TG4 développait la définition, le « *scope* ». Nous on définissait le contenu et les... le troisième groupe définissait la mise en œuvre. Donc au bout d'un... au bout d'un certain temps, on a dit : « Ben, il faut quand même qu'il y ait une articulation entre les trois parties ». Et là on a créé, donc, un organe qu'on appelait la « *liaison task force* ». Mais la « *liaison task force* » était là pour intégrer le texte, mais ils étaient positionnés comme... plutôt comme conseillers des... donc des présidents des trois « *task groups* ». Donc ils n'avaient pas véritablement le pouvoir. Alors qu'à Vienne, quand on a décidé de mettre en hibernation les TG, c'est-à-dire : « On a développé le texte en silos, maintenant il faut avoir une vision intégrée du texte ». Et là, il y a eu un comme conseillers, mais c'était comme directement producteurs du texte. (Entretien, 9052100)

À l'issue de la rencontre de Vienne, ce sont donc les membres nouvellement désignés de l'IDTF qui ont pris en charge la rédaction du document, dans lequel les pays en développement ont pu finalement s'exprimer directement pour la première fois.

3.3.3 Augmenter l'efficacité et réparer la légitimité du processus

Dans cette section, je veux examiner plus à fond comment, dans cet acte, le changement des modes de fonctionnement au sein du groupe résulte d'un ensemble de manifestations d'agence et d'actions réalisées par divers acteurs dans le but de créer la norme et d'en influencer le contenu. Je veux aussi montrer que plusieurs dynamiques sont à l'œuvre, alors que les visions de la RS qui sont exprimées par les experts sont nombreuses et difficiles à résoudre avec le mode de fonctionnement et la structure actuelle du groupe de travail, ce qui nuit à la légitimité du projet et à sa continuité. Je veux également montrer que ces manifestations d'agence, si elles se sont produites dans le respect des Directives ISO, ont aussi engendré la modification de celles-ci.

Rappelons que l'objectif de cette phase d'élaboration de la norme est de construire des positions qui font consensus au sein des experts, dans le but de passer à l'étape suivante du processus de normalisation, laquelle permettra de construire le consensus entre les nations. Or ce processus est victime de sa popularité, alors que les experts sont de plus en plus nombreux à se joindre au groupe de travail. Si cela contribue à donner de la légitimité au projet de normalisation, cela augmente aussi le défi de produire une norme qui fait consensus auprès de tous les experts, qui expriment des points de vue sur la RS qui sont parfois difficiles à concilier. Un autre défi s'ajoute, en outre : la méconnaissance des procédures et des directives propres à l'ISO, que plusieurs experts découvrent pour la première fois en plénière. Ainsi, les experts membres du groupe de travail sont confrontés à des difficultés particulières liées à l'objet de la norme et à son caractère polysémique, au grand nombre d'avis exprimés, ainsi qu'à des procédures et des directives qui ne peuvent permettre une pleine participation que si elles sont connues et respectées par le groupe.

Dans les plénières et dans le processus de construction de l'ISO 26000, ceci se traduit par l'exaspération de certains experts, notamment en regard des délais qui s'allongent. Car si la participation des experts dans les processus de normalisation de l'ISO se fait sur une base volontaire, elle est aussi à leurs frais, ou aux frais d'organisations qui les mandatent pour le faire, et certains experts menacent éventuellement de quitter le processus en raison des coûts inhérents à leur participation. Il paraît donc capital, pour le secrétariat de l'ISO et pour les membres du *leadership*, de rendre ce processus efficace.

Les modifications qui ont été faites au fonctionnement du groupe — c'est-à-dire la création de la LTF et ensuite de l'IDTF — ont eu pour but de rendre le processus plus efficace et ensuite, plus équitable, à travers les modes mis en place pour traiter les commentaires, identifier les questions litigieuses et proposer des solutions de rédaction.

Et elles permettent effectivement de remplir cet objectif, puisqu'au cours de cette période, trois versions de la norme ont été produites. Toutefois, l'équité au sein du GTRS et dans le processus a aussi été remise en question en regard de la participation des pays en développement, ce qui a eu pour effet inattendu d'engendrer la modification des Directives ISO qui déterminent les droits de participation des pays membres.

On constate aussi, en même temps, que les groupes de parties prenantes sont de plus en plus mobilisés et organisés. En effet, à Sydney, l'horaire de la plénière précise pour la première fois, l'heure et le lieu des rencontres des groupes d'intérêts ; à la différence de celle de Lisbonne, où les rencontres entre les membres d'un même groupe d'intérêt étaient « suggérées » par le secrétariat, mais non officielles dans le calendrier de la plénière. Cette structuration par le *leadership* a facilité l'organisation des groupes d'intérêts qui ont dès lors reconnu certains avantages à présenter des positions collectives, et ont de plus donné davantage de légitimité à s'exprimer en tant que groupe.

Plusieurs choses se sont donc passées dans ce troisième « acte » :

1. la rédaction de la norme a avancé, à travers les trois versions préliminaires qui ont été produites par les groupes de rédaction. Mais les commentaires sur chacune des versions produites sont nombreux, témoignant de la diversité des points de vue sur différentes questions liées à la RS et de la volonté des experts présents de faire connaître leur position et d'influencer sur le contenu de la norme. Ces commentaires — une fois traités au sein des TGs — révèlent aussi que les TG ont chacune une vision divergente de la RS ou du moins de certains aspects de celle-ci. Pour faciliter l'intégration du document et

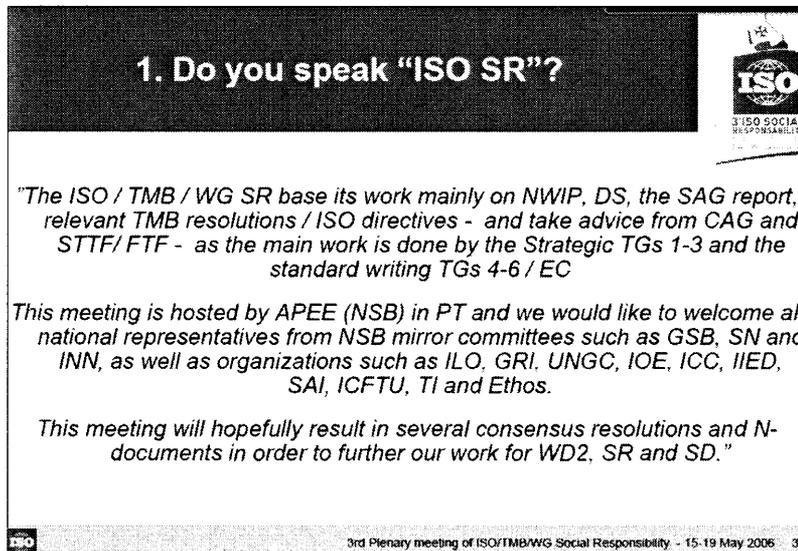
- produire une norme cohérente, un nouveau groupe est créé au sein du GTRS, la LTF.
2. Or si ce nouveau groupe, la LTF, permet en effet d'avancer sur la rédaction en créant un espace de discussion pour les questions transversales, elle révèle aussi deux choses : d'abord, que si l'espace de discussion ainsi créé est nécessaire, il ne suffit pas pour réconcilier les points de vue divergents entre les TG. En conséquence, la LTF et les TG sont éventuellement démantelés, pour faire place à un nouveau groupe de rédaction intégrée, l'IDTF. La deuxième chose que la LTF révèle, c'est que la participation des pays en développement et des pays développés n'est pas équitable, les pays en développement n'étant pas ou peu présents dans les groupes de rédaction de la norme. Ceci entraînera non seulement la modification de la composition du groupe intégré de rédaction, mais, plus étonnant encore, ceci aura des répercussions sur les Directives de l'ISO, qui modifieront les droits de participation au processus de normalisation.
 3. En même temps, on s'aperçoit que les groupes d'intérêts s'organisent : des rencontres entre leurs représentants sont maintenant prévues à l'horaire des plénières, et elles portent des demandes spécifiques.
 4. Tout ce temps, l'ISO — à travers le *leadership*, le CAG et les *convenors* du groupe TG3 — valorise le fonctionnement et les pratiques qui encadrent le travail du groupe : ateliers visant à former les nouveaux arrivés, présentations, etc. Cela se voit, par exemple, dans la communication qui est faite aux experts lors des plénières, le plus souvent, de façon humoristique. Le *leadership* du GTRS travaille aussi beaucoup sur l'identité du groupe et sur sa cohésion.

On constate ainsi, dans cette période, que le train de l'ISO 26000 est bel et bien en marche, comme le confirme l'augmentation graduelle du nombre d'experts et du

nombre d'organisations dans le groupe de travail. Cela a des conséquences sur le fonctionnement du groupe et sa capacité à produire une norme, et sur les limites des modes de travail qui ont été mis en place collectivement lors des plénières précédentes sont révélés.

Il s'agit alors, pour le secrétariat de l'ISO, de démontrer que le projet est toujours entre de bonnes mains et de valoriser le fonctionnement et les pratiques du groupe de travail. Cela a deux effets d'entraînement : d'abord, l'application des Directives ne peut réussir que si les experts y adhèrent, ce qui entraîne la mise en place de formations de la part du secrétariat ainsi que d'un accompagnement formel au sein du groupe de travail, à travers la mise en place du sous-groupe stratégique TG3. L'ouverture du processus de normalisation aux experts de la RS — qui ne sont pas toujours des experts de la normalisation — a aussi nécessité la mise en place de stratégies permettant de familiariser ceux-ci aux méthodes et aux directives de l'organisation. Les plénières sont donc aussi des moments de découverte de ces règles pour une grande partie des experts qui participent à un projet de normalisation international pour la première fois.

Par ailleurs, le secrétariat valorise l'acquisition de nouvelles compétences « ISO » par les experts par divers moyens : par exemple celle de pouvoir démontrer une connaissance des Directives ISO afin de poser sa candidature aux postes de représentants et *leaders* des sous-groupes, ainsi que celle de pouvoir régulièrement référer à ces directives et en particulier, à ses éléments de langage, comme on peut le voir dans la Figure 3.2. Ces manifestations d'agence réalisées par le secrétariat de l'ISO et par le *leadership* sont envisagées comme des formes de travail institutionnel sur les pratiques mêmes au sein du groupe.



1. Do you speak "ISO SR"?

"The ISO / TMB / WG SR base its work mainly on NWIP, DS, the SAG report, relevant TMB resolutions / ISO directives - and take advice from CAG and STTF/ FTF - as the main work is done by the Strategic TGs 1-3 and the standard writing TGs 4-6 / EC

This meeting is hosted by APEE (NSB) in PT and we would like to welcome all national representatives from NSB mirror committees such as GSB, SN and INN, as well as organizations such as ILO, GRI, UNGC, IOE, ICC, IIED, SAI, ICFTU, TI and Ethos.

This meeting will hopefully result in several consensus resolutions and N-documents in order to further our work for WD2, SR and SD."

ISO
3rd Plenary meeting of ISO/TMB/WG Social Responsibility - 15-19 May 2006 3

Figure 3.2 Do you speak ISO ? Éléments de langage nécessaires comme compétences

3.3.4 La conclusion

Les manifestations d'agence observées à travers cette période sont de nature variée. D'une part, les experts, à travers leur participation au groupe de travail, contribuent à la légitimité du projet de normalisation de la RS. En défendant certaines visions de la RS, ils tentent d'influencer sur le contenu de la norme à venir. Pour ce faire, ils se servent des possibilités d'actions qui existent dans les procédures et Directives de l'ISO : ils assistent aux plénières, participent aux groupes de rédaction, rédigent des commentaires. Mais ils remettent également en question ces possibilités d'agir lorsqu'elles leur semblent illégitimes : c'est ce qui arrive, précisément, lorsque la composition du groupe de rédaction est jugée inéquitable par un représentant qui a le statut de remplaçant, et qui porte la voix d'un pays en développement. Et cela aura une conséquence inattendue, celle de remettre en question la légitimité des Directives ISO

en ce qui concerne les droits de participation des pays correspondants et abonnés, qui sont, pour la plupart, des pays en développement.

J'envisage ces manifestations d'agence comme des formes de travail institutionnel ayant pour but de définir la signification de la RS dans le texte de la norme, ainsi que le fonctionnement du groupe de travail à travers les Directives et les procédures spécifiques qui encadrent l'élaboration de la norme au sein du GTRS, en même temps que l'ISO œuvre pour positionner la norme à venir au sein du champ de la RS, et ces trois formes de travail institutionnel m'apparaissent en interaction. Car il me semble possible de considérer qu'en les effectuant, se poursuit, en même temps, le travail de l'ISO pour se positionner — et positionner la norme ISO 26000 —, comme un normalisateur dans le champ international de la responsabilité sociale, la légitimité de la norme à venir reposant en grande partie sur sa capacité à produire une norme qui est véritablement multipartite et multinationale. Le Tableau 3.12 (à la page suivante) présente un résumé des manifestations d'agence et de travail institutionnel que j'ai identifiées dans cet acte.

Tableau 3.12 Manifestations d'agence et travail institutionnel, Acte 3

Acteurs	Manifestations d'agence	Intentions ou buts recherchés
Experts	Participent aux plénières internationales du GTRS	Définir le sens de la RS dans la norme
Experts	Soumettent des commentaires sur l'architecture de la norme et sur les versions subséquentes	Définir le sens de la RS dans la norme
GTRS	Convient d'une structure de travail pour la rédaction de la norme	Définir le sens de la RS dans la norme Travailler de façon équitable et efficace

Acteurs	Manifestations d'agence	Intentions ou buts recherchés
Experts	Se portent volontaires pour faire partie des TG4, 5 et 6	Traiter les commentaires des experts conformément aux procédures établies au sein du GTRS Définir le sens de la RS dans la norme
Membres du groupe de rédaction	Travaillent à partir des consensus réalisés en plénières et des commentaires des experts pour produire une ébauche de la norme	Stabiliser le sens de la RS dans une ébauche de la norme (WD1)
Experts	Critiquent l'ébauche de la norme WD1 et remettent en question la rédaction du document par les TG4, TG5 et TG6 en raison des duplications et des incohérences	Modifier les procédures spécifiques au GTRS afin de produire un document cohérent
Membres du groupe de rédaction	Travaillent à partir des consensus réalisés en plénières et des commentaires des experts pour produire une ébauche de la norme	Stabiliser le sens de la RS dans une ébauche de la norme (WD2)
Experts	Produisent des commentaires sur l'ébauche WD2 en fonction de leur vision de la RS et des concepts qui y sont liés	Définir le sens de la RS dans la norme
Experts	Critiquent l'ébauche de la norme WD2 et remettent en question la rédaction du document par les TG4, TG5 et TG6 en raison des incohérences sur le fond	Modifier les procédures spécifiques au GTRS afin de produire un document cohérent Définir le sens de la RS dans la norme
Leadership GTRS + CAG	Proposent la création du groupe de la LTF pour traiter des questions transversales	Modifier les procédures spécifiques au GTRS afin de produire un document cohérent S'assurer de la cohérence du sens de la RS à travers de la norme
GTRS	Entérine la décision de créer le groupe de la LTF pour traiter des questions transversales	Modifier les procédures spécifiques au GTRS afin de produire un document cohérent
Experts	Se portent volontaires pour faire partie de la LTF	Traiter les commentaires sur les ébauches de norme Définir le sens de la RS dans la norme

Acteurs	Manifestations d'agence	Intentions ou buts recherchés
LTF	Traite les commentaires sur la WD2 et produit la version 3.2 de la norme ainsi que des suggestions, les « way forward »	Stabiliser le sens de la RS dans une ébauche de la norme (WD3.2) Définir le sens de la RS dans la norme
Experts	Critiquent la composition de la LTF, qui n'accorde pas assez de place aux pays en développement	Modifier les procédures spécifiques au GTRS pour rendre le processus plus équitable pour les pays en développement
Experts	Critiquent l'ébauche de la norme WD3.2 et remettent en question le fait que les questions litigieuses ne sont pas réglées car la LTF ne peut émettre que des recommandations	Modifier les procédures spécifiques au GTRS Définir le sens de la RS dans la norme
Leadership GTRS + CAG	Proposent la création du groupe IDTF, un groupe de rédaction, qui respecte l'idée du jumelage et qui serait une instance décisionnelle	Modifier les procédures spécifiques au GTRS pour rendre le processus plus efficace et plus équitable
GTRS	Entérine la création du groupe IDTF pour rédiger la norme de façon intégrée	Modifier les procédures spécifiques au GTRS pour rendre le processus plus efficace et plus équitable
Leadership GTRS + CAG	Définissent des plages horaires spécifiques pour les groupes d'intérêts lors des plénières	Modifier les procédures spécifiques au GTRS pour faciliter les consensus
Leadership GTRS + CAG	Proposent des programmes de formation sur les directives ISO pour les experts	Développer les connaissances des Directives ISO chez les experts qui sont nouveaux Rendre le processus plus efficace
Leadership GTRS + CAG	Valorisent la connaissance des directives ISO et du « langage » de la normalisation	Développer les connaissances des Directives ISO chez les experts qui sont nouveaux Rendre le processus plus efficace
Global Compact	Demande à ce qu'une entente le désigne comme un acteur particulier du processus, et que le GTRS lui accorde des droits et privilèges	Obtenir un rôle privilégié dans le GTRS Avoir préséance dans la définition de ce qu'est la RS dans la norme
Leadership GTRS	Signe une entente spécifique avec le Global Compact	Formalise l'appui du GC au projet de norme

Acteurs	Manifestations d'agence	Intentions ou buts recherchés
GTRS	Entérine l'entente spécifique au GC qui lui procure un droit de regard sur le contenu de la norme	Accorde un droit de regard au GC sur le contenu de la norme
GTRS	À la fin de chaque plénière, entérine les décisions concernant les modifications aux procédures de fonctionnement du GTRS	Établir des consensus sur le fonctionnement du GTRS

3.4 Acte 4 : défendre les acquis

Suite à la plénière de Vienne, l'équipe de rédaction intégrée, l'IDTF, a donc produit deux nouvelles versions de la norme. La première, qui a été soumise aux groupes d'intérêts pour leurs commentaires, et une deuxième, le WD4.2, qui a intégré une partie de cette rétroaction, et qui a été soumise aux experts pour leurs commentaires - l'objectif avoué du *leadership* (et de plusieurs experts) étant que ce document, qui fera l'objet de la rencontre de Santiago, permettra au groupe de passer au stade de la rédaction, avec le *Committee Draft*. En effet, conformément aux Directives ISO, le document de travail doit obtenir « un niveau suffisamment élevé de consensus » pour passer à l'étape de la préparation d'une *version comité (Committee Draft, ou « CD »)*. Malgré les avancées dans la rédaction qui ont été réalisées depuis la plénière de Salvador, en 2005, le *leadership* avait jugé, à Vienne, que les débats étaient encore trop nombreux au sein des experts. Cela signifie cependant des délais supplémentaires pour la réalisation du projet de norme, ce qui se traduit par des frais supplémentaires pour les experts souhaitant participer aux plénières.

La plénière de Santiago, à la fin de laquelle les experts et les *leaders* du GTRS conviennent de passer à l'étape « *CD* », représente en ce sens un jalon important dans

le processus de normalisation de la RS, car il symbolise l'entente des six groupes d'intérêts sur le contenu de la norme à venir. Et bien que certaines questions fassent encore l'objet de débats importants, les plénières qui suivront se distinguent des précédentes par les efforts réalisés par certains experts pour stabiliser les positions le contenu de la norme et le fonctionnement du groupe de travail. En effet, depuis la rencontre de Vienne, le *leadership* du GTRS ainsi que plusieurs experts espèrent le passage du document (qui est toujours à l'état de *Working Document*) - à l'étape « *CD* », ce qui symboliserait une avancée considérable vers l'établissement de consensus sur la norme entre les nations et, en conséquence, vers les étapes du DIS (*Draft International Standard*), et du FDIS (*Final Draft International Standard*). Bien que certains enjeux demeurent (c'est le cas, par exemple, de la question de « l'Annexe A », des normes internationales de comportement) et que de nouveaux enjeux apparaissent, tels que la question de la barrière au commerce et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la question des droits des animaux (à Québec) et des droits des homosexuels (à Copenhague), les experts se sont néanmoins engagés vers la prochaine phase en votant pour le passage du document au CD.

Car depuis la rencontre de Santiago, l'IDTF a travaillé, avec le CAG et le comité d'édition, pour produire l'ISO 26000 CD. Ce document se distingue des versions précédentes en raison de son statut, puisqu'il s'agit d'un document qui est soumis pour révision nationale. Cela change considérablement le rôle des experts et des groupes des parties prenantes qui, jusqu'à maintenant, ont pu s'exprimer sur le contenu de la norme. Il est soumis au GTRS pour un vote, qui détermine officiellement son titre de CD, le 12 décembre 2008.

3.4.1 Le groupe peut-il arriver à stabiliser les consensus ?

Le passage à la phase CD (qui a eu lieu à la fin de la plénière de Santiago) a modifié l'approche et l'ambition de certains pays par rapport au contenu de la norme. Comme un expert l'explique, la plénière de Québec se distingue des autres en ce sens que certains experts qui ne s'étaient pas manifestés avant le font maintenant en termes de délégations nationales :

Yes, I feel it's a strong difference because for example I feel that for example China you know they never spoke up as clearly as then as they do now in the last meeting. They were never present. I've never heard India speak before as India, I've never heard Iran speak. I mean I've never heard these voices before and I just got the impression that you know there are different cultures in this world and some maybe you know the one I live in do they identify more than stakeholders. [Extrait de LS100593]

Le problème qui est soulevé ici est celui des efforts réalisés jusqu'à présent par le groupe de travail, pour arriver à des positions de consensus. Et cette prise de position par des délégations pourtant présentes aux plénières précédentes, et qui remettent maintenant en question ces positions consensuelles, est mal perçue par le groupe de travail. En particulier, certaines délégations seront identifiées comme voulant faire « capoter le processus », en employant différentes stratégies et tactiques, par exemple en exerçant des pressions sur les gouvernements des autres délégations.

Voici donc un processus de normalisation qui était jusqu'à présent caractérisé par des luttes entre les groupes d'intérêts, qui devient un processus où le secrétariat de l'ISO, le *leadership* du GTRS et le CAG s'emploient à tisser des liens avec ces délégations qui revendiquent, aujourd'hui, certaines doléances, et à les engager dans le processus, en reconnaissant certaines de leurs demandes. Voici un extrait de mes notes

d'observation, lors de la plénière de Québec en 2009, qui concerne en particulier l'importance de la délégation chinoise :

China showed up with many more delegates than they are allowed at the meeting in Quebec. Their presence created a small crisis for the organizing committee, who had to go into clause meetings and 'count the Chinese'. One big critic issue towards the Chinese delegation was that they sent all 'government' people to the meeting, who were incidentally all 'new people' in the ISO process. Therefore, not ensuring continuity as far as issues that were already debated (and resolved). There were a lot of questions/comments coming from Chinese delegates on issues already settled within the group. The attitude from both ISO secretariat, ISO leadership was to try to 'get them on board'. Rules were bent to gain their favor: for instance, they had the right to attend a CAG meeting and an IDTF meeting, although not part of the group. Many people talked of 'not letting the Chinese know they had lost face'.

Ainsi, comme ont pu l'expliquer plusieurs experts, il s'est agi, au cours des plénières de Santiago, et ensuite de Québec et de Copenhague, d'être ouvert aux positions évoquées par ces délégations, tout en préservant les positions faisant consensus au sein du groupe. Face à cette situation, le processus offre certaines possibilités d'action, car s'il a permis de construire des consensus, ceux-ci doivent maintenant être respectés, au nom des Directives ISO et de tout le travail qui a été accompli. J'ai d'ailleurs pu observer, pendant les plénières de Santiago, de Québec et de Copenhague, des experts faire référence aux procédures et aux Directives ISO pour trancher sur les questions que certains experts ou certaines délégations tentaient de ramener dans le débat.

Or, en même temps, il se passe un autre phénomène. C'est que la grogne « monte » envers le groupe intégré de rédaction, l'IDTF (qui a été mise en place à Vienne et qui a remplacé les TG4, TG5 et TG6 et la LTF). Car alors que son mandat est de traiter les commentaires, d'identifier les questions litigieuses et de proposer des solutions, il semble outrepasser le mandat qui lui a été confié par le GTRS. On retrouve, en effet,

dans l'IDTF les *ténors* du groupe de travail qui représentent chacun des six groupes d'intérêts, l'OIT et l'ONU (*Global Compact*), les anciens *convenors* des groupes de rédaction (TG4, TG5 et TG6), les membres du CAG, les membres du comité d'édition, et des observateurs des groupes linguistiques. Si elle permet de résoudre beaucoup de commentaires en peu de temps, l'IDTF déplace aussi les débats, qui avaient lieu auparavant dans les TG, dans un groupe à accès restreint. Certains experts y voient une confiscation des discussions :

Et alors on a eu un débat d'ailleurs assez intéressant hier au... à l'IDTF par rapport à ce qui se passe ici, c'est que normalement cette équipe de rédaction intégrée, elle est là comme... ben, pour développer le texte, là pour préparer le traitement des commentaires, proposer ce qu'on appelle des « *way forward* », donc des... Mais ensuite, ces « *way forward* » ils sont proposés aux experts. C'est les experts normalement qui décident, hein ? Parce que finalement, le texte il est approuvé par les experts, par le groupe de travail. C'est pas la... [...]

Le sentiment que... Il y a eu un moment où le sentiment, c'est que le processus était un peu confisqué par cette IDTF qui décidait de tout et que les experts finalement se disaient : « Mais finalement à quoi on sert ? » Le « *way forward* » qui est proposé par l'IDTF, c'est quelque chose d'un peu sacré. Il faut pas trop y toucher. Alors que, bon, c'est... Et quelqu'un donc dans l'IDTF a attiré l'attention du risque de... qu'il y avait de se couper un peu de la base, alors que c'est quand même le groupe d'experts qui est légitime. (Extrait du DS220007)

Un autre expert en parle aussi, en ces termes :

And then we went to Vienna. And at Vienna, the work between one another, preparing, the preparation for Vienna, it was clear that just advising the TG's would not be enough. Because LTF didn't have the mandate and you know something that was brought to the process many times is LTF were not going beyond their mandate and try to do the job of TG's. So we're very cautious about that. And not to make, let's say, not invade the authority of TG's because this was a very starting concern for having an LTF. But well, then it was clear, at Vienna, that LTF was not enough and

that we have a lot of text already, so guidance written, produced by the TG's on – with the advice of LTF. And someone has to handle the whole thing together, to take the whole text and be able to write everything. [...] To touch everything. So, we need to take this from that, we need to delete these, there is an overlap in there. So just to make these by advising would be almost impossible, so we have to put hands on. And this was a problem of politics, many people were concerned that this could be a way a small group take over the process because the drafting in the task groups, the TG's were sort of democratic process, open and everybody can participate.
(Extrait du DS220021)

Par ailleurs, la méthode employée par l'IDTF pour identifier les *Key Topics* est aussi remise en question. Les *Key Topics* sont les commentaires sur un même sujet ou une même question, des commentaires qui abordent une question litigieuse, ou encore les commentaires sur un sujet qui engendrerait de longues discussions et nécessitant d'être adressées en plénière. La méthode employée fait l'objet de préoccupations de la part de certains experts, car il ne s'agit pas d'un processus dont les règles sont préalablement établies, mais plutôt, selon cet expert, d'un processus où les enjeux sont définis suivant la sensibilité du lecteur : « *...key topic, it's not a bureaucratic process, it's more of a sensitive process* » (Extrait DS220021). Ainsi certaines délégations se plaignent que les commentaires qu'ils ont soumis n'ont pas été analysés, ou que les commentaires soumis par les délégations qui ont voté en défaveur de l'adoption du CD sont désormais ignorés (Notes d'observations, Plénière de Québec, 18 mai 2009). De plus, certaines plaintes sont déposées auprès du secrétariat de l'ISO en raison de la modification, par l'IDTF, de textes qui faisaient auparavant consensus auprès du groupe de travail. Le Tableau 3.13 (sur les pages suivantes) présente des extraits de ces plaintes, qui mettent en évidence à la fois le questionnement sur le mode d'identification des *Key Topics* ainsi que le pouvoir de l'IDTF de modifier des parties du texte de la norme qui ont été approuvées par les experts lors des plénières.

Tableau 3.13 Commentaires sur le fonctionnement de l'IDTF

<p>« The AIHA recognizes the excellent work of the IDTF to reach the current state of the CD.1 document. While we support the CD.1 with edits, we believe that many of our comments have not yet been addressed as provided in the comment templates for WD.4.1 & 4.2. We support moving to DIS only if the comments included in this document are treated transparently and that our organization has the ability to understand the rationale behind why comments provided in this comment template were rejected or not addressed »</p>
<p>« Review the role of IDTF members in chairing meetings and break-out sessions during the Quebec working group meeting. Other working group experts outside the IDTF should also be given opportunities to participate in this way where expertise and skills warrant it. There is a need to reinsure inclusive management of the process. »</p>
<p>« We are concerned by apparent last-minute moves within the IDTF to delete text that has previously been uncontroversial within the Working Group – specifically the reference to ‘fair sharing of the costs and benefits of implementing social responsibility practices throughout the value chain’ in the section of Clause 6 addressing ‘fair operating practices’. We have traced the recent history of written comments on this clause and can find only a single call for its deletion (from an IDTF member) and several for its strengthening (from working group members who are not IDTF members). We are entirely supportive of the process complaint that has been made by another Liaison-D organisation, Ecologia. Since substantial consensus previously existed on the inclusion of text on ‘fair sharing of costs and benefits’, we insist that it is reinserted in the next draft so that proper consultation can take place at mirror committee level on this important issue of wider importance to the development sensitivity of the standard. »</p>
<p>« The section (section 6.8. on communities and local development) requires a thorough overhaul. We strongly recommend that the core drafting group for this overhaul be selected on the basis of substantive expertise of the subjects to be addressed, not the existing IDTF structure which has been expected (unfairly) to cope with this section on the basis of insufficient working group guidance . Revised texts must be reconsidered by national committees and the full working group before proceeding to a DIS. In a number of areas the current text is potentially damaging for progress in SR. » (N161, Comments received on ISO/CD 26000 (WG SR N 157), p. 488, from IIED, NGO)</p>

Source : tiré de ISO/TMB/WG sr N161, *Comments received* on ISO/CD 26000, N157

Il se développe, au cours de cette période, différentes tactiques qui sont employées par certains experts et ensuite, par certaines délégations nationales souhaitant attirer l'attention de l'équipe de rédaction sur des enjeux ou des questions spécifiques ; par exemple, ceux-ci partagent leurs commentaires entre eux et soumettent ces commentaires. Ceci a pour effet d'augmenter le nombre de commentaires, ce qui est ensuite décrié par les membres de l'IDTF.

3.4.1.1 Valoriser et défendre la légitimité du groupe intégré de rédaction

Manifestement, malgré les progrès dans la rédaction de la norme, la confiance envers l'équipe intégrée de rédaction est mise à l'épreuve pendant ces dernières plénières du GTRS. Pour rassurer les membres de ce dernier, le secrétariat aborde ces préoccupations qui sont soulevées par certains membres du groupe lors des plénières. En guise d'exemple, ces préoccupations deviennent des rumeurs, qui sont démenties par le secrétariat en faisant référence aux procédures de travail mises en place par le GTRS. La réponse du secrétariat est illustrée à la Figure 3.3 (ci-dessous), qui est un extrait de la séance d'ouverture de la rencontre de Santiago et rappelé lors des plénières de Québec et de Copenhague.

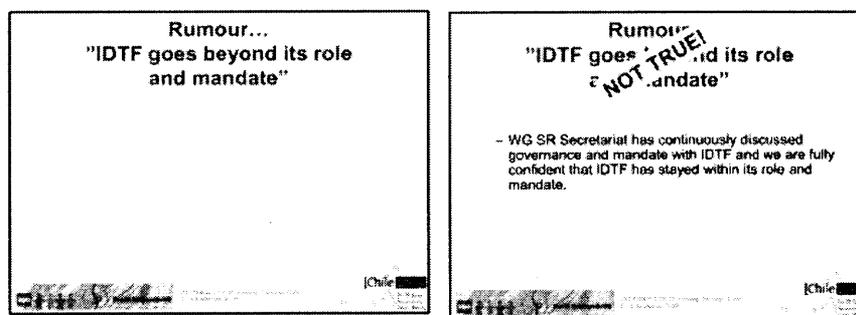


Figure 3.3 La réponse du secrétariat aux « rumeurs » au sein du GTRS (source : N158)

Lors des plénières, le secrétariat travaille aussi à renforcer la légitimité du processus, en présentant des chiffres qui sont employés pour illustrer les avancées du groupe et le succès général du projet. En effet, plusieurs statistiques (telles que des données sur la participation des femmes, des hommes, et des pays en développement ainsi que des différents groupes d'intérêt dans le processus) sont mises de l'avant pour montrer que le processus est représentatif et équitable. De plus, le secrétariat profite de l'occasion

pour rappeler aux experts les résolutions qui constituent la base de l'entente entre les experts et qui ont été adoptées au fil des plénières. D'autres éléments, cette fois issus des observations réalisées lorsque j'ai assisté aux plénières, m'ont permis de constater l'énergie déployée à cet égard. Ainsi, de nombreuses actions ont été réalisées par le secrétariat de l'ISO et le *leadership* pour augmenter la cohésion au sein du GTRS — par exemple les rituels d'accueil déployés lors de la plénière d'ouverture, ainsi que les éléments cérémonieux : disposition de la salle, rassemblement des délégations d'experts nationaux, cérémonies d'ouverture et de fermeture des plénières pendant lesquelles le *Leadership* procède au *Roll Call* des délégués, notamment.

3.4.2 Défendre la légitimité du groupe et du travail accompli

Eu égard à cet acte qui couvre les trois dernières plénières internationales du GTRS, lesquelles se sont déroulées à Santiago (Chili) en août 2008, à Québec (Canada) en mai 2009 et à Copenhague (Danemark) en mai 2010 (et auxquelles j'ai assisté en tant qu'observatrice et bénévole), je remarque certaines manifestations d'agence, actions et stratégies qui ont eu pour effet la production de l'ébauche finale de la norme, la version FDIS (*Final Draft International Standard*). À cette étape du projet de normalisation, les actions et stratégies employées par le secrétariat et le *Leadership* peuvent être envisagés en tant que formes de travail institutionnel ayant pour but de construire et de défendre la légitimité des modes de fonctionnement établis au sein du GTRS ainsi que de défendre les consensus sur la signification de la RS ayant émergés du travail des experts du groupe de travail. Ces manifestations d'agence, qui ont pour but de rassurer les experts du GTRS sont une réaction aux actions et gestes posés par certaines délégations nationales, qui ont tenté d'influencer sur le contenu et le processus de normalisation, et par les critiques soulevées par certains membres du GTRS à l'effet que le processus n'est pas représentatif et n'est pas équitable. Ainsi, j'observe que ces

différentes manifestations d'agence réalisées par divers acteurs de manière concomitante, correspondent à des formes de travail institutionnel qui ont à la fois pour objet la signification de la RS et qui reflètent certaines visions de la RS, et le processus de normalisation encadré par les directives ISO.

3.5 Conclusion

On peut observer, au cours des trois dernières plénières (à Santiago en 2008, à Québec en 2009 et à Copenhague en 2010), la cristallisation de consensus sur la signification de la RS et, une fois cette cristallisation opérée, la défense de ces acquis collectifs malgré l'insistance de certains acteurs pour « ouvrir » la discussion sur ces positions. En même temps, on assiste à la solidification des modes de fonctionnement du groupe de travail : en effet, jusqu'à la plénière de Québec, des modifications importantes ont été apportées au processus de normalisation afin d'assurer l'équité des parties prenantes au sein du processus tout en cherchant à augmenter l'efficacité du GTRS.

En effet, malgré la remise en question des modes de travail par certains experts du GTRS qui ont critiqué l'équipe intégrée de rédaction, l'IDTF, le secrétariat de l'ISO et le *leadership* du GTRS ont défendu les processus en place et le travail de l'IDTF et ont tenté, par différents moyens, d'en faire valoir la crédibilité et la légitimité.

Il me semble important de souligner, par ailleurs, que les efforts réalisés par les membres du GTRS dans le but d'influencer ou de modifier le contenu de la norme se sont poursuivis jusqu'à la fin du processus de normalisation, qui s'est terminé par le vote des pays faisant passer l'ébauche finale, le FDIS, au statut de norme internationale. En effet, j'ai pu observer, jusqu'à la dernière journée des discussions lors de la plénière de Copenhague, les débats portant sur le sens de la RS ainsi que la volonté de certains

experts à influencer l'issue de la norme. Parallèlement, j'ai pu observer l'énergie déployée par le *Leadership* de l'ISO et plusieurs experts pour préserver ce qui avait été acquis jusque-là et veiller à ce que les modifications au document de norme soient réduites au maximum, en même temps qu'ils ont travaillé pour maintenir la cohésion et un sentiment d'identité au sein du GTRS, ce qui s'est manifesté à travers la mise en place de différents rituels. Le Tableau 3.14 illustre les manifestations d'agence caractéristiques de cette phase dans la construction de l'ISO 26000.

Le processus de construction de la norme ISO 26000 s'est terminé en septembre 2010 alors que les pays membres de l'ISO ont voté, à majorité, en faveur de la publication de l'ISO 26000 en tant que norme internationale. Ce résultat positif couronne ce travail de rédaction de la norme par le GTRS et qui s'est échelonné de 2005 à 2010.

Cette reconstruction du processus d'élaboration de la norme ISO 26000, son analyse et interprétation illustrent que ce processus a suivi une démarche inédite qui intègre, dans un équilibre subtil, des directives « conventionnelles » et fortement « institutionnalisées » (les Directives ISO) avec de nouvelles pratiques, qui sont presque d'ordre expérimental, imposées, en quelque sorte, par des acteurs clés du champ de la RS, et qui ont l'avantage d'ouvrir le processus de normalisation à un grand nombre de groupes d'intérêts. Et si le respect des Directives ISO contribue à augmenter la crédibilité de l'ISO en sa capacité de créer une norme internationale basée sur l'expertise, ce qui constitue, en quelque sorte, la promesse de l'aboutissement du projet, la « légitimité » de ce projet est directement liée à l'ouverture manifestée par l'ISO vis-à-vis divers groupes d'intérêts et à ses démarches pour rendre le processus non seulement plus inclusif, notamment à l'endroit des pays en développement, mais l'ISO a aussi veillé à ce que le processus soit équitable pour l'ensemble des parties prenantes. Cet agencement a amené l'ISO à mettre en place une démarche de normalisation innovante — qui allait de pair avec le projet qui a été entrepris. C'est là

le cadre dans lequel les membres du GTRS ont été amenés à définir, de manière plus pointue, certaines des procédures de travail propres à leur groupe de travail ainsi que la structure du groupe. Mais les modes de fonctionnement qui ont été développés par le groupe, comme solution au défi de produire une norme dans un contexte multipartite et multinational, se sont « institutionnalisés » et sont défendus par le *leadership* et par le secrétariat de l'ISO (et par plusieurs experts également) et ce, malgré la grogne au sein du groupe de travail, car elles permettent de produire un résultat : la norme. En somme, les manifestations d'agence et les actions réalisées par les experts pour influencer le contenu de la norme ont remis en question les modes de fonctionnement adoptés par le groupe. Celles-ci ont entraîné, de la part du *leader* du groupe de travail, des manifestations d'agence et des actions ayant pour but non seulement de valoriser les modes de fonctionnement mis en place, mais également d'en faire la promotion en tant que pratiques exemplaires. En même temps, l'ISO a consacré des efforts continus pour assurer la place de la norme dans le champ de la RS, alors que d'autres, participant au processus de normalisation, ont travaillé pour positionner les cadres de référence, normes ou autres instruments qu'ils privilégient et dont ils souhaitent assurer la préséance dans le texte de la norme. En même temps que ces dynamiques se déroulent, des experts travaillent à définir le texte de la norme et la signification de la RS, se livrant des luttes engageant différentes visions de la RS.

Tableau 3.14 Manifestations d'agence et travail institutionnel, Acte 4

Acteurs	Manifestations d'agence/actions	Intentions ou buts recherchés
Experts	Participent aux plénières internationales du GTRS	Définir le sens de la RS dans la norme
Leadership GTRS + CAG	Suivent et mettent en place des rituels soulignant la présence de nouveaux pays au processus de normalisation et l'importance du travail réalisé par le groupe	Met en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS Renforcer le sentiment d'identité au sein du GTRS
IDTF	Travaillent à partir des consensus réalisés en plénières et des commentaires des experts pour produire une ébauche de la norme (WD4.2)	Définir le sens de la RS dans la norme
Experts	Produisent des commentaires sur l'ébauche qui a été soumise en fonction de leur vision de la RS et des concepts qui y sont liés	Définir le sens de la RS dans la norme
OIT et GC	Soumettent des commentaires sur la version CD de la norme	Définir le sens de la RS dans la norme
IDTF	Analyse les commentaires et produisent les « way forwards »	Définir le sens de la RS dans la norme
Leadership GTRS	Exercent leur autorité en vertu des rôles et des responsabilités qui leur ont été confiés et reporte le passage au CD	Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS Réaliser un plus haut niveau de consensus entre les experts sur le sens de la RS
Leadership GTRS	Exercent leur autorité en vertu des rôles et des responsabilités qui leur ont été confiés pour passer au CD	Met en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS Stabilise le sens de la RS dans la version CD de la norme
GTRS	Entérinent la décision du <i>Leadership</i> de passer au CD	Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS Stabilisent le sens de la RS dans la version CD de la norme
Experts	Font valoir l'importance de certains référentiels dans le champ de la RS et demandent à ce qu'ils soient listés dans l'Annexe A	Positionner les référentiels dans le champ de la RS en lien avec la norme Définir le sens de la RS dans la norme

Acteurs	Manifestations d'agence/actions	Intentions ou buts recherchés
IDTF	Travaillent à partir des consensus réalisés en plénières et des commentaires des experts pour produire une ébauche de la norme.	Définir le sens de la RS dans la norme Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS
Pays membres participant	Consultent les membres de la délégation et le comité miroir pour produire des commentaires sur l'ébauche qui a été soumise en fonction de leur vision de la RS et des concepts qui y sont liés	Définir le sens de la RS dans la norme Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS
IDTF	Analysent les commentaires et produisent les « way forwards »	Définir le sens de la RS dans la norme Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS
Pays membres participant, OIT et GC	Votent en faveur du passage à la version DIS, tout en fournissant des commentaires sur cette version	Stabilisent le sens de la RS dans la version DIS Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS
Délégation chinoise	Remet en question des positions consensuelles établies par le GTRS	Modifier le sens de la RS dans la norme
Leadership GTRS + CAG	Tenter de trouver un terrain d'entente avec les membres de la délégation chinoise	Défendent les consensus déjà établis au sein du GTRS sur le sens de la RS
Experts	Utilisent des tactiques informelles pour influencer l'analyse des commentaires de la part de l'IDTF	Définir le sens de la RS dans la norme
Experts	Expriment des désaccords sur l'analyse de l'IDTF des commentaires, et remettent en question la méthode qui mène à l'identification des <i>Key Topics</i>	Définir le sens de la RS dans la norme Modifier les procédures spécifiques à l'IDTF concernant l'identification des <i>Key Topics</i>
Leadership GTRS + CAG	Donnent leur accord à la méthode employée par l'IDTF pour identifier les <i>Key Topics</i>	Maintenir les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS et, en particulier, la méthode mise en place par l'IDTF
Convenors	Utilisent les procédures pour arbitrer les débats	Préserver le sens de la RS dans la norme

Acteurs	Manifestations d'agence/actions	Intentions ou buts recherchés
Leadership GTRS + CAG	Présentent des données sur la participation au processus de normalisation	Maintenir les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS et, en particulier, la méthode mise en place par l'IDTF Donner de la crédibilité au processus
Pays membres participant	Votent en faveur de la publication de la norme ISO 26000	Stabiliser le sens de la RS dans la norme Mettent en œuvre les directives ISO et les modes de fonctionnement du GTRS

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Au moment d'entreprendre ce projet de thèse, je m'étais fixé comme but de faire de la lumière sur certains mécanismes sous-jacents au processus d'élaboration des normes internationales, et ainsi, de contribuer aux travaux qui ont voulu ouvrir la boîte noire de la normalisation. C'est donc le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 qui est au cœur de cette thèse, et son analyse a été réalisée à travers les lunettes de l'approche du travail institutionnel. Comme le travail institutionnel s'intéresse à la relation qui existe entre les actions et les institutions et, de manière plus spécifique, aux gestes posés par des acteurs qui ont pour résultat de créer de nouvelles institutions, de modifier des institutions existantes ou encore de transformer ou de rompre avec celles-ci, l'analyse présentée au chapitre précédent a mis en évidence des manifestations d'agence réalisées par des acteurs tout au long du processus d'élaboration de la norme ISO 26000.

En conduisant ce projet de recherche, j'ai voulu répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont différentes formes de travail institutionnel mises en œuvre à travers différentes actions et stratégies particulières, tout au long du processus de construction de la norme ISO 26000, et sur quelles institutions ces actions et stratégies ont-elles porté ?

- Quelles relations existent entre ces différentes formes de travail institutionnel dans la construction de cette norme en responsabilité sociale ?

L'analyse et l'interprétation du processus de normalisation présenté au chapitre précédent ont mis en évidence de quelle manière des experts — en provenance de différents pays et secteurs d'activités — ont *travaillé* ensemble pendant plusieurs années pour *faire* la norme ISO 26000, et cette analyse a révélé de nombreuses manifestations d'agence réalisées par des acteurs différents tout au long du processus. Cette analyse a également identifié le rôle joué par différents « objets » ou « éléments » qui ont eu pour effet de guider les comportements et de contraindre les actions, et qui ont ainsi agi à la manière d'institutions au cours de ce processus, et sur lesquels les manifestations d'agence des acteurs ont porté.

L'interprétation de ces résultats d'analyse a permis d'identifier et de nommer différentes formes de travail institutionnel, ainsi que les relations qui existent entre celles-ci. Les sections suivantes mettent en évidence les résultats de ma recherche ainsi que les différentes contributions à l'approche du travail institutionnel.

4.1 Le processus de normalisation en tant qu'arène

Le chapitre I décrit la normalisation comme un processus structurant, en tant que forme de régulation, de coordination, de contrôle social, ou encore en tant que processus de diffusion. Peu de recherches, à ce jour, se sont intéressées à la normalisation en tant que processus de construction, mais ceux qui l'ont fait avaient perçu les aspects politiques de la normalisation et les intérêts des acteurs.

Comme cela a été problématisé dans le chapitre I, le processus de normalisation a été envisagé en tant que lieu dans et par lequel des experts ont *travaillé* ensemble dans le but de *faire* une norme internationale en RS. Nous verrons que ce lieu, créé par l'ISO et encadré par ses directives, peut être envisagé comme une arène dans laquelle des acteurs, qui sont tantôt d'accord et tantôt en désaccord sur le sens à donner à la RS, emploient des stratégies et/ou réalisent des actions dans le but d'influencer le sens qui sera donné à l'objet de la norme, c'est-à-dire la responsabilité sociale.

J'ai dit, au chapitre I, que le champ de la RS est un champ hétérogène regroupant des acteurs et des organisations, donc des logiques différentes. Dans cette vision du champ organisationnel formé autour de questions ou d'intérêts, de multiples institutions coexistent au sein d'une même population d'organisations et entrent parfois en conflit les unes avec les autres. C'est cette particularité qui leur permet, entre autres, d'évoluer de l'intérieur : ces champs organisationnels deviennent des centres de débats et de luttes institutionnelles, alors que des acteurs — qui sont alors porteurs d'intérêts — sont en concurrence les uns avec les autres dans le but de donner un sens à la question qui les préoccupe (Hoffman, 1999). Cette vision du champ organisationnel accorde une place importante à l'action et à l'agence des acteurs.

Je souhaite mettre en évidence l'importance du lieu créé au sein du champ de la RS afin que le travail de normalisation ait lieu. Ce lieu, créé par l'ISO et encadré par ses directives, est envisagé comme une arène dans laquelle des acteurs, qui sont tantôt d'accord et tantôt en désaccord sur le sens à donner à la RS, emploient des stratégies et/ou réalisent des actions dans le but d'influencer le sens qui sera donné à l'objet de la norme, c'est-à-dire, la responsabilité sociale. Dans cette arène, ces acteurs réalisent ainsi des « luttes institutionnelles », c'est-à-dire, des négociations dans lesquelles des acteurs, porteurs d'institutions, négocient afin de déterminer l'institution qui sera portée dans la norme.

Dans son étude de l'évolution et du changement dans l'industrie chimique aux États-Unis, Hoffman (1999) envisage le champ organisationnel comme se formant autour de préoccupations ou de questions qui interpellent des acteurs — dont les intérêts diffèrent. Ainsi, selon Hoffman (1999), les composantes du champ « sont souvent armées de visions contradictoires plutôt que d'ayant une rhétorique commune » et « il serait faux de prendre pour acquis qu'ils partagent les mêmes croyances et attitudes » (Hoffman, 1999, p. 352, traduction libre). Cette vision du champ organisationnel permet, dès lors, de l'envisager comme Brint et Karabel (1991, dans Hoffman, 1999) l'ont fait, en tant qu'arène dans laquelle les acteurs — qui n'ont pas la même vision du problème ni/ou de sa solution — se font concurrence dans l'élaboration de nouvelles règles ou pratiques qui guideront les comportements. Spécifiquement dans l'étude de l'industrie chimique, Hoffman (1999) y observe l'évolution à travers l'avènement de différents événements « perturbateurs » qui ont modifié les contours du champ du fait que des acteurs — qui ne sont pas à proprement dit dans l'industrie chimique — sont interpellés par la question environnementale en lien avec cette industrie.

À l'instar de Hoffman (1999), je conçois la normalisation comme une arène dans laquelle on tente de résoudre des tensions qui existent au sein du champ, afin de réussir à établir une norme et, par le fait même, à l'institutionnaliser. Sans que l'analyse ayant été réalisée dans le cadre de cette thèse ait porté sur les débats qui ont eu lieu au cours du processus d'élaboration de la norme ISO 26000, il m'est possible d'identifier certains des débats observés, notamment sur le sens du développement durable, sur la nature des parties prenantes, sur l'application du principe de précaution et l'interprétation de la sphère d'influence.

L'arène reproduit les dynamiques et les débats qui existent dans le champ de la RS, mais le processus mené par l'ISO organise ces débats. Cette vision du processus en tant qu'arène donne une nouvelle perspective à la notion de « niveaux » de travail

institutionnel : on peut alors voir ceux-ci comme étant imbriqués et superposés les uns aux autres. Le processus devient une arène et les débats prennent place à l'intérieur de celle-ci ; c'est néanmoins le champ qui détermine les critères qui doivent être remplis pour que l'arène soit perçue comme étant légitime.

4.2 Une multiplicité de formes de travail institutionnel et leurs interrelations

L'analyse de la narration, présentée au chapitre précédent, révèle un grand nombre de manifestations d'agence réalisées par les acteurs dans le contexte de création de la future norme. Les tableaux Tableau 3.5, Tableau 3.9, Tableau 3.12 et Tableau 3.14, présentés au chapitre précédent, ont exposé les manifestations d'agence réalisées par différents experts ainsi que l'intention derrière ces manifestations d'agence, faisant apparaître différentes formes de travail institutionnel.

Au total, six formes de travail institutionnel ont été observées dans le contexte de la création de la norme ISO 26000, celles-ci étant réalisées à des niveaux différents et sur des objets institutionnels distincts.

Un premier niveau est celui du champ de la RS, qui est extérieur à l'arène créée par l'ISO tout en en faisant partie conformément à la participation d'acteurs de ce champ dans le processus de normalisation. Par la création d'une norme internationale en RS, l'ISO tente d'infiltrer, en quelque sorte, le champ de la RS et œuvre, tout le temps que durera le processus de normalisation de l'ISO 26000, pour positionner la norme dans celui-ci et pour en faire un instrument de référence. En conséquence de cette volonté de l'ISO de se positionner dans le champ, des acteurs clés qui en font déjà partie, dont l'OIT et le Global Compact, se prononcent en faveur du projet de norme, mais en imposant certaines conditions qui ont pour résultat de définir le type de norme qui sera

produit par le groupe de travail et son lien avec certains des instruments existants en RS. Il s'agit du travail pour positionner la norme dans le champ de la RS, parmi d'autres cadres de référence, et pour en définir la portée et le rôle. Au niveau du champ, deux formes de travail institutionnel sont dès lors observées, le travail visant à définir la portée et le rôle de la future norme et le travail visant à positionner la norme dans le champ de la RS. Ce que cette analyse révèle, de plus, c'est que ces formes de travail institutionnel ont eu pour conséquence d'amener l'ISO à modifier certaines de ses directives — pourtant réputées au sein du champ de la normalisation —, ce qui a permis à de nombreux experts de se joindre au processus de normalisation et ainsi de définir la forme de l'arène, notamment à travers la modification des règles de participation et de collaboration des experts.

Un deuxième niveau est celui du groupe de travail GTRS, dont le fonctionnement repose sur les directives ISO. Celles-ci balisent le travail des experts en définissant les rôles et les responsabilités des experts à travers les différentes fonctions qu'ils occupent, ainsi que les règles de participation et de collaboration assurant le fonctionnement du groupe. Ce groupe de travail est envisagé ici en tant qu'arène créée par l'ISO dans le champ de la RS ; il rassemble des experts de différents pays et secteurs d'activités intéressés par la question des responsabilités des organisations envers la société. Les règles définissant cette arène évoluent pendant le processus de normalisation — alors que les modes de collaboration entre les experts sont d'abord donnés par l'ISO — pour ensuite être précisées et adaptées par le GTRS en fonction de la nature particulière de l'objet à normaliser, pour ensuite être remises en question et (re)stabilisées au cours du processus de normalisation. Ainsi deux formes de travail institutionnel ont pu être observées, l'une sur les pratiques de normalisation du groupe de travail et l'autre sur les rôles et responsabilités au sein du GTRS.

Un troisième niveau de travail institutionnel apparaît alors que les experts œuvrent à l'intérieur de cette arène — cet espace de collaboration créé par l'ISO — et que les acteurs qui participent au processus de normalisation œuvrent ensemble pour définir le sens de la RS et des concepts qui y sont liés et qui seront consignés dans le texte de la norme, en même temps que certains acteurs travaillent pour positionner certains textes de référence dans la norme à venir. Ainsi, deux formes de travail institutionnel ont pu être observées, l'une portant sur le sens ou la signification de la RS et l'autre visant à positionner des référentiels précis dans le texte de la norme. Le Tableau 4.1 présente ces six formes de travail institutionnel.

Ainsi, en lien avec les constats sur le travail institutionnel résultant des études empiriques sur le travail institutionnel, j'ai pu constater, comme d'autres l'avaient fait avant moi, des manifestations d'agence sur des objets ou éléments institutionnels distincts.

Tableau 4.1 Niveaux et formes de travail institutionnel observés dans la création de la norme et les objets sur lesquels porte ce travail

Niveau de travail institutionnel	Formes de travail institutionnel	Objet institutionnel
Champ RS	Travail sur le rôle et la portée de la norme Travail sur la position de la future norme dans le champ de la RS	La structure du champ de la RS
Arène (Groupe de travail)	Travail sur les directives ISO et sur les modes de fonctionnement du GTRS Travail sur les rôles et les responsabilités des experts du GTRS	Les pratiques de la normalisation
Objet au cœur de l'arène (RS)	Travail sur la signification de la RS Travail sur les relations entre la norme et d'autres textes de référence	Les visions de la RS

Un autre résultat qui fait écho à la littérature est que cette analyse a mis en évidence certaines des relations qui existent entre ces différentes formes de travail institutionnel. En outre, l'analyse illustre que le travail sur le rôle et la portée de la norme a eu un impact considérable sur la forme de l'arène créée par l'ISO, car elles ont eu pour conséquence la modification de certaines des directives de l'ISO et spécifiquement, l'ouverture du processus de normalisation à de multiples groupes de parties prenantes et à un plus grand nombre de pays en développement participants. L'ouverture du processus de normalisation a eu pour conséquence de rendre les pratiques habituelles, mises en place dans les groupes de travail et reposant sur les directives de l'ISO, désuètes ou mal adaptées au contexte de la normalisation de la RS, et celles-ci ont dû être revues.

De plus, l'analyse illustre que certaines pratiques liées à la normalisation et les modes de fonctionnement adoptés par le groupe de travail sur l'ISO 26000 ont évolué en même temps que les différentes visions de la RS, et des concepts qui lui sont liés se sont organisés pour aboutir au document que l'on connaît aujourd'hui. Cette analyse illustre également comment les pratiques qui encadrent la normalisation, les modes de fonctionnement adoptés par le groupe de travail et la signification autour du concept de RS ont tantôt été stabilisés, remis en question et (re)stabilisés alors que les experts ont travaillé ensemble à produire la norme, suggérant que des forces multiples et parfois contradictoires sont à l'œuvre dans la création de la norme. Et tel qu'il a été également illustré à travers l'analyse du processus de normalisation de l'ISO 26000, le travail sur les pratiques de normalisation et les modes de fonctionnement s'est avéré incontournable pour produire la norme ISO 26000. On s'aperçoit alors de la relation très étroite qui existe entre les aspects procéduraux de la normalisation et le contenu de la norme, et en même temps, de la relation qui existe entre le travail sur le contenu et le travail sur les pratiques. Cette relation s'exprime à travers différents types d'interactions entre ces deux formes de travail institutionnel.

La nature des relations existant entre différentes formes de travail institutionnel identifiées dans la littérature recensée au chapitre I sont de trois types différents, soit complémentaires, lorsque du travail institutionnel est réalisé sur des objets de différents niveaux supportant une même institution ou logique institutionnelle — ce qui a été illustré à travers l'étude de Tracey *et al.* (2011) qui a porté sur la création et la diffusion d'un nouveau modèle d'affaires dans le champ de l'aide aux sans-abri — ; soit cumulatives, lorsque plusieurs formes de travail institutionnel se combinent et contribuent ensemble à un résultat — ce qui a été illustré dans l'étude de Gawer et Phillips (2013), alors que les travaux sur les pratiques, l'identité et la légitimité se sont combinés pour rendre acceptables de nouvelles pratiques dans un champ — ; soit récursives, lorsqu'une forme de travail institutionnel entraîne une autre, et vice versa — ce qui a été illustré dans l'étude de Ziestma et Lawrence (2010) —, celles-ci étant liées à la relation qui existe avant tout entre différents « objets » institutionnels, soit les *pratiques* et les *rôles*.

En effet, les travaux de Ziestma et Lawrence (2010), Tracey *et al.* (2011) et Gawer et Phillips (2013) illustrent la relation complémentaire et cumulative entre différentes formes de travail institutionnel. Lorsque les acteurs ont eu pour but de créer une nouvelle institution, différentes formes de travail institutionnel ont été réalisées pour ce faire, mais sur des « institutions » différentes. Cette cohérence entre différentes institutions, et surtout le fait qu'elles se supportent et se renforcent mutuellement, renforce leur légitimité, tout en leur conférant de la résistance face au changement et de la stabilité. Or, lorsque différentes institutions sont imbriquées les unes avec les autres, formant ainsi des « systèmes institutionnels », il est possible de constater que plusieurs formes de travail institutionnel sont effectuées simultanément par le biais des diverses actions que les acteurs effectuent pour les maintenir en place — et parallèlement, que différentes formes de travail institutionnel seront nécessaires pour modifier ces systèmes. Dans l'étude ayant porté sur Intel, par exemple, Gawer et

Phillips (2013) ont montré que l'entreprise a construit de nouvelles croyances dans le champ en définissant les principes de la nouvelle logique industrielle qu'elle proposait, en même temps qu'elle travaillait à l'acceptation et à la diffusion de nouvelles pratiques, en partageant ses connaissances et en stimulant le développement de produits complémentaires à celles-ci.

Bien que l'étude de Ziestma et Lawrence (2010) ait permis de mettre en évidence cette forme peu connue de relations entre des formes de travail institutionnel, et en même temps, les relations entre ces institutions, elles évacuent les autres formes de travail institutionnel qui se produisent dans le contexte de création de nouvelles institutions et qui interviennent dans l'équation. Cette réalité illustre la complexité des processus et des dynamiques qu'il faut isoler afin de les identifier. La richesse des analyses réalisées dans cette recherche porte à croire que les relations qui existent entre les formes de travail institutionnel, si elles peuvent être linéaires et cumulatives, sont le plus souvent récursives alors qu'une forme de travail institutionnel sur un objet en catalyse une autre sur un objet différent, comme nous le verrons dans les sections suivantes. Ce qui distingue ma recherche de celles qui avaient été réalisées précédemment, c'est que les auteurs ont tantôt identifié des relations linéaires, cumulatives ou récursives, mais pas les trois en même temps.

4.3 Le rôle des acteurs du champ de la RS dans la définition de l'arène

L'histoire de la construction de la norme ISO 26000 et son analyse selon l'approche du travail institutionnel présentées dans le chapitre précédent ont illustré comment, entre 2001 et 2010, et donc avant même que le projet de normalisation soit lancé par l'ISO et tout au long du processus de construction de la norme, différentes stratégies et actions ont été réalisées par des acteurs dans le but de donner forme à la norme à venir.

La première forme de travail institutionnel à être observée, dans le processus de construction de l'ISO 26000, est le travail réalisé par différents acteurs du champ de la RS et par le secrétariat de l'ISO dans le but de positionner la future norme dans le champ de la responsabilité sociale et de rendre ce projet légitime. Et, comme je l'ai souligné dans le chapitre précédent, ce qui est au cœur de l'enjeu, pour les acteurs du champ de la RS, c'est de définir le rôle de la norme et sa portée, ce qui contribue à définir la position qu'elle occupera dans le champ de la RS.

Le travail qui a eu pour but de positionner la norme dans le champ de la RS a été observé, dans un premier temps, alors que divers acteurs du champ de la RS et du champ de la normalisation cherchent à définir l'éventuel rôle et la portée de cette norme, notamment par rapport à d'autres instruments dans le champ. D'abord, en définissant son rôle en tant que « Lignes directrices destinées à toutes les organisations » — plutôt qu'en tant que système de management destiné aux entreprises —, et ensuite en s'assurant de sa complémentarité avec d'autres textes de référence dans ce champ — notamment, les conventions internationales de l'OIT. Mais de plus, certains acteurs de référence dans le champ de la RS ont dû être convaincus de la crédibilité de la démarche entreprise par l'ISO dans le champ de la RS et, pour ce faire, ont demandé certaines modifications au processus de normalisation afin que celui-ci reflète la constitution de ce champ hétérogène. C'est pour répondre à la demande de ces acteurs que l'ISO a modifié certaines de ses pratiques et ouvert son processus de normalisation à un plus grand nombre d'experts. Ce faisant, le normalisateur réalise un travail institutionnel sur ses propres pratiques de normalisation, qui sont documentées dans des directives formelles que partagent les deux plus grands normalisateurs internationaux, l'ISO et l'IEC, et qui sont mises en œuvre dans l'ensemble de leurs projets de normalisation et acceptées comme les bonnes pratiques dans le champ de la normalisation.

En d'autres termes, les stratégies et les actions, qui ont eu pour effet de définir le projet de normalisation et de positionner l'ISO dans le champ de la RS en tant que producteur de normes, peuvent être interprétées en tant que formes de travail institutionnel réalisées sur le rôle et la portée de la norme dans le champ de la RS (en lien avec d'autres textes de référence).

Deux choses me paraissent d'un intérêt particulier dans cette lutte pour définir le rôle et la portée de la norme, et c'est le rôle de la légitimité : alors que les acteurs de référence du champ de la RS évaluent la légitimité du projet de norme, en fonction de la capacité du processus d'être représentatif du caractère hétérogène du champ de la RS (ouvrir le processus à de multiples parties prenantes) et en fonction de la place accordée aux pays en développement (équité dans le processus), le projet est également évalué en fonction de la capacité de l'ISO de produire une telle norme, ce qui repose sur la réputée efficacité des pratiques de normalisation de l'ISO.

Le processus lancé par l'ISO pour construire la norme ISO 26000 crée un lieu dans lequel les experts se réunissent et échangent, qui a été envisagé comme une arène dans laquelle ils tentent de résoudre des tensions qui existent au sein du champ de la RS afin de réussir à établir une norme. L'intention de l'ISO était claire : il s'agissait de créer un document de référence qui harmoniserait les outils et les instruments existants dans le champ de la RS. Or, ce qui est intéressant ici, c'est qu'au moment de lancer cette invitation, l'ISO n'est pas un membre « reconnu » et « légitime » du champ de la RS — comme le sont d'autres organisations comme l'OIT, l'ONU et l'OCDE —, et que pour que ce projet ait lieu, l'ISO a dû d'abord obtenir l'appui d'organisations « réputées » pour être au cœur du champ de la RS.

L'ISO se conforme alors à plusieurs de leurs demandes, spécifiquement à celle de produire une norme internationale sous la forme de Lignes directrices, plutôt que sous

la forme préférée par l'ISO qui est le système de management avec certification. De plus, le normalisateur accepte d'ouvrir le processus de normalisation à des acteurs de différents secteurs d'activités et d'accorder une place plus importante aux pays en développement, ainsi que de développer une norme qui irait dans le sens des principes déjà défendus par les organisations centrales du champ de la RS.

Comme je l'ai déjà souligné, le projet de norme de l'ISO 26000 devait être un projet d'importance pour l'ISO qui revendique dans sa mission le fait de développer des normes qui répondent aux besoins du marché d'une part, et qui, de l'autre, devait percevoir dans les nombreuses initiatives de développement d'instruments en RS à travers le monde la possibilité d'ouvrir un nouveau marché.

Au final, le travail réalisé par le secrétariat de l'ISO, pour positionner la norme dans le champ de la RS, a eu pour résultat la modification des règles encadrant la participation et la collaboration des experts au processus de normalisation qui, en conséquence, a contribué à définir la forme de l'arène qui a été ensuite créée par l'ISO. Mais le travail de positionnement de la norme dans le champ de la RS s'est ensuite poursuivi tout au long du processus de normalisation alors que le secrétariat de l'ISO et les *convenors* du groupe de travail en font la promotion à travers le monde par le biais de différentes activités de formation, donnant alors de la visibilité à la future norme et au travail des experts qui la produisent. Ces activités ont permis à l'ISO de recruter des pays membres qui se sont joints au groupe de travail de l'ISO 26000, contribuant ainsi à donner de la crédibilité au processus qui se voulait inclusif des pays en développement. Ceci influence le nombre de participants et génère une plus grande légitimité au processus. Ainsi, le travail sur le champ de la RS, réalisé par différents acteurs du champ de la RS, a amené l'ISO à revoir ses directives pour ce projet et a défini l'arène, illustrant la présence d'une relation récursive entre ces deux formes de travail institutionnel.

4.4 Les Directives de l'ISO et les modes de fonctionnement du groupe de travail comme objets du travail institutionnel

Dans la littérature en théorie des organisations, les « pratiques » correspondent à des routines partagées et reconnaissables (Zietsma et Lawrence, 2010) qui guident le comportement des uns et des autres en fonction de la situation (Goffman, 1959, dans Ziestma et Lawrence, 2010). Les pratiques sont propres au groupe et non pas à l'individu, et c'est le groupe qui « détermine la légitimité ou l'acceptabilité d'une pratique » (Ziestma et Lawrence, 2010, p. 192). Les pratiques procurent de la stabilité à la vie sociale, et sont considérées comme des éléments institutionnels. Le travail sur les pratiques consiste donc en des stratégies et des actions qui ont pour but d'agir sur les pratiques d'un groupe. Ziestma et Lawrence définissent le travail sur les pratiques comme étant « la manière dont les acteurs influencent les pratiques qui sont légitimes dans un groupe » (*ibid.*, p. 194).

Une forme de travail institutionnel qui a été observée a porté sur les directives ISO qui encadrent les projets de normalisation de l'ISO et de l'IEC, sur les modes de fonctionnement spécifiques au GTRS de l'ISO 26000 et sur les rôles et responsabilités des experts, qui sont des éléments qui se rapportent aux pratiques de la normalisation.

4.4.1 Les directives ISO en tant qu'éléments institutionnalisés formant le cœur des pratiques de la normalisation

L'ISO a développé, depuis les années '50, une expertise de la normalisation qui se concrétise à travers l'encadrement qu'elle procure aux experts dans les processus de normalisation. Selon le normalisateur, ce sont ces directives qui font la force de l'organisation et qui assurent que les normes qu'elle développe répondent à un besoin

du marché, que celles-ci soient fondées sur une expertise mondiale, qu'elles soient le fruit d'un processus multipartite et qu'elles se fondent sur un consensus³⁷. Les experts qui participent à la production d'une norme doivent donc le faire en respectant ces directives et les pratiques qui en découlent. En guise d'exemple, des règles spécifiques, précisées dans ces directives, déterminent de quelle manière un projet de normalisation doit être proposé aux membres et comment ceux-ci doivent ensuite y répondre pour donner leur accord ou non. De la même manière, les directives spécifient les règles qui encadrent les discussions entre les experts lors des plénières internationales, en particulier en lien avec les droits de parole, et définissent la façon de faire lors de la phase de commentaires.

Comme il a été mentionné dans le chapitre précédent, ces règles qui encadrent le travail de normalisation sont formalisées dans les Directives de l'ISO et de l'IEC, qui sont des documents officiels produits par les deux plus grands normalisateurs internationaux.

Lorsque l'ISO a proposé de créer une norme internationale en RS, ce projet a été accepté à certaines conditions posées par des acteurs influents du champ de la RS, qui ont insisté pour que le processus de normalisation en tant que tel soit ouvert à la participation d'acteurs de différents secteurs et que les pays en développement participent à ce projet de norme. Dans un sens, les acteurs du champ de la RS qui se sont prononcés sur le projet de normalisation de l'ISO ont remis en question la légitimité de l'ISO de mener ce genre de projet, et la crédibilité de son processus en regard de la composition même du champ de la RS. Confrontée à cette remise en question, l'ISO a accepté de revoir certaines des pratiques qui encadrent les projets de normalisation et à leur apporter des modifications. Cela est envisagé ici comme du

³⁷ Voir le site de l'ISO, à l'adresse suivante : www.iso.org.

travail institutionnel réalisé de la part du secrétariat de l'ISO sur ses propres pratiques de normalisation.

Ce qui s'est passé ensuite, c'est que dès que le projet de norme a été proposé, puis adopté par les pays membres, ces nouvelles directives ont formé la « toile de fond » de nouvelles pratiques de normalisation pour le projet de l'ISO 26000. En effet, en créant l'arène dans le champ de la RS, l'ISO y active les pratiques de la normalisation qui reposent sur les Directives ISO. Bien que celles-ci aient été partiellement revues en fonction des demandes de certains acteurs, elles demeurent, pour l'essentiel, au cœur des pratiques du groupe de travail. Ceci peut être observé, notamment, à travers les actions réalisées par différents acteurs qui les mettent en pratique en adhérant aux règles de la normalisation. Alors, ce que je trouve particulièrement intéressant ici, ce sont les effets causés par ces nouvelles directives : comme l'illustre la narration au chapitre précédent, les modifications apportées aux directives, notamment l'ouverture du processus à de nouveaux groupes de parties prenantes, ont été remises en question, car elles sont apparues non légitimes à la fois aux acteurs habitués des processus de normalisation et aux nouveaux acteurs participant à ce genre de projet. Le secrétariat de l'ISO a dû réparer la légitimité de ses directives et des pratiques en découlant.

4.4.2 Les modes de fonctionnement du groupe de travail comme autre objet de travail institutionnel sur les pratiques

Alors que les Directives ISO encadrent le processus de normalisation, certains modes de fonctionnement sont définis par le groupe lui-même, aidé du *leadership* et du secrétariat de l'ISO. Ces modes de fonctionnement ont fait l'objet de consensus au sein du groupe de travail à travers les résolutions présentées lors des plénières, et que les experts adoptent ou non. Ces procédures spécifiques concernent notamment la division du travail au sein du groupe, la mise en place d'une structure et la définition des rôles

et des responsabilités de ceux-ci. L'analyse des données à travers la narration a révélé différentes actions et stratégies réalisées par différents acteurs et qui ont porté sur les pratiques qui encadrent le travail des membres du GTRS, dont le mandat est de produire la norme ISO 26000. Ces modes de fonctionnement font l'objet de consensus. Ce qui est intéressant, c'est la présence d'un phénomène se produisant à travers le temps, et qui est celui de l'institutionnalisation des règles au sein du Groupe de travail en même temps qu'elles sont remises en question.

Si l'on peut s'attendre à ce que les acteurs qui participent au projet de norme usent de tactiques et de stratégies pour influencer la signification de la RS qui sera consignée dans le texte de norme, l'analyse révèle l'importance des éléments procéduraux dans la construction collective de la norme. En effet, les modes de fonctionnement, dont se dote le groupe de travail et qui s'inspirent des Directives ISO sur la normalisation, ont été mobilisés tour à tour par divers acteurs pour arriver à leurs fins. Les procédures de normalisation définies par l'ISO jouent, dans le processus d'élaboration de la norme ISO 26000, un double rôle : constituant à la fois un objet sur lequel les acteurs agissent ou tentent d'agir et, en même temps, une ressource qui est au cœur des tactiques et des stratégies que ces mêmes acteurs emploient pour influencer ou tenter d'influencer le contenu de la norme, c'est-à-dire ce que désigne la RS.

4.5 Le travail sur l'objet de la norme : ce que désigne la responsabilité sociale comme forme de travail institutionnel se produisant au cœur de l'arène

Une autre forme de travail institutionnel qui est apparue à travers l'analyse des données renvoie au travail réalisé par les experts pour définir ce que désigne la responsabilité sociale. En effet, et comme il a été souligné au chapitre I, malgré une diffusion du concept à travers le monde et bien que l'idée selon laquelle les entreprises ont des responsabilités élargies soit aujourd'hui endossée par de grandes institutions

internationales, la RS est un concept dont la signification demeure contestée (Okoye, 2009 ; Reed, 1999) et controversée (Pasquero, 2009) et qui a été qualifié de polysémique (Turcotte *et al.*, 2010) et d'ambigu (Vogel, 2005).

Dans le contexte créé par le projet de norme ISO 26000, de nombreuses luttes ont eu lieu au sein du groupe de travail et ont opposé des conceptualisations différentes de la RS et des concepts qui y sont associés. Ce genre de travail portant sur le sens même de l'objet de la normalisation a été étudié dans la littérature en théorie des organisations sous la forme de discours, qui sont alors considérés comme des artéfacts des institutions, le langage étant fondamental au processus d'institutionnalisation, celui-ci reposant sur l'interaction et la création de visions communes et partagées de la réalité (Phillips *et al.*, 2004).

Dans l'étude de Maguire et Hardy (2006), par exemple, les auteurs observent et étudient la lutte qui a opposé le discours de la précaution et le discours de la preuve scientifique. À l'issue de leur étude, les auteurs ont identifié différentes stratégies discursives qui ont été employées dans le contexte des négociations qui ont eu lieu dans le cadre de la convention de Stockholm sur les polluants organiques.

Dans le cadre du projet de l'ISO 26000, ces luttes ont pu être observées à travers les discours portés par divers acteurs. Voici trois exemples des débats portant sur des aspects du contenu de la norme pouvant être mentionnés.

Un premier exemple de débat a opposé deux visions de la RS, l'une préconisant que ce sont les revendications des parties prenantes qui définissent la responsabilité sociale de l'organisation, alors que, selon l'autre, la responsabilité de l'organisation se définit à partir d'un diagnostic et en fonction des activités de l'organisation. Cette deuxième

vision de la RS accorde alors un rôle central à la gouvernance de l'organisation qui doit alors s'appuyer sur des principes de comportements éthiques.

Un deuxième exemple de débat a opposé des discours différents sur la place à accorder au principe de précaution dans la norme. Différentes positions ont pu être observées quant à l'inclusion du principe de précaution : le refus complet de l'inclure, le souhait de l'inclure en lien avec les questions liées à l'environnement, la nécessité de l'inclure en lien avec les questions liées aux consommateurs, et le souhait de l'inclure dans les principes fondamentaux de la RS.

Un troisième exemple de débat a pu être observé à travers la présence de discours différents sur la portée des responsabilités qui incombent aux organisations, alors qu'il a été proposé que la responsabilité de l'organisation s'étende à sa sphère d'influence, ce qui va au-delà de la chaîne d'approvisionnement.

Il ne s'agit pas ici de faire l'analyse de ces discours — leur complexité dépasse les modes d'analyse mis en place ici —, mais j'ai pu observer comment les directives ISO ont créé des moyens formels d'intervenir pour définir le contenu de la norme en même temps qu'elles ont limité les possibilités d'agir sur le contenu de la norme. Ces moyens, mis à la disposition de tous les experts, sont les suivants et constituent autant d'actions posées par les experts dans le but d'influencer sur le contenu de la norme :

1. faire des commentaires en tant qu'expert sur les ébauches de la norme ;
2. intervenir lors des plénières (demander des clarifications, expliquer son point de vue, faire référence à des textes de référence, faire référence aux décisions convenues précédemment, donner des exemples, par exemple) ;
3. participer aux groupes ad hoc sur des sujets précis (en assurer le leadership ou pas) ;

4. occuper un rôle de leader dans les sous-groupes de rédaction ;
5. s'impliquer dans les sous-groupes de rédaction ;
6. voter en faveur de l'ébauche de la norme (à partir de l'étape du *Committee Draft*).

Ensuite, ce qui ressort de l'analyse, c'est l'enchevêtrement du travail sur le contenu de la norme et du travail sur les règles et les procédures de normalisation, ce qui fait l'objet de la section suivante.

4.6 L'enchevêtrement du travail sur les pratiques et du travail sur le contenu

On constate, dès le début du projet de l'ISO 26000, qu'il existe une relation forte entre la définition du contenu de la norme, c'est-à-dire la signification de la RS à formaliser dans la norme, et les règles et procédures qui ont encadré son élaboration. Ce qui étonne, dans le processus d'élaboration de l'ISO 26000, c'est la relation qui existe entre le travail sur le contenu et le travail sur les règles et procédures de normalisation. On s'aperçoit que les débats sur le contenu n'ont pu être résolus sans que des modifications soient apportées aux règles et aux procédures qui encadrent le travail du groupe. Cette interaction fait l'objet de la section suivante.

a) L'exemple de l'influence du travail sur le contenu et les pratiques

Lors de la plénière de Bangkok, les trois groupes de rédaction présentent l'issue de leur travail, qui a consisté à produire un document appelé le *design document*, qui présente la future architecture de la norme. Ce document est celui qui servira de base pour élaborer le contenu de la norme. Or, ce document est refusé par les trois groupes de

rédaction. Un groupe, le AGH2, a le mandat de rédiger le document d'architecture de la norme, qui révèle le débat qui perdurera entre deux représentations de la RS : la première qui place au cœur de sa démarche les parties prenantes, et la deuxième qui place au cœur de sa démarche la gouvernance (et l'éthique) de l'organisation. En termes de contenu, on observe que les parties prenantes occupent une place importante dans le document préliminaire, mais que la difficulté d'adresser les enjeux sous-jacents à la RS conduira le groupe AHG2 à proposer la division du travail en de nouveaux sous-groupes qui reflètent la structure proposée par le groupe AHG2. La structure et le contenu de la future ISO 26000 ont été consignés, à la fin de la rencontre de travail à Bangkok, dans le document *N049 Design Specification*. Ce document reflète donc l'entente des experts sur la structure de la norme ainsi que le contenu.

b) L'exemple de la relation récursive entre le travail sur les pratiques et celui sur le contenu : l'importance de l'efficacité

Le travail des équipes de rédaction et des directives ISO a été durement critiqué pour le manque d'intégration du document. Le Leadership du GTRS propose la mise en place d'un nouveau groupe, la *Liaison Task Force* (LTF), et lui donne le mandat de digérer les commentaires des experts et de faire des recommandations aux groupes de rédaction. La composition de la LTF reflète la préoccupation du Leadership du GTRS pour l'équité entre les parties intéressées. En plus des *Convenors* de chaque groupe de rédaction (TG4 à 6), la LTF est composée de membres élus de chacun des groupes d'intérêt. Dans l'optique de faciliter le traitement des commentaires, la LTF met en place une nouvelle façon de faire, qui est d'identifier les *Key Topics* qui ressortent des commentaires.

J'ai pu observer que la légitimité des pratiques (procédures) qui encadrent la normalisation a été évaluée en fonction de deux types de légitimité : 1) la légitimité au

regard de leurs capacités à permettre la prise en compte équitable des préoccupations et des avis des différentes parties prenantes et à résoudre des divergences existant à travers l'arène créée par l'ISO 26000 dans le champ de la RS (ce qui a mené à l'établissement des groupes ad hoc dans lesquels on retrouvait des représentants des groupes d'intérêts) ; et 2) la légitimité au regard de leur efficacité à produire un livrable, qui était plutôt du ressort du champ international de la normalisation.

4.7 Le travail de positionnement des institutions par des acteurs

Une autre forme de travail institutionnel, qui a lieu dans l'arène créée par l'ISO et qui n'avait pas été relevée jusqu'ici dans la littérature, est celle d'établir des relations avec d'autres institutions, par exemple, des organismes internationaux réputés et d'autres normes, à travers le texte de la norme.

Beaucoup de travail institutionnel a été réalisé par divers acteurs pour positionner la norme ISO 26000 par rapport à d'autres normes ou, plus souvent, pour positionner d'autres normes au sein d'ISO 26000. Le travail pour se positionner entre institutions a bien sûr *de facto* un effet sur le positionnement dans le champ, dans notre contexte, le champ international de la RS.

Le Tableau 4.2 présente quelques-uns des exemples de travail de positionnement entre institutions qui ont pu être observés. Le positionnement de l'OIT au sein d'ISO 26000 est un excellent exemple de ce phénomène. Ce travail institutionnel a été réalisé par les représentants des syndicats et des membres de l'OIT pour positionner les règles de l'OIT comme élément central dans l'ISO 26000. Cela se fait déjà en amont du processus de négociation avec la signature d'un document formel, le *Memorandum of Understanding* (MOU). Cela se poursuit tout au long du processus d'élaboration de la

norme alors que des acteurs, surtout des représentants de l'OIT et de syndicats, font des commentaires sur les diverses versions de la norme — voir les exemples présentés au Tableau 4.2 — et interviennent fréquemment dans les divers lieux de négociation, par exemple, les plénières et groupes de discussion.

L'inclusion de l'OIT de manière centrale au sein des normes de l'ISO 26000 ouvre la voie à l'expression de volontés d'inclure d'autres normes aussi. Le Tableau 4.3 donne un exemple des nombreux commentaires qui réfèrent au cas de l'OIT en demandant que d'autres institutions, des traités ou autres, soient incluses dans ISO 26000. Les démarches entreprises par les représentants du GRI pour que soit établi aussi un MOU en sont un autre exemple. Le Tableau 4.4 présente des exemples de commentaires qui expriment la volonté d'insérer d'autres institutions dans l'ISO 26000.

Tableau 4.2 Observation de travail de positionnement entre les institutions

Acteurs	Activités	Institutions impliquées	Rapport souhaité entre les institutions	Résultat obtenu
Représentants de l'OIT ; Représentants des syndicats	<i>Memorandum of understanding</i> ; Commentaires ; Interventions dans les plénières et groupes de travail	OIT, ISO 26000	Présence centrale des règles de l'OIT dans ISO 26000	Référence centrale à l'OIT dans ISO 26000
Représentants du GRI	<i>Memorandum of understanding</i> ; Commentaires ; Interventions dans les groupes de discussion	GRI, ISO 26000	Mention des indicateurs du GRI dans l'ISO 26000	Référence du GRI dans les règles d'ISO 26000
Représentants de groupes hispanophones et autres	Commentaires, participation aux groupes de travail	Autres standards de RS, ISO 26000	Mention des autres normes de RS dans l'ISO 26000	Les autres normes RS sont incluses, mais maintenues à distance dans une annexe
Plusieurs participants, dont plusieurs du groupe de travail francophone	Interventions dans des groupes de travail et dans les groupes linguistiques ; Rédaction de documents informels	Développement durable, ISO 26000	Mention du développement durable dans l'ISO 26000	Positionnement du développement durable comme objectif de la RS dans la définition d'ISO 26000

Tableau 4.3 Illustration du travail réalisé pour positionner l'OIT dans l'ISO 26000

Extrait des commentaires déposés par l'OIT sur le N2 — ITG 5 SR Core Context Issues Paper

Following the ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises, which also has provisions relating to SMEs, social responsibility should certainly include the ILO fundamental conventions and OHS, but should also include other conditions of work, such as wages and benefits, as well as employment promotion, training, and security of employment.

Extrait des commentaires déposés par l'OIT sur la WD2 (N92, p. 6)

Include a reference to the following ILO conventions: Chemicals Convention, 1990 (No. 170) and Prevention of Major Industrial Accidents Convention, 1993 (No.174).

Add references to ILO conventions relating to the following: maternity protection (No. 183); minimum age for work (No. 138) and elimination of hazardous child labour (182); and workers with family responsibilities (No. 156).

Tableau 4.4 Exemples de commentaires exprimant la volonté d'insérer d'autres institutions dans l'ISO 26000

Extrait des commentaires déposés par le GRI sur la Clause 4, de WD1 (N63, ligne 6)

Comment :

The growth of public sustainability reporting and development of SR indicators has had a dramatic uptake over the last 10 years, and GRI has been at the center of that change. Note that international instruments of the UN and ILO have been cited in line 327 with regard to social norms of acceptable conduct.

Proposed change :

Need to cover the trend about increasing public disclosure by organizations on SR matters as indicated in lines 335-336. Also cite the growing popularity of the GRI Sustainability Reporting Guidelines as an example of the growth in interest in economic, social and environmental reporting. The concept did not exist in 1997: it is now widely accepted, recognised, and practiced.

Extrait des commentaires déposés par l'IISD, sur la Clause 5, de WD1 (N64, ligne 2)

Comment :

We should not be too concerned with coming up with an air-tight rationale for why we have included the principles that we do: we should have faith in the body of international experts that are involved in this process: if they agree by consensus that something should be mentioned, then it probably should be mentioned!!

The bigger problem is if we inappropriately leave out a principle. I think that it would be appropriate to find a mechanism – perhaps through the Global Compact – to contact some of the Secretariats of the main international conventions to seek their advice on whether or not we have adequately and fairly reflected the principles addressed in them.

While the ILO Conventions are certainly an extremely important set of documents, they are not the only relevant international conventions. There is, for example, a host of multi-lateral environmental agreements (MEAs) that also need to be reflected in this document.

Proposed change :

Discuss with the UN Global Compact a mechanism for seeking input from secretariats of conventions. Include reference to the other international conventions (including MEAs).

Ce n'est pas parce qu'il y avait un *vacuum* en matière de normes de RS qu'il a été proposé qu'ISO en élabore une, mais plutôt pour « harmoniser » une situation où les normes sont nombreuses. Turcotte *et al.* (2014) ont décrit cette situation de multiplicité des normes de responsabilités sociétales et environnementales des organisations. De plus, il existe de nombreuses initiatives de diverses administrations ou d'organisations diverses pour favoriser la mise en œuvre de la RS. Autrement dit, la norme ISO 26000 a de nombreuses compétitrices. Or, un groupe de participants, dont un représentant du

GRI ligué avec plusieurs délégués du groupe linguistique espagnol, a fait beaucoup de travail pour qu'il y ait des références à ces normes. Peut-être du fait de la compétition inhérente et parce qu'il était difficile de départager ce qui devrait être mentionné et ce qui ne le devrait pas, impossible de s'assurer de l'exhaustivité de la liste et de sa mise à jour, ou de valider celles qui auraient de la « valeur » et celles qui en auraient moins, cette proposition avait aussi ses opposants. Ces derniers faisaient le travail (institutionnel) contraire. Le compromis entre ces deux forces de travail a été de placer cette liste d'autres normes dans une annexe. La question de « l'Annexe » a soulevé une charge forte d'émotions, ce qui a priori était difficile à comprendre. L'hypothèse de la compétition inhérente jette un éclairage qui peut mieux expliquer la chose. En termes de positionnement institutionnel, il est intéressant de voir que le résultat a été à la fois une inclusion — « l'annexe » âprement débattue a été incluse dans le document d'ISO 26000 — et une mise à distance — la liste n'est pas dans le texte de la norme lui-même.

Plusieurs exemples de travail pour positionner d'autres institutions dans ISO 26000 pourraient être décrits, mais un dernier sera mentionné ici. Il s'agit de l'inclusion du développement durable comme institution dans la norme ISO 26000. Il offre encore un autre exemple de la volonté de certains participants de faire référence à des textes internationaux, donc des institutions internationales, plutôt que de se limiter à une approche dite des parties prenantes (contre-travail). Dans la définition de la norme ISO 26000, le développement durable est posé comme étant l'objectif à atteindre, et la RS, le moyen pour les organisations.

La notion de travail institutionnel prend un double sens dans les exemples précédents puisque l'on parle de positionnement entre les institutions elles-mêmes. Les acteurs de ce travail sont des individus et des groupes qui travaillent dans l'espace créé pour l'élaboration de la norme. Le résultat peut être le renforcement des normes qui

s'appuient les unes les autres, qui renforcent leur légitimité respective. Dans d'autres cas, le travail oppose les institutions et de ces forces antagonistes résulte des compromis ou la domination des unes sur les autres. Ce constat du travail de positionnement entre les institutions est original. À notre connaissance, cela n'a pas été mis en évidence jusqu'ici dans la littérature.

En conclusion, ces formes de travail institutionnel se produisant à trois niveaux — le champ, l'arène et à l'intérieur de celle-ci — qui ont pour objet la position de la norme dans le champ, le sens de la RS et les pratiques de la normalisation m'apparaissent en interaction. Il semble en effet qu'en les effectuant, se poursuit concomitamment le travail de l'ISO pour se positionner — et positionner la norme ISO 26000— dans le champ de la responsabilité sociale ; la légitimité de la norme à venir reposant en grande partie sur sa capacité à produire une norme qui est véritablement multipartite et multinationale, en même temps que d'autres acteurs se positionnent dans la norme et dans le champ de la RS.

4.8 Expliquer la complexité et les ambiguïtés de la théorie néo-institutionnelle et de l'approche du travail institutionnel

D'après l'analyse de la littérature sur le travail institutionnel qui est présentée dans le premier chapitre, nous savons que différents éléments institutionnalisés peuvent faire l'objet du travail institutionnel, que divers acteurs peuvent y prendre part, et que les stratégies employées à cette fin sont variées. Différentes typologies du travail

institutionnel sont d'ailleurs proposées dans la littérature. Cependant, un flou³⁸ perdure quant à ce qui peut être nommé du « travail institutionnel » du fait que ces typologies proposées identifient tantôt le travail institutionnel à partir des *stratégies employées* par des acteurs et tantôt en fonction de l'élément institutionnalisé *qui fait l'objet* du travail institutionnel. De plus, ce qui est moins connu, car cela a été jusqu'à maintenant peu étudié, est la manière dont interagissent différentes formes de travail institutionnel dans la création d'une institution.

C'est en créant trois grandes catégories de travail institutionnel — celles touchant la création d'institutions, le maintien d'institutions et la transformation (ou la rupture) avec elles — que Lawrence et Suddaby (2006) semblent avoir tenté de mettre un peu d'ordre dans cette ambiguïté. En effet, ces trois grandes catégories de travail institutionnel reflètent des contextes dans lesquels certaines pratiques ou stratégies et manifestations d'agence peuvent être observées alors qu'elles créent (ou maintiennent ou rompent avec) une institution. Plus encore, elles tendent à « faire appartenir » les formes de travail institutionnel à ces différents contextes. Or, comme le souligne Scott (2008), « les institutions n'émergent pas d'un trou noir (vacuum) ; elles remettent ou empruntent des institutions existantes et, à divers degrés, elles les transforment » (Scott, 2008, p. 94, mon soulignement). On peut effectivement imaginer sans difficulté que la création d'une institution puisse résulter de tout un enchevêtrement d'actions, mais aussi d'inactions et de contre-actions.

³⁸ Cette ambiguïté est d'autant plus apparente dans la recension des « formes de travail », réalisée par Phillips et Lawrence (2012), qui fait état de 15 formes de travail identifiées dans la littérature. Dans cette recension, le travail institutionnel n'apparaît plus comme une approche, mais comme une forme de travail, aux côtés du travail sur les pratiques, du travail sur les rôles et les frontières (*boundaries*), et du travail sur l'identité – toutes des formes de travail institutionnel qui ont été identifiées, dans des études précédentes, comme s'inscrivant sous l'approche du travail institutionnel.

Dans cette optique, ma recherche a eu pour but d'étudier le travail institutionnel réalisé dans l'arène créée par l'ISO dans le champ de la RS et qui a pour but la construction de la norme ISO 26000.

À l'issue de l'analyse du cas ISO 26000 et de la recension des écrits qui a été réalisée, je déplore que beaucoup d'éléments soient considérés indistinctement comme des institutions. Il en ressort un sentiment de complexité, mais aussi une difficulté à percevoir ce en quoi consiste du travail institutionnel.

Lorsqu'elles sont envisagées en tant que travail sur des institutions ou des éléments institutionnalisés, comme c'est le cas dans l'étude de Ziestma et Lawrence (2010), qui identifient le travail sur les « pratiques » et sur « l'identité collective », et l'étude de Gawer et Phillips (2013), qui identifient aussi les pratiques comme étant au cœur du travail institutionnel réalisé par les acteurs, on s'aperçoit alors que ces éléments institutionnels peuvent être associés à l'un ou l'autre des piliers de la régulation, de la normativité et/ou de la culture et de la cognition du modèle de Scott (2008).

En particulier, un rapprochement peut être fait entre le travail sur les éléments institutionnalisés et ce que Scott (2008) nomme les « véhicules » ou « transmetteurs » (*carriers*) des institutions. En effet, les institutions sont à la fois incarnées et transportées via ce que Scott (2008) nomme les « systèmes symboliques », les « systèmes relationnels », les « routines » et les « artefacts », ceux-ci se supportant mutuellement et interagissant les uns avec les autres. Ces véhicules des institutions, qui sont incarnés dans « les règles, les attentes, les valeurs et les normes sociales, les classifications, les représentations et les cadres analytiques, les schèmes mentaux, les prototypes et les scripts » (Scott, 2008, p. 80), et les systèmes relationnels, les routines et les artefacts qui facilitent leur production et leur reproduction servent de balises aux comportements.

Ce point de vue sur les institutions en fait apparaître toute la complexité : on s'aperçoit que les manifestations d'agence, les stratégies et les actions qui ont pour but d'influer sur des institutions existantes — que ce soit pour les maintenir ou pour rompre avec elles — pourront alors avoir pour but la création, la modification ou le maintien des routines, par exemple, qui permettent la reproduction de ces institutions, ou encore de défendre la production de certains artefacts ou objets qui les supportent. Le Tableau 4.5 illustre les composantes des systèmes symboliques des institutions, d'après le modèle de Scott, 2008.

Tableau 4.5 Piliers et véhicules (*carriers*) institutionnels, d'après Scott (2008), dans le champ de la normalisation

	Piliers		
	Régulation	Normatif	Culturel et cognitif
Systèmes symboliques	Règles et/ou lois	Valeurs, attentes et normes	Catégorisation, classement et schèmes
Systèmes relationnels	Systèmes de gouvernance et pouvoir	Régimes et systèmes conférant l'autorité	Isomorphisme structurel Identité
Routines	Protocoles et modes de fonctionnement standardisés	Emplois, rôles et devoir	Scripts
Artefacts	Objets conformes à des spécifications	Objets conformes à des conventions, normes	Objets ayant une valeur symbolique

Dans cette dernière section de ma thèse, je souhaite attirer l'attention sur ce qui a été l'un des principaux défis de celle-ci, et qui consiste à déterminer *ce qu'est une « institution »*, attirant ainsi l'attention sur les ambiguïtés de la littérature néo-institutionnelle qui se reflète, ensuite, dans l'analyse de ce qu'est le travail institutionnel.

En effet, et conformément aux prémices de base de la théorie néo-institutionnelle, on observe que les institutions sont des constructions sociales, celles-ci étant façonnées par des acteurs. Mais cela signifie également que leur existence est liée à l'acteur et à ses actions qui lui permettent d'exister. Dans le contexte de la création d'une institution dans un champ, il ne peut y avoir de lutte institutionnelle que si des institutions sont portées par des acteurs, comme cela a été le cas dans le contexte de l'élaboration de la norme ISO 26000.

De plus, ce que cette recherche tend à illustrer, c'est que plusieurs « objets » de travail institutionnel sont des arrangements temporaires résultant des consensus entre les experts, comme l'ont été les modes de fonctionnement du groupe de travail et les différentes ébauches de la norme qui ont « stabilisé », du moins pendant quelque temps, la signification de la RS dans la norme. Il s'agit donc d'institutions temporaires, et ce qui est intéressant dans l'observation faite ici, c'est la valeur accordée par certains experts à ces consensus alors qu'ils les emploient pour arbitrer certains débats. Ainsi, la valeur du travail réalisé pour arriver à certains consensus a été évoquée par certains experts lors de débats pour justifier le fait de ne pas revenir sur certaines décisions et significations de la RS dans la norme, ce qui peut nous amener à réfléchir à la valeur du « travail » dans la notion de travail institutionnel.

Une autre observation sur le travail institutionnel, à l'issue de ce travail de recherche, et qui en explique la complexité est le fait que le travail institutionnel se fait partout et en tout temps, les « institutions n'existant pas dans des vacuums », comme le souligne Scott (2008) ; ceci attire l'attention sur l'ensemble des actions participant à l'institutionnalisation, qu'il y ait une intention ou non de la part des acteurs. Ce qui signifie que la reproduction des institutions est un mécanisme important et indissociable de la « non reproduction » des institutions : si l'institution n'est pas reconnue ou portée par des acteurs, alors elle n'impose pas de contrainte et ne guide

pas l'action, et alors elle n'existe pas dans un contexte donné et, en conséquence, si elle n'existe pas, les processus de désinstitutionnalisation ne pourront pas être observés.



CONCLUSION

Cette thèse porte sur l'élaboration d'une norme transnationale, qui est un phénomène encore peu étudié en théorie des organisations (Brunsson *et al.*, 2012 ; Manning et Von Hagen, 2010 ; Slager *et al.*, 2012). L'objectif poursuivi par cette thèse était d'ouvrir la « boîte noire » de la normalisation en répondant à la question générale suivante : comment une norme transnationale en responsabilité sociétale (en l'occurrence, ISO 26000) a-t-elle été construite ?

Avec la prémisse selon laquelle un acteur (un individu ou un groupe) peut participer à l'évolution des institutions qui l'entourent, l'approche du travail institutionnel m'a permis d'apporter certaines réponses à cette question en me penchant sur les actions et les stratégies qui ont été employées par divers acteurs pendant le processus d'élaboration de la norme.

Cette recherche m'aura donc permis d'identifier des manifestations d'agence qui ont eu pour but de modifier des institutions. Mais plus encore, sont issues de cette recherche des observations sur la notion d'institution qui informent sur l'ambiguïté perçue dans la littérature sur ce en quoi consiste le travail institutionnel. Il se dégage de mes recherches des observations intéressantes sur les objets ciblés par le travail institutionnel et leur présence à des « niveaux » différents, qui sont en lien avec la nature de ces objets. Dans le cadre du processus de construction de la norme ISO 26000, le travail institutionnel identifié a été réalisé dans le champ de la RS, sur l'arène créée par l'ISO dans le champ de la RS et à l'intérieur de celle-ci, sur l'objet de

la normalisation, c'est-à-dire ; la notion de responsabilité sociale et des concepts qui y sont associés. Ceci s'est traduit par l'identification de six formes de travail institutionnel et des interactions entre celles-ci. Ces niveaux reflètent trois processus d'institutionnalisation différents qui ont respectivement abouti à l'établissement de règles et de procédures pour le groupe de travail ISO 26000, à la définition de la responsabilité sociétale et des concepts qui y sont associés, et au positionnement de l'ISO dans le champ de la RS à travers la norme ISO 26000.

Limites et pistes de la recherche

Cette thèse résulte d'un travail important où l'une des difficultés principales a été de dégager une thèse d'une multiplicité de thèses que j'entrevois par le moyen les données et des réflexions que j'avais amassées et effectuées. Or, un regard trop large sur le processus a eu pour effet de causer une perte de finesse dans les données qui auraient permis de développer un « roman » du processus de construction de l'ISO 26000. Finalement, cela a produit des histoires, plusieurs petites histoires, et même parfois des bouts d'histoires. Comme j'étais dans une quête théorique, pour comprendre le mécanisme du processus d'institutionnalisation, cela ne m'a pas dérangée au départ. C'est lorsque le moment est venu de raconter tout cela que sont apparues les difficultés, notamment pour effectuer les raccordements nécessaires permettant une appréciation globale du processus tout en focalisant sur des moments clés de celui-ci.

Une deuxième limite de la thèse est liée au design de recherche en soi et à sa conduite. En effet, ce projet de recherche s'appuie sur des données issues de nombreuses entrevues (75 entrevues, au total, totalisant plus de 54 heures d'enregistrement), de plus de 2000 documents et des observations réalisées lors de 3 plénières internationales (et

réalisées par 3 chercheuses différentes). Cette grande quantité de données, combinée au défi d'établir une problématique solide pour le travail de recherche, est, selon moi, à l'origine d'un sentiment de « noyade » du chercheur. Malgré tout, la grande richesse des données recueillies et analysées m'a permis de mettre en évidence ce que d'autres chercheurs n'ont pu faire jusqu'à présent, à ma connaissance : illustrer pour mieux comprendre la complexité des phénomènes à l'œuvre dans un processus de construction d'une institution, en regardant ces phénomènes à travers les lunettes du travail institutionnel.

Quant aux pistes de recherche pour l'avenir, en voici deux. D'abord, cette recherche met en évidence l'utilité d'envisager le processus de normalisation comme s'effectuant dans une arène dans laquelle se déroule du travail institutionnel, dont le travail sur le contenu et la signification de la responsabilité sociale. Une analyse des luttes sur la signification de la responsabilité sociale apporterait un éclairage pratique et supplémentaire qui permettrait de voir où en sont les débats sur la RS aujourd'hui. Par ailleurs, cette recherche pourrait permettre d'entrevoir les convictions qui animent les acteurs et qui les amènent à prendre part, plus que d'autres, au travail institutionnel. Les expériences de ces acteurs qui s'engagent dans différentes luttes me semblent leur permettre de constituer un bagage professionnel ou personnel (une « expérience ») qui les habilite à développer leur capacité critique et, par conséquent, à remettre en question les institutions qui les entourent.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE (EN FRANÇAIS)

Statut

1. Quel est votre statut dans le processus ? (Observateur, Expert)
2. Occupez-vous d'autres fonctions dans le processus ? (TG convenor, secrétaire, IDTF...)
3. De quelle nation/D-liaison êtes-vous le délégué ?
4. Quelle catégorie de stakeholder représentez-vous ? (I/ G/ L / NGO / SSRO/ C)
5. Depuis quand êtes-vous impliqué dans l'élaboration d'ISO 26000 ?
6. Comment en êtes-vous venu à participer au processus ?

Enjeux et préoccupations par rapport à la norme

1. Quelles sont vos préoccupations par rapport à l'état de développement de la norme ?
2. Y a-t-il des enjeux particulièrement importants pour vous ?
3. Selon vous, est-ce que d'autres personnes partagent votre point de vue :
 - a. Parmi votre groupe de stakeholder ?
 - b. Parmi les autres experts de votre pays ?
 - c. Autres ?
4. Est-ce que vos préoccupations trouvent leur place dans le document actuel ?
 - a. Pourquoi ?

5. Selon vous, quelle a été la contribution particulière (de votre pays/de votre groupe linguistique) à l'évolution de la norme ?

Expérience dans le processus

1. De manière générale, comme décririez-vous le processus ?
 - a. Quels sont ses avantages, ses inconvénients ?
2. Comment décririez-vous votre rôle dans le processus ?
3. Quel est le rôle du comité miroir de votre pays ?
4. Est-ce que ce rôle est différent depuis le passage au Comity Draft ?
5. Selon vous, quel pourcentage du travail sur la norme est effectué lors de la semaine de travail ISO 26000 ?
6. Pourriez-vous décrire votre travail hors des rencontres plénières ?

Vision de la RS

1. Est-ce que votre vision de la Responsabilité Sociétale a changé depuis votre participation au processus ?
2. Dans la RS, quel devrait-être selon vous le rôle :
 - a. Du gouvernement ?
 - b. Des ONG ?
 - c. Des syndicats ?
 - d. Des entreprises ?
3. Selon vous, est-ce que les membres de votre délégation (ou groupe linguistique) partagent votre opinion ?

Conclusion

4. D'après vous, y a-t-il une question que j'aurais oublié de vous poser ?

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE (EN ANGLAIS)

Status and general information

1. What is your status the process? (Observer, Expert, Convener, ...)
2. Do you occupy other functions in the ISO process? (Convenor, TG secretary, IDTF, CAG, ...)
3. What nation are you the delegate of?
4. What category of stakeholder do you represent (I / G / L / NGO / SSRO / C) ?
5. Since when have you been involved in ISO 26000?
6. How did you come to be involved in the ISO 26000 process?

Issues and preoccupations about the standard

1. How do you feel about the state of development of the standard today?
2. Are there some issues that you feel very strongly about?
3. Do you feel that others share this view?
 - a. Among the stakeholder group?
 - b. National experts group?
 - c. Others?
4. Are these issues reflected in the document today?
 - a. Why, or why not?
5. How do you feel that you or your group were able to make a contribution to the standard?

About your experience of the process

1. Generally speaking, how would you describe the ISO 26000 working process?
2. Are there advantages? Are there inconvenients?
3. How would you describe your own role in the ISO process?
4. What is the role of the national mirror committee you belong to?
5. Is this role different now that the document has passed to CD?
6. As per your own experience, what percentage of the work in developing the standard takes place within the working week?
7. Could you please describe your work on ISO 26000 outside of the working week?

Vision RS

1. Has your vision of Social Responsibility changed since you have started to participate in the ISO 26000 process?
2. How do you perceive the role of different stakeholders to be in SR :
 - a. The government?
 - b. The industries?
 - c. The NGOs?
 - d. Others?
3. Do you feel that others in your delegation share this view?

Conclusion

Is there anything you feel I should have asked but didn't ask ?

ANNEXE C

LISTE DES DOCUMENTS ANALYSÉS : DOCUMENTS ASSOCIÉS AUX PLÉNIÈRES

1^{re} rencontre : Salvador, Brésil — 7 au 11 mars 2005

N002_Schedule_Salvador-meeting
N015_Resolutions_Salvador_7-11_March_2005
N019_Draft_minutes_from_the_first_meeting_in_Salvador_Brazil_7-11_March_2005
Annex A, Attendance list
Annex D, Special procedures for the WG SR
Annex E, Memorandum of understanding ILO - ISO
Annex I, Communication issues
Annex L, Proposals for operating procedures from AHG 3
Annex N, Report from the CAG meeting
Annex O, Report from the continued AHG 2 meeting
Annex P, Report from the continued AHG 3 meeting
Annex S, Result of the workshop for developing countries
07_March_-_Communication_-_K_Sandberg
07_March_-_Definition_of_Standard
07_March_-_Intro_to_ISO_-_S_Clivio
07_March_-_Meeting_Design_-_J_Cajazeira
07_March_-_Report_of_Secretariat_-_K_Sandberg
07_March_-_Special_procedures_SR_WG_-_M_Smith

2^e rencontre, Bangkok, Thaïlande — 26 au 30 septembre 2006

N043_Report_of_the_secretariat_for_the_Bangkok_meeting
N050_Resolutions_from_the_2nd_plenary_meeting_in_Bangkok
N054_rev_1_Draft_minutes_from_the_meeting_in_Bangkok_Thailand
2005-08-01 Cover letter Design specification for comments
2005-07-13 Cover letter Future meetings of WG SR
2005-08-15 Cover letter Additional information on TMB Resolution 38
CAG_N16_-_Lessons_learned_from_the_2nd_Meeting_of_the_WG_SR_Bangkok

3e rencontre, Lisbonne, Portugal — 15 au 19 mai 2006

N070_Report_of_the_secretariat_for_the_Lisbon_meeting
 N074_Resolutions_Lisbon_May_2006_060519_Final
 N076_rev_1_Draft_Minutes_Lisbon_May_2006
 5 Report of the secretariat
 N0010_Memo_7_2006-12-29
 N0007_Memo_5_2006-11-15

4e rencontre, Sydney, Australie – 28 janvier 2006 au 2 février 2007

N100_Secretariats_report_for_the_Sydney_meeting
 N107_Resolutions_4th_WG_SR_meeting_in_Sydney_Australia_29_Jan-2_Feb_2007
 N101_rev1_LTFN012_-_Memo8_-_Sydney_Liaison_Key_Topics
 N081_Meeting_schedule_Sydney_Australia_January-February_2007
 N095_Draft_Agenda_Sydney_January_2007
 N097_Objectives_for_the_Sydney_meeting
 12.1 Editing Committee report
 1. Opening of the meeting
 N0010_Memo_7_2006-12-29
 N109_rev1_Draft_MinutesSydney_Jan-Feb_2007

5e rencontre, Vienne, Autriche — 5 au 9 novembre 2007

N129_Secretariats_report_for_the_Vienna_meeting
 N132_Resolutions_Vienna_November_2007
 N135_Annexes_to_the_draft_minutes_Vienna_November_2007
 N135_Draft_Minutes_Vienna_November_2007

6e rencontre, Santiago, Chili — 1 au 5 septembre 2008

N_154_Resolutions_from_the_Santiago_meeting_September_2008
 N158_Draft_minutes_of_the_Santiago_meeting_1-5_September_2008
 N152_rev_1_IDTF_N070_Santiago_WG_Key_Topics_Discussion_Document
 N153_Secretariats_report_for_the_Santiago_meeting

7e rencontre, Québec, Canada — 18 au 22 mai 2009

N170_Resolutions_Quebec_20May_2009
 N181_Draft_minutes_of_the_Quebec_meeting_May_2009

Copenhague, Danemark

N183_Secretariats_report_for_the_Copenhagen_meeting
 N195_Annexes_to_the_Draft_Minutes_Copenhagen_May_2010
 N195_Draft_minutes_of_the_Copenhagen_meeting_May_2010
 N193_Draft_Resolutions_Copenhagen_May_2010

ANNEXE D

SOMMAIRE DES PLÉNIÈRES

May 2005 : Salvador, Brazil (WGSR 1st meeting)	
Participants : <ul style="list-style-type: none">• 260 experts and observers• 43 countries and 24 organisations « D-Liaisons»	Members of WGSR: <ul style="list-style-type: none">• 225 experts (<i>Unknown number of observers</i>)• 43 countries and 24 D-Liaisons
Meeting objectives: <ul style="list-style-type: none">• Define the Design Specification for the ISO Guidance Standard• Define the WG structure including terms of reference; approval of allocation of TG and Editing Committee leadership• Define Special working procedures for the WG	
WGSR structure and process	
<ul style="list-style-type: none">• Create the CAG (Chairman Advisory Group)• Create Spanish task force (STF)• Create the task groups (TGs): TG1, TG2, TG3.• Create 3 interim task forces : ITG4, ITG5, ITG6	

September 2005 : Bangkok, Thailand (WGSR 2nd meeting)

Participants :

- 340 experts and observers
- 45 countries and 24 D-Liaisons

Members of WGSR

- 270 experts (Unknown number of observers)
 - 49 countries and 32 D-Liaisons
-

Meeting objectives:

- Agree on Design specification
 - Agree on organization of standard writing TG
 - Agree on a process for appointment of permanent TG leadership
-

Crisis – finding the right leadership

The leadership is criticized for it is not able to guide discussions as to produce compromise or consensus in TGs. There are apparent conflicts of interests.

Crisis – understanding the ISO procedures

The fact that some experts know the ISO procedures gives them an advantage when negotiating on different SR related subjects. The fact that some experts do not know the usual ISO procedures makes it more difficult to work as a group.

WGSR structure and process

- Create Ad Hoc Group on Design Specification Comments
 - Create Ad Hoc Group on Design Specification Drafting
 - Create TG4, 5 et 6 based on Design Specification (Terminate ITG4, 5 et 6)
 - Appointment of task group leaders (conveners) by ISO leadership, and co-conveners and secretaries for each TG
 - Create German Language Task Force (GLTF)
 - Terminate Ad Hoc Groups (Design Specification Comments + Design Specification Drafting)
-

May 2006 : Lisbon, Portugal (WGSR 3rd meeting)

Participants :

- 320 experts and observers
- 55 countries and 25 D-Liaisons

Members of WGSR

- 315 experts and 52 observers
 - 64 countries and 32 D-Liaisons
-

Meeting objectives:

- Solve enough comments received on the first working draft (WD.1)
 - Progress on the procedural framework of the Working Group in order to further enhance participation, as well as the accountability and credibility of the process.
-

Crisis: Overlaps, inconsistencies and duplication in draft document

- The first Working Draft (WD1) was created as a result of the Bangkok meeting. However, TG4, TG5, TG6 Produce each separately a part of the WD1. The document produced contains overlaps, inconsistencies and duplications. This is a result of the TGs working “in silos”.
 - In order to eliminate these from the document, it has to be integrated. However, there is evidence there would be no room for dispute resolution if this is left up to the TG leaders. A group is created to advise the drafters of the three TGs.
-

WGSR structure and process

- Create Joint Task Groupe (TG4, TG5, TG6) to address common questions. This leads to the creation of the Liaison Task Force (LTF)
- Create Arabic Translation Task Force (ATTF)
- Create Russian Translation Task Force (RTTF)
- Create French Speaking Task Force
- Create Editing Committee
- AdHoc groups are created to address different drafting issues/subjects. Ex: TG4 created an AdHoc group to identify criteria for identifying / selecting SR Principles; TG5 created AdHoc groups to draft headings

Process changes:

- TG leaders training and team building activities
 - New procedure to address overarching questions as « Liaison Key Topics »
 - New ISO procedure for observers, special Advisors and Balanced Participation : correspondent members can now attend ISO standards process as observers.
 - New WGSR procedure for registration of experts and observers
-

Jan/feb 2007 : Sydney, Australia (WGSR 4th meeting)

Participants :

- 275 experts and observers
- 55 countries and 28 D-Liaisons

Members of WGSR

- 355 experts, 77 observers
 - 72 countries and 34 D-Liaisons
-

Meeting objectives:

- Agree on a way forward on comments received on the second working draft (WD.2) and a agreements on a detailed drafting plan for the drafting of the third working draft after the Sydney meeting” (Report to secretariat N129:6)
 - Resolve enough key topics identified, based on the comments received on the second working draft (WD.2)
 - Progress the operational framework in order to further enhance participation, as well as the accountability and credibility of the process.
-

Crisis: need for representation from developing countries in LTF

- During the Sydney meeting, another issue surfaced, this time in regards to the composition of the LTF. The LTF was initially composed of 1 elected representative from each SKH groups with alternates (who have no voice), as well as conveners, co-conveners, secretaries and co-secretaries of Standard Setting TG. Although the procedures suggest that “the 6 stakeholder representatives, with alternates, should as far as possible be well balanced Regarding representation from developing/developed countries, gender, and participation in the work of the Standard Setting TGs” (ISO ISO/TMB/WG SR N 74:2), participation from developing countries was minimal.
-

WGSR structure and process

- Create new way of handling comments : key topics (LTF +TG4/5/6) + create “ways forward” (propositions)
- Task Forces create « drafting teams » to revise and draft different parts of the standard

Process change:

- Alternates from developing countries are allowed (although informally) to speak at meetings
 - Drafting is made by 10 drafting teams
-

November 2007 : Vienna, Austria (WGSR 5th meeting)

Participants :

- 360 experts and observers
- 65 countries and 32 D-Liaisons

Members of WGSR

- 392 experts, 132 observers
 - 78 countries and 37 D-Liaisons
-

Meeting objectives:

- To resolve enough key topics and comments and agree on proposals to advance the document after the Vienna meeting with a more integrated approach to the full document;
 - To progress the operational framework in order to further enhance participation, as well as the accountability and efficiency of the process.
-

Crisis: lack of integration of the document /

- Lack of integration is because drafting is done by the 3 TGs separately. Leads to inconsistencies and overlapping in the document. Crisis: contentious issues are difficult to resolve in actual structure
 - Need for a structure where differences in SR vision can be resolved/reconciled, especially since the TGs have their own view of SR.
-

WGSR structure and process

- Creation of the IDTF

Process change :

- IDTF analyze comments and produce « Key topics » and « Clause specific Issues ». They draft the standard and produce « Ways Forward » suggestions that are submitted to the WG.
 - Twinning applied to IDTF, to allow participation of developing countries
-

August 2008 : Santiago, Chile (WGSR 6th meeting)	
Participants : 386 experts et observers 77 countries and 31 D-Liaisons	Members of WGSR <ul style="list-style-type: none"> • 422 experts, 157 observers • 84 countries and 40 D-Liaisons
Meeting objectives: <ul style="list-style-type: none"> • To resolve a sufficient number of issues so that we have a good enough basis for refining WD.4.2 and send it out as a Committee Draft (CD) after Santiago (e.g comments sent in before Santiago, WG Key Topics, clause specific issues, drafting suggestions, oral comments in Santiago). • To agree on the process needed after the Santiago meeting. • To further enhance external communication, accountability and the efficiency of the process. 	
CD-Bratton	
WGSR structure and process	
<ul style="list-style-type: none"> • There are no changes to process or structure during the meeting • At the end of the Santiago meeting, the document is granted « Committee Draft » phase status. 	
May 2009 : Quebec, Canada (WGSR 7th meeting)	
Participants : 400 experts and observers 91 countries and 40 D-Liaisons	Members of WGSR <ul style="list-style-type: none"> • 430 experts and 184 observers • 95 countries and 42 D-Liaisons
Meeting objectives: <ul style="list-style-type: none"> • Resolve comments on N157 CD • Obtain positive country vote to go to DIS 	
Crisis: Political interests in drafting causes suspicion (China Crisis) There is evidence that the process « got political ». There are rumors that some countries sent delegations larger than they should have, or because they have changed the members of their delegation to reflect specific interests (e.g. government). Therefore, not ensuring continuity as far as issues that were already debated (and resolved).	
Crisis: Legitimacy of IDTF is questioned The role of IDTF members in chairing meetings and break-out sessions is questioned, as other working group experts outside the IDTF feel they should be given opportunities to participate in this way to the writing of the standard. There is a feeling that the IDTF is becoming a substitute for the WGSR, and the feeling that there is a need to reinsure inclusive management of the process.	
WGSR structure and process	
Process change : <ul style="list-style-type: none"> • As we are now in the CD phase of the standard, some procedures change as far as producing, commenting and voting on the text. Comments on the document are now done by nations (the experts are no longer providing their comments on the document, these have to come from the NSB and have achieved consensus in the mirror committees. • Drafting: the IDTF produces the standard draft • Commenting : Comments re generated by experts and Mirror Committees members (who desire to do so), and are sent to NSB. These comments must be reconciled before they are sent to ISO. • Vote: Nations now get to vote on the document. Mirror committees are consulted, and all members of mirror committees vote on standard draft 	

May 2010 : Copenhagen, Denmark (WGSR 8th meeting)

Participants :

387 experts and observers
72 countries and 27 D-Liaisons

Members of WGSR

- 450 experts and 210 observers
 - 99 countries and 42 D-Liaisons
-

Meeting objectives:

- To resolve all received comments and finalize the text of the standard so that it can, after Copenhagen, be edited and registered as FDIS for ballot.
-

Crisis: New contentious issues

- There were a number of 'contentious issues' that threatened the standard going forward. Among these: the Annex, referencing different SR tools; the 'sexual orientation' clause and 'sphere of influence'.
-

WGSR structure and process

Process change:

- In accordance with the ISO/IEC Directives the document, after its revision, will be circulated for a 2-month FDIS ballot to all member bodies of ISO for voting and to the D-Liaisons of the WG SR for indication of level of support (N195)
 - The criteria for acceptance of the FDIS according to the ISO/IEC Directives are the same as for the DIS phase:
 - a two-third majority (66.7 %) of the votes cast by P-members of WG SR are in favour; and
 - not more than one-quarter (25 %) of total votes (all ISO member bodies) are negative.
 - Abstentions are excluded when the votes are counted, as well as negative votes not accompanied by technical reasons.
 - In addition support from participating liaison D organizations should be sought.
 - If the FDIS is not approved it will be referred back to ISO Technical Management Board (ISO/TMB).
-



ANNEXE E

LISTE DES PAYS MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, AVRIL 2010

Pays membres participants, ayant des délégués experts

Afrique du Sud (SABS)	Koweït (KOWSMD)
Allemagne (DIN)	Liban (LIBNOR)
Arabie Saoudite (SASO)	Luxembourg (ILNAS)
Argentine (IRAM)	Lybie (LNCSM)
Arménie (SARM)	Malaisie (DSM)
Australie (SA)	Maurice (MSB)
Autriche (ASI)	Mexique (DGN)
Azerbaïdjan (AZSTAND)	Mongolie (MASM)
Bahreïn (BSMD)	Maroc (SNIMA)
Bengladesh (BSTI)	Pays-Bas (NEN)
Barbades (BNSI)	Nigéria (SON)
Biélorussie (BELST)	Norvège (SN)
Belgique (NBN)	Oman (DGSM)
Brésil (ABNT)	Panama (COPANIT)
Bulgarie (BDS)	Pérou (INDECOPI)
Canada (SCC)	Philippines (BPS)
Cameroun (ANOR)	Pologne (PKN)
Chili (INN)	Portugal (IPQ)
Chine (SAC)	Qatar (QS)
Colombie (ICONTEC)	République de Corée (KATS)
Costa Rica (INTECO)	République tchèque (CNI)
Côte d'Ivoire (CODINORM)	Royaume-Uni (BSI)
Croatie (HZN)	Sainte-Lucie (SLBS)
Cuba (NC)	Serbie (ISS)
Danemark (DS)	Singapour (SPRING SG)
Équateur (INEN)	Sri Lanka (SLSI)
Égypte (EOS)	Suède (SIS)
Émirats arabes unis (ESMA)	Suisse (SNV)
Espagne (AENOR)	Syrie (SASMO)
États-Unis d'Amérique (ANSI)	Tanzanie (TBS)

Indonésie (BSN)	Thaïlande (TISI)
Iran (ISIRI)	Trinidad et Tobago (TTBS)
Irlande (NSAI)	Tunisie (INNORPI)
Israël (SII)	Turquie (TSE)
Italie (UNI)	Ukraine (DSSU)
Jamaïque (JBS)	Uruguay (UNIT)
Japon (JISC)	Vietnam (TCVN)
Jordanie (JISM)	
Kazakhstan (KAZMEMST)	
Kenya (KEBS)	

Pays observateurs, ayant des délégués observateurs

Bolivie (IBNORCA)	Nouvelle-Zélande (SNZ)
Cypres (CYS)	Palestine (PSI)
Estonie (ESV)	Roumanie (ASRO)
Guatemala (COGUANDOR)	Sénégal (ASN)
Hong Kong, Chine (ITCHKSAR)	Slovaquie (SUTN)
Lettonie (LVS)	Ouganda (UNBS)
Lituanie (LST)	Zimbabwe (SAZ)
Malawi (MDS)	

ANNEXE F

LISTE DES ORGANISATIONS « D-LIAISONS » MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, AVRIL 2010

ACCOUNTABILITY

AICC	African Institute of Corporate Citizenship
AIHA	American Industrial Hygiene Association
BIAC	The Business and Industry Advisory Committee to the OECD
CI	Consumers International
EBEN	European Business Ethics Network
EC	European Commission
ECOLOGIA	Ecologists Linked for Organizing Grassroots Initiatives and Action
EFQM	European Foundation for quality management
EIRIS	Foundation & Ethical Investment Research Services Ltd
FIABCI	International Real Estate Federation
FORUM EMPRESA /ETHOS INSTITUTE	
FLA	Fair Labor Association
GRI	Global Reporting Initiative
IABC	International Association of Business Communicators
ICC	International Chamber of Commerce
ICMM	International Council of Mining and Metals
IEPF	Institute for Energy and Environment of the French-speaking countries
IFAN	International Federation of Standards Users
IIED	International Institute for Environmental and Development
IISD	International Institute for Sustainable Development
ILO	International Labour Organization
INLAC	Latin-American Institute for Quality Assurance
INTERAMERICAN CSR Network	
IOE	International Organization of Employers
APIECA Association	International Petroleum Industry Environmental Conservation Association
ISEAL	International Social and Environmental Accreditation and Labelling
ITUC	International Trade Union Confederation

NORMAPME European Office of Crafts, Trades and Small and Medium-sized Enterprises for Standardisation

OECD Organisation for Economic Cooperation and Development

OGP International Association of Oil and Gas Producers

RED PUENTES

SAI Social Accountability International

TRANSPARENCY INTERNATIONAL

UNEP United Nations Environment Program

UNSD United Nations Divison for Sustainable Development

UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development

UNGC United Nations Global Compact

UNIDO United Nations Industrial Development Organization

WBCSD World Business Council on Sustainable Development

WHO World Health Organization

WSBI World Savings Bank Institute

ESBG European Savings Banks Group

ANNEXE G

LISTE DES MODIFICATIONS AUX PROCÉDURES

Composition du groupe de travail	Référence (Résolution/Source)
CAG	R1 N15 R2 N15 R4 N15
TG1	R5 N15
TG2	R8 N15 R9 N50
TG3	R10 N15
Nombre d'experts dans les TG	R23 N15
Stakeholder groups	R24 N15
Translation task forces	R25 N15 R26 N15 R34 N15 R1 N74 R2 N74 R16 N132
IDTF	R2 N132 R5 N154 R6 N154 R7 N154
TG4-5-6	R4 N15
Editing Committee	R8 N154

Processus	Référence (résolution/source)
ISO/IEC Directives, part 1	R21 N15
Prise de décision dans le groupe de travail (consensus)	R22 N15
Entente avec l'OIT	R29 N15
Travail du TG3 (modification des procédures)	R12 N50 N103 (entièrement consacré)
Participation au GTRS	
Membres correspondants	R16 N74
Organisations de liaison	R13 N132
Directives pour les catégories de parties prenantes	N048 Rev1
Procédures concernant les observateurs, les special advisers et la participation équilibrée	N072
Procédures concernant la participation des bureaux de normalisation	N104
Procédures concernant les organisations de liaison	N105
Procédures pour la sélection des TG leaders	N046
Procédures pour la sélection des membres alternes du CAG et leur remplacement	N47
Commentaires et votes	N131 Rev1
Rédaction	N079 N108

Communication et politiques concernant les médias	Référence (résolution/source)
Participation des médias	N102
Recherche	R14 N132 R13 N74 R14 N74 R8 N107 R9 N107

RÉFÉRENCES

- Abbott, K. W. et Snidal, D. (2001). International 'standards' and international governance. *Journal of European Public Policy*, 8(3), 345-370.
- Abbott, K. W. et Snidal, D. (2009). The governance triangle: Regulatory standards institutions and the shadow of the State. Dans W. Mattli et N. Woods (dir.), *The Politics of Global Regulation* (chap. 2). Princeton : Princeton University Press.
- Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. United States : Reston.
- AGSR. (2004, avril 30). *Working Report on Social Responsibility*. ISO Advisory Group on Social Responsibility.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C. (2003). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 34-56). Paris : Dunod.
- Alon, A. et Dwyer, P. D. (2014). Early adoption of IFRS as a strategic response to transnational and local influences. *International Journal of Accounting* 49(3), 348-370.
- Antal, A. B. et Sobczak, A. (2007). Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences. *Business and Society*, 46(1), 9-32.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Bamber, M. et McMeeking, K. (2016). An examination of international accounting standard-setting due process and the implications for legitimacy. *British Accounting Review*, 48(1), 59-73.

- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.
- Barley, S. R. et Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartley, T. (2007). Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *The American Journal of Sociology*, 113(2), 297.
- Bartley, T. (2011). Transnational governance as the layering of rules: Intersections of public and private standards. *Theoretical Inquiries in Law*, 12(2), article 6.
- Benner, M. J. et Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management* 26(5), 611-629.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality – a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Blind, K. et Thumm, N. (2004). Interrelation between patenting and standardisation strategies: Empirical evidence and policy implications. *Research Policy*, 33(10), 1583-1598.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737, 754.
- Boiral, O. et Roy, M. J. (2007). ISO 9000: Integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(2), 226-247.
- Boström, M. et Hallström, K. T. (2010). NGO power in global social and environmental standard-setting. *Global Environmental Politics*, 10(4), 36-59.

- Botzem, S. et Dobusch, L. (2012). Standardization Cycles: A Process Perspective on the Formation and Diffusion of Transnational Standards. *Organization Studies*, 33(5-6), 737-762.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowker, G. C. et Star, S. L. (1999). *Sorting Things Out*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Bowler, K. *et al.* (2017). Understanding Firms' Approaches to Voluntary Certification: Evidence from Multiple Case Studies in FSC Certification. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 441-456.
- Brunsson, N. et Jacobsson, B. (2000). *A World of Standards*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, A. et Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-632.
- Buhr, H. et Grafström, M. (2007). The making of meaning in the media: The case of corporate social responsibility in the financial times. Dans F. d. Hond, G. A. Bakker et P. Neergaard (dir.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action : Talking, doing and measuring* (p. 15-31). Aldershot : Ashgate.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. et Turcotte, M.-F. (2011). Introduction. Dans Economica (dir.), *ISO 26000 : Une norme "hors norme" ?* (p. 5-15). Paris : Economica.
- Carroll, A. B. (1979, octobre). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Cashore, B. (2002). Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. *Governance*, 15(4), 503-529.
- Cashore, B. *et al.* (2007). Revising theories of nonstate market-driven (NSMD) governance: Lessons from the finnish forest certification experience. *Global Environmental Politics*, 7(1), 1-44, v.
- Chen, S. et Bouvain, P. (2009). Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. *Journal of Business Ethics*, 87(SUPPL. 1), 299-317.
- COPOLCO. (2002, May 2002). *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards - Final Report*. ISO COPOLCO.
- Cortese, C. L. *et al.* (2010). Powerful players: How constituents captured the setting of IFRS 6, an accounting standard for the extractive industries. *Accounting Forum*, 34(2), 76-88.
- Crane, A., Matten, D. et Spence, L. J. (2007). *Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context*. London; New York: Routledge.
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G. et Waring, J. (2012). Institutional Work to Maintain Professional Power: Recreating the Model of Medical Professionalism. *Organization Studies*, 33(7), 937-962.
<http://dx.doi.org/10.1177/0170840612445116>
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, L. E. et North, D. C. (1971). *Institutional Change and American Economic Growth*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Déjean, F., Gond, J.-P. et Bernard, L. (2004). Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human Relations*, 57, 741-764.

- DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. Dans L. G. Zucker (dir.), *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment* (p. 3-21). Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1991). Introduction. Dans *The new institutionalism in Organization Theory* (p. 1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- Djelic, M.-L. et Quack, S. (2008). Institutions and Transnationalization. Dans C. Oliver, R. Greenwood, K. Sahlin, R. Suddaby (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Djelic, M.-L. et Sahlin-Andersson, K. (2006). *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Donaldson, T. et Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- Donaldson, T. et Dunfee, T. W. (2000). Precis for Ties that Bind. *Business & Society*, 105(Winter), 436-444.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations. *American Journal of Sociology*, 85(4), 840-869.
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.

- Fransen, L. W et Kolk, A. (2007). Global Rule-Setting for Business : A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards. *Organization*, 14, 667-684
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedland, R. et Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. Dans W. W. Powell et P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 232-263). Chicago; London: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, September 13th). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 126.
- Garriga, E. et Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Garud, R., Hardy, C. et Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969.
- Garud, R., Jain, S. et Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196.
- Gawer, A. et Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge, UK: Polity.
- Gjolberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies? *Socio-Economic Review*, 7, 605-637.
- Glesne, C. (1992). But is it Ethical? Dans *Becoming Qualitative Researchers* (p. 113-129). New York : Addison Wesley Longman.

- Gond, J.-P. et Igalens, J. (2008). *La Responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K. et Suddaby, R. (2008). Introduction. Dans Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin-Andersson (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 1-46). New York : Sage.
- Grenier, C. et Josserand, E. (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Haack, P. et al. (2012). Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. *Organization Studies*, 33(5-6), 815-845.
- Hallström, K.T. (2000). Organizing the process of standardization. Dans Brunsson, N. et B. Jacobsson (dir.), *A World of Standards* (p. 85-99). New York : Oxford University Press.
- Hardy, C. et Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. Dans Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin-Andersson (dir.), *Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 198-217). Londres, UK : Sage Publications Ltd.
- Hart, S. L. et Christensen, C. M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
- Hirsch, P. (1972). Processing fads and fashions: An Organization-set analysis of cultural industry systems. *American Sociological Review*, 77, 639-659.
- Hirsch, P. (2008). Been there, done that, moving on: Reflections on institutional theory's continuing evolution. Dans R.Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 783-790). Londres, UK : SAGE Publications.
- Hirsch, P. M. et Lounsbury, M. (1997). Putting the organization back into organization theory. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79-88. Repéré à
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.

- Hoffman, A. J. et Ventresca, M. J. (1999). The institutional framing of policy debates: Economics versus the environment. *American Behavioral Scientist*, (8), 1368-1392.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionnalism. Dans W. W. Powell et P. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organisational Analysis* (p. 145). Chicago; London: The University of Chicago Press.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Kaghan, W. et M. Lounsbury (2011). Institutions and Work. *Journal of Management Inquiry*, 20, 73.
- Kang, N. et J. Moon (2012). Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10(1), 85-108.
- Kerwer, D. (2005). Rules that many use: Standards and global regulation. *Governance*, 18(4), 611-632.
- Kurtz, L. (2008). Socially Responsible Investment and Shareholder Activism. Dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 249-280). Oxford : Oxford University Press.
- Lampland, M. et Star, S. L. (2009). *Standards and Their Stories: How Quantifying, Classifying, and Formalizing Practices Shape Everyday Life*. Ithaca; London: Cornell University Press.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing From Process Data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25, 161-187.
- Lawrence, T. B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). Londres, UK : Sage.

- Lawrence, T. B., Hardy, C. et Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence, T. B., Leca, B. et Zilber, T.B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033. Repéré à
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. et Leca, B. (2009). *Institutional Work - Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. et Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lawrence, T. B., Zilber, T. et Leca, B. (2010). Institutions and Work. *Organization Studies*, 31(8), 1175-1176.
- Lee, H. et Oh, S. (2006). A standard war waged by a developing country: Understanding international standard setting from the actor-network perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 15(3), 177-195.
- Lefsrud, L. M. et Meyer, R. E. (2012). Science or Science Fiction? Professionals' Discursive Construction of Climate Change. *Organization Studies*, 33(11), 1477-1506.
- Leipziger, D. (2010). *The Corporate Responsibility Code Book*. Greenleaf Publishing Limited.
- Lincoln, Y. et Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. Dans Y., Lincoln et E. G. Guba (dir.), *Naturalistic Inquiry* (p. 289-331). Sage Publications.
- Lockett, A., Moon, J. et Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.

- Lounsbury, M. et Crumley, E. T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993.
- Lounsbury, M. et Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisitions of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 545.
- Maguire, S. et Hardy, C. (2006). The emergence of new global institutions: A discursive perspective. *Organization Studies*, 27, 7-29.
- Manning, S. et von Hagen, O. (2010). Linking local experiments to global standards: How project networks promote global institution-building. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 398-416.
- March, J. G. et Olsen, J. P. (1998). The institutional dynamics of international political orders. *International Organization*, 52(4), 943-969.
- Matten, D. et Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Matten, D., Crane, A. et Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 109-120.
- Mattli, W. (2001). The politics and economics of international institutional standards setting: an introduction. *Journal of European Public Policy*, 8(3), 328-344.
- Mattli, W. et Büthe, T. (2003). Setting international standards: Technological rationality or primacy of power? *World Politics*, 56(1), 1-42.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2005). *Analyse des données qualitatives*. : De Boeck.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moon, J. et Vogel, D. (2008). Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society. Dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel (dir.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 303). Oxford : Oxford University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
- OCDE. (2004). *Les nouvelles formes de gouvernance et le développement économique*. : OCDE. Récupéré de <http://lysander.sourceocde.org/vl=1870235/cl=20/nw=1/rpsv/cgi-bin/fulltextew.pl?prpsv=/ij/oecdthemes/9998024x/v2004n14/s1/p11.idx>
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. Dans M.— F. B.-Turcotte et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 80-111). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, J. (2009). La responsabilité sociale des entreprises comme objet des sciences de gestion Dans M.— F. B.-Turcotte et A. Salmon (dir.), *responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 112-143). Ville : Presses de l'Université du Québec.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3rd Edition éd.). California : Thousand Oaks.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57.

- Powell, W. W. et Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 276-298). Londres, Angleterre : SAGE.
- Prahalad, C. K. et Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48.
- Preston, L. E. et Post, J. E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23(3), 56-56.
- Reed, D. (1999). Three Realms of Corporate Responsibility: Distinguishing Legitimacy, Morality and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 23-35.
- Reinecke, J. et al. (2012). The Emergence of a Standards Market: Multiplicity of Sustainability Standards in the Global Coffee Industry. *Organization Studies*, 33(5-6), 791-814.
- Richardson, A. J. et Eberlein, B. (2011). Legitimizing Transnational Standard-Setting: The Case of the International Accounting Standards Board. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 217-245.
- Rojas, F. (2010). Power through institutional work: Acquiring academic authority in the 1968 third world strike. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1263-1280.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Ste-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Sandholtz, K. W. (2012). Making Standards Stick: A Theory of Coupled vs. Decoupled Compliance. *Organization Studies*, 33(5-6), 655-679.
- Savall, H. et Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : défis et dynamiques*. Paris, Économica.
- Scherer, A. G. et Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.

- Schneiberg, M. et Bartley, T. (2008). Organizations, Regulation, and Economic Behavior: Regulatory Dynamics and Forms from the Nineteenth to Twenty-First Century. *Annual Review of Law and Social Science*, 4, 31-61.
- Scott, R. W. (1995). *Contemporary institutional theory: Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3e éd.). Sage Publications.
- Shapiro, C. et Varian, H. R. (1999). The art of standards wars. *California Management Review*, (2), 8-32.
- Slager, R. et al. (2012). Standardization as Institutional Work: The Regulatory Power of a Responsible Investment Standard. *Organization Studies*, 33(5-6), 763-790.
- Smith, N. C. (2008). Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility. Dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 281-302). Oxford: Oxford University Press.
- Smith, W. et Higgins, M. (2000). Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business & Society*, 39(3), 304-322.
- Sohn, H. F. (1982). Prevailing rationales in the corporate social responsibility debate. *Journal of Business Ethics*, 1(2), 139-144.
- Teece, D., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(1), 509-533.
- Timmermans, S. et S. Epstein (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*, 36, 69-89.
- Tourme-Jouannet, E. (2013). *Le droit international*. Paris : PUF.
- Tracey, P., Phillips, N. et Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. *Organization Science*, 22(1), 60-80.

- Turcotte, M.-F., Hanquez, M., Allard, M.-C. et Bres, L. (2010). ISO 26000 : derrière le consensus, les traces de représentations multiples. Dans Capron, M., Quairel-Lanoizelée et M.— F. Turcotte (dir.), *ISO 26000 : Une norme "hors norme" ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale* (p. 91-112). Paris : Economica.
- Turcotte, M.— F., Reinecke, J. et Den Hond, F. (2014). Explaining variation in the multiplicity of private social and environmental regulation: a multi-case integration across the coffee, forestry and textile sectors *Business and Politics*, 16(1), 151–189.
- Viale, T. (2008). *Unpacking the "Institutional portfolio" theoretical elements for an analysis of institutional change through objectification of resources and habitus* (Working Paper). HEC, Paris.
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. Dans Crane, A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 473). Oxford : Oxford University Press.
- Visser, W. et McIntosh, A. (1998). A Short Review of the Historical Critique of Usury. *Accounting, Business & Financial History*, 8(2), 175-189.
- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45+13.
- Weetman, P. (2001). Controlling the standard-setting agenda: The role of FRS 3. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(1), 85-109.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. et Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship: from individuals to organizations. *Ruffin Series in Business Ethics*, 59-94.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*. California: SAGE Publications.

- Zietsma, C. et B. McKnight (2009). Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions. Dans T. B. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca (dir.), *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (p. 143-177). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zietsma, C. et Lawrence, T. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55, 189-221.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035-1054.
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559.
- Zucker, L. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, 726.



AUTRES ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

COPOLCO_Executive Summary_2002

isoiec_directives_part1_iso_supplemet_2013

isoiecdir-1ed11.0b en

isoiec-dir2ed6.0en

N0003rev1_Proposed_process_for_TG4s_work

N0006rev1_Response_to_comments_N0004_Process

N003_Organizational_structure_-_Terms_of_reference_for_WG_SR

N004_Structure_of_the_SR_Guideline

N005_Draft_Project_plan_ISO_26000_and_WG_SR

N006_Convenors_and_secretaries_for_Subgroups

N007_NWIP_Social_responsibility_Table_of_replies

N008_Comments_receieved_on_WG_SR_N_3

N009_Comments_received_on_WG_SR_N_4

N010_Additional_comments_received_on_NWIP_SR

N017_Task_Groups_-_Interim_Task_Groups

228

N018_Memorandum_of_understanding_ILO__ISO

N028_Annexes_Draft_issues_paper_ITG_6_How

N029_Annexes_Draft_issues_paper_ITG_4_Stakeholder_engagement

N031_Draft_design_specification

N036_Comments_on_N_21_Report_from_Interim_Task_Group_5

N038_Annexes_to_comments_on_N_31_Proposal_for_Design_specification

N038_Comments_on_N_31_Proposal_for_Design_specification

N039_Additional_comments_on_N_31_Proposal_for_Design_specification

N072_Operating_procedure_on_Observers_Special_Advisors_and_Balanced_Participation

N079_The_process_of_drafting_standard_text_in_TG_4_TG_5_TG_6

N080_Second_Working_Draft_ISO_26000

N103_TG_3_Consensus_on_Procedural_Clarifications

N104_Operating_procedures_NSB_participation

N105_Operating_Procedures_liaison_D_organizations

N131_rev_1_Operating_procedure_providing_guidance_on_national_input_to_the_WG_SR

N144_ISO_OECD_Memorandum_of_Understanding

N149_rev_1_Review_of_liaison_D_membership

N159_Guide_Communication_plan

N5_Additional_Comments_on_Draft_Issues_Paper_-_Sims_ILO

New work item proposal - Social Responsibility

Participating in ISO26000

sagreport_eng