

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE PROCESSUS DE NORMALISATION ISO 26000 :

LA FORMATION D'UN COMPROMIS INTERNATIONAL ET MULTIPARTITE SUR  
LA DÉFINITION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
MARIE HANQUEZ

FÉVRIER 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.01-2006). 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

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche Marie-France Turcotte pour la qualité de son encadrement et la confiance qu'elle m'a témoignée. Ses encouragements furent d'un soutien inestimable tout au long de ce travail de recherche.

J'adresse tous mes remerciements à Jacques Blanchet, du Bureau de Normalisation du Québec, grâce à qui j'ai pu participer à certaines rencontres du processus ISO 26000. Je le remercie également d'avoir partagé sa grande connaissance en matière de normalisation. Merci à tous les membres de la task force francophone d'ISO 26000, dont les échanges ont nourri cette réflexion. Merci en particulier à Isabelle Blaes, Marie d'Huart et Serge De Backer pour le soutien apporté lors des dernières rencontres du groupe de travail.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mes amis Gwenaël Brisé, Vincent Boutin, Aurélia Boutin et Virginie Roposte, pour leur bienveillance et leurs encouragements. Je remercie aussi chaleureusement mes collègues et amies Ténin Fatimata Dicko, du programme de maîtrise en administration des affaires ainsi que Marie-Claude Allard, Alice Friser, Caroline Mailloux et Chantal Hervieux de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable de l'UQAM pour leur contribution à l'aboutissement de ce travail.

J'aimerais témoigner toute ma reconnaissance à mes parents, mes grands-parents, ma sœur Claire et mon frère Jean-Alexandre pour leur écoute, leur générosité et leur soutien constant.

Enfin, je remercie le Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada (CRSH), qui a financé le projet dans lequel ce mémoire s'insère.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	6
THÉORIES ET DÉFINITIONS DE LA RSE.....	6
1.1 Les premières conceptualisations du rôle social de l'entreprise.....	7
1.2 Les théories instrumentales de la RSE .....	9
1.2.1 Les théories de la création de valeur pour actionnaire.....	9
1.2.2 La théorie de la gestion des enjeux sociaux.....	10
1.3 Les théories des relations entre l'entreprise et son environnement.....	11
1.3.1 Sources et principes fondateurs .....	11
1.3.2 La théorie de la Performance Sociale de l'Entreprise.....	13
1.3.3 L'approche constructiviste.....	14
1.4 L'éthique des affaires .....	15
1.5 La théorie des parties prenantes .....	17
1.5.1 Les trois perspectives de la théorie des parties prenantes.....	18
1.5.2 Les débats autour de la théorie des parties prenantes .....	19

1.6 RSE et développement durable .....	21
1.6.1 Présentation du concept de développement durable .....	21
1.6.2 La RSE comme contribution de l'organisation au développement durable .....	22
1.6.3 La triple reddition de compte.....	23
1.7 Théorie de la citoyenneté corporative .....	23
CHAPITRE II	
ISO 26000 ET LES NORMES DE RSE .....	28
2.1 Présentation des normes de RSE et de leur action régulatrice.....	28
2.1.1 Les différents types d'instruments.....	28
2.1.2 Les normes de RSE comme instruments de gouvernance .....	34
2.2 Présentation du projet de norme ISO 26000.....	37
2.2.1 Présentation de l'ISO.....	37
2.2.2 Genèse du projet de norme ISO 26000.....	38
2.2.3 Présentation du <i>ISO TMB Working Group on Social Responsibility</i> .....	39
2.2.4 Processus d'élaboration de la norme ISO 26000 .....	41
CHAPITRE III	
LA RSE À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION : ENTRE AUTONOMISATION ET UNIFORMISATION DES PRATIQUES .....	45
3.1 Divergence et convergence des attentes en matière de RSE .....	45
3.1.1 Les particularismes nationaux de la RSE .....	46
3.1.2 Convergence internationale des pratiques et des attentes de RSE.....	51
3.2 La RSE comme manifestation d'une forme de gouvernance internationale basée sur des attentes locales .....	54
3.2.1 Le caractère hybride de la RSE .....	54

3.2.2	Le rôle des normes et codes de conduite dans la régulation des entreprises	56
3.3	Conclusion et hypothèse de recherche .....	58
CHAPITRE IV		
MÉTHODOLOGIE.....		
4.1	Choix du sujet.....	62
4.1.1	La théorie des représentations sociales.....	62
4.1.2	Questions de recherche.....	64
4.2	Analyse de contenu .....	65
4.2.1	Choix du matériel .....	65
4.2.2	Présentation de l'analyse de contenu.....	69
4.3	Étapes de l'analyse.....	71
4.3.1	Préanalyse.....	71
4.3.2	Présentation de l'échantillon.....	74
4.3.3	Codage en profondeur .....	79
4.3.4	Traitement des résultats.....	79
CHAPITRE V		
RÉSULTATS.....		
5.1	Variation des représentations de la RS selon le groupe de parties prenantes.....	84
5.1.1	Normes Internationales de Comportement .....	84
5.1.2	Comportement éthique .....	89
5.1.3	RS et développement durable.....	93
5.1.4	RS et parties prenantes .....	98
5.1.5	RS et respect des lois .....	101

5.1.6	RS et sphère d'influence.....	104
5.2	Représentations de la RS selon le niveau de développement des pays .....	108
5.2.1	Normes Internationales de Comportement .....	108
5.2.2	Comportement éthique .....	110
CHAPITRE VI		
DISCUSSION .....		112
6.1	Le compromis sur le contenu de la définition de la RS.....	112
6.1.1	RS et normes internationales de comportement .....	112
6.1.2	RS et comportement éthique.....	116
6.1.3	RS et développement durable .....	119
6.1.4	RS et parties prenantes .....	122
6.1.5	RS et respect des lois .....	128
6.1.6	RS et sphère d'influence.....	131
6.1.7	La définition de la RS comme compromis .....	136
6.2	Représentations des parties prenantes et représentations nationales de la RS.....	147
6.3	Limites de la recherche et perspectives de recherche future .....	154
CONCLUSION .....		156
BIBLIOGRAPHIE .....		160
CORPUS DOCUMENTAIRE .....		169

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
5.1.1	Répartition du nombre de commentaires d'experts sur la définition de "Normes Internationales de Comportement" en fonction des catégories de parties prenantes .....	86
5.1.2	Répartition du nombre de commentaires pour le codage "Normes Internationales de Comportement" selon les différents types d'organisations en liaison.....	87
5.1.3	Répartition du nombre de commentaires sur la définition de "comportement éthique" en fonction des catégories de parties prenantes.....	91
5.1.4	Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et développement durable" en fonction des catégories de parties prenantes.....	95
5.1.5	Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et parties prenantes" en fonction des catégories de parties prenantes.....	100
5.1.6	Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et respect des lois" en fonction des catégories de parties prenantes .....	103
5.1.7	Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et sphère d'influence" en fonction des catégories de parties prenantes.....	106
5.2.1	Répartition du nombre de commentaires sur la définition de "Normes Internationales de Comportement" selon le niveau de l'IDH .....	109
5.2.2	Répartition des commentaires pour le codage "comportement éthique" selon le niveau de l'IDH .....	110

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
4.2.1	Évolution du nombre de commentaires soumis par les experts du WG SR pour l'élaboration de la norme ISO 26000 .....	66
4.3.1	Liste des clauses de la norme ISO 26000 (version WD 3) et de leur contenu .....	73
4.3.2	Justification de l'échantillonnage des commentaires de la clause 3 ...	75
4.3.3	Liste des parties prenantes représentées dans notre échantillon.....	76
4.3.4	Liste des pays représentés dans notre échantillon .....	77
4.3.5	Liste des organisations en liaison représentées dans notre échantillon	78
4.3.6	Justification des codages retenus pour l'analyse des résultats .....	80
5.1.1	Signification des catégories de codes pour le codage "Normes Internationales de Comportement" .....	85
5.1.2	Signification des catégories de codes pour le codage "comportement éthique" .....	90
5.1.3	Signification des catégories de codes pour le codage "RS et développement durable" .....	94
5.1.4	Signification des catégories de codes pour le codage "RS et parties prenantes" .....	99
5.1.5	Signification des catégories de codes pour le codage "RS et respect des lois" .....	102
5.1.6	Signification des catégories de codes pour le codage "RS et sphère d'influence" .....	105
6.1.1	Présentation du compromis atteint par le WG SR sur les différentes dimensions de la définition de la RS .....	138
6.1.2	Comparaison de la définition de la RS d'ISO 26000 avec les conceptualisations théoriques.....	142

## LISTE DES ACRONYMES

CD	Comity Draft
DIS	Draft International Standard
FDIS	Final Draft International Standard
GBC	Global Business Citizenship
GRI	Global Reporting Initiative
IDH	Indice de Développement Humain
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
NIC	Normes Internationales de Comportement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONU	Organisation des Nations-Unies
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PED	Pays en Développement
PSE	Performance Sociale de l'Entreprise
RS	Responsabilité Sociétale
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SSRO	WG SR Service, Support, Research and Others stakeholder group
TG	Task Group
TMB	Technical Management Board
WD	Working Draft
WG SR	ISO Technical Management Board Working Group on Social Responsibility (ou ISO TMB WG SR)

## RÉSUMÉ

La définition du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est contestée et en constante évolution. Sur le plan théorique, elle recouvre plusieurs dimensions de la relation entre l'entreprise et son environnement : respect des lois, éthique, contribution au développement durable, imputabilité envers les parties prenantes, réceptivité sociale, philanthropie, sollicitude ou encore participation citoyenne. Dans la pratique, les attentes en matière de RSE varient d'un pays à l'autre, selon les industries et les groupes d'intérêts. Dans le même temps, la RSE s'internationalise en raison de la mondialisation des échanges et des problématiques sociales et environnementales. Ces problématiques sont portées par des réseaux internationaux de parties prenantes qui tendent à former un nouveau contre-pouvoir à l'influence grandissante des entreprises. Cette dernière s'explique par un affaiblissement du pouvoir des États, contraints à une course vers le bas pour attirer les investissements, alors que le cadre juridique international est peu opérant.

Toutefois, un cadre de régulation international hybride public-privé semble émerger, dont une des manifestations serait la prolifération depuis le début des années 80 des normes et certifications de RSE. À travers ces normes, une multitude d'acteurs (entreprises elles-mêmes, institutions de normalisations, organisations gouvernementales et intergouvernementales, ONG, mouvements syndicaux et autres groupes de pressions) tentent de définir les attributs d'un comportement corporatif responsable. Les normes visent à garantir la crédibilité des démarches de RSE des entreprises et à instaurer un climat de confiance avec leurs parties prenantes. Dans cette optique, leur efficacité dépend moins de leur contenu substantif que des mécanismes d'application et de vérification qu'elles prévoient et de leurs processus de développement. Sur ce dernier point, les processus multipartites sont de plus en plus privilégiés, à l'instar du processus d'élaboration de la norme *ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* mis en œuvre par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui jouit d'une réputation inégalée en matière de normalisation.

En élargissant son champ de compétences, jusque-là limité aux normes de produits et services et aux systèmes de management (ISO 9001 et ISO 14001), l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) souhaite développer une norme sur la responsabilité sociétale (RS) cohérente avec les conventions internationales en matière de droits humains, d'environnement et de droit du travail, complémentaire aux initiatives de RSE existantes, et établissant une terminologie commune. Dans cette optique, une des principales avancées du document est sa définition de la RS, qui représente un consensus entre près de 400 experts provenant de 80 pays, 40 organisations internationales et représentant 6 types de parties prenantes (Consommateurs, Gouvernement, Industrie, Travail, ONG et Autres). Initiée en 2005, l'élaboration de la norme aura pris 5 ans puisque sa parution est prévue en novembre 2010.

La présente recherche vise à étudier le compromis que représente cette définition entre les différents intérêts des experts du processus ISO 26000. Nous mettons en œuvre une méthodologie qualitative d'analyse de contenu d'un corpus composé de 500 commentaires qui furent déposés en 2007 par ces experts sur la troisième version de la norme. Nos résultats mettent en évidence des oppositions significatives entre catégories de parties prenantes sur 6 analyses thématiques : normes internationales de comportement, comportement éthique, RS et développement durable, prise en compte des attentes des parties prenantes dans la RS, relation entre la RS et le respect des lois et mise en œuvre de la RS dans la sphère d'influence de l'entreprise. Les représentants de l'industrie semblent généralement en faveur d'une définition moins contraignante de la RS et défendent la permanence de normes et cadres juridiques nationaux. À l'inverse, différentes alliances entre les ONG, les consommateurs ou les représentants du travail défendent une vision plus contraignante de la RS et l'établissement de normes minimales de comportement universellement reconnues. Certains résultats font également apparaître des différences de point de vue entre pays du Nord et pays du Sud sur le rapport aux normes juridiques. Nous concluons en montrant la représentativité théorique du compromis que représente la définition d'ISO 26000 et en expliquant la prévalence de la perspective des parties prenantes sur la perspective internationale dans nos résultats sur les représentations de la RS.

Mots-clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable, parties prenantes, normes, gestion internationale, analyse de contenu

## INTRODUCTION

Les démocraties des pays industrialisés se sont développées à travers un système équilibré de régulation entre société civile, gouvernement et entreprise, qu'Habermas (2001) appelle une constellation nationale. Habermas explique que la solidarité (valeurs, traditions et identités culturelles défendues par les citoyens), le pouvoir (formulation et exécution des lois) et la richesse (production de biens, paiement des salaires et versement de taxes) constituaient les contributions respectives de chacun de ces trois acteurs à la stabilité et au développement de la démocratie. Depuis une trentaine d'années, la mondialisation remet en cause ce mode de régulation. Davantage que la simple mondialisation des communications et des marchés financiers, elle prend la forme d'une déterritorialisation, c'est-à-dire l'érosion progressive de la pertinence des territoires nationaux pour les activités et les relations sociales, politiques et économiques (Scholte, 2000). La dynamique entre société civile, gouvernement et entreprises s'en trouve bousculée, de sorte qu'Habermas (2001) indique que l'émergence d'une constellation post-nationale est un enjeu clé pour la démocratie de par le monde.

En effet, l'affaiblissement du pouvoir des gouvernements et l'absence de cadre juridique international contraignant se traduisent par une influence grandissante des entreprises transnationales (Petrella, 1989). La mondialisation crée donc le besoin de nouveaux mécanismes de gouvernance à l'échelle mondiale (Scherer et Palazzo, 2008). La perte d'influence des États semble en effet être peu à peu contrebalancée par la politisation de la société civile, comme en témoigne le rôle grandissant des ONG (Crane et Matten, 2004) et l'apparition de Nouveaux Mouvements Sociaux Économiques (Gendron, 2001). Ces derniers sont des mouvements qui sortent de leur rôle social et politique traditionnel pour entrer dans la sphère économique et qui prétendent structurer les transactions économiques en leur adjoignant le respect de normes sociales minimales (Gendron, 2006 ; Turcotte *et al.*, 2007). Un de leur mode d'action privilégié est la promotion de normes et codes de conduite destinés aux entreprises, dont ils tentent de fixer le contenu. Gendron (2006) avance que ces codes de

conduite peuvent être considérés comme des manifestations de l'émergence d'une corégulation entre mouvements sociaux et entreprises, visible dans le développement des structures multipartites où sont développés les codes de conduites (Turcotte *et al.*, 2007).

À ce titre, le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 *Lignes Directrices relatives à la responsabilité sociétale* initié en 2005 constitue un processus multipartite extrême (Turcotte *et al.*, 2010). Il implique près de 400 experts provenant de 80 pays et de 40 organisations internationales et représentant 6 types de parties prenantes et il consacre l'entrée de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), premier producteur de normes internationales, dans un champ de compétences inédit. Jusque-là, les normes étaient développées par des experts industriels (ISO, 2006) et elles portaient uniquement sur les produits et services, les processus, et de manière plus récente, les systèmes de management (*ibid.*), à l'instar des normes ISO 9001 et ISO 14001 qui ont rencontré un succès particulier (Boiral, 2003). Consciente de la problématique de légitimité des codes de conduite (Turcotte *et al.*, 2007), l'ISO a dû adapter ses procédures de normalisation à la nature spécifique de l'objet normalisé, la RS. ISO 26000 prétend en effet non seulement harmoniser le champ des initiatives et codes de conduite, établir un document en cohérence avec les principes universels contenus dans grandes conventions internationales, mais surtout établir une définition consensuelle de la RS et de sa mise en œuvre dans les entreprises (ISO, 2006).

La durée de ce processus de normalisation, qui a débuté en 2005 et qui devrait prendre fin en 2010 avec la parution de la norme, témoigne de l'ampleur de la tâche. La difficulté de « normaliser la RS » s'explique par le fait que les attentes des parties prenantes en matière de RSE varient dans le temps et dans l'espace, de sorte que les pratiques de RSE varient selon les pays (Matten et Moon, 2008) et les industries (Brammer et Pavelin, 2005). Sur le plan théorique également, le concept est particulièrement contesté (Reed, 1999) et est en constante évolution (Carroll, 2008). Au début du XIXème siècle, la RSE se concevait encore uniquement à travers les contributions philanthropiques des hommes d'affaires ou le paternalisme d'entreprise (Pasquero, 2005 ; Carroll, 2008). À partir des années 50, l'émergence de mouvements contestataires des activités des entreprises en matière d'environnement, de discrimination ou de sécurité des produits, particulièrement aux États-Unis a fait apparaître la RSE comme un processus de réponse aux demandes sociétales

(Gendron, 2000 ; Pasquero, 2005). Plusieurs théorisations de la RSE se succèdent depuis lors : éthique des affaires, gestion des parties prenantes, citoyenneté corporative (Pasquero, 2005 ; Melé, 2008). Depuis la fin des années 80 et la parution du rapport Brundtland (CMED, 1988), la RSE s'apparente de plus en plus à la contribution des entreprises au développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Face à la multiplicité des formes et des dimensions du concept de RSE, et au nombre d'acteurs impliqués dans le processus de développement, on peut s'interroger sur les conditions de l'élaboration de la définition de la responsabilité sociétale dans la norme ISO 26000. Les positions des acteurs impliqués sont-elles davantage influencées par leur groupe d'intérêt ou par leur groupe national ? Comment ces différentes positions se sont-elles rencontrées dans la formulation de la définition ? Celle-ci reflète-t-elle toutes les dimensions théoriques du concept de RSE ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre, par l'entremise d'une méthodologie qualitative d'analyse de contenu (Bardin, 1977) du discours des experts de ce processus. Nous utilisons les commentaires des experts sur la troisième version du document de travail de la norme, parue en 2007.

Dans un premier temps, nous présentons l'évolution de la définition du concept de RSE à travers l'émergence des différents courants théoriques qui ont tenté de le définir (Carroll, 2008). Nous expliquons dans le chapitre II que cette imprécision théorique (Pasquero, 2005) n'handicape pas le développement du concept mais qu'elle offre au contraire un espace d'interaction à l'entreprise et ses parties prenantes, espace dans lequel sont négociées les attentes autour du comportement de l'entreprise (Turcotte, 2005), et qui prennent de plus en plus la forme de processus de développement de normes et codes de conduite. Nous effectuons une revue rapide des différents types d'instruments en matière de RSE et de leur rôle, éléments à la lumière desquels nous expliquons la spécificité de la norme ISO 26000. Pour clore notre revue de littérature, nous montrerons dans le chapitre III l'enjeu que constitue l'élaboration d'un consensus international et multipartite sur le concept de RSE. En effet, le concept témoigne à la fois d'adaptations aux systèmes d'affaires nationaux (Matten et Moon, 2008) et d'une internationalisation à travers l'action de réseaux

internationaux de parties prenantes qui le diffusent et le réinterprètent en fonction des situations et de leurs intérêts particuliers.

Dans la deuxième partie, nous présentons la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour étudier l'élaboration de la définition de la responsabilité sociétale par les experts internationaux et de 6 groupes de parties prenantes du processus ISO 26000. En vertu de la théorie des représentations sociales (Jodelet, 1989), nous postulons que le discours des acteurs en matière de RSE est influencé par leurs différents groupes d'appartenance. Nous procédons à une analyse de contenu des commentaires des experts de ce processus afin de rechercher les traces de ces représentations. Nous présentons dans le chapitre V les résultats de nos analyses thématiques sur différentes dimensions du concept de RSE et nous expliquons dans le chapitre VI pourquoi le groupe de parties prenantes est une caractéristique plus discriminante que le groupe national dans notre recherche. Enfin, l'interprétation de nos catégories de codes nous permettra de comparer le contenu de la définition de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000 avec les différentes conceptualisations théoriques de la RSE.

PREMIÈRE PARTIE

LE CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET LA  
PROBLÉMATIQUE DE LA NORMALISATION

## CHAPITRE I

### THÉORIES ET DÉFINITIONS DE LA RSE

Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise<sup>1</sup> (RSE) est lié à l'évolution du système capitaliste depuis le début du XXème siècle (Mahoney, 1990 ; cité par Gendron, 2000). On identifie trois grandes phases dans l'histoire du concept de RSE (Gendron, 2000; Pasquero, 2005) :

- « l'émergence » (Gendron, 2000, p. 3) d'un questionnement sur l'éthique des hommes d'affaires dans la première moitié du XXème : la RSE est envisagée uniquement à travers les questions de gouvernance (relation mandant-mandataire entre actionnaires et gestionnaires) et de philanthropie (paternalisme) ;
- « l'institutionnalisation » (Pasquero, 2005, p. 90) dans les années 60-70 : le développement de mouvements sociaux et des revendications envers les entreprises au sein du système fordiste favorise le passage d'une théorisation de la responsabilité personnelle à la responsabilité corporative ;
- « l'extension conceptuelle » (*ibid.*, p. 90) à partir des années 80 : dans un contexte marqué par la mondialisation, la financiarisation et la déréglementation de l'économie ainsi que par l'accroissement du chômage et la montée de la problématique environnementale, la RSE se diversifie avec l'apparition de nouveaux concepts.

---

<sup>1</sup> La version française de la norme ISO 26000, dont la traduction est assurée par l'Association française de normalisation (AFNOR), traduit l'anglais « *social responsibility* » par « responsabilité sociétale » plutôt que « responsabilité sociale » (voir section 6.2 pour plus de détails). En fait, le qualificatif « social » semblait trop connoté comme faisant référence aux rapports entre entreprise et salariés tandis que le néologisme « sociétal » englobe de manière plus large l'ensemble des impacts envers la société, incluant l'environnement (Hanquez *et al.*, 2010 , Turcotte *et al.*, 2010). En outre, l'expression « de l'entreprise » a été abandonnée car la future norme s'adresse à l'ensemble des organisations et non pas seulement aux entreprises. Nous utiliserons le terme de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) pour notre revue de littérature, puisque c'est sous cette appellation que le concept s'est principalement développé dans le monde académique. Toutefois, nous utiliserons le terme de « responsabilité sociétale » (RS) lorsque nous référerons à la définition du concept dans le cadre d'ISO 26000.

Conséquence de cette évolution, la RSE est aujourd'hui un champ d'études fragmenté entre différents courants et disciplines (Gond et Igalens, 2008). La délimitation entre ces derniers est particulièrement confuse (Gendron, 2000), en raison d'une « prolifération d'approches qui sont controversées, complexes et qui manquent de clarté » (Garriga et Melé, 2004, traduction libre). En nous inspirant de plusieurs revues de littérature du concept (Gendron, 2000 ; Pasquero, 2005 ; Melé, 2008 ; Gond et Igalens, 2008), nous exposons dans ce premier chapitre notre compréhension des principaux courants.

### 1.1 Les premières conceptualisations du rôle social de l'entreprise

Au début du XXème siècle apparaissent les lois antitrusts visant à limiter les abus économiques et sociaux des grands monopoles d'entreprises (Muirhead, 1999, cité par Carroll, 2008 ; Pasquero, 2005 ; Gond et Igalens, 2008). Les grandes entreprises font face à des problèmes de légitimité, auxquelles plusieurs types de pratiques vont tenter de répondre, contribuant à poser les jalons de la RSE.

Carroll (2008) retrace l'apparition des premières pratiques s'apparentant à la RSE à la fin Révolution Industrielle au XIXème siècle avec le paternalisme d'entreprise. Pour pallier aux critiques émergentes sur le travail des femmes et des enfants, les chefs d'entreprise commencent à mettre en place des programmes visant l'amélioration des conditions de vie des employés et qui contribuent du même coup à l'accroissement de la productivité (*ibid.*). Dès lors, on constate l'ambiguïté des facteurs de mise en œuvre de la RSE, entre motivations économiques et motivations sociales (Pasquero, 2005b; Wren, 2005, cité par Carroll, 2008). Le paternalisme d'entreprise est en fait une manifestation de la sollicitude, c'est-à-dire de « l'engagement actif qu'un individu peut manifester envers le bien être d'autrui » (Cavanagh *et al.*, 1995, cités par Pasquero, 2005b, p. 121). Elle se traduit de nos jours par une « gestion humaniste » des ressources humaines à travers des programmes visant l'amélioration des conditions de travail des employés, la gestion de la diversité ethnique ou religieuse ou la prévention du harcèlement au travail (Pasquero, 2005b, p. 121).

La fin du XIX<sup>ème</sup> siècle correspond également à l'apparition de la philanthropie, lorsque de grands dirigeants d'entreprise américains comme Carnegie ou Rockefeller décident d'endosser une mission sociale (Heald, 1970). Elle est motivée par la logique protestante de *stewardship* selon laquelle l'homme d'affaire se doit de contribuer au bien-être de la communauté au sein de laquelle il a pu prospérer (Gond et Igalens, 2008). Remise en question dans les années 70, la philanthropie perdure aujourd'hui à travers les fondations privées d'entreprises ou d'hommes d'affaires finançant des causes comme la santé, l'éducation ou le soutien de la communauté locale (Pasquero, 2005b). De par son objectif de maintien du lien social, la philanthropie (désintéressée et non conçue comme un effet de marque) est reconnue comme une composante à part entière de la RSE (*ibid.*, 2005b).

Dans les années 1920 se développe la notion de *trusteeship* (Gond et Igalens, 2008). Selon cette logique, les gestionnaires sont responsables de gérer le bien public comme s'il s'agissait du leur. Ils sont non seulement des *trustee* envers les actionnaires (séparation entre propriété et contrôle de l'entreprise, voir Berle et Means, 1932) mais aussi envers les employés, les consommateurs et la communauté (Carroll, 2008).

Née dans les pratiques du milieu des affaires entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, la RSE va apparaître comme objet scientifique dans les années 50 (Gond et Igalens, 2008) et sa paternité va être attribuée à Howard Bowen qui la conceptualise dans son ouvrage « *Social Responsibility of the Businessman* » (1953). Pour Bowen (1953, p.6, cité par Gond et Igalens, 2008), « la RSE fait référence aux obligations des managers de poursuivre les politiques, de prendre les décisions, de suivre les lignes d'action qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeur de notre société ». Clairement, cette définition développe les notions de *stewardship* et de *trusteeship* en établissant une responsabilité de l'homme d'affaires envers la communauté, mais pas encore une responsabilité de l'entreprise envers cette dernière.

## 1.2 Les théories instrumentales de la RSE

Nous incluons sous cette appellation les théories qui voient la RSE comme un moyen d'atteindre des objectifs économiques (théories de la création de valeur pour l'actionnaire) ou comme un moyen de dominer l'environnement externe de l'entreprise (théories de la gestion des enjeux sociaux).

### 1.2.1 Les théories de la création de valeur pour actionnaire

Ces théories prennent leur source dans les critiques formulées dès les années 50 contre la doctrine de la RSE, dont la première fut celle de Levitt, qui dénonça en 1958 dans la *Harvard Business Review* les dangers de la RS (Gond et Igalens, 2008 ; Pasquero, 2005a). La plus importante est sans conteste celle de l'économiste Milton Friedman, pour qui « la seule et unique responsabilité de l'entreprise envers la société est de maximiser les profits de ses actionnaires, dans le respect du cadre légal et des coutumes éthiques du pays » (Friedman, 1970, p. 33, traduction libre). Selon Friedman (1970), l'entreprise n'a ni la capacité ni la légitimité pour définir et gérer les problèmes sociaux prioritaires. Selon une telle vision, l'entreprise se réduit à un nœud de contrats (Williamson et Winter, 1991, cités par Melé, 2008 ; Pasquero, 2005a ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Dans le cadre de la théorie de l'agence, ce contrat prend la forme d'une relation principal - agent (Jensen et Meckling, 1976), où les gestionnaires de l'entreprise sont mandatés par les actionnaires de gérer l'entreprise dans leurs seuls intérêts.

Ces critiques, aujourd'hui largement atténuées (Pasquero, 2005), trouvent un écho contemporain dans les conceptualisations utilitaires de la RSE. De nombreux auteurs (cités par Melé, 2008) cherchent ainsi à démontrer en quoi les contributions sociales sont bénéfiques pour l'entreprise, que ce soit par l'entremise du marketing relié à des causes (Murray et Montanari, 1986) ou encore de la philanthropie comme avantage compétitif (Porter et Kramer, 2006). Si ces approches visent toujours uniquement à maximiser à long terme la valeur économique pour l'actionnaire, des arbitrages sont « tolérés » avec certaines parties constituantes de l'entreprise, de sorte que Jensen, en réaffirmant en 2002 la primauté

de la logique actionnariale, a avancé le concept de maximisation éclairée de la valeur pour l'actionnaire (*enlightened value maximization*) (Melé, 2008).

Indirectement, les points de vue de Friedman et Levitt sont également à l'origine de la prolifération depuis les années 80 de la littérature cherchant à démontrer le lien entre performance sociétale et performance financière (Griffin et Mahon, 1997). De nombreux auteurs sont très critiques de ces travaux ainsi que de la volonté de prouver le *business case* de la RSE (Pasquero, 2005 ; Capron et Quairel, 2007). Une telle logique pourrait en effet amener à pratiquer la RSE uniquement pour le profit et la « détourner [...] de son sens profond » (Pasquero, 2005, p. 115).

### 1.2.2 La théorie de la gestion des enjeux sociaux

Vers la fin des années 60, le développement d'un climat anti-affaires aux États-Unis (Gendron, 2000) structuré autour d'enjeux comme la pollution, la lutte contre les discriminations et la sécurité du consommateur inquiète les milieux économiques. Il donnera lieu à une vague de réglementation sur ces sujets dans les années 70 (Pasquero, 2005 ; Carroll, 2008). Dès lors, les entreprises vont développer des processus de réponse aux attentes sociales que des auteurs comme Sethi (1975) ou Ackerman et Bauer (1976) vont théoriser sous le concept de « réceptivité sociale corporative » (*corporate social responsiveness*). Il s'agit d'une approche managériale, par opposition aux premières approches normatives et philosophiques de la RSE (Gendron, 2000), car elle étudie les modes de réaction des entreprises aux pressions et demandes sociales (Gond et Igalens, 2008 ; Melé, 2008).

Melé (2008) indique que le concept de réceptivité sociale va s'élargir peu à peu pour devenir celui de gestion des enjeux sociaux (*social issues management*). L'objectif pour l'entreprise est non seulement de gérer les attentes sociales et environnementales exprimées par la société par le biais des groupes de pressions et les réglementations de l'État, mais aussi

de prévenir les « mauvaises surprises » en se dotant de systèmes de veille sociétale et de structures de communications et de relations publiques (Gendron, 2000).

La réceptivité sociale est aujourd'hui communément admise comme une des dimensions de la RSE (Wood, 1991 ; Pasquero, 2005). Pour Melé (2008), les pratiques de reporting sociétal, de certification ou encore de dialogue avec les parties prenantes constituent des processus contemporains de réponse aux enjeux sociaux. Un risque d'instrumentalisation des pratiques de réceptivité sociale existe dès lors qu'elles sont mises en œuvre à des fins de gestion des relations publiques, réduisant la RSE à un « credo obligé d'un certain discours public » (Pasquero, 2005, p. 115).

### 1.3 Les théories des relations entre l'entreprise et son environnement

Les fondements de la performance sociale de l'entreprise (PSE) sont explicités par Wood (1991, p. 695, traduction libre) : « l'entreprise et la société sont entités interreliées plutôt que distinctes ; en conséquence, la société a des attentes sur le comportement de l'entreprise qu'elle considère comme approprié ».

#### 1.3.1 Sources et principes fondateurs

Les théories de la relation entre l'entreprise et son environnement voient la plupart du temps l'entreprise comme dominée par son environnement et dépendante de lui (Pasquero, 2005a). Elles s'inspirent de plusieurs sources comme la théorie des organisations. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources énonce ainsi que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à gérer les demandes provenant de différents groupes externes (Pfeffer et Salancik, 1978, cités par Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), permettant d'entretenir sa *license to operate*.

Le modèle de Preston et Post (1975, cités par Gond et Igalens, 2008) s'inspire de la théorie des systèmes pour concevoir l'entreprise et la société comme deux sous-systèmes en interaction, poursuivant chacun des buts spécifiques (Gond et Igalens, 2008). Autrement dit, la RSE se situe à l'intersection des logiques sociétale et économique (Gendron, 2000). Selon Melé (2008), Preston et Post (1975) formulent ainsi le premier principe à la base de la PSE. Leur « principe de responsabilité publique » stipule que l'entreprise doit se conformer aux normes sociétales, car ses décisions ont des implications sur la société qui dépassent ses relations contractuelles. Ainsi, l'entreprise se doit de limiter les effets nocifs que ses produits peuvent avoir sur ses clients et la société, même lorsque « toutes les obligations liées au contrat de vente ont été assumées » (Pasquero, 2005b, p. 122).

Alors que Preston et Post (1975, cités par Gendron, 2000) voient l'entreprise comme un système à la périphérie du système constitué par la société, et non pas en son sein, celui de Donaldson ancre l'entreprise au sein de la société (Gendron, 2000). Donaldson (1983, cité par Gendron, 2000) postule qu'un contrat social lie les deux entités, l'entreprise étant « une institution créée par le corps social en vue de servir son intérêt » (Gendron, 2000, p. 36). Le concept du contrat social est d'ailleurs mis en avant dans le rapport du Committee for Economic Development (CED) en 1971, intitulé *Social Responsibilities of Business Corporation*, qui joue un rôle important dans la légitimation du concept de RSE dans les milieux d'affaires (Pasquero, 2005 ; Carroll, 2008).

De cette vision de la relation entre l'entreprise et son environnement comme contrat social découle le principe de légitimité (Davis, 1973, cité par Melé, 2008), deuxième principe à la base de la PSE. Ce principe repose sur des principes éthiques (valeurs humaines), sur le respect des normes sociales (ce que la société considère comme étant un comportement responsable) ainsi qu'une vision pragmatique du rôle de l'entreprise que Melé (2008), citant Davis (1973) appelle la « Loi d'airain de la Responsabilité ». Selon cette loi, « ceux qui n'endossent pas les responsabilités de leur pouvoir finiront par le perdre » (Davis, 1973, p. 314, cité par Melé 2008, traduction libre). L'entreprise qui ne remplit pas les obligations minimales nécessaires à l'entretien de sa légitimité s'expose à des sanctions de la part de la société (Wood, 1990, citée par Gendron, 2000).

Le dernier principe à la base de la PSE selon Melé (2008) est théorisé par Wood (1991) comme étant « le principe de discrétion managériale ». Il énonce que les managers, en tant qu'acteurs moraux, se doivent d'exercer leurs responsabilités de manière socialement responsable.

### 1.3.2 La théorie de la Performance Sociale de l'Entreprise

Selon Melé (2008), la théorie de la PSE postule que les responsabilités de l'entreprise vont au-delà de ses responsabilités légales et économiques, et d'accepter une responsabilité sociale dans le but de réduire ses impacts négatifs sur la société et d'accroître son impact positif. Ce concept s'impose comme une synthèse (Gond et Igalens, 2008) : il inclut à la fois les débats normatifs sur la RSE qui prévalaient dans les années 60 (principes de responsabilité sociale) et le concept de réceptivité sociale apparu dans les années 70, en les complétant par la mesure des résultats des politiques de responsabilité sociale.

L'idée d'établir un modèle de PSE émerge dans les années 70 avec les travaux de Sethi (1975), puis Carroll (1979). Pour ce dernier, « la RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société formule envers les organisations à un moment donné » (*ibid.*, p. 500, traduction libre). Ces quatre principes de RSE sont représentés dans une pyramide dont les deux premiers niveaux correspondent à la vision de Friedman. Les responsabilités éthiques consistent à répondre aux attentes de la société non codifiées par la loi et les responsabilités discrétionnaires sont celles endossées par les entreprises qui souhaitent aller au-delà des attentes de la société (Gond et Igalens, 2008).

Wood (1991) proposa par la suite un modèle de PSE composé de trois niveaux : les principes de RSE, processus de réceptivité sociale et politiques de gestion des obligations sociales. Les principes de responsabilité sociale correspondent aux quatre attentes de RSE formulées par Carroll (1979). Le deuxième niveau de PSE passe par la mise en œuvre de processus de réceptivité sociale (*social responsiveness*) recouvrant l'évaluation de l'environnement de l'entreprise (*environmental assessment*), la gestion des parties prenantes

(*stakeholder management*) ainsi que la gestion des enjeux (*issues management*). Enfin, le troisième niveau, celui des résultats de la PSE correspond à l'étude des impacts des politiques de RSE (Melé, 2008).

Une des principales critiques formulées à l'encontre du modèle de PSE concerne le caractère variable des attentes de la société auxquelles il faut se conformer (Carroll 1979), et par extension le manque de contenu normatif de cette théorie. Pasquero (2005a) estime ainsi que le modèle de Carroll demeure trop général et qu'à titre d'exemple il ne permettrait pas la prise en compte des enjeux de protection de l'environnement dans un contexte où les lois locales seraient inexistantes. Pour Melé (2008), ce manque se traduit par un relativisme éthique au sens où les théoriciens de la PSE craignent d'avoir à « discuter ce qui est moralement bien ou mal » (*ibid.*, p. 55), par opposition au courant de l'éthique des affaires.

Le modèle de PSE offre toutefois le mérite de constituer un « contre-modèle » face à « l'emprise croissante du modèle financier de la performance de l'entreprise » en permettant d'intégrer naturellement le concept de RSE à la gestion stratégique de l'entreprise (Pasquero, 2005, p. 106). En outre, ces théories sont à la source de deux dimensions fondamentales de la RSE : la limitation des nuisances (et par extension la responsabilité de l'entreprise liée aux impacts de ses activités) ainsi que l'imputabilité (*accountability*), qui veut que l'entreprise « a des comptes à rendre à la société qui a autorisé sa création » (Pasquero, 2005b, p. 125).

### 1.3.3 L'approche constructiviste

Issue de la psychologie sociale, l'approche constructiviste de la RSE se développe en alternative aux précédentes théorisations de l'entreprise et de son environnement (et à la théorie des parties prenantes) considérées comme trop statiques (Pasquero, 2005a). Or, selon cette perspective, l'environnement de l'entreprise est « constitué de réseaux de parties prenantes en construction et en reconstruction constante » (*ibid.*, p. 104).

L'approche met en évidence à la fois les représentations sociales, les normes et les systèmes de valeurs propres à chaque acteur tout en leur reconnaissant « la possibilité de se saisir de ces dimensions et de les modifier afin de promouvoir de nouvelles formes de RSE » (Gond et Igalens, 2008, p. 53). Elle est donc mieux à même d'étudier les différents types de relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, des plus conflictuelles aux plus coopératives (Pasquero, 2005a). Surtout, elle permet d'envisager la RSE comme un ordre négocié (Pasquero, 2000 ; Gond et Igalens, 2008) dont la définition reste ouverte. La RSE constitue une « convention entre parties » (Pasquero, 2005a, p. 105), dont le contenu peut être renégocié indéfiniment au gré des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes (Beaulieu et Pasquero, 2002, cités par Pasquero, 2005a). Gond et Igalens (2008) estiment que le constructivisme offre de nombreuses illustrations empiriques tant les arènes de définition du contenu de la RSE se multiplient, que ce soit dans les marchés de la notation sociale ou dans les processus de construction de normes comme la GRI ou spécifiquement ISO 26000.

#### 1.4 L'éthique des affaires

Gendron (2000) rapporte que l'éthique des affaires (*business ethics*) est un courant récent, qui s'est développé comme une branche de l'éthique (Goodpaster, 1983, cité par Gendron, 2000). L'éthique concerne « l'étude des idées concernant ce qu'est une vie bonne et juste » (Buchholz, 1989, p.2, cité par Pasquero, 2000). Par extension, l'éthique des affaires se définit comme « *the study of business situations, activities, and decisions where issues of right and wrong are addressed* » (Crane et Matten, 2004, p. 8).

La RSE est vue par les auteurs de ce courant comme un composante de l'éthique (Crane et Matten, 2004), même si l'importance d'un questionnement éthique varie selon les situations comme l'affirme Epstein:

*Ethical analysis poses questions regarding the rightness and wrongness, and the goodness or badness of business behavior [whereas] the degree of moral salience inherent in a given corporate social performance issue may vary greatly from very low to very high* (Epstein, 1987, p. 105, cité par Gendron, 2000).

Selon ce courant, la RSE se justifie par l'existence d'une responsabilité morale de l'entreprise : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire (Gendron, 2000). Une telle approche requiert à l'entreprise de « respecter un ensemble de normes sociales que la collectivité reconnaît comme des biens moraux supérieurs » (Pasquero, 2005b, p. 124). Plus précisément, l'éthique commande les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes parce qu'elle implique le respect de celles-ci pour ce qu'elles sont et de leurs intérêts (voir section 1.5).

L'éthique des affaires est un domaine davantage développé aux États-Unis qu'en Europe continentale (le Royaume-Uni étant un cas particulier) (Mahoney, 1990). Pasquero (1997, p. 19-20) identifie plusieurs sources à ce phénomène :

- « l'individualisme » : les individus sont conscients d'avoir des responsabilités personnelles envers des « problèmes sociaux qui ne peuvent être que la somme des défaillances personnelles » ;
- « le communautarisme » : chaque individu est redevable moralement envers son Dieu et la communauté à laquelle il s'identifie (quartier, entreprise, université, paroisse, milieu d'affaire, communauté ethnique ou autre) ;
- « l'universalisme » : les principes éthiques transcendent les situations, lieux, cultures ou groupes et ne sont donc pas relatifs aux circonstances ;
- « le biais anti-économiste » : le courant américain de l'éthique des affaires se caractérise par le rejet de l'utilitarisme individuel prôné par les approches économiques particulièrement microéconomiques.

L'éthique des affaires connaît un essor important dans les années 90 avec le développement des codes de conduite et autres codes d'éthique dans les entreprises (Pasquero, 2005b ; Unruh, 2008). Les nombreux scandales corporatifs comme celui d'Enron en 2001, suivi de la réaction du législateur américain avec la loi Sarbanes-Oxley en 2002 vont inciter les entreprises à revoir le contenu de ces codes et à développer des systèmes de conformité (*ethics compliance systems*) (Unruh, 2008). Ces scandales ont en effet permis de montrer que l'éthique des affaires va au-delà du respect de la loi et nécessite une véritable culture organisationnelle (Pasquero, 2005b ; Unruh, 2008).

Pasquero (2005b) montre qu'il existe de nombreux débats entre les différentes traditions philosophiques et religieuses sur les fondements normatifs de l'éthique des affaires. Des critiques concernent également l'approche scientifique des auteurs de ce courant. Ces approches se caractériseraient par une mauvaise utilisation des théories morales pour les adapter à un public de gestionnaire et par le développement de modèles empiriques construits sans postulats théoriques sous couvert de neutralité scientifique (Pasquero, 1997). L'importance du contexte institutionnel américain dans le développement de l'éthique des affaires est également à la base des critiques de certains auteurs européens et particulièrement français sur le lien entre RSE et éthique des affaires (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, 2007). Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) suggèrent ainsi de dissocier totalement les deux concepts, à l'inverse de Pasquero pour qui l'éthique est non seulement une composante, mais aussi le fondement de la RSE (Pasquero, 2005b, p. 125).

### 1.5 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) se constitue en réaction à la théorie instrumentale de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (*shareholder theory*), et peut sous plusieurs aspects être associée aux théories de l'entreprise et de son environnement (Gendron, 2000). Clarkson la décrit de la sorte :

La firme est un système de parties prenantes opérant dans un système plus large de la société, qui fournit les infrastructures légales et économiques nécessaires aux activités de la firme. Le but de la firme est de créer de la richesse ou de la valeur pour ses parties prenantes en transformant leurs intérêts (*stake*) en biens et services (Clarkson, 1995, p. 59-60, traduction libre).

L'ouvrage de Freeman (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach* constitue la référence de cette théorie. Il définit une partie prenante comme étant « tout porteur d'intérêts, individuels ou collectifs, matériels ou symboliques, qui peut être affecté par les décisions de l'entreprise mais qui peut aussi exercer un certain pouvoir sur elle » (Pasquero, 2005a, p. 104, en adaptation de Freeman, 1984). En dépit de l'héritage

incontesté des travaux de Freeman (Laplume *et al.*, 2008), la théorie des parties prenantes s'est fragmentée en plusieurs approches et des débats virulents perdurent quant à ses fondements.

#### 1.5.1 Les trois perspectives de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes recouvre trois approches : normative, descriptive et instrumentale (Donaldson et Preston, 1995).

La perspective normative de la théorie des parties prenantes vise à justifier la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans les activités de l'entreprise en s'attachant à prouver leur légitimité (Gond et Igalens, 2008). La théorie des parties prenantes recouvre en effet deux aspects selon Freeman (1984) : comme outil de management stratégique, elle contribue à la réussite de l'entreprise ; et comme théorie normative, elle affecte aux gestionnaires un devoir moral de protéger à la fois les intérêts de l'entreprise et les intérêts légitimes de ses parties prenantes.

Dans la lignée des travaux sur l'éthique des affaires (et notamment l'éthique kantienne, l'éthique utilitariste et la théorie de la justice), la perspective normative reconnaît en effet des devoirs fiduciaires aux gestionnaires envers les parties prenantes (Garriga et Melé, 2004). Pour Donaldson et Preston (1995), l'exercice de ces devoirs suppose la reconnaissance de deux principes, à savoir que (1) les parties prenantes sont des groupes qui ont des intérêts légitimes dans la conduite des affaires de l'entreprise et que (2), ces intérêts ont une valeur intrinsèque, ce qui implique que chaque groupe mérite une considération, indépendamment de ses capacités à influencer les intérêts de l'entreprise.

La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes vise davantage à justifier la prise en compte de ces dernières par l'étude empirique des relations entre les gestionnaires de l'entreprise et les parties prenantes internes et externes de celles-ci, afin de prouver que cette relation est naturelle (Gond et Igalens, 2008). Ses motivations rejoignent en partie la dimension instrumentale, de sorte que Gond et Mercier (2005) suggèrent de les associer.

Selon la perspective instrumentale, les parties prenantes représentent « des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires » (Gond et Mercier, 2005, p. 7), selon une « vision contractuelle élargie de l'entreprise » (*ibid.*). C'est cette logique qui permet à Jones (1995, cité par Gond et Mercier, 2005) d'affirmer que les entreprises qui gèrent les relations avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel.

### 1.5.2 Les débats autour de la théorie des parties prenantes

Gond et Mercier (2005) montrent qu'au-delà de ces perspectives, il existe bien plusieurs théories des parties prenantes, et que la définition du concept est loin de faire l'unanimité. L'enjeu est qu'une définition large de la notion de parties prenantes pourrait amener n'importe quel groupe à revendiquer un intérêt dans l'organisation (Jensen, 2002). Une définition élargie de la notion de parties prenantes correspond à la définition de Freeman (1984, voir explication précédente).

D'autres auteurs sont partisans d'une définition étroite de la notion de parties prenantes, à l'instar de Carroll (1989) qui distingue les parties prenantes primaires et secondaires. Dans le premier groupe, on recense « les actionnaires et les investisseurs, les consommateurs, les employés et les fournisseurs, ainsi que [...] les gouvernements et les communautés » (Clarkson, 1995, p. 106, traduction libre) tandis que le deuxième se compose des médias et des groupes d'intérêts spécifiques. Bien que la survie de l'organisation ne dépende pas de ces derniers, ils ont une capacité significative de nuire à l'organisation. Clarkson (1994) distingue quant à lui les parties prenantes volontaires (partageant une certaine forme de risque avec l'entreprise car elles y ont investi une certaine forme de capital humain ou financier) et des parties prenantes involontaires (qui sont exposées à des risques résultant de l'activité de l'entreprise). Selon ces perspectives, les notions de risque et d'interdépendance sont au cœur de la définition d'un *stake*.

Mitchell, Agle et Wood (1997) synthétisent ces considérations dans un modèle de priorisation des parties prenantes où ces dernières constituent les groupes qui « possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence ». Ils tentent ensuite de définir quels types de relation l'entreprise doit adopter en fonction du niveau de l'importance des parties prenantes (*stakeholder's salience*).

Schématiquement, les défenseurs des visions instrumentales et descriptives prônent une définition restreinte de la notion de partie prenante, alors que les tenants de l'approche normative, en se fondant sur des principes hérités de l'éthique des affaires, sont davantage en faveur d'une définition élargie. Toutefois, la question de la justification éthique de la théorie est elle-même encore très controversée. S'opposant à Freeman (1984), Goodpaster (1991, cité par Gond et Mercier, 2005) postule que même si la gestion des parties prenantes comporte des aspects à la fois éthiques et stratégiques, ces deux interprétations doivent demeurer exclusives l'une de l'autre. Pasquero (2005a) salue en revanche cette réintégration des éléments normatifs de la RSE dans la gestion stratégique, qui offre un véritable contrepoids à la vision actionnariale de l'entreprise (Gond et Mercier, 2005).

Des critiques de plusieurs ordres sont formulées à l'encontre de la théorie des parties prenantes. Certains auteurs estiment qu'en dépit de ses éléments normatifs, elle n'offre pas de principes bien définis aux gestionnaires pour leur permettre de résoudre des dilemmes éthiques liés à l'application de la loi ou à la protection de l'environnement, étant limitée « par son focus sur les intérêts des êtres humains participants à l'entreprise » (Orts et Strudler, 2002, p. 215, cité par Gond et Mercier, 2005, traduction libre). De plus, Gond et Mercier (2005) estiment que la notion de parties prenantes souffre encore d'une trop grande imprécision. Pasquero indique en revanche que « la définition ouverte de la notion d'enjeu (*stake*) [permet] de traiter ensemble toutes les dimensions des relations entre l'entreprise et son environnement, des plus utilitaires aux plus morales » (Pasquero, 2005a, p. 104). Enfin, la théorie des parties prenantes ne prend pas en compte les processus dynamiques de construction sociale entre l'entreprise et son environnement (Gond et Mercier, 2005 ; Pasquero, 2005a).

Malgré ces critiques, la théorie des parties prenantes contribue à établir la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes comme une composante à part entière de la RSE, à travers le concept de d'imputabilité (*accountability*) (Pasquero, 2005b). La théorie des parties prenantes permet de préciser les contours de ce concept dont les principes ont été définis par les théories de la PSE. Alors que l'imputabilité de l'entreprise se concevait uniquement envers les actionnaires, la théorie des parties prenantes permet d'asseoir l'idée que l'entreprise a également des comptes à rendre envers une société composée de différents types de parties prenantes, même si la question de la priorisation des parties prenantes à prendre en compte reste encore sujette à débat.

## 1.6 RSE et développement durable

### 1.6.1 Présentation du concept de développement durable

Le concept de développement durable est issu des milieux écologistes (Gendron et Révéret, 2000) et la première définition en est donnée par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature :

Le développement durable doit tenir compte des facteurs sociaux et écologiques aussi bien qu'économiques, de la base des ressources biotiques et non biotiques ainsi que des avantages et des inconvénients à court et à long terme des solutions de rechange (UICN, 1980, citée par Gendron et Révéret, 2000, p. 113).

Son développement depuis les années 70 est concomitant à la prise de conscience graduelle des problématiques écologiques que ce soit à travers la mise en garde du rapport du Club de Rome en 1972 contre les dangers d'épuisement des ressources liés à une croissance économique illimitée (Meadows *et al.*, 1972) ou encore la médiatisation de la catastrophe sociale et écologique de l'usine Bhopal en Inde en 1984 (voir Carroll, 2008). Peu à peu, le concept de développement durable s'institutionnalise, comme en témoigne son appropriation dans les années 90 par des gouvernements, des institutions internationales (Gendron et Révéret, 2000) ou par des grandes entreprises (Alcan voir Labelle, 2006 ; Danone, voir Gond et Igalens, 2008).

Le concept de développement durable a été popularisé par le rapport Brundtland (CMED, 1988, p. 51), où il est défini comme étant : « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ». On note l'imprécision de cette définition qui peut donner lieu à de nombreuses interprétations mais qui reste la plus fréquemment citée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). De nombreuses autres définitions existent (Gendron et Réveret, 2000 ; Capron et Quairel, 2007) et il est généralement admis que le concept comporte trois dimensions (économique, sociale et environnementale), parfois représentées sous forme d'un diagramme de Venn (Sadler, 1990).

Certaines définitions du développement durable comportent une hiérarchisation des trois piliers comme celle de Gendron et Réveret (2002) :

[Le développement durable] doit être compris comme un agencement hiérarchisé des pôles économie, environnement et société, où le développement social est envisagé comme un objectif, l'économie comme un moyen et l'intégrité de l'environnement comme une condition, l'équité étant à la fois un moyen, une condition et une fin du développement durable.

Il faut toutefois noter que la hiérarchisation des piliers du développement durable reste sujette à débat (Gendron et Réveret, 2000 ; Capron et Quairel, 2007).

#### 1.6.2 La RSE comme contribution de l'organisation au développement durable

Bien que les deux termes soient parfois utilisés de manière interchangeable, la RSE est de plus en plus assimilée à la contribution des entreprises au développement durable, particulièrement dans une perspective européenne (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'association entre les deux concepts est ainsi opérée dès 2002 par le Livre Vert de la Commission Européenne (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Gond et Igalens, 2008). Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) montrent que le développement durable est un concept macroéconomique et que par conséquent il ne peut s'appliquer à une entité. Il traduit un projet politique, et c'est dans cette logique que l'Union Européenne a invité ses États

membres à se doter de stratégies nationales de développement durable (*ibid.*). C'est donc dans la mesure où le développement durable est érigé par la société comme une finalité et que la RSE « concerne les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociales » que la RSE se conçoit comme la contribution de l'entreprise au développement durable (*ibid.*, p. 16).

### 1.6.3 La triple reddition de compte

Intégrant les notions de développement durable, d'imputabilité et de partie prenante, la notion de triple résultat (*triple bottom line*) est une autre tentative de définition de la RSE. De plus en plus utilisée par les autorités publiques (Pasquero, 2005b), cette conceptualisation vise à promouvoir aux gestionnaires une logique de triple reddition de compte sur les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental. Cette notion s'est développée sous l'impulsion des consultants britanniques John Elkington (*SustainAbility*) et Simon Zadek (*AccountAbility*) (Acquier et Gond, 2006). Selon cette logique, la RSE consiste à créer de la valeur économique, sociale et environnementale pour les parties prenantes de l'entreprise (Wheeler *et al.*, 2003, cités par Melé, 2008).

### 1.7 Théorie de la citoyenneté corporative

Auparavant utilisé de manière interchangeable avec le concept de RSE, le concept de citoyenneté corporative émerge à la fin des années 90 comme une nouvelle manière de concevoir le rôle de l'entreprise dans la société (Melé, 2008). Il trouve ses racines en sciences politiques et voit les entreprises comme des institutions sociales (de même que les théories de l'entreprise et son environnement), capables de répondre aux pressions qui ne proviennent pas du marché, dans un contexte d'économie mondialisée (Crane *et al.*, 2008). Les deux principales approches de la citoyenneté corporative sont la théorie de la citoyenneté

corporative mondiale (Wood, Logsdon, et al., 2006) et la conceptualisation théorique étendue de la citoyenneté corporative (Matten et al., 2003, cités par Melé, 2008). Nous nous concentrons sur la première, qui intègre mieux à notre sens la question interculturelle.

Wood et al. (2006) soulignent que la mondialisation des échanges accroît le pouvoir des entreprises multinationales en leur offrant de nouvelles opportunités, par l'accès à de nouveaux marchés et à de nouvelles zones de production. Mais du même coup, les gestionnaires expérimentent de plus en plus de *clashes* liés aux écarts de valeurs, de croyances et de pratiques entre les cultures. Ils se questionnent sur les comportements à adopter face aux différents gouvernements (quelle législation respecter ?) et aux parties prenantes (quels fondements éthiques à ces relations ?) des pays dans lesquels ils opèrent. Les auteurs montrent qu'afin de créer les conditions d'un capitalisme durable (c'est-à-dire respectueux de l'environnement et des droits humains), les entreprises doivent s'autoréguler et faire preuve de citoyenneté corporative mondiale (*global business citizenship* ou GBC).

Selon Wood et al. (2006, p. 4, traduction libre), « un citoyen corporatif mondial est une entreprise [...] qui exerce de manière responsable ses droits et applique ses devoirs envers les individus, les parties prenantes et les sociétés dans et au-delà des frontières nationales et culturelles ». Pour Waddock et Smith (2000, cités par Melé, 2008), la relation qu'une entreprise développe avec ses parties prenantes est fondamentale dans le concept de GBC. Pasquero (2005b, p. 126) ajoute que la GBC (ou participation citoyenne selon l'auteur) rompt avec les précédentes théories de la RSE au sens où elle « élève les parties prenantes au niveau de partenaires de l'entreprise ».

Pour Wood et al. (2006), un comportement responsable se traduit par la mise en œuvre d'un processus de GBC qui se décline comme suit :

- Un ensemble de valeurs fondamentales, ancrées dans le code de conduite et les politiques de l'entreprise et qui reflètent les normes éthiques universelles ;
- La mise en œuvre, par une évaluation raisonnée des situations où ces valeurs s'appliquent parfaitement ou non (en raison d'attentes sociales en évolution ou de variations culturelles locales) ;
- L'analyse et l'expérimentation, pour gérer les ajustements, les conflits et les contradictions entre ces principes et la pratique ;

- Des processus formels et systématiques pour organiser et communiquer la performance organisationnelle ainsi que les résultats de la mise en œuvre et de l'expérimentation, en vue de faciliter l'apprentissage dans l'organisation mais aussi pour ses parties prenantes (*ibid.*, p. 13, traduction libre).

Cette approche n'est pas sans rappeler le modèle de PSE de Wood (1991) puisque l'on y retrouve des principes (*principes de responsabilité sociale*), des processus (*processus de réceptivité sociale*) et des politiques de gestion (*politiques de réponses aux exigences sociales*). L'apport majeur du modèle réside dans la prise en compte des problématiques interculturelles liées à la mondialisation et qui requièrent un ajustement local des politiques pensées globalement. Wood *et al.* (2006) justifient ce besoin d'ajustement en distinguant trois approches de la citoyenneté selon le type de devoirs (ou de normes à respecter) qu'elles imputent aux entreprises.

L'approche « minimaliste » (Wood *et al.*, 2006, p. 42) de la citoyenneté promeut la liberté individuelle par-dessus tout. Les seules normes tolérées sont celles qui limitent les atteintes à la liberté d'autrui (protection des droits négatifs comme le droit de vote). L'entreprise, vue comme un nœud de contrat, ne se doit de respecter que les normes négociées avec ses différents partenaires juridiques, au premier rang desquels ses actionnaires (théorie économique de la firme). Selon une vision « communautaire » (*ibid.*, p. 42), une entreprise est ancrée dans un contexte social particulier (fondements de la PSE et des théories institutionnelles). Il lui incombe d'aider sa communauté et d'agir dans son intérêt en raison d'un « devoir d'appartenance » (*duty of membership*). Sa conduite est dictée par les normes jugées acceptables par sa communauté d'appartenance et non par des normes universelles. Enfin, la GBC repose sur la « citoyenneté basée sur les principes universels » (*ibid.*, p. 44), qui énonce le postulat moral selon lequel les droits sont fondamentalement nécessaires pour la poursuite de l'agence humaine (*human agency*). L'État doit non seulement protéger les droits négatifs de toute interférence mais aussi garantir les droits positifs (droit à l'éducation, droit à la santé, etc.). De son côté, l'entreprise reconnaît qu'elle a des devoirs envers l'ensemble des individus et des communautés. L'enjeu critique de cette vision de la citoyenneté est de déterminer un socle de droits et de devoirs reconnus par toutes les cultures.

Wood *et al.* (2006) soulignent que les fournisseurs et sous-traitants sont des parties prenantes critiques dans la GBC, alors que s'intensifient les externalisations de la production pour réduire leurs coûts. La RS ne se conçoit donc plus uniquement au niveau intrafirme (Grandval et Soparnot, 2005). Ces dernières années, de nombreuses entreprises furent l'objet de campagnes médiatiques hostiles de la part d'ONG dénonçant les atteintes aux droits humains et les mauvaises conditions de travail dans les usines de leurs sous-traitants, particulièrement dans le secteur textile (Turcotte *et al.*, 2007). En réaction, les entreprises développent des codes de conduite destinés à leurs fournisseurs et qui comportent des exigences en termes d'environnement, de santé-sécurité, de droits humains et de conditions de travail. Une entreprise citoyenne se doit de contrôler les risques sociaux et environnementaux pouvant émerger dans l'ensemble de sa chaîne de valeur (niveau intrafiliale) (Grandval et Soparnot, 2005).

Selon Melé (2008), une première force de la GBC est qu'elle sort l'entreprise d'une perspective fonctionnaliste de productrice de profits et qu'elle met l'accent sur son rôle et ses devoirs dans la société. En outre, sa perspective globale est très appropriée au contexte actuel de mondialisation. Toutefois, le concept souffre des mêmes critiques que les précédentes théorisations de la RSE. Bien qu'elle « exprime un idéal nouveau, celui de l'engagement citoyen proactif de l'entreprise envers le bien commun » (Pasquero, 2005, p.126), d'aucuns ne manquent pas de souligner son caractère utopique voir sa « dangereuse naïveté » (*ibid.*, p. 128). En outre, la notion reste diffuse et composite d'autres concepts (investissement dans la communauté, partenariat public-privé, code de conduite), sans véritable unité théorique (Melé, 2008).

Nous avons vu dans ce premier chapitre que la RSE est un concept polysémique (Turcotte, 2005) dont les composantes sont apportées par les théorisations successives (Pasquero, 2005b). Ainsi, aux premières conceptualisations que furent la philanthropie ou la sollicitude, se sont progressivement ajoutées les notions de réceptivité sociale, de

responsabilité par rapport aux impacts et d'imputabilité, héritées des théories sur la relation entre l'entreprise et son environnement. La théorie des parties prenantes et ses fondements éthiques ont amené la notion de partie prenante, même si sa définition et son instrumentalisation font encore débat. Le courant d'éthique des affaires a permis de mettre en lumière les fondements éthiques de la RSE. Les approches plus récentes de la RSE comme contribution au développement durable, triple reddition de compte ou participation citoyenne témoignent quant à elles du renouvellement du concept face à l'évolution des préoccupations de la société.

L'étude de ces multiples dimensions montre que le concept de RSE souffre d'une difficulté de définition sous plusieurs aspects. D'abord, la RSE est contestée dans son essence, intérieurement complexe et a des formes d'applications multiples (Matten *et al.*, 2005, cités par Matten et Moon, 2008). Deuxièmement, c'est un terme – parapluie qui recouvre d'autres concepts connexes (*ibid.*) comme ceux d'éthique, de parties prenantes ou de développement durable qui se développent en parallèle. Une troisième difficulté tient à son caractère dynamique (Carroll, 2008), puisque la RSE se transforme conjointement aux évolutions du système capitaliste depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (Gendron, 2000).

Toutefois, comme l'indique Turcotte (2005, p. 216), « l'ambiguïté ou plutôt la présence simultanée de multiple conceptions de la RSE ne présente pas que des désavantages ». Ainsi que le souligne Pasquero, « l'absence de consensus oblige chacun à faire l'effort d'en donner une définition » (Pasquero, 2005b, p. 129), chose que nous constaterons dans l'étude du développement de la norme ISO 26000. L'élaboration des normes et des codes de conduites sont en effet des lieux de négociation où la polysémie de la RSE permet « à des acteurs aux visées distinctes de trouver un terrain d'entente le temps de développer un *modus vivendi* » (Turcotte et Pasquero, 2001, cités par Turcotte, 2005, p. 216). Nous nous attardons précisément sur le phénomène des normes et certifications de RSE et son importance dans le cadre de la gouvernance mondiale au chapitre suivant.

## CHAPITRE II

### ISO 26000 ET LES NORMES DE RSE

La normalisation de la RSE joue un rôle important (Gond et Igalens, 2008) car elle répond à la fois au besoin des entreprises préférant les solutions volontaires à la réglementation ainsi qu'au besoin de régulation dans le cadre de la gouvernance mondiale (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004), dynamique que nous expliquons dans la section 2.1. Dans la section 2.2, nous présenterons les différents types d'initiatives existantes ainsi que leurs promoteurs. Ces éléments nous permettront d'expliquer le caractère particulier de la norme ISO 26000 et de son développement dans un troisième temps.

#### 2.1 Présentation des normes de RSE et de leur action régulatrice

##### 2.1.1 Les différents types d'instruments

Il convient de distinguer les conventions et déclarations d'institutions internationales, les référentiels internationaux inspirés de ces textes, les codes de conduite d'entreprise, ainsi que les certifications et labels à portée sociale et environnementale. Ces instruments nombreux et variés qui prolifèrent depuis les années 90 (Crane et Matten, 2004) ont comme point commun de vouloir orienter les pratiques des entreprises (Turcotte et de Bellefeuille, 2005). Ils diffèrent tous en contenu, portée et légitimité de sorte que les entreprises sont souvent amenées à adhérer à plusieurs types de certification (*ibid.*).

### 2.1.1.1 Les textes internationaux de référence

Certains documents juridiques internationaux fournissent les principes de base d'un comportement responsable des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Ces textes émanent des grandes institutions internationales au premier rang desquelles l'Organisation des Nations-Unies qui a élaboré en 1947 la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. En matière de protection de l'environnement, les textes majeurs sont la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement de l'ONU et l'Agenda 21 datant de 1992 (voir Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). En matière de conditions de travail, la référence provient des Conventions de l'OIT, et notamment les 8 contenues dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (*ibid.*).

Ces conventions internationales sont des textes juridiques qui font autorité au sens où ils sont ratifiés par un nombre important d'États. Leur application dans les entreprises est toutefois limitée non seulement parce qu'elles ne visent que les États qui les ont ratifiées, mais surtout parce qu'elles n'ont pas de caractère contraignant faute de mécanismes de sanction (Cavanagh, 2004 ; Gendron, 2006). Ainsi, dans les États qui les ont ratifiés, ces normes de comportement à caractère universel ne sont pas toujours transposées en droit interne (Gendron, 2006).

Malgré des effets modérés sur le comportement des entreprises, ces instruments et les référentiels qui en découlent (voir section 2.1.1.2) contribuent à former un « régime de politiques internationale » évoluant graduellement vers la définition de normes reconnues internationalement (Cavanagh, 2004, p. 631). En outre, une initiative récente des Nations-Unies en matière de droits de l'Homme témoigne de la volonté d'accroître son rôle d'encadrement du comportement des entreprises. La Commission des Droits de l'Homme des Nations-Unies a ainsi précisé les responsabilités des entreprises en matière de droits humains dans un document intitulé « *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights* » (UN Human Rights Council, 2008) élaboré par John Ruggie, Représentant Spécial pour la question des Droits de l'Homme, des Sociétés Transnationales et autres entreprises.

### 2.1.1.2 Les référentiels de RSE à vocation universelle

Différentes institutions internationales se sont inspirées des conventions et déclarations internationales précédentes pour établir des codes de conduite à l'intention des entreprises.

Les *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* de l'OCDE constituent un référentiel à la légitimité importante puisqu'il est le seul référentiel de portée générale approuvé par plusieurs gouvernements (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Ils couvrent de multiples aspects : pratiques de divulgation, emploi, intérêts des consommateurs, droits humains, environnement ou encore lutte contre la corruption. Des points de contacts sont en charge de leur promotion et de leur mise en œuvre dans chaque pays (*ibid.*).

Le *Pacte Mondial des Nations-Unies*, développé en 1999 sous l'impulsion de son secrétaire général Kofi Annan, est un code de conduite composé de neuf (puis dix) principes internationalement reconnus sur les enjeux de droits humains, environnement, conditions de travail et lutte contre la corruption (Cavanagh, 2004 ; Wood et *al.*, 2006). D'adhésion volontaire, il ne vise pas à promouvoir l'application et la vérification de pratiques particulières d'entreprises puisque les entreprises signataires ne font que « déclarer » leur adhésion aux dix principes de sorte que son application est assez faible (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Le Pacte Mondial est sans conteste le référentiel de RSE d'application volontaire le plus reconnu puisqu'il comporte le nombre le plus important d'entreprises adhérentes (2236 en septembre 2005 selon Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

D'autres référentiels internationaux ont été développés qui témoignent de l'engouement des milieux d'affaire pour les référentiels volontaires de RSE. Ainsi, les *Principes à destination des entreprises de la Table Ronde de Caux* sont un outil développé en 1994 par une organisation composée de grands dirigeants d'entreprise de plusieurs pays qui énoncent sept principes généraux de bonne conduite ainsi que plusieurs principes sur la gestion des parties prenantes (Cavanagh, 2004). Là encore, ce référentiel ne prévoit de mécanisme de vérification puisque son exécution est fondée sur un processus d'auto-évaluation et d'amélioration (*ibid.*).

Un autre type de référentiels internationaux concerne les pratiques de reddition de compte. La *Global Reporting Initiative* énonce ainsi des lignes directrices pour la production des rapports de RSE (Gond et Igalens, 2008) développées de manière multipartite sous l'égide de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et du Programme des Nations-Unies pour l'Environnement (PNUE) (Crane et Matten, 2004). L'organisation américaine Social Accountability International (SAI) a également développé de manière multipartite (Crane et Matten, 2004) la certification SA 8000 concernant les conditions de travail et basée sur les conventions de l'OIT. Cette certification est accréditée par des organismes privés accrédités par SAI (Turcotte et de Bellefeuille, 2005).

#### 2.1.1.3 Les normes des institutions de normalisation

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est reconnue comme l'instance la plus prestigieuse dans le domaine des certifications spécifiquement parce qu'elle élabore des normes pour l'industrie. Elle a depuis les années 90 investi le champ des normes reliées aux thématiques de RSE d'abord avec la certification ISO 9001 sur la gestion de la qualité, la norme ISO 14001 sur la gestion environnementale (Boiral, 2003) et développe actuellement la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale (voir section 2.3). Les normes ISO ont ceci de particulier qu'elles se substituent rapidement aux normes d'autres promoteurs, dont la reconnaissance est moins bien établie que celle de l'ISO (*ibid.*).

Les institutions nationales de normalisation, par ailleurs affiliées à l'ISO, développent elles aussi des normes de RSE. En France, la norme SD 21000 développée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) consiste en un système de management pour l'intégration des principes du développement durable dans les pratiques de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Au Royaume-Uni, la British Standards Institution (BSI) a publié en 2006 la norme de système de management *BS 8900 – Guidance for managing sustainable development* visant les mêmes objectifs (D'Huart et De Backer, 2007).

Les institutions normalisatrices tendent donc à privilégier le développement de normes *procédurales* au sens où elles n'imposent pas de cible de performance (Gendron et al., 2004). Elles promeuvent une logique d'amélioration continue basée sur le cycle de la Roue de Deming (plan-do-check-act) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). L'efficacité de ces normes et notamment d'ISO 14001 est critiquée en raison de leur manque de contenu substantif, d'autant plus qu'une entreprise qui ne respecte pas les réglementations environnementales applicables pourrait être certifiée ISO 14001 (Gendron et al., 2004).

#### 2.1.1.4 Les codes de conduite d'entreprise

La plupart des entreprises transnationales sont aujourd'hui dotées de codes de conduite (Crane et Matten, 2004) mais leur contenu est variable : énoncés des valeurs de l'entreprise, principes d'actions ou encore règles de conduite (Gendron, 2006). Selon une étude de l'OCDE (2000, citée par Gendron, 2006), leurs thèmes concernent, par ordre d'importance, les pratiques commerciales loyales, la protection de l'environnement, les conditions de travail, la corruption puis l'investissement dans la communauté. Les règles ainsi énoncées se basent plus souvent sur le respect des réglementations locales que sur les normes internationales, de sorte que seule une minorité des codes de conduite réfèrent explicitement aux conventions de l'OIT ou aux déclarations des Nations-Unies (Gendron, 2006). La portée de l'engagement en matière de RSE que traduit un code de conduite est discutable dès lors que celui-ci se limite à reprendre des règles de droit, dont le respect ne constitue que le comportement minimal obligatoire pour les entreprises (*ibid.*).

En outre, les notions de codes d'éthique et de codes de déontologie sont souvent utilisées de manière indifférenciée par les entreprises (Simard et Morency, 2002, cités par Gendron, 2006). Gendron (2006, p. 57) indique qu'il faut distinguer la déontologie, qui traite des valeurs propres à une profession, de l'éthique, qui « va au-delà des règles pour cheminer vers un idéal pratique ». Par ailleurs, les déclarations sur les valeurs de l'entreprise, que l'on retrouve fréquemment dans les codes de conduite, correspondent davantage à une éthique de

l'entreprise entendue au sens de valeurs spécifiques à une communauté qu'à une « démarche visant le juste, le vrai et le bien » (Gendron, 2006, p. 58).

Pour ces raisons, l'efficacité des codes de conduite dépend moins de ce qui est affirmé dans le code de conduite que la manière dont il est développé, mis en œuvre et vérifié (Crane et Matten, 2004).

#### 2.1.1.5 Les codes d'autres promoteurs

Des codes de conduite sont également élaborés par des acteurs comme les associations professionnelles ou les regroupements d'entreprises d'une même industrie, les syndicats ou les ONG (Turcotte et de Bellefeuille, 2005).

Les codes d'associations professionnelles servent à encadrer les pratiques des entreprises et de leurs fournisseurs. L'industrie textile en est l'exemple le plus probant avec le *Worldwide Responsible Apparel Production* (WRAP) développé par plusieurs associations d'affaire du secteur (Turcotte et de Bellefeuille, 2005).

Les codes de partenariats d'intérêts (Gendron, 2006) sont élaborés par des regroupements variables d'ONG, de syndicats, de groupes d'intérêts ou de centres de recherche. Ils énoncent des lignes directrices pour les entreprises reflétant leurs attentes spécifiques, comme en témoigne le rôle joué par les syndicats dans l'élaboration des codes de l'industrie textile (Turcotte et de Bellefeuille, 2005). L'accréditation du *Fair Labour Association* (FLA) en est un exemple. Composé de représentants d'entreprises, d'ONG et d'universités, le FLA a élaboré un système de vérification indépendante fondé sur le respect des normes de travail internationales comme celles de l'OIT et l'amélioration des conditions de travail (*ibid.*).

## 2.1.2 Les normes de RSE comme instruments de gouvernance

La littérature relative aux normes et aux codes de conduite de RSE fait état de deux approches : normative et instrumentale (Bondy, Matten et Crane, 2004). La perspective instrumentale étudie les facteurs qui poussent les entreprises à adopter des codes de conduite. La perspective normative se focalise sur le rôle des codes de conduite comme instrument de régulation de la conduite des entreprises transnationales aux prises avec des contextes politiques, sociaux et économiques différents selon les pays (Aaronson et Reeves, 2002, cités par Bondy *et al.*, 2004).

### 2.1.2.1 Rôle des normes et codes de conduite pour les entreprises

Le premier avantage des normes et codes de conduite concerne l'entretien de la réputation de l'entreprise et de la qualité de ses relations avec les parties prenantes (Bondy *et al.*, 2004). Ainsi, van Tulder et Kolk (2001) indiquent que l'essor des codes de conduite dans les années 90 est la conséquence d'une attention médiatique accrue du comportement des entreprises sur les questions de complicité avec les régimes politiques oppresseurs, d'atteintes à l'environnement et de conditions de travail abusives dans les chaînes d'approvisionnement.

Les normes sont de plus en plus utilisées par les entreprises comme outil de gestion des parties prenantes (Turcotte *et al.*, 2007). Dans cette optique, Gendron (2006) affirme qu'il faut davantage considérer les codes de conduites d'entreprise comme une réponse stratégique des entreprises aux pressions sociales qu'un véritable engagement éthique dénué de visées utilitaires. Toutefois, les entreprises doivent de plus en plus adopter d'autres normes en complément de leur code de conduite qui sont considérées comme manquant de crédibilité par les parties prenantes (Turcotte et de Bellefeuille, 2005).

Les normes de RSE répondent également au besoin accru de standards internationaux facilitant les échanges et la communication entre entreprises de différents pays (Boiral, 2003). En particulier, les certifications comme les normes ISO sont considérées comme de véritables passeports pour l'accès à certains marchés (*ibid.*). Les normes permettent

également aux entreprises d'éviter des coûts de transaction, parce qu'elles sont sources de confiance et de transparence pour les marchés (Arnal et Galavielle, 2005).

L'adoption d'un code de conduite est également considérée par les entreprises comme une initiative volontaire permettant d'éviter ou d'anticiper la réglementation (Gendron *et al.*, 2004 ; Gendron, 2006). De surcroît, leur adoption est parfois vue comme un avantage compétitif pour les entreprises chefs de file qui souhaitent que le gouvernement vienne sanctionner les niveaux de performance atteints en établissant de nouvelles réglementations (Gendron *et al.*, 2004).

Les motivations des entreprises à l'adoption de la certification volontaire ISO 14001 résument bien les différents avantages des normes et codes de conduite (De Backer, 1999, cité par Boiral, 2003) pour les entreprises : sur le plan externe : l'anticipation des exigences des pouvoirs publics, la promotion de l'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique, la recherche d'un avantage compétitif et le passeport permettant l'accès aux marchés ; et sur le plan interne : un outil de gestion, la motivation du personnel, des possibilités de réduction de coût.

#### 2.1.2.2 Rôle des normes et codes de conduite dans la gouvernance internationale

Gendron (2006, p. 59) explique que l'adoption de normes et codes de conduite par les entreprises traduit moins leur engagement envers l'éthique que leur réponse stratégique aux pressions sociétales « qui réclament une régulation de l'entreprise mondialisée ». Le code de conduite constitue donc bel et bien un moyen d'autorégulation pour les entreprises (*ibid.*). Cette action régulatrice peut même prendre la forme d'une corégulation si elle implique plusieurs partenaires comme les syndicats, les ONG ou différents groupes d'intérêt dans l'élaboration, la mise en œuvre ou la vérification de ces normes (Turcotte et de Bellefeuille, 2005 ; Gendron, 2006, Turcotte *et al.*, 2007).

Le fait que des institutions internationales comme l'OCDE ou l'OIT aient consacré plusieurs études aux initiatives de RSE témoigne de leur importance dans le cadre de la sphère juridique internationale (Gendron, 2006). Toutefois, leur portée reste limitée par la variabilité de leurs sources normatives. Gendron (2006) cite une étude de l'OCDE datant de 2000 où l'analyse de 233 codes de conduite montre que seuls 18% d'entre eux réfèrent explicitement aux conventions de l'OIT ou de l'ONU (OCDE, 2000, citée par Gendron, 2006). Tout au plus les codes de conduite de RSE peuvent-ils être considérés comme des instruments de *soft law* mais restent totalement dépourvus d'effet juridique contraignant (Sobczak, 2006).

Pour le moment, leur intérêt réside donc davantage dans la définition d'un contenu substantif de la RSE que dans leur potentiel effectif de régulation du comportement des entreprises (Cassel *et al.*, 1997, cités par Crane et Matten, 2004; Gendron *et al.*, 2004). En outre, un avantage des codes de conduite sur les formes de régulation publique est qu'ils s'appliquent par-delà les frontières des États-nations (Gendron, 2006). En outre, ils peuvent être mieux suivis et appliqués que les normes juridiques internationales grâce à la pression exercée par les mouvements sociaux internationaux (Gendron *et al.*, 2004).

En conséquence, les initiatives de RSE peuvent être envisagées comme un compromis entre ces mouvements sociaux et les entreprises transnationales, même s'il faut distinguer leur action régulatrice selon la nature de leurs promoteurs et leur contenu normatif (*ibid.*). Gendron, Lapointe et Turcotte (2004, p. 85) affirment ainsi que la norme ISO 14001 « élaborée exclusivement par le milieu industriel, dominée par les acteurs du Nord et axée sur des principes de gestion plutôt que sur des performances environnementales effectives », ne peut prétendre à la même légitimité que la GRI, développée selon un processus multipartite et promue par l'ONU.

Dans la section suivante, nous montrons combien cette problématique de légitimité a encouragé l'ISO à adapter ses processus de normalisation pour s'engager dans l'élaboration d'une norme de RSE.

## 2.2 Présentation du projet de norme ISO 26000

*ISO 26000 will be the first common frame of reference of its kind and will become very important to many people. ISO, as the world's leading standards organization, is pleased to facilitate this effort and will be proud to include the future ISO 26000 in its portfolio.*

*ISO 26000 is for all types of organization and the standard will help to answer a central question : what does social responsibility mean for an organization ?*

*An important element is stakeholder engagement. Therefore, ISO/TMB attaches great importance to the fact that a social and broad approach is being taken in developing the standard, implying that all stakeholder categories are given opportunity and access. The TMB is also vigilant that the participation of developing countries, in particular, is being supported both organizationally and financially [...].*

Citation de Jacom Holmblad, Président du Technical Management Board (TMB) de l'ISO, 2009 (ISO, 2009, p. 1)

Cette citation du Président du TMB de l'ISO traduit bien le défi que représente l'élaboration d'une norme internationale de RS, que ce soit pour les entreprises et leurs parties prenantes mais aussi pour l'organisme. Nous mettons en contexte l'élaboration de la norme en rappelant dans un premier temps la mission de l'ISO, puis en retraçant l'historique du processus ISO 26000 avant d'expliquer le fonctionnement de son processus de développement.

### 2.2.1 Présentation de l'ISO

Basée à Genève, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est une organisation sans but lucratif fondée en 1946 afin de « faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles » et de créer un « langage technologique commun, entre les fournisseurs et leurs clients » (ISO, 2010a). Sa structure est hybride (publique-privée) car ses 163 pays membres sont représentés par les instituts nationaux de normalisation dont le statut juridique varie d'un pays à l'autre (Ruwet, 2009a).

Si certains auteurs la voient comme l'instance de normalisation « la plus prestigieuse » (Gond et Igalens, 2008, p. 31), c'est qu'elle est le premier producteur mondial de normes internationales (ISO, 2006), avec 18 083 normes à son actif en décembre 2009,

développées par près de 3 238 organes techniques (comités techniques et groupes de travail) (ISO, 2010). Ces normes couvrent des domaines aussi variés que la santé, la sécurité et l'environnement ; les technologies de l'information et de la communication ; l'agriculture ou encore la construction (*ibid.*).

Le rôle de l'ISO a évolué avec l'élargissement du type de normes développées, comme en témoignent les propos de la présidente du TMB en 2006 :

Notre rôle traditionnel est de promouvoir la normalisation des produits, services, processus, matériaux et systèmes. Nous avons évolué vers le développement d'outils normalisés pour le management et nous nous orientons maintenant vers l'élaboration de normes concernant les aspects humains (ISO, 2006, p. 1).

En effet, la décision du TMB d'enclencher le développement d'une norme sur la responsabilité sociétale constitue un changement radical pour l'organisme, ce qui explique le temps (3 ans) que l'ISO a pris pour consulter différents acteurs sur la pertinence d'une telle norme.

### 2.2.2 Genèse du projet de norme ISO 26000

C'est au Comité pour la Politique en matière de Consommation (COPOLCO) de l'ISO que l'on doit le lancement en 2001 d'une étude sur la faisabilité d'une norme de responsabilité sociétale<sup>2</sup> (RS) (ISO, 2006). Il publia un rapport en 2002 concluant que l'ISO était en position de développer une telle norme.

L'ISO a ensuite formé en 2003 un *Strategic Advisory Group* sur la RS comprenant des experts internationaux représentant les entreprises, les gouvernements, les organisations intergouvernementales, les consommateurs, le monde du travail et les ONG pour l'aider à décider de la pertinence d'une telle norme (ISO, 2006). Ce groupe conclut que l'ISO devait poursuivre ses travaux sur la RS en respectant un certain nombre de recommandations élaborées à partir d'une revue des initiatives existantes et publiées en 2004 dans un rapport.

---

<sup>2</sup> Voir la note p. 1.

Afin d'accroître le consensus sur l'élaboration d'une norme de RS, l'ISO organisa une conférence à Stockholm en juin 2004 réunissant 355 participants de 66 pays et de différents groupes d'intérêts pour poursuivre la réflexion sur les travaux du SAG et qui confirma les conclusions de ce dernier (ISO, 2006).

C'est en 2004 que l'ISO lança à ses pays membres l'invitation de travailler sur le *New Work Item Proposal (NWIP) ISO/TMB N 26000* (ISO, 2006). Les objectifs de la future norme y sont énoncés en ces termes :

- Aider un organisme à prendre en charge ses responsabilités sociétales
- Fournir des lignes directrices pour :
  - rendre opérationnelle la responsabilité sociétale ;
  - identifier et s'engager avec les parties prenantes ;
  - améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RS
- Mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations
- Accroître la satisfaction et la confiance des clients
- Promouvoir une terminologie commune dans le champ de la RS
- Être cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants et les autres normes ISO (ISO, 2006, p. 5).

Dans la logique du dernier point, l'ISO a conclu dès 2006 un *Memorandum of Understanding* (MoU) avec l'OIT pour garantir la cohérence de sa norme avec les conventions de l'OIT (ISO, 2009). Deux autres MoU furent conclus avec le Pacte Mondial des Nations-Unies ainsi qu'avec l'OCDE (*ibid.*).

D'emblée, l'ISO a clairement établi que le document serait une norme internationale donnant des lignes directrices, et qu'il ne serait pas destiné à une certification par tierce partie, contrairement à des normes comme ISO 9001 ou ISO 14001. Ainsi, le document formule des recommandations et non des exigences (ISO, 2006).

### 2.2.3 Présentation de l'ISO TMB Working Group on Social Responsibility

Le TMB de l'ISO a créé en septembre 2004 le *Working Group on Social Responsibility* (WG SR), composé d'experts nommés par les pays membres de l'ISO et

d'experts représentant les organisations dites *en liaison* (ISO, 2006). Les liaisons internes (*I-liaison*) sont des comités techniques (TC) de l'ISO (comme le TC 176 sur le management de la qualité ou le TC 207 sur la gestion environnementale) et les liaisons externes (*D-liaison*) sont des organisations internationales qui se sont montrées désireuses de participer aux travaux (*ibid.*).

La délégation de chaque pays membre est composée d'un maximum de 6 experts et de 6 observateurs tandis que chaque organisation en liaison peut déléguer 2 experts et 2 observateurs (ISO, 2006). Les délégations des pays membres doivent en principe assurer une représentation équilibrée des 6 catégories de parties prenantes définies par le WG SR : Consommateurs (*Consumers*) ; Gouvernement (*Government*) ; Industrie (*Industry*) ; Monde du Travail (*Labour*) ; ONG (*NGO*) ; et Services, support, recherche et autres (*Services, Support, Research and Others*) (ISO/TMB/WG SR, 2005a). Cette dernière catégorie est composée en majeure partie de chercheurs et de consultants. Chaque organisation en liaison représente l'un ou l'autre de ces 6 intérêts. La représentation équilibrée de chaque catégorie de partie fut en effet considérée comme « fondamentale » par le TMB (ISO, 2006, p. 6), tout comme l'équilibre entre pays développés et pays en voie de développement. À cet effet, le TMB a pris plusieurs mesures pour favoriser la participation des pays en développement (ISO, 2006), incluant le financement avec la création du *ISO SR Trust Fund* (ISO, 2009).

En avril 2010, le WG SR était composé de 450 experts et 210 observateurs de 99 pays et 42 organisations en liaison (ISO/TMB WG SR, 2010a, p.2). En mars 2005, on ne comptait encore que 225 experts et un peu plus de 75 observateurs de 43 pays et 24 organisations en liaison (ISO, 2005). En mars 2005, on comptait 22 pays développés pour 21 pays en développement contre un rapport de 69 pour 30 en avril 2010 (ISO 2005; ISO/TMB WG SR, 2010a, p.2). Toutefois, Ruwet (2009a) indique qu'il ne faut pas se fier à l'augmentation quantitative de la participation des PED car il existe plusieurs obstacles à l'influence réelle des participants des PED dans le processus : moindre maîtrise de l'anglais, inexpérience de la normalisation, manque d'expertise par rapport au contenu ou encore délégations nationales plus restreintes (*ibid.*, p. 290).

Par ailleurs, le TMB a invité chaque délégation à former un « comité miroir » :

Ces comités sont créés [...] pour partager l'information et échanger les points de vue sur les propositions et projets de normalisation dans un domaine donné. Les comités miroirs détermineront les positions nationales sur les projets successifs élaborés par le groupe de travail (ISO, 2006, p. 5).

Toutefois, l'ISO ne contrôle ni l'existence ni la composition de ces comités miroirs. Elle précise plutôt sa vision du rôle de représentation des experts en ces termes :

Bien que les participants au groupe de travail contribuent à titre d'experts individuels et ne soient pas censés représenter des positions consensuelles nationales, ils devront garder à l'esprit ces positions nationales sur les questions qui apparaîtront au sein du groupe de travail (ISO, 2006, p. 5).

Ainsi, les experts parlent en leur nom et ne sont pas les dépositaires des positions de leurs pays ou de leurs catégories de parties prenantes, bien qu'ils soient obligés de présenter une position consensuelle pour leurs pays à certains stades d'approbation de la norme.

En effet, l'élaboration d'une norme passe par plusieurs stades de rédaction. Les *Working Draft* (WD), *Comity Draft* (CD), *Draft International Standard* (DIS) et *Final Draft International Standard* (FDIS) sont autant d'étapes de développement où le consensus s'accroît jusqu'à la publication de la norme internationale (*international standard*) (ISO, 2009). Aux stades de CD, DIS et FDIS, le document doit être validé par le vote des pays membres de l'ISO, incluant ceux n'ayant pas pris part au développement de la norme, pour passer à l'étape suivante (ISO, 2006).

#### 2.2.4 Processus d'élaboration de la norme ISO 26000

Les experts du WG SR sont chargés de produire des lignes directrices sur la RS reflétant un consensus international. Le consensus est défini par l'ISO de la manière suivante :

*General agreement, characterized by the absence of sustained opposition to substantial issues by any important part of the concerned interests and by a process that involves seeking to take into account the views of all parties concerned and to*

*reconcile any conflicting arguments. NOTE Consensus need not imply unanimity (ISO/TMB WG SR, 2008a, p.2).*

Le WG SR est géré à la fois selon les procédures habituelles de l'ISO et selon des règles spécialement établies par le TMB pour l'occasion (ISO, 2006). Il est composé de plusieurs sous-groupes. Les *Task Groups* (TG) 4, 5 et 6 rédaction furent respectivement chargés de la rédaction des clauses concernant : la portée, les définitions et les principes de RS; les 7 sujets centraux de la RS ; ainsi que la mise en œuvre de la RS (ISO/TMB WG SR, 2010a, p. 5). Les TG 4, 5 et 6 sont toutefois « dormants » depuis novembre 2007 et la création d'un groupe plus restreint d'experts rédacteurs, *l'Integrated Drafting Task Force* (*ibid.*, p.5). Les TG 1, 2 et 3 ont quant à eux un rôle « stratégique », respectivement: le recrutement et le financement des participants, la communication et l'établissement des procédures opérationnelles de travail (*ibid.*, p. 6). Parmi les autres sous-groupes, mentionnons les *language translation/speaking task force* pour les langues suivantes : l'espagnol, le français, l'arabe, le russe et l'allemand (*ibid.*). Ils ont pour fonction principale de faciliter la traduction des documents de travail mais aussi de faciliter les échanges entre experts d'une même langue (Ruwet, 2009a). Leur rôle est important puisque toutes les négociations sur le document se déroulent en anglais (Turcotte *et al.*, 2010).

Un premier *Working Draft* de la norme fut publié en mars 2006, suite à la deuxième rencontre du WG SR à Bangkok, en Thaïlande en septembre 2005 (ISO TMB/WG SR, 2010a, p. 7). Le document fut ensuite soumis à une période de commentaires pouvant être formulés par chacun des experts, sur n'importe quelle partie du document. Ces commentaires furent compilés par le Secrétariat de l'ISO puis traités par le WG SR réuni à Lisbonne au Portugal en mai 2006. Le document fut modifié pendant et après cette rencontre de travail de sorte que le WD2 fut publié en octobre 2006 pour une nouvelle période de commentaires (*ibid.*). Ainsi, le WG SR élabore la norme selon le cycle suivant : période de commentaires sur le document ; traitement des commentaires en rencontre plénière ; modification du document pendant et après la rencontre plénière ; élaboration d'une nouvelle version puis nouvelle période de commentaires, et ainsi de suite. Chacune des 8 rencontres plénières a duré une semaine tandis que les périodes de commentaires s'étendent généralement sur trois mois ou plus pour les dernières versions (*ibid.*).

L'élaboration d'ISO 26000 a pris plus de temps que prévu. Initialement planifiée par l'ISO en 2008 (ISO, 2006), la publication officielle du document comme norme internationale ne devrait finalement avoir lieu qu'à la fin de l'année 2010.

Nous avons montré dans ce deuxième chapitre les enjeux du travail de normalisation de la RS. Les normes et codes de conduite sont des outils d'encadrement des pratiques des entreprises très hétérogènes à la lisibilité faible (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Ils sont inégaux dans leurs références aux normes internationales, dans leurs déclarations et dans leurs contenus (Gendron, 2006; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), de même que dans les mesures prévues de mise en œuvre, de suivi et de vérification (Turcotte *et al.*, 2007). Juridiquement non contraignant, les codes de conduite constituent une forme de *soft law* (Sobczak, 2006) de sorte que leur potentiel de régulation du comportement des entreprises est tributaire de leur crédibilité et de leur légitimité aux yeux des parties prenantes (Turcotte *et al.*, 2007). Ainsi, leur contenu importe moins que la manière dont ils sont développés, mis en œuvre et vérifiés de sorte que les codes dont les promoteurs sont des ONG, des mouvements syndicaux ou différents partenariats d'intérêts sont jugés plus crédibles par les parties prenantes des entreprises y compris les investisseurs (voir Bouslah *et al.*, 2006, pour la norme du *Forest Stewardship Council*).

Dans ce contexte, le développement d'une norme de RS par le plus grand producteur de normes industrielles constitue un événement majeur dans le champ des initiatives de RS. Les attentes autour de la norme ISO 26000 sont à la hauteur de la réputation et de l'influence de son promoteur dans le champ de la normalisation (Ruwet, 2009a). Alors que la norme vise à répondre au besoin d'harmonisation des instruments existants en matière de RSE (ISO, 2006), les partenariats élaborés avec les plus hautes instances de régulation comme l'OCDE, l'OIT ou les Nations-Unies témoignent de sa reconnaissance dans la sphère internationale.

Nous avons vu que la normalisation d'un sujet de société comme celui de la RS ne correspondait pas aux prérogatives habituelles de l'ISO et que l'organisation internationale a réfléchi pendant près de 4 ans avant de se lancer dans l'élaboration d'ISO 26000. Consciente de la problématique de légitimité des processus de développement des normes de RS et la crédibilité supérieure des instruments développés de manière multipartite comme la GRI (Gendron *et al.*, 2004), l'ISO a mis sur pied un groupe de travail visant à assurer la représentation la plus équilibrée possible des groupes d'intérêts et une large participation de ses pays membres. La longueur de ce processus de normalisation (5 ans) témoigne de la complexité du sujet et de l'ampleur des débats. Outre les débats théoriques sur sa définition, la RSE se traduit par des attentes et des pratiques qui diffèrent fortement selon les pays. Pourtant, la mondialisation des entreprises ainsi que le développement de groupes d'intérêts à une échelle internationale semblent également être porteurs d'une uniformisation des pratiques. Nous nous interrogeons sur ces deux tendances de divergence et de convergence de la RSE au chapitre suivant.

## CHAPITRE III

### LA RSE À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION : ENTRE AUTONOMISATION ET UNIFORMISATION DES PRATIQUES<sup>3</sup>

Nous avons vu que la RSE est un concept contesté, polysémique et en constante redéfinition. Pour répondre au besoin de « managérialisation » de la RSE (Acquier et Gond, 2006, p. 83), des normes et certifications, fruit de l'interaction entre plusieurs catégories de parties prenantes (Turcotte, 2005), prolifèrent et constituent des arènes où les multiples conceptions de la RSE s'affrontent (Acquier et Gond, 2006). La normalisation de la RSE est-elle un vecteur d'uniformisation des pratiques de RSE ou offre-t-elle de multiples espaces d'interaction aux parties prenantes dont les attentes diffèrent selon les pays (Turcotte et Hanquez, 2010) ? Nous nous interrogeons d'abord sur les facteurs de convergence et de divergence des représentations et pratiques de RSE. Nous montrons ensuite comment les normes et certifications participent de ces deux phénomènes et sont la manifestation de l'émergence d'un nouveau cadre de gouvernance mondialisé.

#### 3.1 Divergence et convergence des attentes en matière de RSE

La RSE suit aujourd'hui deux tendances a priori paradoxales (Pasquero, 2005b) : une tendance à l'autonomisation et une tendance à l'uniformisation (Turcotte et Hanquez, 2010).

---

<sup>3</sup> Ce chapitre est inspiré de : Turcotte, M.-F., et M. Hanquez. 2010. *Infitino particular : How can CSR be both nation specific and global?*, 2010 Academy of Management Annual Meeting, Social Issues in Management New Directions in Corporate Social Responsibility Roundtable Paper Session (Montréal : 6-10 août 2010), 22 p.

### 3.1.1 Les particularismes nationaux de la RSE

Gond et Igalens (2008, p. 50) avancent que selon une perspective « culturaliste », la RSE peut être vue comme « le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprises et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel ». Nous distinguons deux types de facteurs à l'appui de cette perspective culturaliste : les facteurs socio-culturels ainsi que les facteurs institutionnels (Turcotte et Hanquez, 2010).

#### 3.1.1.1 Différences liées aux facteurs socioculturels

Clairement, le concept de RSE est né aux États-Unis, si bien qu'il présente un « biais-socioculturel » dans ses fondements (Pasquero, 2005b, p. 137). À l'inverse, l'arrivée beaucoup plus tardive du concept en Europe, au début des années 2000, traduit « un long scepticisme » (Pasquero, 2005a, p. 94).

L'émergence de la RSE aux États-Unis s'explique d'abord par le développement dans ce pays d'un questionnement philosophique historique sur la légitimité du capitalisme (Pasquero, 2005a). Tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, les États-Unis ont consacré la primauté du principe de la libre entreprise et se sont contentés de réguler les comportements abusifs des entreprises (lois anti-monopoles des années 1890-1920) quand l'Europe mettaient en œuvre des politiques plus socialistes d'interventionnisme étatique (Pasquero, 2005a). Pasquero montre ensuite que la société américaine fut un terrain propice pour l'émergence du concept de RSE parce qu'elle se caractérise par l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme (ainsi que le puritanisme) et l'utilitarisme (Pasquero, 2000, 2005a). Surtout, la société américaine témoignerait d'une préférence pour la petite entreprise, concrétisation de l'idéal de liberté et d'accomplissement personnel et d'une méfiance envers la grande (Pasquero, 2000). C'est sur cette méfiance que se sont développés les mouvements consuméristes (Ralph Nader) et écologistes (Rachel Carson) dans les années 60, époque où les scandales politiques comme celui du Watergate nourrissent la croyance populaire d'une certaine corruption du pouvoir » (Pasquero, 2000, p. 7). Les récents scandales corporatifs du

début des années 2000 contribuent à renforcer ce sentiment ainsi que celui de la nécessaire surveillance du comportement des entreprises par la communauté (Vogel, 1992).

Le scepticisme européen en matière de RSE peut également s'expliquer par rapport culturel différent à l'éthique, particulièrement entre la France et les États-Unis (Turcotte et Hanquez, 2010). Philippe d'Iribarne explique ces différences à partir des racines religieuses des deux pays :

L'éthique religieuse a tendu, côté catholique, à constituer une affaire strictement privée, pendant que l'opinion continuait à donner une place centrale à une morale mondaine et que l'État tendait à être vu comme le gardien de la loi, mais non de l'éthique. Pendant ce temps, côté protestant, l'État et la communauté ont continué à s'associer comme garants du respect d'une éthique d'inspiration chrétienne (d'Iribarne, 2002, p. 25-26)

Alors que Max Weber (1905), cité par d'Iribarne (2002), montre que le protestantisme calviniste consacre le travail comme valeur primordiale en voyant dans le succès en affaire les signes de l'élection divine, l'ascétisme et le succès matériel « apparaissent comme d'autant plus liés que ce succès est regardé comme alimenté par la bonne réputation qu'engendre la rectitude de la conduite » (d'Iribarne, 2002, p. 26). Aux États-Unis, le protestantisme calviniste a donc permis de légitimer l'idée que la conduite des activités économiques devait se faire dans le respect de l'éthique, et que la communauté se pose en première garante de ces principes, avant l'État. En France, à l'inverse, la notion d'éthique chrétienne sera reléguée dans la sphère privée, et le comportement des entreprises ne sera encadré que par l'État, garant de la loi. Outre le puritanisme, l'éthique s'est également développée aux États-Unis pour des raisons utilitaristes, en vertu desquelles il est possible d'affirmer que « l'éthique paie » (Pasquero, 2000 ; d'Iribarne, 2002). Là encore, cette vision va totalement à l'encontre de la morale française, basée sur la logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989) et fondamentalement dissociée de l'intérêt (d'Iribarne, 2002).

### 3.1.1.2 Particularismes de RSE liés au contexte institutionnel

Sur le plan académique, le champ de la RSE fut longtemps plus développé aux États-Unis qu'en Europe continentale (Mahoney, 1990 ; Matten et Moon, 2005). De la même manière, le développement des pratiques « explicites » de RSE dans les entreprises européennes est très récent (Matten et Moon, 2008).

En fait, Matten et Moon (2008) proposent de définir deux types de RSE, l'une explicite, l'autre implicite, pour refléter les différences de RSE entre les États-Unis et l'Europe. Ils expliquent que ces différences se justifient par des contextes institutionnels qui ont modelé des *national business systems* (NBS) différents. Pour eux, la RSE explicite renvoie aux pratiques volontaires qui articulent une responsabilité de l'entreprise envers des intérêts sociétaux (Matten et Moon, 2008). Ces pratiques sont initiées par l'entreprise, même si elles sont parfois mises en œuvre en réponse aux pressions des parties prenantes, en collaboration avec l'État ou en partenariat avec des ONG ou des groupes d'intérêt. À l'inverse, la RSE implicite renvoie au rôle que les entreprises occupent dans la poursuite des intérêts sociétaux dans le cadre plus large des institutions (valeurs, normes et règles) (*ibid.*).

Les NBS où prédomine la RSE explicite (États-Unis) sont des « économies de marchés libérales » et se caractérisent par l'individualisme, le libéralisme, une gouvernance de réseau, des politiques incitatives et des acteurs isolés (Matten et Moon, 2008, p. 411). Les NBS où prédomine la RSE implicite (Europe continentale) sont des économies de marché coordonnées où les institutions nationales encouragent le collectivisme, la solidarité, une gouvernance partenariale, des politiques créant des obligations et des acteurs associés ou interdépendants (*ibid.*, p. 411).

Plusieurs éléments soutiennent le raisonnement de Matten et Moon. Premièrement, le rôle de l'État est différent en Europe et aux États-Unis (Turcotte et Hanquez, 2010). L'intervention de l'État est connotée de manière négative aux États-Unis, de sorte que l'État américain favorise les initiatives volontaires là où l'État français ou allemand va réglementer les pratiques. Matten et Moon (2008) affirment ainsi que l'encadrement du comportement des entreprises prend plus facilement la forme d'un cadre légal négocié en Europe, là où les mesures volontaires et particulièrement les codes de conduite seront jugés suffisants aux

États-Unis. Il n'est donc pas étonnant de constater que la philanthropie, comme pratique volontaire de RSE, est beaucoup plus développée aux États-Unis que dans d'autres pays européens comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni (voir respectivement Palazzo, 2002 et Brammer et Pavelin, 2005).

Ces différents types d'intervention étatique se reflètent dans les politiques gouvernementales en matière de RSE. Sur la question du *reporting*, l'État français a ainsi décidé d'encadrer les pratiques des entreprises par la promulgation de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) en 2001, tandis qu'il n'y a aucune réglementation aux États-Unis sur le sujet (Tschopp, 2005, cité par Turcotte et Hanquez, 2010). En outre, le développement de la RSE en Europe n'est pas étranger à l'intervention des pouvoirs publics sur le sujet. Pasquero (2005a, p. 95) explique que « jusqu'aux années 1990, intellectuels et industriels européens continentaux considéraient généralement la RSE comme un phénomène purement américain ». C'est par la publication du Livre Vert de la Commission Européenne en 2001, que « l'Europe finit par prendre au sérieux le concept de RSE, mettant fin à un long scepticisme en la matière » (*ibid.*, p. 94-95).

Les variations de la RSE dans chaque pays s'expliquent également par les différents mécanismes de contrôle et de gouvernance des entreprises, et notamment la relation de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes (Matten et Moon, 2008). En Europe, les relations entre entreprises et salariés sont en général encadrées et arbitrées sur le plan collectif par l'État, de sorte que la participation et la protection des employés y sont très réglementées, alors que ces pratiques seront considérées comme relevant de la RSE explicite aux États-Unis (*ibid.*). Bien que l'expression « parties prenantes » soit relativement nouvelle en Europe, sa logique générale y est ainsi appliquée depuis longtemps. Comme le notent Crane et Matten (2004, p. 53, traduction libre) :

La domination des actionnaires dans le modèle de capitalisme managérial n'a jamais été aussi fortement développée en Europe continentale et en Scandinavie qu'elle ne l'est selon la tradition anglo-américaine. De ce fait, il n'a pas été particulièrement perçu comme nécessaire de procéder à un virage [managérial] en faveur des autres parties prenantes. En outre, l'influence de l'État – voire sa prise de participation dans le capital des entreprises – étant encore considérable dans une grande partie de l'Europe, un des plus importants « actionnaires » représente automatiquement une large variété de parties prenantes, avec le résultat que les droits des groupes sociaux

autres que les partenaires contractuels directs des entreprises ont traditionnellement toujours été assez bien respectés.

Aux États-Unis, face à un État intervenant de manière moins directe dans les affaires économiques, les groupes de pression jouent un rôle important (Pasquero, 2000). On peut y voir les traces d'une tradition historique dans laquelle la communauté est la première garante de la morale dans la société (voir section 3.1.1.1). Ainsi, les groupes de pression jouent « un rôle de contre-pouvoir au pouvoir des entreprises » (Pasquero, 2000, p.6) qu'ils exercent « directement par la confrontation ou la négociation avec ces dernières, ou indirectement, à travers les contraintes qu'ils arrachent aux pouvoirs publics » (*ibid.*).

Bien que succincte, notre étude des différences culturelles révèle des différences certaines entre pratiques de RSE de différents pays, et en particulier entre la France (notre analyse des pratiques européennes nécessitant d'être élargie), et les États-Unis. Ces différences peuvent s'expliquer par les différences liées aux contextes institutionnel et culturel de ces pays. Toutefois, il convient de relativiser l'importance de la perspective culturaliste de la RSE. Les représentations de la RSE ne sont pas homogènes dans chaque pays (de Bellefeuille et Turcotte, 2005). Notamment, les attentes en matière de RSE varient de manière importante entre les groupes de parties prenantes d'un même pays. Un autre facteur relativisant l'importance du facteur national est le secteur d'activité. Brammer et Pavelin (2005) montrent que les pratiques de RSE varient d'une manière importante d'une industrie à l'autre, et que ce sont les industries les plus contestées qui tendent à se montrer les plus proactives. Par extension, on peut également supposer que les cultures de métier influencent fortement les pratiques de RSE. Chevrier (1995) a en effet montré que l'étude des cultures nationales est indissociable de celle des cultures professionnelles en ce qui concerne les équipes interculturelles de travail. On peut donc penser que la culture professionnelle ait une influence sur la mise en oeuvre de pratiques de RSE dans des industries et des professions particulières au même titre que la culture nationale. Ainsi, plusieurs facteurs sont

susceptibles d'influencer les pratiques, attentes et conceptions des acteurs en matière de RSE : non seulement leur pays d'origine, mais aussi leur industrie (voire leur profession) et le groupe d'intérêt qu'ils représentent.

### 3.1.2 Convergence internationale des pratiques et des attentes de RSE

Depuis les années 2000, la RSE se mondialise (Pasquero, 2005 ; Carroll, 2008) et se diffuse dans d'autres régions du monde, particulièrement en Europe (den Hond *et al.*, 2007). La diffusion du concept s'explique par la mondialisation des échanges mais aussi celle des enjeux de RSE, portés par des parties prenantes qui se structurent à une échelle internationale (Turcotte et Hanquez, 2010).

#### 3.1.2.1 Mondialisation des pratiques de RSE

Le concept de mondialisation recouvre plusieurs dimensions. S'inspirant des travaux de Scholte (2000), Crane et Matten (2004, p. 16) expliquent que la mondialisation correspond à un mouvement de déterritorialisation : « *Globalization is the progressive eroding of the relevance of territorial bases for social, economic, and political activities, processes and relations* » (*ibid.*, p. 16).

La déterritorialisation s'explique par les développements technologiques en matière de communication et de transport, qui accroissent les possibilités d'interaction entre personnes géographiquement éloignées. Elle s'explique aussi par des développements politiques (chute du rideau de fer depuis 1989 et libéralisation de l'Union Européenne par exemple) qui entraînent une érosion des frontières (Crane et Matten, 2004).

C'est dans ce contexte que la RSE se mondialise (Pasquero, 2005a). D'abord, la « poussée libertaire » (*ibid.*, p. 95) engendrée par le retrait de l'État et la prédominance des valeurs individuelles « entraîne une exigence accrue de responsabilisation individuelle » (*ibid.*, p. 85). Ensuite, les développements technologiques entraînent de nouveaux défis

sociétaux pour les entreprises. Enfin, la disparition des frontières politiques requiert la prise en charge de nouvelles responsabilités pour les entreprises en raison de l'insuffisance du cadre juridique international (Pasquero, 2005a).

Le monde devient ainsi plus complexe et de nouvelles exigences de crédibilité et de transparence émergent pour les entreprises (Pasquero, 2005a ; Wood *et al.*, 2006). Le développement sur le plan international d'un marché de l'information et de la notation de la performance des entreprises en matière de RSE (Crane et Matten, 2004) semble répondre à ce besoin et constitue même « force motrice » de la RSE selon les termes d'Acquier et de Gond (2006, p. 85). Le développement d'une industrie de la mesure, de l'évaluation et de la communication des impacts et de la performance des organisations sur les enjeux éthiques, sociaux et environnementaux révèle une véritable *marchandisation* de la RSE (*ibid.*, 2006). Ce marché de la RSE contribue à la convergence des pratiques sur le plan international, de sorte que la RSE fait de plus en plus partie des discours corporatifs tant en Europe qu'en Amérique (den Hond *et al.*, 2007).

### 3.1.2.2 Mondialisation de l'action des parties prenantes

L'internationalisation de la RSE est également portée par la mondialisation des revendications émanant de la société civile (Turcotte et Hanquez, 2010). Des groupes de pressions actifs à l'échelle mondiale émergent, par exemple dans le but de surveiller les actions des entreprises dans les pays où les gouvernements sont faibles et tolérants (Crane et Matten, 2004). Les organisations de la société civile sont de plus en plus structurées à une échelle internationale, facilitant l'émergence d'une véritable « société civile internationale ». Il en est ainsi des ONG telles que Greenpeace, Les Amis de la Terre ou Amnesty International ou même d'organisations syndicales comme l'International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU) (Crane et Matten, 2004).

La structuration des organisations de la société civile au niveau international est associée au fait que les enjeux qu'elles défendent sont eux aussi devenus globaux. Les

problématiques écologiques (réchauffement climatique, déforestation, protection des milieux marins) ou sociales (conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement, complicité des entreprises avec des régimes oppresseurs) contemporaines transcendent désormais les frontières nationales (Crane et Matten, 2004).

Le pouvoir des organisations de la société civile est décuplé par la mondialisation qui élargit leur champ d'action : organisation de manifestations internationales, appels internationaux aux boycotts, développements des technologies de l'information et des communications permettant d'accroître leur impact médiatique (Crane et Matten, 2004 ; Wood *et al.*, 2006).

Outre les moyens politiques traditionnels, certaines organisations de la société civile usent désormais de moyens économiques pour défendre leurs causes, comme le consumérisme politique (Micheletti, 2003). À l'instar des mouvements du commerce équitable ou de l'investissement responsable, les *Nouveaux Mouvements Sociaux Économiques* (NMSÉ), selon le terme proposé par Gendron (2001), « déploient leur action dans l'espace économique international » (Gendron *et al.*, 2004, p. 84). Gendron (2001) présente leur rôle de cette manière :

Non contentes de s'insérer, puis de transformer les processus politiques institutionnels, ces mouvements s'approprient un champ qui leur était autrefois étranger, l'économie, pour l'instrumentaliser et le redéfinir en fonction de leurs valeurs, de leur éthique et de leurs objectifs de transformation sociale (Gendron, 2001, p. 179).

De plus en plus, les NMSÉ utilisent les normes et certifications de RSE comme un moyen pour encadrer le comportement des entreprises (Zadek, 2001 ; Cashore, 2002 ; Gendron *et al.*, 2004). Spécifiquement, les normes élaborées par des partenariats d'intérêt (regroupement d'entreprises et d'ONG par exemple) peuvent refléter un compromis en NMSÉ et entreprises sur le contenu substantif de la RSE mais aussi leurs modalités de régulation. Ainsi « l'irruption de vérifications conduites par les ONG consacre un certain droit de regard de la société civile sur la gouvernance des entreprises » (Gendron *et al.*, 2004, p. 85). Certaines organisations de la société civile n'hésitent pas à promouvoir des normes développées au Nord comme base de leur contestation des pratiques d'entreprises

multinationales dans les pays du Sud (Turcotte *et al.*, 2007). Il convient d'ailleurs de relativiser notre propos sur le caractère international de l'action des organisations de la société civile que nous décrivons. En effet, nous ne sommes pas penchés spécifiquement sur le cas des organisations de la société civile des pays en développement comme ceux d'Amérique Latine, d'Asie ou d'Afrique, qu'il faut distinguer des organisations occidentales intervenant dans ces pays. Néanmoins, il apparaît que l'utilisation des normes et certifications par des organisations de la société civile mondialisées constitue bien un autre facteur de l'internationalisation de la RSE (Turcotte et Hanquez, 2010).

### 3.2 La RSE comme manifestation d'une forme de gouvernance internationale basée sur des attentes locales

#### 3.2.1 Le caractère hybride de la RSE

Dans la section précédente (3.1), nous avons relevé les différents arguments à l'appui des tendances aux particularismes locaux et à l'internationalisation de la RSE. En fait, ces deux tendances coexistent (Turcotte et Hanquez, 2010).

Les pratiques qui se diffusent au niveau international le sont en adaptation au contexte local (voir Turcotte et Hanquez, 2010). En ce qui concerne le *reporting*, on constate bel et bien une diffusion des pratiques américaines dans le monde et notamment en Europe (den Hond *et al.*, 2007). Toutefois, Chen et Bouvain (2009), dans une étude comparative des pratiques de *reporting* au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis et en Australie, montrent qu'en dépit d'une standardisation croissante des pratiques, un certain nombre de différences existe dans le contenu des rapports de RSE des entreprises de ces pays. Malgré une diffusion internationale du concept et des pratiques génériques, les pratiques de RSE varient d'un contexte à l'autre puisque les attentes des parties prenantes diffèrent selon le lieu et l'époque.

Ces attentes sont portées par des réseaux de parties prenantes réunissant organisations internationales et locales (Turcotte et Hanquez, 2010). L'industrie textile témoigne de l'existence de ces réseaux de par la diversité des promoteurs de codes de conduite de ce secteur : des institutions intergouvernementales (OIT, Pacte Mondial des Nations-Unies), des NMSÉ (CERES et FLA), des associations industrielles (WRAP) et des ONG (Clean Clothes Campaign) (Turcotte *et al.*, 2007 ; Turcotte et Hanquez, 2010). Les réseaux de parties prenantes correspondent à l'interconnexion existant entre une variété d'organisations locales internationales, publiques et privées (O'Rourke, 2004 ; de Bellefeuille et Turcotte, 2005 ; Turcotte *et al.*, 2007 ; Turcotte et Hanquez, 2010) qui relaient les attentes de RSE d'un niveau local à un niveau international et réciproquement. On observe ainsi que des conflits locaux entre entreprises ou pouvoirs publics et mouvements sociaux peuvent être résolus dans d'autres parties du monde par d'autres acteurs. Les activistes locaux vont chercher du support auprès d'activistes du Nord, qui feront ensuite pression sur la cible des activistes locaux. L'entreprise textile canadienne Gildan a fait l'objet d'une telle offensive, étant contestée par des mouvements sociaux canadiens pour les conditions de travail dans les usines de ses sous-traitants au Honduras (Turcotte *et al.*, 2007).

C'est donc à travers l'action des réseaux internationaux de parties prenantes que des normes, attentes et pratiques de RSE véhiculées au niveau mondial sont réinterprétées dans les contextes locaux, de sorte qu'il existe une multitude de réponses particulières aux enjeux globaux de RSE (de Bellefeuille et Turcotte, 2005 ; Turcotte *et al.*, 2007 ; Turcotte et Hanquez, 2010).

C'est dans ce contexte d'attentes globales et de spécificités culturelles et institutionnelles locales que l'hybridité du modèle de citoyenneté corporative de Logsdon, Wood *et al.* (2006) prend tout son sens. Comme expliqué précédemment (section 1.5), le modèle de GBC énonce que la RSE est constituée de normes universelles qui doivent être appliquées en fonction des particularités du contexte d'opération. Cette approche permet de résoudre la tension qui existe entre universalisme et relativisme éthique, enjeu important de la gestion de l'éthique dans une perspective interculturelle (voir Turcotte et Hanquez, 2010).

### 3.2.2 Le rôle des normes et codes de conduite dans la régulation des entreprises

Petrella (1989) montre que la mondialisation a réduit la capacité des États à répondre aux besoins de ses citoyens. Déjà visible sur le plan social, cette incapacité est d'autant plus criante à l'heure de la mondialisation des problèmes écologiques. Parallèlement, les entreprises transnationales voient leurs influences renforcées, d'autant plus qu'elles sont soutenues par les gouvernements qui leurs offrent des incitatifs financiers (Petrella 1989) s'engagent dans une course vers le bas (*race to the bottom*) dans leurs réglementations pour attirer les investissements (Habermas, 2001 ; Scherer et Palazzo, 2008). L'effet de la course vers le bas s'ajoute au *regulatory vacuum* créé par l'absence d'instances de régulations globales pouvant surveiller et sanctionner les entreprises en cas de manquement aux normes internationales (Scherer et Palazzo, 2008). Les seuls standards existants n'ont qu'une valeur déclaratoire (Conventions de l'OIT et Déclaration universelle des Droits de l'Homme par exemple) (*ibid.*).

Selon Cashore (2002), le développement des normes et codes de conduite de RSE correspond à l'émergence d'un contre-pouvoir aux entreprises comblant le vide laissé par les organisations gouvernementales et intergouvernementales. Ce *non-state market-driven governance system* est porté par les acteurs qui promeuvent leurs normes et codes de conduite de RSE.

Les instruments de RSE représentent en effet des instruments de *soft law*, qu'ils prennent la forme de lignes directrices, de guides, de codes de conduite, de normes ou certifications (Kirton et Trebilcock, 2004). La plupart du temps, l'État ne participe pas dans l'élaboration de ces programmes et dans leur exécution, fonctions assurées principalement par les organisations de la société civile et les entreprises. Les instruments de *soft law* peuvent être définis par opposition à la *hard law*. Selon une perspective juridique, la « *hard law* » correspond aux :

Obligations légalement contraignantes ; précises (ou pouvant être rendues précises par le biais d'un jugement ou par la parution de réglementations plus détaillées) ; et déléguant à une autorité l'interprétation et l'exécution de la loi (Abbott et Snidal, 2000, p. 421, traduction libre).

On parle de *soft law* lorsqu'une des trois principes de la *hard law* (obligation, précision et délégation) fait défaut (*ibid.*, 2000). Une telle définition permet de refléter la variété des mécanismes et instruments concernés. Abbott et Snidal (2000) remarquent que les mécanismes de *soft law* sont en général très critiqués et au mieux considérés comme des mécanismes préparatoires à l'instauration d'une réglementation « dure » et donc perçue comme plus satisfaisante. Typiquement, le droit international est généralement considéré comme étant « *soft* » ou « mou » en raison de l'absence d'instance judiciaire indépendante garantissant son exécution.

La plupart des instruments de *soft law* sont en effet d'application volontaire (absence du principe d'obligation). Leur exécution (*enforcement*) ne relève pas d'une instance judiciaire indépendante (absence du principe de délégation) mais plutôt d'un système de contrôle souple fondé sur la coopération entre plusieurs acteurs (Abbott et Snidal, 2000). Puisque leurs contenus peuvent être plus « relâchés » (absence du principe de précision), ils présentent l'avantage d'être plus faciles à implanter que les mécanismes de *hard law* puisque le consensus nécessaire à leur élaboration est plus facile à atteindre. Cette caractéristique est particulièrement déterminante dans les cas où les États peinent à s'entendre pour réglementer des enjeux internationaux par souci de préservation de leur autonomie et de leur souveraineté (*ibid.*, 2000, p. 423). Abbott et Snidal soulignent également que la *soft law* est particulièrement efficace dans les situations d'incertitude, permettant aux acteurs initiant un processus d'apprendre les répercussions de leur accord à travers le temps. Enfin, « la *soft law* facilite le compromis, et donc la coopération mutuellement avantageuse, entre des acteurs aux intérêts et valeurs différentes [...], et différents degrés de pouvoir » (*ibid.*, 2000, p. 423, traduction libre).

La *soft law* joue un rôle particulièrement important en matière de promotion des droits du travail et des Conventions de l'OIT (pourtant censées être appliquées par les États qui les ont ratifiés). L'organisation souffre en effet de l'absence de mécanismes d'exécution effectifs ainsi que de sa structure tripartite (entreprises, États, travailleurs), source de statut-quo. L'organisation privilégie donc l'utilisation d'instruments de *soft law* telles que les recommandations, les lignes directrices ou les codes de conduite (Kirton et Trebilcock, 2004).

Gendron (2006, p. 59) estime qu'à terme, l'action concertée des instances de régulation internationale et des réseaux internationaux de parties prenantes pourrait permettre de créer « un cadre juridique contraignant, mais privé, dans l'environnement législatif diffus et incertain de la sphère internationale ». À partir de l'étude de la politique de la Commission Européenne en matière de RSE, Gendron, Lapointe et Turcotte (2004) esquissent les contours du cadre réglementaire émergent. Ce cadre pourrait être à la fois public-privé, c'est-à-dire que les normes de comportement des entreprises seront proposées et conçues par les entreprises et leurs partenaires (syndicats, ONG et plus largement tous les mouvements sociaux) puis encadrées par les pouvoirs publics, par exemple par la transposition de normes de RSE dans leurs législations (comme la norme européenne EMAS fondée en partie sur ISO 14001). La réappropriation des normes et codes de conduite de RSE dans les législations internationales pourrait éventuellement permettre une articulation des normes juridiques internationales et nationales (*ibid.*). Ce qui constituerait un exemple typique de *soft law* comme mécanisme préparatoire à la *hard law*.

Dans ce cadre international de régulation en émergence, Scherer et Palazzo (2008) avancent que les entreprises ne sont plus seulement des acteurs économiques mais aussi politiques. Ce rôle politique se traduit par leur collaboration avec les gouvernements et les organisations de la société civile dans les processus politiques transnationaux et la création d'institutions de gouvernance transnationales comme le *Forest Stewardship Council* ou le *Marine Stewardship Council* (*ibid.*, 2008).

### 3.3 Conclusion et hypothèse de recherche

Dans notre premier chapitre, nous avons vu que la définition du concept de RSE était particulièrement contestée (Reed, 1999) et que le concept recouvrait plusieurs dimensions (Pasquero, 2005b) : philanthropie, sollicitude, réceptivité sociale, éthique, prise en compte des parties prenantes, contribution au développement durable ou encore engagement citoyen.

L'imprécision qui la caractérise permet à la RSE de constituer un outil de gouvernance des entreprises, comme l'explique Turcotte (2005) :

Les formes contemporaines de gouvernance reposent sur des concepts qui offrent un espace symbolique de discussion entre tous les acteurs pour la construction, le renouvellement et l'application de normes de comportement socio-économiques (Turcotte, 2005, p. 217).

En effet, nous avons montré dans le chapitre II que la diversité des normes et codes de conduite de RSE reflètent les différentes visions de leurs promoteurs en termes de contenu substantif, d'application et de vérification (Gendron, 2006). À cet égard, toutes les normes ne sont pas crédibles et légitimes aux yeux des parties prenantes (Gendron *et al.*, 2004 ; Turcotte *et al.*, 2007). Face à la prolifération d'initiatives et à la diversité de leurs promoteurs et forte de sa reconnaissance en matière de normalisation (Ruwet, 2009a), l'ISO a décidé de se lancer dans le développement de la norme ISO 26000 afin de répondre au besoin du marché concernant l'harmonisation du champ de la RSE. L'adaptation des pratiques de l'ISO en matière de développement des normes (et en particulier le souci de représentativité des experts impliqués, *ibid.*) témoignent de l'impératif de légitimité des normes de RSE.

Dans ce chapitre, nous avons montré la coexistence des tendances aux particularités et à l'internationalisation de la RSE (Turcotte et Hanquez, 2010). Les particularismes nationaux de la RSE semblent influencés à la fois par des facteurs culturels et par le contexte institutionnel de chaque pays. Spécifiquement, le rôle des acteurs sociaux dans chaque *national business systems* imprègne fortement leurs représentations de la RSE (Matten et Moon, 2008). De ce fait, la diversité et le caractère dynamique des attentes des parties prenantes au niveau national n'entre pas en contradiction avec la convergence de pratiques de RSE sur le plan international (Turcotte et Hanquez, 2010). Outre le développement d'un marché de la RSE, l'action des réseaux internationaux de parties prenantes et leur entrée dans la sphère économique globale contribuent à internationaliser le concept. Ces réseaux comportent en leurs seins des organisations locales, où les principes internationaux de RSE sont réinterprétés en fonction des particularités locales (*ibid.*). À ces différents niveaux (locaux et internationaux), les normes et certifications de RSE participent d'une logique à la

fois économique mais aussi politique de négociation entre entreprises, pouvoirs publics et société civile (Scherer et Palazzo, 2008).

Le développement de la norme ISO 26000 reflète les différents enjeux que nous avons mis en évidence dans cette revue de littérature, puisqu'il vise à définir le contenu substantif de la RSE à travers un processus de négociation multipartite et international. Il traduit le besoin d'une norme internationale basée sur des principes universels mais qui doit être applicable partout et dans chaque communauté. Le processus est donc un lieu de rencontre potentiel entre une multitude de représentations nationales et de groupes d'intérêt.

Nous nous proposons d'étudier la rencontre des représentations de la RSE des experts de ce processus. Nous formulons l'hypothèse que le contenu de la norme est le fruit de la rencontre entre plusieurs visions de la RSE. Pour la vérifier, nous développons dans la partie suivante une analyse de contenu des représentations de la RSE qui se rencontrent dans le processus ISO 26000 en nous interrogeant particulièrement sur deux facteurs de leurs spécificités : le groupe national et le groupe de parties prenantes.

DEUXIÈME PARTIE

ANALYSE DE CONTENU DU DISCOURS DES EXPERTS DU PROCESSUS ISO 26000  
SUR LA DÉFINITION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET DES CONCEPTS  
RELIÉS

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

Nous avons posé au chapitre précédent l'hypothèse de la présence de représentations distinctes de la RSE dans le processus d'élaboration d'ISO 26000. Dans ce chapitre nous présentons la méthodologie de recherche mobilisée pour la vérifier en commençant par justifier le choix de notre sujet. Puis nous expliquons le choix de l'analyse de contenu comme méthodologie d'analyse des représentations de la RS. Enfin, nous détaillons les différentes étapes de notre processus d'analyse.

#### 4.1 Choix du sujet

##### 4.1.1 La théorie des représentations sociales

Notre recherche a pour but d'étudier les représentations du concept de RSE. Il convient de préciser ce que nous entendons par le concept de représentation, qui est issu de la psychologie sociale. Nous nous basons sur la définition des représentations sociales de Moscovici (1961, p. 41), à savoir des « univers d'opinions » propres à une culture ou un groupe et relatifs à des objets de l'environnement social (Moliner *et al.*, 2002).

Jodelet (1989, p. 53) précise la notion d'univers d'opinion en expliquant que les représentations sociales représentent :

Une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social.

Également désignée comme savoir de sens commun ou encore savoir naïf, naturel, cette forme de connaissance est distinguée, entre autres, de la connaissance scientifique.

La théorie des représentations sociales postule que chaque individu dispose d'une forme de connaissance naïve, qu'il tient consciemment ou non de son groupe social, et qui l'aide à définir sa réalité. De ce point de vue, on peut supposer que les représentations qu'ont les acteurs de la RSE orientent leur conduite et leur relation avec les autres parties prenantes. L'impact des représentations sociales sur le comportement des acteurs est précisé par Jodelet de la manière suivante :

On reconnaît généralement que les représentations sociales, en tant que systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, orientent et organisent les conduites et les communications sociales. De même interviennent-elles dans des processus aussi variés que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes et les transformations sociales (Jodelet, 1989, p. 53).

Moliner *et al.* (2002, p. 21) expliquent qu'il ne peut y avoir deux représentations identiques d'un même objet puisque « les appartenances sociales d'un individu sont multiples [...] (groupe professionnel, familial, de genre, etc.) ». Ces auteurs (*ibid.*) reconnaissent toutefois que, parfois, certaines appartenances sont plus saillantes que d'autres. De notre côté, nous souhaitons justement voir quelles appartenances à un groupe (national, de parties prenantes, linguistique, de niveau de développement, etc.) influencent le plus les positions des experts et les négociations du processus ISO 26000.

Jodelet (1989) ajoute qu'il n'y a pas de représentation sans objet, car « représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un objet » (*ibid.*, p. 54). En l'occurrence, l'objet des représentations que nous étudions est la RSE. De par la multiplicité des dimensions et des formes de RSE, on peut imaginer la diversité des représentations en question. Outre les multiples formes que peut prendre l'objet (la RSE), la diversité des représentations de la RSE s'explique aussi par la diversité des sujets (les parties prenantes qui formulent leurs opinions quant au contenu de la RSE).

Notre sujet de recherche consiste donc en l'étude des représentations de la RSE des experts du processus ISO 26000 en fonction de leurs différents groupes d'appartenance. Nous précisons notre question de recherche dans la section suivante.

#### 4.1.2 Questions de recherche

Au chapitre I nous avons montré les multiples conceptualisations de la RSE et son caractère polysémique. Ce concept se prête à la fois à des réinterprétations locales et particulières selon les enjeux spécifiques aux acteurs et à une diffusion internationale à travers la standardisation des pratiques et l'action des réseaux internationaux de parties prenantes (voir chapitre 3). L'élaboration des normes et certifications permet de formuler des définitions *ad hoc* du concept, selon une convention établie entre les acteurs qui la développent, comme nous l'avons vu au chapitre 2. Pour répondre à l'impératif de crédibilité et de légitimité de la normalisation, le processus de développement d'ISO 26000 implique une multitude d'acteurs, provenant de près de 80 pays et 40 organisations internationales et représentant 6 catégories de parties prenantes.

On peut donc s'interroger sur l'existence de différentes représentations sociales dans le processus de normalisation de la RSE que constitue ISO 26000. On peut se demander si elles sont davantage influencées par le groupe national ou le groupe de parties prenantes de l'acteur. Si ces différentes représentations existent, nous souhaitons également étudier comment s'opère leur rencontre dans les négociations et spécifiquement dans le contenu de la norme. Nous posons donc les deux questions de recherche suivante :

- Existe t-il des divergences de représentations de la RS selon les groupes nationaux et/ou selon le groupe de parties prenantes? Selon d'autres groupes d'appartenance?
- Si elles existent, comment ces différentes représentations se sont-elles rencontrées dans la formulation de la définition de la RS dans la norme ISO 26000? Celle-ci reflète t-elle toutes les dimensions théoriques du concept ?

Dans la section 4.2 nous expliquons le choix de la méthodologie qualitative d'analyse de contenu pour répondre à nos questions de recherche.

## 4.2 Analyse de contenu

Nous avons choisi l'analyse de contenu pour deux raisons principales. D'abord, parce qu'elle constitue une méthodologie particulièrement adaptée à l'étude des représentations sociales (Moliner *et al.*, 2002). Ensuite, parce que nous avons pu réunir un corpus des commentaires des experts sur la rédaction de la norme, dont l'hétérogénéité et la technicité nécessitent une analyse qualitative.

### 4.2.1 Choix du matériel

Nous avons décidé d'utiliser comme matériel les commentaires formulés par les experts participants aux processus sur la norme en cours de rédaction. Ces commentaires sont transmis par les experts à leur institut national de normalisation qui les fait parvenir au secrétariat de l'ISO, ou sont envoyés directement à ce dernier dans le cas des organisations en liaison. Le secrétariat de l'ISO compile ces commentaires dans un fichier pour chaque clause de la norme et les rend disponibles sur le site de travail du WG SR où ils sont téléchargeables gratuitement en format pdf. Ce matériel était donc facile d'accès. De plus, il reflète un discours qui n'a pas été provoqué par le chercheur. Enfin, il présente l'avantage de fournir les points de vue sur la RS de près de 392 experts potentiels, provenant de 78 pays et de 37 organisations en liaison, représentant 6 types de parties prenantes (données de novembre 2007 : ISO/TMB/WG SR, 2007a). Il s'agit donc d'une base de données d'une rare richesse.

Le nombre total de commentaires en fin de processus (2010) s'élève en effet à 25403 (ISO/TMB/WG SR, 2010a, p. 7). Nous avons choisi d'analyser les commentaires soumis sur le Working Draft 3 (WD 3) où le *pic* du nombre de commentaires a été atteint, avec un record de 7225 observations transmises (voir tableau 4.2.1).

**Tableau 4.2.1** Évolution du nombre de commentaires soumis par les experts du WG SR pour l'élaboration de la norme ISO 26000

Version du document	Date de circulation	Nombre de commentaires	Rencontre du WG SR
-	-	-	Salvador de Bahia, Brésil, 7-11 mars 2005
-	-	-	Bangkok, Thaïlande, 26-30 septembre 2005
Working Draft 1 (WD 1)	28 mars 2006	2040	Lisbonne, Portugal, 15-19 mai 2006
Working Draft 2 (WD 2)	6 octobre 2006	5176	Sydney, Australie, 29 janvier – 2 février 2007
Working Draft 3 (WD 3)	23 juillet 2007	7225	Vienne, Autriche, 5-9 novembre 2007
Working Draft 4.2 (WD 4.2)	2 juin 2008	5231	Santiago, Chili, 1-5 septembre 2008
Comity Draft (CD)	12 décembre 2008	3411	Québec City, Canada, 18-22 mai 2009
Draft International Standard (DIS)	14 février 2010	2320	Copenhague, Danemark, 17-21 mai 2010
Final Draft International Standard (FDIS)	12 juillet 2010	Non disponible	-

D'après ISO/TMB/WG SR. 2010a. *Report of the Secretariat to the 8th Meeting, Copenhagen, Denmark, May 17 – 21, 2010*. ISO/TMB/WG SR N183. Genève : Organisation Internationale de Normalisation, 9 p.

Les 7225 commentaires sur le WD 3 furent traités à la rencontre de Vienne, qui constitue un tournant dans le développement de la norme, comme l'a noté Staffan Söderberg, Vice-Président du WG SR :

*The Vienna WG SR meeting will be remembered as the last meeting where we drafted in silos and the first meeting where our 400 experts made way for integrated drafting building on the important foundations laid by the previous task groups. It is a strong sign of the growing consensus among the different stakeholder groups making up the WG SR (ISO/TMB/WG SR, 2008b, p.2).*

En d'autres termes, le niveau de consensus atteint à la fin de la rencontre de Vienne grâce au traitement des 7225 commentaires du WD3 a permis la création d'un groupe restreint d'experts rédacteurs (*Integrated Drafting Task Force*). Ce groupe de travail intégré fut chargé de résoudre les enjeux contentieux, mais les « fondations » du document ont été bâties avant sa constitution. Notre objectif étant d'explorer les représentations du concept de RS, il est plus pertinent d'analyser les commentaires en début de processus, lorsque les opinions sont encore « brutes » et que le niveau de consensus entre les experts est plus faible. Selon nous, le niveau d'avancement du WD 3 offre donc un bon compromis grâce à une maturité suffisante de la structure du document, un contenu nécessitant encore un travail substantiel de rédaction et un nombre de commentaires élevé.

Les experts soumettent leurs commentaires dans un formulaire standardisé sous forme de tableau comportant 7 colonnes :

1. Nom du pays ou de l'organisation en liaison et catégorie de parties prenantes représentés par le ou les experts soumettant le commentaire
2. Numéro de la section commentée
3. Numéro des lignes commentées
4. Type de commentaire: général, technique ou éditorial
5. Explication et justification du commentaire
6. Modification proposée
7. Observations du secrétariat

Les renseignements sur l'identité de l'expert (colonne 1) sont essentiels à notre analyse puisqu'ils représentent les deux variables (le groupe national et la catégorie de parties prenantes) représentatives du groupe d'appartenance. Chaque organisation en liaison est identifiée par son nom et la catégorie de partie prenante représentée. Les experts des délégations nationales sont identifiés par leur pays (code de la nomenclature 3166 de l'ISO) et leurs catégories de parties prenantes. Rappelons les 6 catégories de parties prenantes définies dans le WG SR : Consommateurs (C), Gouvernements (G), Travail (L), Industrie (I), Organisations Non Gouvernementales (NGO) et Services, supports, recherche et autres (SSRO). Les experts ont la possibilité de proposer des commentaires individuellement ou à plusieurs. Dans ce dernier cas, les différentes catégories de parties prenantes impliquées peuvent être détaillées ou pas. Le secrétariat de l'ISO a en effet bâti une catégorie intitulée « All », pour les pays qui présentent des commentaires dits « de consensus » entre tous les groupes de parties prenantes.

*Where a single comment is transmitted on behalf of more than one expert, the ISO Member Body should indicate clearly the stakeholder category for each of the experts submitting the comment. For example: All (NGO, I, L, C, G, SSRO) (ISO/TMB WG SR, 2008a, p. 1).*

Malgré les recommandations de l'ISO, l'étiquette *All* est utilisée par les instituts nationaux de normalisation sans description détaillée des parties prenantes impliquées. Cela complique notre analyse des commentaires en fonction des catégories de parties prenantes, car on ne peut pas prendre pour acquis que les 6 catégories de parties prenantes ont été réunies pour formuler ce commentaire. Par conséquent, nous avons préféré conserver la dénomination « *All* » pour ces commentaires dans notre analyse.

Les colonnes 2 et 3 du formulaire de commentaire permettent d'identifier les passages de la norme commentés. Il faut donc opérer des allers-retours entre l'énoncé de la norme et le commentaire pour comprendre l'opinion formulée.

Le cœur du discours de l'expert réside dans les colonnes 5 et 6, souvent de manière indifférenciée car la distinction entre justification du commentaire et proposition n'est pas toujours bien opérée par l'expert. Les propositions visent à ajouter, modifier, conserver ou supprimer un élément (mot, phrase, paragraphe, section entière) dans le texte de la norme.

Les justifications avancées sont de qualité inégale. Certaines ne sont que des paraphrases de la proposition voire sont totalement absentes. D'autres comportent des jugements de valeur sur le passage de la norme en question (i. e. *misleading, good, confusing, unnecessary, should be improved, etc.*) ou une argumentation plus ou moins développée à l'appui de la proposition.

Enfin, les informations de la colonne 5 ne sont pas exploitables, les experts ne maîtrisant pas la nomenclature de l'ISO sur le type de commentaires à consigner dans la colonne 5. La colonne 7 est vide car le secrétariat de l'ISO n'a jamais transmis d'observations dans les documents publicisés.

#### 4.2.2 Présentation de l'analyse de contenu

Moliner *et al.* (2002, p. 80) indiquent que « l'analyse de contenu est la technique la plus appropriée pour identifier les opinions, les croyances, les prises de position et les points de vue véhiculés par les discours ». En effet, elle vise à traiter par des procédures systématiques et objectives l'information contenue dans les messages, afin d'en révéler le contenu caché et latent (Bardin, 1977). Sa pertinence pour l'étude des représentations sociales est donc évidente, puisque « l'analyse de contenu des productions discursives ou textuelles relatives à un objet [permet] le décodage de ce langage et le repérage des éléments de la représentation de l'objet » (Moliner *et al.*, 2002, p. 86).

Bardin définit l'analyse de contenu comme étant :

un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours (contenus et contenants) extrêmement diversifiés. Le facteur commun de ces techniques [...] est une herméneutique contrôlée, fondée sur la déduction : l'inférence. En tant qu'effort d'interprétation, l'analyse de contenu se balance entre les deux pôles de la rigueur de l'objectivité et de la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977, p. 9).

Nous avons opté pour une procédure ouverte (dite aussi procédure d'exploration), par opposition aux procédures closes (Bardin, 1977). Notre recherche est en effet de nature

exploratoire de sorte que nous n'avons formulé aucune hypothèse préalable, hormis celle de l'existence de représentation de notre objet (la RSE) dans nos communications (Moliner *et al.*, 2002). Les procédures d'exploration « permettent, en partant des textes eux-mêmes, de saisir les liaisons entre les différentes variables, fonctionnent selon la démarche déductive et facilitent la construction d'hypothèses nouvelles » (Bardin, 1977 p. 97).

L'inférence du contenu de la communication repose sur le processus de codage. « Le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu » (Holsti, 1969, cité par Bardin 1977). L'analyste doit découper son matériel en « unités de codage » ou « unités d'enregistrement » (Bardin, 1977, p. 36). Dans notre recherche, l'unité de codage est le commentaire lui-même (information comprise dans les 7 colonnes). Un des avantages de notre matériel est que les unités de codage détenant le contenu sont également présentées sous forme d'« unités linguistiques » normalisées, permettant l'identification de « l'objet » (le passage commenté) ainsi que du « personnage » c'est-à-dire l'acteur (Bardin, 1977, p. 105).

Il nous est arrivé de coder un même commentaire plusieurs fois, selon les différents codages thématiques. En effet, nous n'avons pas procédé à une analyse quantitative des commentaires, basée sur les fréquences d'apparition des items de sens (Bardin, 1977). Nous avons directement procédé à une analyse catégorielle de chaque commentaire (ou unité de codage), de façon à catégoriser les propositions détenues dans chacun d'eux. Bardin définit la catégorisation comme suit :

La catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis. Les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent [les] unités d'enregistrement sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères commun de ces éléments (Bardin, 1977, p. 118).

Dans notre cas, le critère de catégorisation est sémantique et plus spécifiquement thématique (Bardin, 1977). Bardin (1977) énonce que pour être valides, les catégories doivent être homogènes (obéir à des critères de choix précis), exhaustives (épuiser la totalité du texte), exclusives (un même élément du message ne peut être classé dans deux catégories),

objectives (reproductibles par différents chercheurs) et pertinentes (par rapport à l'objectif de la recherche).

Enfin, les commentaires des experts correspondent à une forme de « communication duelle » ou de « dialogue » selon la typologie des communications proposée par Bardin (1977, p. 34). En effet, les commentaires consistent en des propositions sur le contenu de la norme, que l'on peut assimiler à un dialogue entre l'expert et la norme. Nous nous sommes concentrés principalement sur l'analyse du signifié (*contenu*), même si nous avons porté attention à certaines informations du signifiant (*contenant*) (Bardin, 1977) pour déduire nos catégories, à savoir les mots employés par les experts pour faire des propositions (ajouter, supprimer, conserver ou modifier un élément).

Après les étapes de préanalyse (lecture flottante) et de codage, le chercheur procède à l'inférence c'est-à-dire l'interprétation (Bardin, 1977). Cette étape vise à « déduire des informations inconnues à partir de celles que l'on a mises à jour » (Moliner *et al.*, p. 92). Les pôles de l'inférence dans notre contexte sont l'émetteur, puisque nous nous intéressons à la fonction « représentative de la communication » ; ainsi que le message révélé par le code et la signification du texte (Bardin, 1977, p. 137).

Dans la section suivante, nous présentons le déroulement de notre analyse de contenu suivant les trois étapes identifiées par Bardin.

### 4.3 Étapes de l'analyse

#### 4.3.1 Préanalyse

Bardin (1977) énonce que l'étape de préanalyse vise à choisir les documents à soumettre à l'analyse (dans notre cas, l'échantillonnage), à formuler des objectifs et à élaborer des indicateurs sur lesquels s'appuieront l'interprétation finale.

De par la longueur de la norme (94 pages et 3276 lignes pour le WD3) et la diversité des thèmes traités dans un document sur la RS, les 7225 commentaires constituent une base de données très hétérogène. Le tableau 4.3.1 présente les différentes clauses du document.

La lecture flottante telle que préconisée par Bardin (1977) nous a permis de nous familiariser avec les données et d'en saisir les caractéristiques. D'une part, le message détenu dans les commentaires est assez technique et spécifique, car sa compréhension ne peut se faire sans le texte de la norme. L'opinion des experts sur les différents thèmes ne peut être déduite que de manière indirecte puisque l'expert formule une opinion sur un autre discours, celui de la norme. En outre, les commentaires portent sur des objets extrêmement hétérogènes, puisqu'ils peuvent faire référence à n'importe quel passage de la norme, parfois jusqu'à un simple mot.

La lecture flottante nous a également permis d'étudier la manière la plus adaptée pour coder notre matériel. Le cœur du message consiste en des propositions de modification d'un élément de la norme (ajouter, conserver, modifier ou supprimer). Nous partons du principe que, sauf avis contraire dans la justification, l'expert qui se prononce pour la suppression d'un élément n'est pas d'accord avec l'idée qui y est formulée. Par conséquent, nos codes représentent les différents types de propositions des experts quant à un passage de la norme. Les justifications des commentaires constituent quant à elles des indices précieux nous permettant de confirmer, de préciser ou d'infirmer notre codage, bien que leur qualité soit inégale. Si les justifications sous forme de jugements de valeur nous permettent de confirmer notre codage, celles comportant une argumentation détaillée nous sont particulièrement utiles pour bâtir et préciser nos catégories de code et expliquer les logiques du discours.

Afin d'échantillonner la base de données, nous avons procédé à un codage préliminaire visant à résumer en quelques mots la proposition de chaque commentaire dans des feuilles de calcul à l'aide du logiciel Excel. Outre ce code, nous avons consigné le groupe de parties prenantes, le pays et le passage commenté. Nous souhaitons par cette étape repérer d'éventuels débats entre les acteurs.

**Tableau 4.3.1** Liste des clauses de la norme ISO 26000 (version WD 3) et de leur contenu

Titre de la Section	Clause	Contenu
<i>Foreword</i>	-	Présentation succincte de l'ISO et du processus de normalisation
<i>Introduction</i>	-	Mise en contexte de la responsabilité sociétale et l'objectif de la norme
<i>Scope</i>	1	Sujets couverts par la norme ainsi que ses limitations
<i>Normative references</i>	2	Supposée lister les références qui doivent être lues conjointement avec ISO 26000 pour comprendre la RS, cette section fut éliminée dans la version CD en raison de la difficulté de déterminer son contenu.
<i>Terms and definitions</i>	3	Glossaire des concepts importants pour comprendre la norme
<i>The context of social responsibility in which an organization operates</i>	4	Explication des facteurs importants pour comprendre la RS et sa mise en œuvre
<i>Principles of social responsibility</i>	5	Description des 10 principes fondamentaux d'un comportement socialement responsable
<i>[Fundamental subjects for social responsibility] / [Guidance on social responsibility issues]</i>	6	Description des attentes reliées aux 7 sujets fondamentaux de la responsabilité sociétale : <i>organizational governance, human rights, labour practices, the environment, fair operating practices, consumer issues and [contribution to the community and society] / [social development]</i>
<i>Guidance for an organization on implementing social responsibility</i>	7	Recommandations pratiques pour la mise en œuvre de la RS dans la gestion de l'organisation
<i>Bibliography</i>		Références nécessaires à la mise en œuvre de la RS

D'après ISO/TMB/WG SR. 2007b. *ISO 26000 Working Draft 3: Guidance on Social Responsibility*. ISO/TMB/WG SR N113. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 84 p.

Nous n'avons codé qu'une partie du premier document de commentaires (ISO/TMB/WG SR, 2007c) car son contenu n'était pas suffisamment pertinent selon nous en termes de représentations de la RS (préambule, introduction, clause 2). Puis nous avons poursuivi avec le deuxième document concernant la clause 1 sur le champ d'application de la norme (ISO TMB/WG SR, 2007d). Bien que plus pertinent par rapport à notre sujet, ce dernier ne comportait pas suffisamment de commentaires de différents experts sur un même enjeu (objet) pour effectuer des comparaisons.

Nous nous sommes ensuite attelés au codage des commentaires sur la clause 3 (ISO/TMB/WG SR, 2007e), qui ont rapidement paru plus adaptés à notre problématique puisque les définitions constituent les fondations de la norme : « *These terms are of fundamental importance for understanding the concept of social responsibility and using the standard* » (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. x). Par conséquent, ces commentaires constituent un terrain d'observation privilégié des différences de représentations de la RS. Qui plus est, le nombre restreint de définitions (16) permet d'obtenir un nombre plus important de commentaires sur un même passage de la norme que dans des clauses comportant plus de texte, comme la 4, la 6 ou la 7.

L'étape de la préanalyse nous a donc permis de sélectionner les éléments les plus informatifs et les plus diversifiés de notre base de données (Moliner *et al.*, 2002) en montrant que les commentaires sur la clause 3 comportaient de multiples thématiques débattues par un nombre important d'acteurs. Nous présentons cet échantillon dans la section suivante.

#### 4.3.2 Présentation de l'échantillon

Au total, nous avons analysé 647 commentaires au cours du codage préliminaire : 62 sur les sections introductives, 91 sur la clause 1 et 494 sur la clause 3. Sur ces 494 commentaires, nous en avons écarté 127 pour les raisons présentées dans le tableau 4.3.2 et retenus 367 pour le codage en profondeur.

**Tableau 4.3.2** Justification de l'échantillonnage des commentaires de la clause 3

Thème des commentaires	Nombre	Sélection pour codage	Justification
Généralités sur la clause 3	40	Non retenus	pertinence moindre
<b>3.1 accountability</b>	<b>15</b>	<b>Retenus</b>	
3.2 consumer	21	Non retenus	pertinence moindre
<b>3.3 ethical behaviour</b>	<b>27</b>	<b>Retenus</b>	
<b>3.4 international norms of behaviour</b>	<b>33</b>	<b>Retenus</b>	
<b>3.5 key stakeholder</b>	<b>77</b>	<b>Retenus</b>	
3.6 organization	22	Non retenus	pas d'enjeux précis émergents
3.7 organizational governance	6	Non retenus	nombre insuffisant
3.8 philanthropy	4	Non retenus	nombre insuffisant
3.9 product	14	Non retenus	pertinence moindre
<b>3.10 social responsibility</b>	<b>57</b>	<b>Retenus</b>	
<b>3.12 stakeholder</b>	<b>73</b>	<b>Retenus</b>	
<b>3.13 stakeholder engagement</b>	<b>85</b>	<b>Retenus</b>	
3.14 sustainability	11	Non retenus	pas d'enjeux précis émergent
3.15 sustainable development	4	Non retenus	nombre insuffisant
3.16 transparency	5	Non retenus	nombre insuffisant

Cet échantillon remplit assez bien les règles de constitution du corpus établies par Bardin (1977). D'abord, il est pertinent d'étudier les définitions des termes fondamentaux de la norme par rapport à notre objectif d'investiguer les représentations de la RS. L'échantillon est également exhaustif puisque les différentes dimensions de la RS sont représentées : le

concept de RS lui-même, l'éthique, les normes internationales, le concept de parties prenantes. Il est homogène puisque les 367 commentaires sont formulés en rapport à 7 définitions.

Enfin, notre échantillon est représentatif en termes de message et d'émetteur. D'une part, la manière de formuler les commentaires varie peu d'une clause à l'autre. Le seul élément distinctif de la clause 3 est que l'on obtient un nombre plus important de commentaires sur un même passage de la norme. D'autre part, nos 367 commentaires sont formulés par un groupe assez représentatif d'experts du groupe de travail. Nous avons recensé 127 émetteurs de commentaires différents (experts individuels ou groupes d'experts) sur la Clause 3 Terme et Définitions. Les 6 catégories de parties prenantes sont représentées de manière relativement équilibrée. Il faut noter que 24 pays ont soumis des commentaires « consensuels » sans identifier les parties prenantes impliquées.

**Tableau 4.3.3** Liste des parties prenantes représentées dans notre échantillon

Groupe de parties prenantes	Nombre d'émetteurs
Consommateurs	12
Gouvernement	17
Industrie	28
Travail	12
ONG	17
SSRO	17
All	24
Nombre total d'émetteurs	127

D'après ISO/TMB/WG SR. 2007e. *Comments received on ISO/WD 26000.3, Guidance on Social Responsibility, document WG SR N 113*. Clause 3 Terms and Definitions. ISO/TMB/WG SR N117. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 98

Sur ces 127 émetteurs, 107 représentent un pays et 20 une organisation en liaison. Les 107 émetteurs représentant un pays appartiennent à 47 délégations nationales différentes, comme présenté au tableau 4.3.4. On notera la faible représentation dans notre échantillon des pays africains. Au niveau des organisations en liaison (tableau 4.3.5), on remarque une plus grande représentation des organisations représentant l'Industrie et les ONG.

**Tableau 4.3.4** Liste des pays représentés dans notre échantillon

Continents (et pays) représentés	Nombre
<u>Afrique</u> : Afrique du Sud, Kenya, Nigéria	3
<u>Amérique du Nord</u> : Canada, États-Unis	2
<u>Amérique Latine</u> : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Mexique, Pérou, Uruguay, Venezuela	11
<u>Asie</u> : Bahrein, Chine, Corée du Sud, Émirats Arabes Unis, Inde, Indonésie, Israël, Japon, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Turquie	12
<u>Europe</u> : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Suède	18
<u>Océanie</u> : Australie	1
Nombre total de pays émetteurs de commentaires	47

D'après ISO/TMB/WG SR. 2007e. *Comments received on ISO/WD 26000.3, Guidance on Social Responsibility, document WG SR N 113*. Clause 3 Terms and Definitions. ISO/TMB/WG SR N117. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 98

**Tableau 4.3.5** Liste des organisations en liaison représentées dans notre échantillon

Type d'organisation en liaison	Nombre
D-Liaison représentant les Consommateurs : Consumers International	1
<u>D-Liaison Gouvernement</u> : Organisation Mondiale de la Santé (OMS), Pacte Mondial des Nations-Unis	2
<u>D-Liaison Industrie</u> : Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC) ; International Association of Business Communicators (IABC) ; International Chamber of Commerce (ICC) ; International Federation of Standard Users (IFAN) ; International Organization for Employers (IOE) ; International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) ; World Business Council on Sustainable Development (WBSCD)	7
<u>D-Liaison Travail</u> : International Labour Organization (ILO); International Trade Union Confederation (ITUC)	2
<u>D-Liaison ONG</u> : African Institute for Corporate Citizenship (AICC) ; Ecologists Linked for Organizing Grassroots Initiatives and Action (ECOLOGIA) ; Ethos Institute ; International Institute for Environment and Development (IIED) ; InterAmerican CSR Network ; Red Puentes	6
<u>D-Liaison SSRO</u> : Global Reporting Initiative (GRI)	1
<u>I-Liaison</u> : ISO/TC 207 Environmental Management	1
Nombre total d'organisations en liaison émettrices de commentaires	20

D'après ISO/TMB/WG SR. 2007e. *Comments received on ISO/WD 26000.3, Guidance on Social Responsibility, document WG SR N 113*. Clause 3 Terms and Definitions. ISO/TMB/WG SR N117. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 98

### 4.3.3 Codage en profondeur

Au cours du codage préliminaire, nous avons transposé les commentaires fournis en format pdf dans des feuilles de calcul du tableur Microsoft Excel (une par thème / définition). Nous avons reporté dans des tableaux le pays ou l'organisation de l'expert, sa catégorie, la proposition formulée ainsi que la justification s'il y a lieu. Nous avons ensuite codé le texte de la proposition en la résumant en quelques mots. Nous avons décidé de poursuivre notre analyse de contenu en profondeur de façon « manuelle », c'est-à-dire sans utiliser un logiciel d'analyse qualitative.

Le codage des commentaires sur une même définition correspond à un codage thématique. Pour les commentaires sur la définition de la RS, nous avons affiné la procédure en 4 sous-codages thématiques, afin de refléter la diversité des enjeux traités. Au total, nous avons procédé à 10 codages thématiques différents.

La catégorisation s'opère en deux temps : l'« inventaire » vise à isoler les différents types de propositions des experts, puis la « classification » vise la répartition des différentes propositions dans des catégories valides (Bardin, 1977, p. 119). Les titres de nos codes sont assez longs, parce qu'ils doivent refléter la proposition de l'expert (Supprimer le passage X, Remplacer le passage X par X, etc.).

### 4.3.4 Traitement des résultats

Trois de nos codages thématiques n'ont pas permis de mettre en évidence des catégories de codes suffisamment homogènes pour être valides. Il s'agit des définitions de *key stakeholder*, *stakeholder* et *stakeholder engagement*. Pour les commentaires, un choix entre deux énoncés était proposé aux experts, contrairement aux autres définitions, où les experts peuvent faire n'importe quelle suggestion d'écriture. Les différences entre ces deux énoncés étant peu claires, les commentaires qui en résultent nous ont parus difficilement interprétables et au final nos codes sont peu discriminants suivant les différents types de

groupes d'appartenance. Au niveau de la définition de *accountability*, le faible nombre de commentaires a également rendu difficile l'établissement de catégories homogènes. Le tableau 4.3.6 présente la justification des codages retenus ou écartés pour l'interprétation des résultats.

**Tableau 4.3.6** Justification des codages retenus pour l'analyse des résultats

Thème des commentaires	Nombre	Sélection pour analyse	Justification
3.1 accountability	15	Non retenus	Codes peu homogènes
<b>3.3 ethical behaviour</b>	<b>27</b>	<b>Retenus</b>	<b>Codages discriminants</b>
<b>3.4 international norms of behaviour</b>	<b>33</b>	<b>Retenus</b>	<b>Codages discriminants</b>
3.5 key stakeholder	77	Non retenus	Codes peu homogènes
3.10 social responsibility	57		
<b>3.10 Codage RS et développement durable</b>	<b>17</b>	<b>Retenus</b>	<b>Codages discriminants</b>
<b>3.10 Codage RS et parties prenantes</b>	<b>15</b>	<b>Retenus</b>	<b>Codages discriminants</b>
<b>3.10 Codage RS et conformité aux lois</b>	<b>25</b>	<b>Retenus</b>	<b>Codages discriminants</b>
<b>3.10 Codage RS et chaîne de valeur</b>	<b>19</b>	<b>Retenus</b>	<b>Codages discriminants</b>
3.12 stakeholder	73	Non Retenus	Codes peu homogènes
3.13 stakeholder engagement	85	Non Retenus	Codes peu homogènes

Nous avons choisi de présenter les résultats des 6 codages thématiques qui nous ont permis de faire émerger des catégories de codes suffisamment valides pour réaliser des inférences (Bardin, 1977) et qui nous ont donc semblés les plus significatifs. Nous avons retenu pour analyse les codages de *comportement éthique*, *normes internationales de comportement* et *responsabilité sociétale (RS)*. Sur cette dernière définition, la diversité des sujets traités nous a forcé à répartir les commentaires en 4 sous-catégories : RS et développement durable, RS et parties prenantes, RS et respect des lois ainsi que RS et sphère d'influence. De surcroît, notre analyse est confirmée par l'analyse de certains documents du WG SR sur les négociations de la Clause 3 Termes et Définitions. En effet, les définitions de *ethical behaviour*, *international norms of behaviour* et *social responsibility* sont celles qui ont été les plus discutées lors de la rencontre de Vienne, en novembre 2007, où les 7225 commentaires ont été traités (ISO/TMB/WG SR, 2008b, p. 4) ainsi que tout au long des négociations jusqu'à la publication de la version suivante du document, le WD 4.1 (ISO/TMB/WG SR, 2007f, p. 4).

Au chapitre V, nous présentons les résultats de chaque codage thématique sous forme d'histogrammes. Nous nous sommes attachés à présenter la répartition du nombre de commentaires sur chaque catégorie de codes pour chaque groupe d'acteurs. Bien que nous présentions des histogrammes avec le nombre de commentaires, nous ne prétendons pas pour autant effectuer une analyse quantitative du discours.

En effet, le processus de commentaire s'opère sur la base du volontariat de sorte que les experts ne commentent pas tous autant, pour diverses raisons. Les comparaisons du nombre de commentaires soumis par pays, organisations en liaison ou groupes de parties prenantes ne seraient donc pas significatives et valides. Notre objectif est plutôt de faire émerger les réalités et les représentations sous-jacentes au discours de chaque acteur. Nous portons davantage attention à la répartition des commentaires à l'intérieur de chaque groupe d'acteurs plutôt qu'entre les différents groupes d'acteurs.

## CHAPITRE V

### RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous présentons les résultats de nos codages des commentaires (ISO/TMB/WG SR, 2007, doc. N117) sur trois définitions du WD3 d'ISO 26000 : *comportement éthique, normes internationales de comportement et responsabilité sociétale*. Nous rapportons les résultats de nos analyses dans des histogrammes présentant le nombre de commentaires pour chacune des catégories de codes en fonction du groupe de parties prenantes considéré (section 5.1) et en fonction du niveau de l'Indice de Développement Humain (IDH) des pays considérés (section 5.2). Nous présentons les logiques sous-jacentes à chaque catégorie de code et nous montrons comment la rencontre de ces différentes positions se reflète dans l'évolution de l'énoncé de la norme entre les versions WD 3 (juillet 2007) et WD 4.1 (mars 2008).

Il convient d'emblée de préciser que les graphiques présentent les fréquences de codes en termes absolus. Dans le tableau 4.3.3, nous indiquons que 17 experts du groupe gouvernement ont effectué des commentaires *sur différents passages de la Clause 3*, incluant 17 pour la catégorie gouvernement, 28 pour la catégorie industrie, et ainsi de suite. Ces 127 experts au total n'ont toutefois pas commenté *chaque* définition. Il est là nécessaire de rappeler que selon les règles de l'ISO, les experts choisissent de manière totalement libre et volontaire les passages et les définitions qu'ils souhaitent commenter. Par conséquent, les fréquences d'apparition de nos codes (sur un passage – une définition – spécifique de la norme) sont beaucoup plus réduites que le nombre total d'expert ayant effectué des commentaires sur la clause 3 (127) et à plus forte raison beaucoup plus réduites que le nombre total d'experts du groupe de travail (plus ou moins 400).

Dans ces conditions, les variations de nos fréquences de codes entre les parties prenantes (section 5.1) et entre les pays (section 5.2) peuvent s'expliquer de plusieurs façons (qu'il est impossible précisément de dissocier) : déséquilibre du nombre d'expert entre les différentes parties prenantes (groupe Industrie plus représenté dans le WG SR au complet ainsi que dans les experts ayant commenté la clause 3 ; représentants du Travail moins représentés dans le WGSR ainsi que dans les experts de notre échantillon, etc.) et entre les différents pays (17 pays européens ont commenté la clause 3 contre 3 pays africains); mobilisation différente selon les catégories (les experts du groupe Industrie sont beaucoup plus nombreux à commenter par exemple que les experts ONG, pourtant au nombre de 17 dans notre échantillon) ou les pays (les pays d'Amérique Latine, au nombre de 11, ont plus commenté que les pays asiatiques, pourtant au nombre de 12) ; stratégies de concertation différentes (commenter de manière unanime pour les experts du groupe Industrie, tandis que les ONG, les gouvernements ou les consommateurs affichent peu ou rarement de position « concertée ») ; stratégie de représentation différente (les experts du groupe Travail préfèrent être représenté par un ou deux experts légitimes tels que les experts de l'*International Trade Union Confederation* ou l'OIT ; les experts consommateurs par *Consumers international* ; tandis que le groupe Gouvernement n'a réellement pas de « porte-parole officiel »).

On pourrait encore trouver d'autres facteurs, propres aux caractéristiques et aux stratégies de négociation de chaque groupe ou de chaque pays, pour expliquer les différences de nombre de commentaire sur chaque enjeu. Quoiqu'il en soit, et pour tenir compte de cette réalité, nous avons opté pour une étude plus « qualitative » des fréquences de codes, en nous concentrant sur l'interprétation des positions de chaque expert, pour tenter de mettre en évidence les positions différentes de chaque groupes de parties prenantes ou de chaque pays. À l'évidence une comparaison des fréquences de code relatives aurait été totalement biaisée par les différences de représentation et de mobilisation de chaque groupe de parties prenantes ou de chaque pays. Et elle aurait été d'autant plus inutile, comme le montrera notre discussion au chapitre 6, sachant que la dynamique de compromis qui a résulté des phases de commentaire s'est bien opérée entre les 6 catégories de parties prenantes, indépendamment de leur poids relatif dans le nombre d'expert et de leur présence dans les débats.

## 5.1 Variation des représentations de la RS selon le groupe de parties prenantes

### 5.1.1 Normes Internationales de Comportement

L'objectif de cette définition est de définir un socle commun de normes universelles auxquelles les organisations soient tenues de se conformer. Les normes internationales de comportement (NIC) sont définies dans le WD 3 d'ISO 26000 de la manière suivante :

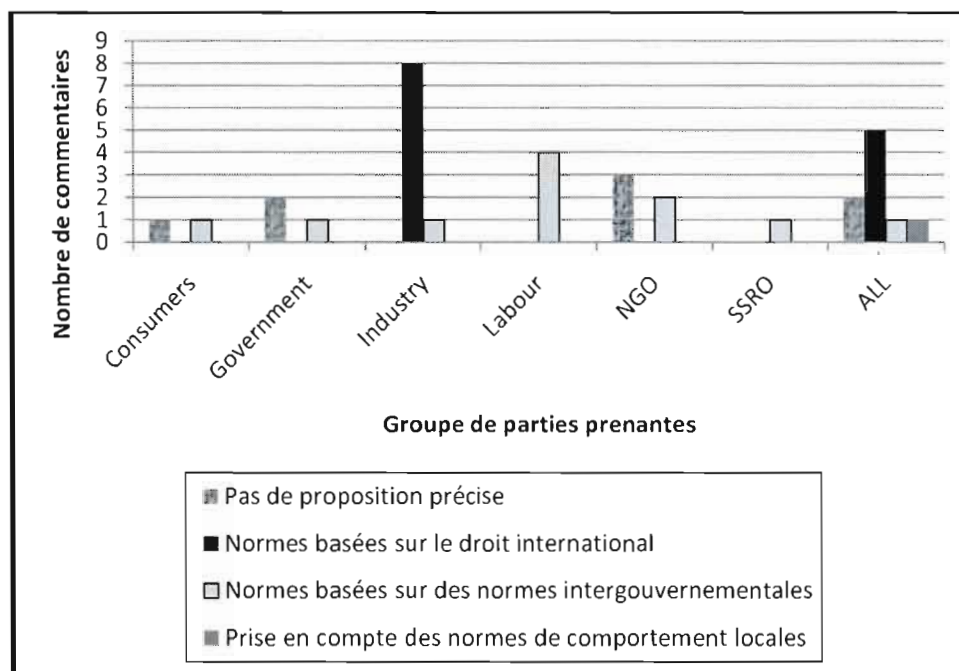
*International norms of behaviour: standards or patterns that are in conformance with generally accepted principles of international law.*

*NOTE International declarations, resolutions and guidelines can also contain relevant principles (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 2).*

Nous avons dénombré 33 commentaires d'experts sur cette définition. Notre codage en profondeur a fait émerger 4 catégories de codes présentées dans le tableau 5.1. Les résultats par groupe de parties prenantes (pays et organisations en liaison confondus) sont exposés dans la figure 5.1.

**Tableau 5.1.1** Signification des catégories de codes pour le codage "Normes Internationales de Comportement"

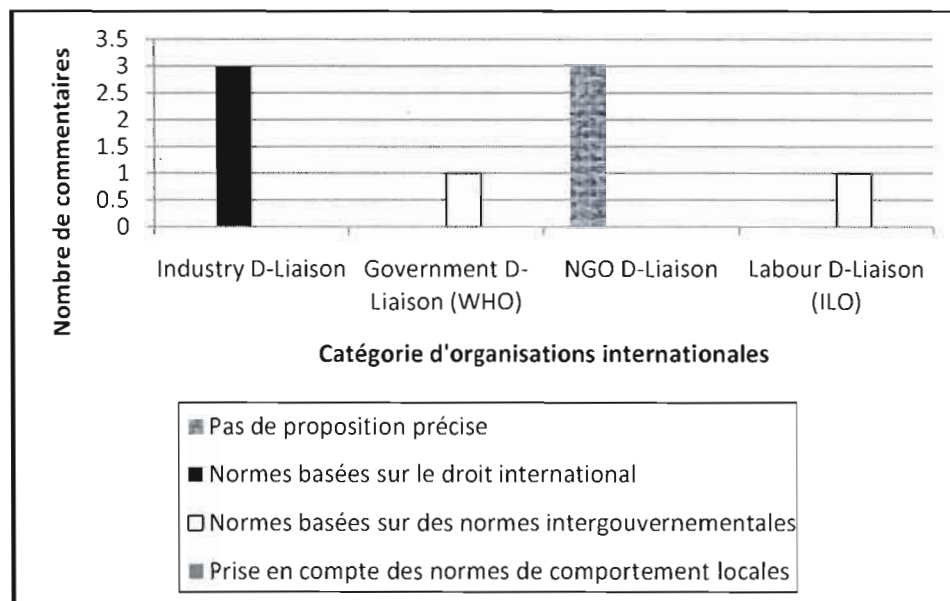
Code	Définition
Normes basées sur le droit international	Commentaire proposant de baser les NIC sur le <u>droit international</u> , sans précisément définir ce dernier (première partie de la définition actuelle)
Normes basées sur des normes intergouvernementales	Commentaire proposant de baser les NIC sur les <u>traités, conventions et résolutions internationaux</u> (deuxième partie de la définition actuelle) ou sur le <u>droit coutumier international</u> (règles dérivant des pratiques entre États, qui les acceptent comme normes obligatoires sans qu'elles soient codifiées dans les traités)
Prise en compte des normes locales de comportement	Commentaire proposant d'ajouter la définition de <u>normes locales de comportement</u> (centrée sur les valeurs et coutumes des populations locales) aux côtés de celle des NIC.
Pas de proposition précise	Commentaire proposant de reformuler la définition des NIC, mais <u>sans formulation précise</u>



**Figure 5.1.1** Répartition du nombre de commentaires d'experts sur la définition de "Normes Internationales de Comportement" en fonction des catégories de parties prenantes

Clairement, le groupe Industrie est majoritairement en faveur d'une définition des NIC basée sur le droit international. Il faut noter que 11 commentaires en faveur du *droit international* sont des commentaires proposant au mot près la même formulation de « *behaviour in conformance with binding principles of international law* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 20-24), laissant supposer une concertation entre un groupe d'experts. Ces commentaires sont ceux d'experts du groupe Industrie (7) et de 4 commentaires consensuels. La position du groupe Industrie peut s'expliquer par le fait que juridiquement, les seuls instruments internationaux contraignants et pouvant donc être qualifiés de « droit international » sont les accords de libre-échange bilatéraux et multilatéraux régis par les règles de l'OMC. Ces règles visent généralement l'élimination des barrières douanières et des entraves au commerce comme dans le cas de l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain (Cavanagh, 2004).

À l'inverse, le groupe Travail se prononce, dans une proportion plus réduite, pour des normes basées sur les instruments intergouvernementaux. Une majeure partie des commentaires consensuels de délégations nationales (All) rejoint la position de l'Industrie en faveur du droit international. Les ONG sont plus partagées, avec quelques commentaires en faveur des instruments intergouvernementaux mais aussi d'autres propositions moins claires. On note la faible mobilisation sur cet enjeu des groupes Consommateurs et SSRO et, de manière plus surprenante, des experts du groupe Gouvernement. Ces oppositions sont encore plus flagrantes lorsque l'on observe les résultats uniquement pour les organisations en liaison.



**Figure 5.1.2** Répartition du nombre de commentaires pour le codage "Normes Internationales de Comportement" selon les différents types d'organisations en liaison

Les organisations en liaison de l'Industrie sont uniquement en faveur du *droit international*. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS - *WHO*), représentant des intérêts gouvernementaux et l'OIT (*ILO*), représentant les travailleurs, sont en faveur des traités et conventions internationaux tandis que les ONG ne font pas de proposition précise.

L'évolution de la définition des NIC dans le WD 4.1 (datant de juin 2008) suite aux commentaires sur le WD3 et aux négociations de la rencontre de Vienne (novembre 2007) est intéressante car elle continue de refléter les débats que nous avons révélés dans les commentaires du WD3 :

WD 3: « *Standards or patterns that are in conformance with generally accepted principles of international law.*

*NOTE International declarations, resolutions and guidelines can also contain relevant principles » (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 2).*

WD 4.1: « *Norms that are universally, or nearly universally recognized, and based on customary international law, generally accepted principles of international law, or authoritative intergovernmental instruments » (ISO/TMB/WG SR, 2008c, p. 12).*

D'abord, le WD 4.1 qualifie les NIC de « *norms* », ce qui est juridiquement plus précis que « *standards or patterns* ». On constate ensuite que les deux propositions révélées dans les commentaires, à savoir le «droit international» des accords de libre-échange ainsi que les instruments intergouvernementaux sont mis sur le même plan dans la version 4.1, et non plus hiérarchisées par l'emploi d'une note comme dans le WD 3. La référence au droit coutumier international a été ajoutée de manière distincte aux instruments internationaux faisant autorité. Ces changements témoignent clairement de la dynamique de compromis entre les différentes positions que nous avons mises en évidence.

On note également l'apparition de l'expression « *nearly, or nearly universally recognised* », qui reconnaît comme NIC des instruments qui n'ont pas été ratifiés par tous les pays. Cet ajout est d'importance pour les situations de conflit entre les lois locales et les traités et conventions internationaux, comme le souligne un expert du groupe Travail : «*The importance of international norms concern situations where they should command respect because national law is silent or not applied*» (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p.21).

La définition des NIC a encore évolué jusque dans la dernière version de la norme avant publication, le FDIS :

*Expectations of socially responsible organizational behaviour derived from customary international law, generally accepted principles of international law, or intergovernmental agreements that are universally or nearly universally recognized*

*NOTE 1 Intergovernmental agreements include treaties and conventions.*

*NOTE 2 Although customary international law, generally accepted principles of international law and intergovernmental agreements are directed primarily at states, they express goals and principles to which all organizations can aspire.*

*NOTE 3 International norms of behaviour evolve over time (ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 6)*

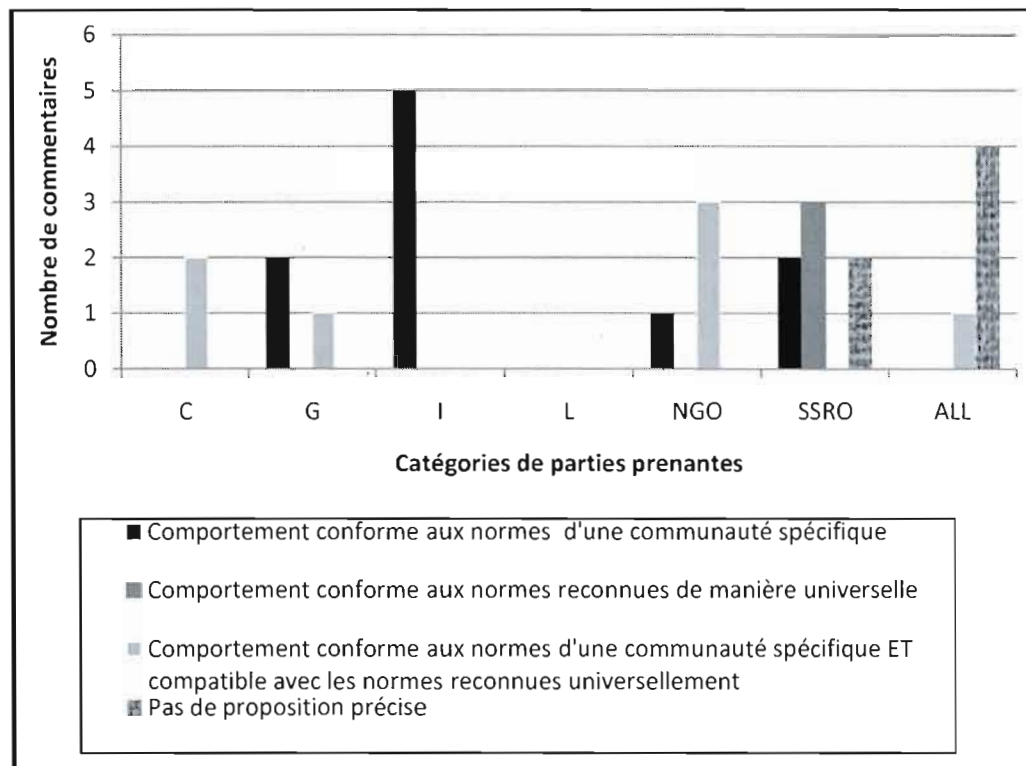
Si les références juridiques demeurent les mêmes par rapport à la version 4.1, on remarque le remplacement de « *norms* » par « *expectations of socially responsible organizational behaviour* ». On peut imaginer que suite à l'inclusion des accords intergouvernementaux dans la version 4.1, les experts en faveur du « droit international » aient souhaité une formulation moins contraignante afin que le respect de ces accords soit considéré comme une attente plutôt qu'une norme pour le comportement des entreprises. Au cours de la préparation de la version 4.1, un commentaire d'un représentant de l'Industrie demandait déjà le remplacement de « *norm of behaviour* » par « *expectation of behaviour* » (ISO/TMB/WG SR, 2007g, p.6).

### 5.1.2 Comportement éthique

Un *comportement éthique* est défini dans le WD 3 de la manière suivante : « *behaviour that is considered right or acceptable in a particular society* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 2). Nous avons dénombré 26 commentaires sur cette définition, que nous avons répartis en 4 catégories de codes (tableau 5.1.2 et figure 5.1.3).

**Tableau 5.1.2** Signification des catégories de codes pour le codage "comportement éthique"

Code	Définition
Comportement conforme aux normes d'une communauté spécifique	Commentaire proposant de définir un comportement éthique comme respectueux des <u>normes considérées comme acceptable dans une société donnée</u>
Comportement conforme aux normes d'une communauté spécifique ET compatible avec les normes reconnues universellement	Commentaire proposant de définir un comportement éthique comme respectueux des <u>normes sociales d'une société donnée mais aussi conforme aux NIC</u>
Comportement conforme aux normes reconnues de manière universelle	Commentaire proposant de définir un comportement éthique comme <u>conforme aux NIC uniquement</u>
Pas de proposition précise	Commentaire proposant de reformuler la définition, mais <u>sans formulation précise</u>



**Figure 5.1.3** Répartition du nombre de commentaires sur la définition de "comportement éthique" en fonction des catégories de parties prenantes

Plusieurs catégories d'acteurs sont en faveur d'une définition de l'éthique selon les normes considérées comme acceptables par une société particulière, semblable à la définition du WD 3. Parmi eux, les représentants du groupe Industrie sont en faveur d'une éthique correspondant au respect des normes d'une société particulière mais en y ajoutant la notion de respect des normes légales de cette communauté. Ainsi, pour les représentants de l'Industrie, l'éthique correspond à la fois au respect des normes morales et des normes juridiques.

La position du groupe Industrie est partagée par certains experts Gouvernement et SSRO. Toutefois les justifications de ces experts correspondent plus à une perspective de relativisme éthique en fonction des spécificités culturelles d'un pays. Ainsi, l'expert SSRO sud-africain propose de définir l'éthique comme ceci : « *behaviour that is consistent with a*

*set of values that determine what is considered right or acceptable in a given society* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 20) car il explique que : « *Ethics by its very nature implies the consideration of values* » (*ibid.*, p. 20).

Par opposition, une autre partie des experts SSRO est en faveur d'une éthique reposant sur des normes universelles. L'expert SSRO australien indique : « *I see significant difficulties with that definition. There are some standards that are supra-national, and considerable controversy surrounds the notion of 'acceptable' [...]* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 16). Il suggère par conséquent de relier la définition à un document à vocation universelle (sans parvenir à préciser lequel) : « *Ethical behaviour is that which conforms to agreed ethical and moral standards, as defined in Document X* » (*ibid.*, p. 16). Il est intéressant de noter la division des experts du groupe SSRO, représentant chercheurs et consultants, les uns en faveur du relativisme éthique, les autres en faveur de l'universalisme ou absolutisme éthique (De George, 1999).

Enfin, les ONG et les consommateurs offrent une position de compromis, définissant un comportement éthique comme respectueux des normes locales mais aussi conforme aux normes internationales de comportement. Pour résoudre le problème de la définition des principes éthiques universels, certains recommandent de faire référence au contenu substantif de la norme ISO 26000. Ainsi, l'expert représentant l'ONG *Ethos Institute* déclare :

*One thing that is acceptable "in a particular society" can be totally against the Universal Declaration of Human Rights, for example. Change the definition using the principles of the standard as a basis. Therefore, "ethical behaviour" would not be a principle anymore, but it would be the behaviour that is acceptable based on all the principles* (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 20-21).

Conséquence de ces demandes, la définition de «comportement éthique» a profondément évolué entre le WD 3 et le WD 4.1 :

WD 3 : « *behaviour that is considered **right or acceptable in a particular society*** » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 2)

WD 4.1 : « *behaviour that is in accordance with **accepted principles of right or good conduct in the context of a particular situation**, and consistent with **international norms of behaviour*** » (ISO/TMB/WG SR, 2008c, p. 12)

Clairement, la position de compromis défendue par les ONG et les consommateurs a été adoptée dans le WD 4.1 puisque le respect des NIC a été ajouté au côté du respect des pratiques locales dans la définition d'un comportement éthique.

### 5.1.3 RS et développement durable

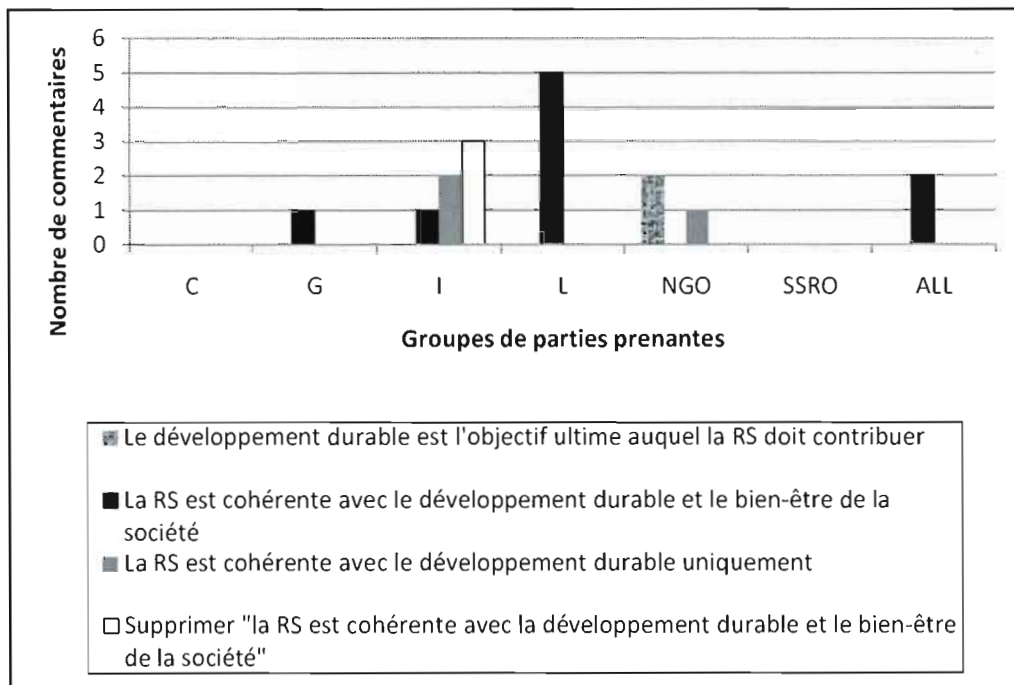
Cet enjeu constitue une partie de la définition de la RS dans le WD 3 :

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour **that is consistent with sustainable development and the welfare of society** [...]* (ISO TMB/WG SR, 2007, doc. N113, p. 3).

Nous avons dénombré 17 commentaires sur la définition de la RS en rapport au segment sur le développement durable (tableau 5.1.3 et figure 5.1.4).

**Tableau 5.1.3** Signification des catégories de codes pour le codage "RS et développement durable"

Code	Définition
Le développement durable est l'objectif ultime auquel la RS doit contribuer	Commentaire proposant d'énoncer que la RS doit non seulement être cohérente mais aussi <u>contribuer au développement durable</u> , qui est son objectif ultime. Il n'y a pas d'indication sur la mention du bien-être de la société.
La RS est cohérente avec le développement durable et le bien-être de la société	Commentaire proposant de conserver la formulation actuelle « <i>is consistent with sustainable development and the welfare of society</i> » en l'état ou en reformulant de l'un des deux termes.
Supprimer « la RS est cohérente avec le développement durable et le bien-être de la société »	Commentaire proposant de <u>supprimer totalement le segment</u> « <i>is consistent with sustainable development and the welfare of society</i> » de la définition de la RS.
La RS est cohérente avec le développement durable uniquement	Commentaire proposant de conserver la formulation existante mais de supprimer « <i>welfare of society</i> ».



**Figure 5.1.4** Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et développement durable" en fonction des catégories de parties prenantes

On remarque que 5 experts du groupe Travail sont en faveur de la formulation actuelle. Toutefois, nous ne savons pas quelle est exactement leur position concernant le segment sur le développement durable car ils demandent de conserver la définition de la RS dans son ensemble. Il semble que cette formulation de la définition de la RS soit un compromis particulièrement débattu entre le groupe Travail et les autres groupes de parties prenantes depuis des négociations antérieures à la rencontre de Sydney en 2007, comme le souligne un expert Travail : « *The interim agreement on the definition of social responsibility was endorsed by the Sydney meeting, and the content of this definition should be retained in the final standard* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 53). D'autres commentaires souhaitent conserver la formulation « *is consistent with sustainable development and welfare of society* » avec des ajustements, à l'instar de l'expert de l'*International Chamber of Commerce* et de l'expert Gouvernement canadien demandant de remplacer « *welfare of society* » par « *social development* » (*ibid.*, p. 57).

Le point commun entre toutes ces propositions est que la RS y est vue comme simplement « cohérente avec » le développement durable et qu'elles tendent à limiter la portée du concept de développement durable. Ainsi, mettre côte-à-côte les concepts de développement durable et bien-être de la société contribue à les distinguer alors que le second est généralement admis comme un objectif du premier. *A fortiori* écrire « *sustainable development and social development* » revient à dire que le développement durable n'inclut pas le développement social. Ces commentaires semblent véhiculer volontairement ou non une représentation erronée du développement durable, centrée sur sa seule dimension environnementale. En témoigne ce commentaire de l'expert canadien du groupe Gouvernement, lors de la préparation du WD 3 (5 mois avant les commentaires analysés) :

*Notions of sustainable development are still taking shape in our societies. Although a definition is offered later, it is cliché'd. An organization can be socially responsible, but not sustainable or pursuing sustainable development approaches. I would support a change to this wording to **focus on the environmental side of sustainable development** (ISO/TMB/WG SR, 2007f, p. 14).*

Si les propositions sont les mêmes, les objectifs derrière ces commentaires participent selon nous de logiques différentes. Pour les experts du Travail, il peut sembler important de réaffirmer la dimension sociale car le développement durable est souvent réduit à sa dimension environnementale. Pour d'autres acteurs comme l'Industrie, réduire la portée du développement durable peut être une façon indirecte de limiter le contenu de la RS elle-même.

Les experts de l'Industrie sont d'ailleurs moins unanimes sur la question du développement durable que sur d'autres enjeux. Trois commentaires souhaitent supprimer totalement la mention « *contributes to sustainable development and the welfare of society* » de la définition de la RS. Deux autres souhaitent supprimer uniquement la mention de « *welfare of society* », pour le motif suivant : « *The term "welfare of society" is included in a definition but has no defined meaning itself. It could be argued as tautology with "sustainable development"* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 57). L'absence de justification véritablement argumentée rend difficile l'interprétation de ces commentaires, tant pour ceux qui sont en faveur du concept de développement durable que pour ceux qui s'y opposent. On retient

cependant que les experts de l'Industrie ne sont pas tous opposés à la reconnaissance du lien entre RS et développement durable.

Un commentaire d'expert ONG souhaite également la suppression de « *welfare of society* ». Deux autres commentaires d'experts du même groupe (*International Institute for Environment and Development* et *African Institute for Corporate Citizenship*) vont plus loin, voyant dans le développement durable « *the ultimate goal to which SR should contribute* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 52). Voici la raison invoquée : « *SR must be defined as the organizational contribution to sustainable development* » (*ibid.*, p. 52).

Face à des représentations peu tranchées et à des objectifs ambigus, l'évolution de la formulation du lien entre RS et développement durable entre le WD 3 et le WD 4.1 est riche d'enseignements :

WD 3 : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that is consistent with sustainable development and the welfare of society* » (ISO/TMB/WG SR, 2007b p. 3).

WD 4.1 : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, health and the welfare of society* » (ISO/TMB/WG SR, 2008c, p. 13).

L'expression « *is consistent* » a été remplacée par « *contributes to* », ce qui renforce le lien entre RS et développement durable. L'expression « *welfare of society* » a été conservée aux côtés du développement durable et le concept de « *health* » a été ajouté. Ces changements ont été opérés lors du traitement des commentaires à la rencontre de Vienne et lors des négociations ultérieures (ISO/TMB/WG/SR, 2008c, p. 2). Afin de comprendre leur logique, nous avons étudié les documents de travail du TG 4 (chargé de la rédaction de la définition de la RS) après la rencontre de Vienne et constaté qu'ils ne contiennent que deux commentaires sur le lien entre RS et développement durable.

Le premier est celui d'un expert français : « *Change "is consistent with" by "contributes to"* » (ISO/TMB/WG SR, 2007g, p. 7), rejoignant les observations formulées par des experts ONG dans les commentaires précités. Le deuxième concerne la demande de l'OMS d'inclure la référence à la santé : « *The WHO supports the inclusion and reference to*

*health and prosperity of society in the definition of social responsibility» (ibid., p.7).* La logique de l'affirmation de la responsabilité des organisations de contribuer à la santé est peu claire. On peut supposer que cette demande soit le reflet d'une volonté de l'OMS d'affirmer la pertinence de sa mission en terme de RS, voire d'asseoir son influence par rapport aux autres instances internationales de regulation présente dans le processus ISO 26000, comme l'OIT ou le Pacte Mondial des Nations-Unies.

Quoi qu'il en soit, une nouvelle formulation a finalement été trouvée dans les versions subséquentes de la norme afin de remédier à l'incohérence de la juxtaposition des notions de développement durable, de santé et de bien-être de la société :

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that contributes to **sustainable development, including health and the welfare of society*** (version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3).

#### 5.1.4 RS et parties prenantes

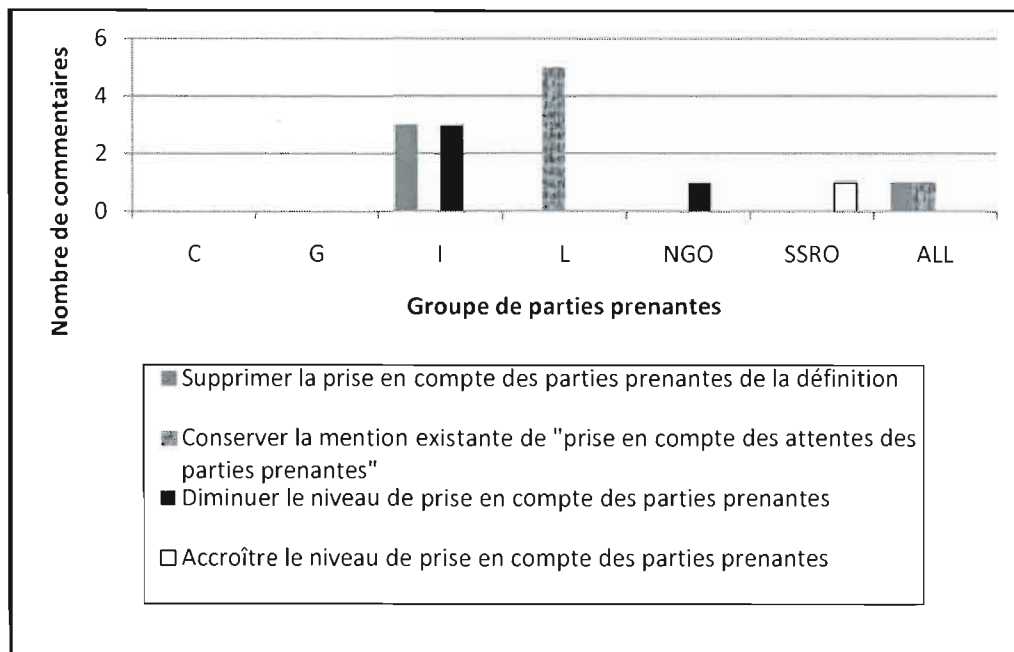
La prise en compte des attentes des parties prenantes est une autre dimension de la définition de la RS dans le WD 3:

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] **takes into account the expectations of stakeholders** [...]* (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 3).

Quinze commentaires traitent de cette partie de la définition. Nous les avons répartis entre 4 catégories de codes (tableau 5.1.4 et figure 5.1.5).

**Tableau 5.1.4** Signification des catégories de codes pour le codage "RS et parties prenantes"

Code	Définition
Supprimer la prise en compte des parties prenantes de la définition	Commentaire proposant de <u>supprimer la référence à la prise en compte des parties prenantes</u> de la définition de la RS
Conserver la mention existante de « prise en compte des attentes des parties prenantes »	Commentaire proposant de <u>conserver</u> la formulation actuelle « <i>takes into account the expectations of stakeholders</i> »
Diminuer le niveau de prise en compte des parties prenantes	Commentaire proposant de changer la <u>formulation actuelle, jugée irréaliste</u> , en remplaçant « expectations » par « interests », « inputs » ou « needs »
Accroître le niveau de prise en compte des parties prenantes	Commentaire proposant de changer la <u>formulation actuelle, jugée insuffisante</u> , en remplaçant « expectations » par « interests »



**Figure 5.1.5** Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et parties prenantes" en fonction des catégories de parties prenantes

Les résultats montrent à nouveau que les représentants du Travail souhaitent conserver la formulation existante. Les représentants de l'Industrie sont partagés entre la suppression pure et simple du segment de texte ou bien sa modification. Un commentaire SSRO souhaite que la relation avec les parties prenantes aille au-delà de la prise en compte des attentes. Les autres catégories de parties prenantes ne commentent pas cet enjeu, hormis un expert représentant les ONG qui rejoint les commentaires de l'Industrie.

La position des experts de l'Industrie est clairement contre la formulation actuelle. Les 3 commentaires demandent de diminuer le niveau de prise en compte des parties prenantes en remplaçant *expectations* par un autre terme. Ils qualifient la formulation actuelle en ces termes : « *too broad* », « *unreasonable* », « *idealistic* » ou « *irrealistic* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p.56 et 57). Ces commentaires traduisent une représentation restreinte de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Il est intéressant de noter que le terme *interests* est suggéré en remplacement de *expectations* à la fois par des experts de l'Industrie jugeant la formulation trop large et par l'expert SSRO la jugeant trop limitée. Ce dernier estime en effet :

*The intention should be for the responsible organisation to take interests into account, not only expectations, as interests may incorporate expectations, but also go beyond this (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 57-58).*

Ce commentaire exprime une représentation plus élargie de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Entre ce spectre de représentations, les experts du groupe Travail sont les seuls satisfaits de la formulation. Il est probable que la *prise en compte des attentes* des parties prenantes soit un niveau de relation que ces experts jugent approprié en comparaison de la relation entre l'entreprise et ses employés.

L'imprécision de la formulation du segment sur les parties prenantes permet de manière consensuelle d'affirmer qu'une relation entre l'entreprise et ses parties prenantes doit exister sans la caractériser. C'est sans doute pour cette raison que la formulation n'a pas été modifiée dans le WD 4.1, ni dans les versions suivantes de la norme (FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3).

#### 5.1.5 RS et respect des lois

La conformité d'une organisation aux lois applicable est une dimension de la RS définie dans le WD 3 :

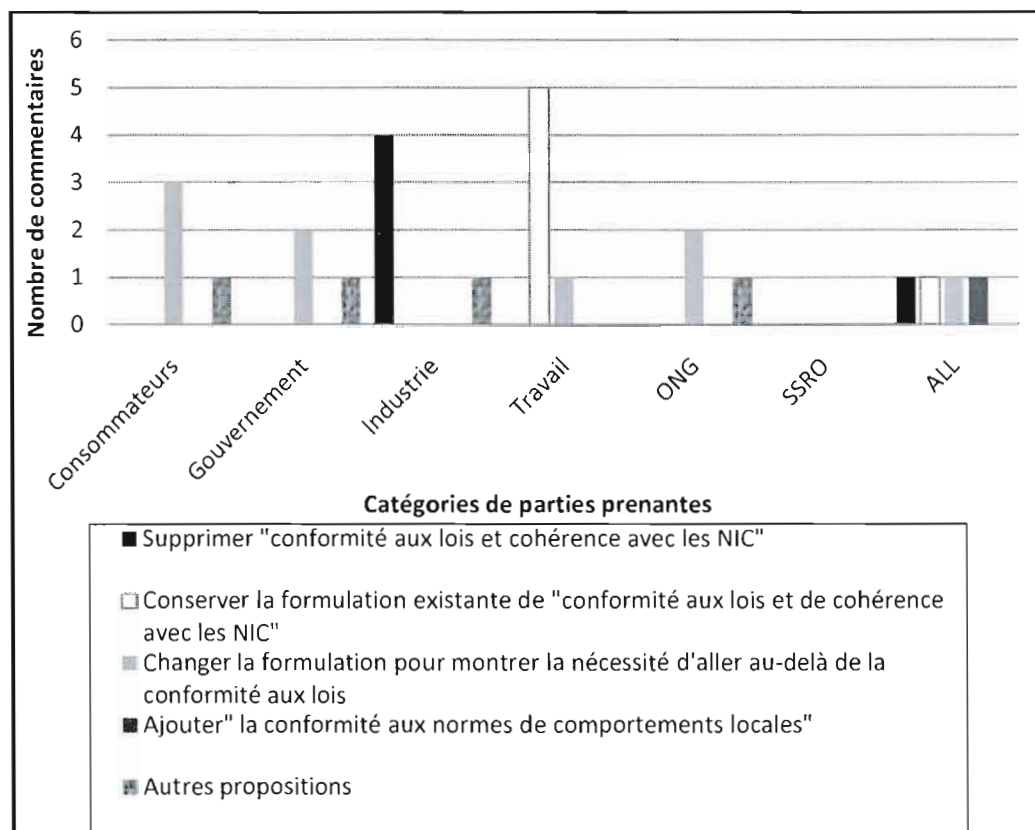
*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour [...]* (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 3).

Deux types d'instruments juridiques sont en question : la loi applicable et les normes internationales de comportement. L'expression *loi applicable* vise à prévenir les ambiguïtés

de l'expression *loi locale* dans un contexte de mondialisation des entreprises (pour les entreprises installées dans plusieurs pays et pouvant être soumises à plusieurs juridictions). Nous avons recensé 25 commentaires sur ce segment de la définition de RS.

**Tableau 5.1.5** Signification des catégories de codes pour le codage "RS et respect des lois"

Code	Définition
Supprimer « conformité aux lois et cohérence avec les NIC »	Commentaire proposant de <u>supprimer la référence au respect des lois</u> et des normes internationales de comportement de la définition de la RS
Conserver la formulation existante de « conformité aux lois et de cohérence avec les NIC »	Commentaire proposant de conserver la <u>formulation actuelle</u> « <i>is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour</i> »
Changer la formulation pour montrer la nécessité d'aller au-delà de la conformité aux lois	Commentaire proposant de changer la formulation actuelle afin de montrer qu'un comportement socialement responsable requiert <u>d'aller au-delà de la conformité aux lois</u>
Ajouter « la conformité aux normes de comportements locales »	Commentaire proposant d'ajouter à la formulation actuelle le <u>respect des normes locales de comportement</u>



**Figure 5.1.6** Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et respect des lois" en fonction des catégories de parties prenantes

À nouveau, on constate que les experts Travail souhaitent conserver l'énoncé du WD 3 en l'état. Sur l'enjeu de la conformité aux lois, cela peut s'expliquer par le fait que dans la plupart des pays développés, les réglementations régissent largement les relations entre les entreprises et leurs employés. En outre, la cohérence avec les normes internationales de comportement permettrait l'application au niveau international des conventions de l'OIT. On comprend donc clairement l'intérêt des représentants des travailleurs de conserver une telle définition.

À l'inverse, les experts de l'Industrie sont pour la suppression pure et simple de la mention du respect des lois applicables et des normes internationales de comportement. Toutefois, aucun expert ne fournit de justification explicite à cette proposition.

Un troisième groupe d'experts, dont trois représentant les Consommateurs, deux les Gouvernements et deux les ONG, souhaitent modifier la formulation afin de montrer que la RS ne constitue pas uniquement le respect des lois. Ainsi, l'expert du Gouvernement autrichien écrit : « *To act in compliance with applicable law is not social responsibility but simply an obligation of any organization* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 58), de même qu'un commentaire consensuel irlandais qui énonce : « *SR is more than compliance with laws – all organizations should be in compliance with applicable laws* » (*ibid.*, p. 59).

Enfin, un commentaire consensuel indonésien propose de nuancer la notion de conformité aux normes internationales par l'ajout de la notion de norme locale, et propose la formulation suivante : « *[behaviour that] is in compliance with applicable law and in line with well balanced local and international norms of behaviour* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 58).

Il est intéressant de noter que malgré les commentaires des groupes Consommateurs, Gouvernements et ONG, la formulation de la question du respect des lois dans la définition de la RS est restée la même entre le WD 3 et le WD 4.1 :

WD 3 : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour [...]* » (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 3).

WD 4.1 : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour [...]* » (ISO/TMB/WG SR, 2008c, p. 13).

#### 5.1.6 RS et sphère d'influence

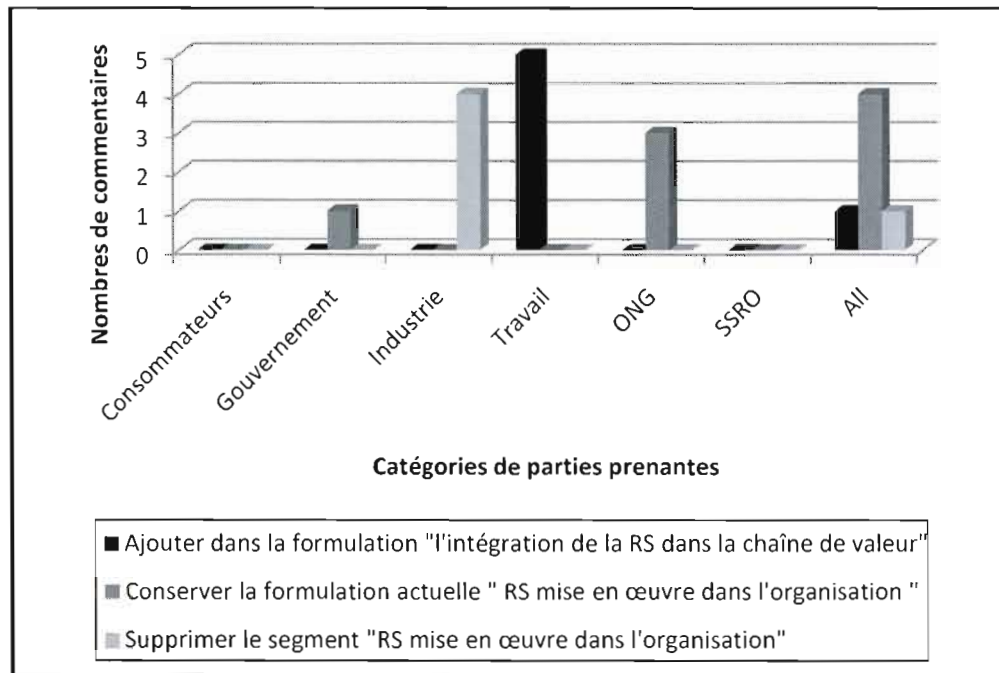
Ni la notion de chaîne de valeur, ni celle de sphère d'influence (dont la philosophie sera présentée à la section 6.1.6) ne sont abordées explicitement dans la définition de la RS du WD 3. On y mentionne simplement que la RS doit être mise en œuvre dans l'organisation, sans aborder la question des frontières juridiques de cette dernière:

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is integrated throughout the organization* (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 3).

Nous avons dénombré 19 commentaires sur la question de la mise en œuvre de la RS dans la sphère d'influence de l'organisation (voir tableau 5.1.6 et figure 5.1.7).

**Tableau 5.1.6** Signification des catégories de codes pour le codage "RS et sphère d'influence"

Code	Définition
Ajouter dans la formulation <i>l'intégration de la RS dans la chaîne de valeur</i>	Commentaire proposant d'ajouter à la formulation <i>is integrated throughout the organization</i> la notion <u>d'application de la RS dans la chaîne de valeur ou la sphère d'influence</u>
Conserver la formulation actuelle : <i>RS mise en œuvre dans l'organisation</i>	Commentaire proposant de conserver la formulation actuelle <i>is integrated throughout the organization</i>
Supprimer le segment : <i>RS mise en œuvre dans l'organisation</i>	Commentaire proposant de <u>supprimer le segment <i>is integrated throughout the organization</i></u> de la définition de la RS



**Figure 5.1.7** Répartition du nombre de commentaires pour le codage "RS et sphère d'influence" en fonction des catégories de parties prenantes

Les experts du groupe Industrie sont unanimement en faveur de la suppression du segment «*is integrated throughout the organization*» de sorte qu'ils souhaitent éluder la question de la mise en œuvre de la RS et *a fortiori* celle de son application dans la chaîne de valeur de l'organisation. Un commentaire de l'*International Organization for Employers* justifie cette proposition par le fait que la définition ne doit pas traiter de la question de la mise en œuvre de la RS «*the fourth bullet is concerned not with definition but implementation*» (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 52).

Les experts du groupe Travail, souhaitant conserver la définition de la RS telle que définie dans le WD 3, se prononcent *ipso facto* en faveur de la formulation actuelle. On peut supposer qu'une telle formulation de la mise en œuvre de la RS soit à l'avantage des travailleurs, puisqu'ils sont généralement considérés comme une des parties prenantes internes, appartenant au premier cercle de l'entreprise, de sorte que l'énoncé actuel leur donne préséance sur les autres parties prenantes de l'entreprise.

Enfin, les ONG font front commun pour la mise en œuvre de la RS dans la sphère d'influence et sont soutenues par trois commentaires consensuels et un commentaire du Gouvernement. Il faut noter que le concept de sphère d'influence n'est pas le seul concept invoqué pour qualifier le périmètre de l'organisation : ceux de chaîne d'approvisionnement et de chaîne de valeur sont également utilisés. Un expert de l'ONG Red Puentes indique ainsi : « *The concepts of supply chain and value chain should be added* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 59), tandis que l'expert Gouvernement autrichien écrit : « *Add reference to the "sphere of influence, including the supply chain"* » (*ibid.*, p. 59). Peu d'arguments sont fournis par ces experts, comme si la question de l'application de la RS dans la sphère d'influence de l'organisation semblait naturelle, ainsi que le note ce commentaire consensuel mexicain : « *It is accepted that Social Responsibility needs to be in the supply chain* » (*ibid.*, p. 59)

Dans tous les cas, la notion de sphère d'influence a bien été ajoutée à la définition de *social responsibility* dans le WD 4.1. :

WD 3 : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is integrated throughout the organization* » (ISO/TMB/WG SR, 2007b, p. 3)

WD 4.1 : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is integrated throughout the organization and practiced in its relationships. [...]*

**NOTE 2** *Relationships refer to an organization's activities within its sphere of influence*» (ISO/TMB/WG SR, 2008c, p. 13)

On note toutefois que l'inclusion de cette notion s'est faite dans une note. Cette formulation semble refléter une dynamique de compromis entre les différentes parties prenantes impliquées sur la question : l'Industrie, le monde du Travail et les ONG.

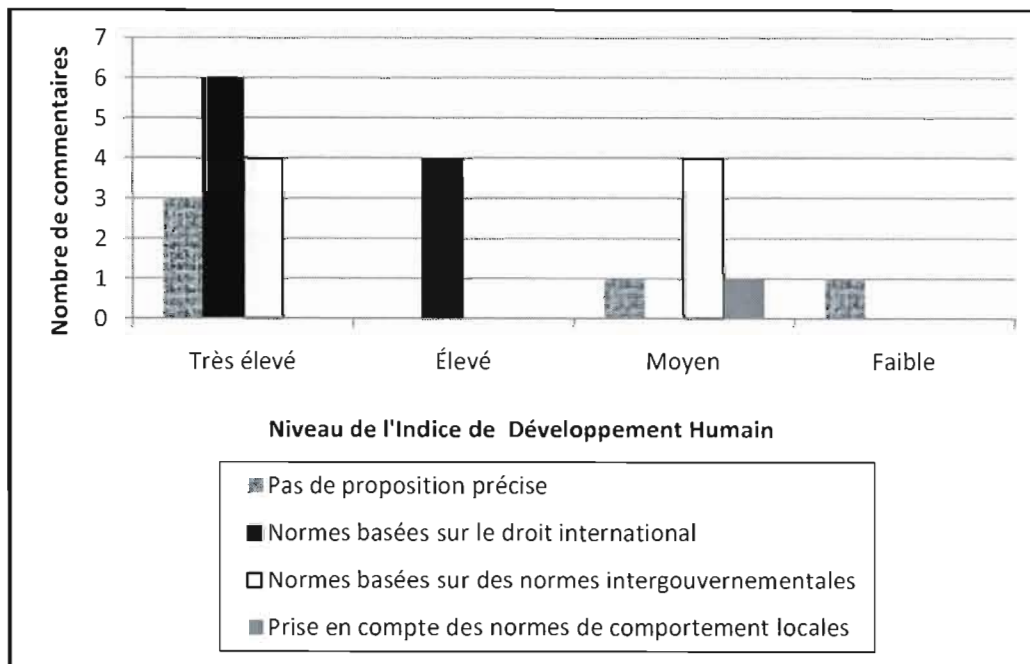
## 5.2 Représentations de la RS selon le niveau de développement des pays

Au chapitre III, nous avons vu que les différences de représentations, attentes et enjeux de RS entre les pays s'expliquaient par les différences de contexte sociopolitique et de *national business system* (Matten et Moon, 2008). Certains de nos résultats témoignent de logiques différentes entre les PED et les pays développés sur les questions de *international norms of behaviour* et de *ethical behaviour*.

Pour classer les pays en fonction de leur niveau de développement, nous avons eu recours au classement annuel des pays selon l'Indice de Développement Humain (IDH) du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD). L'IDH est un indice composite incluant : l'indice de PIB (PIB par habitant), l'indice d'espérance de vie (taux d'espérance de vie) et l'indice d'instruction (taux de scolarisation et taux d'alphabétisation). Nous avons utilisé le classement 2009 (PNUD, 2009), établi selon les statistiques de l'année 2007, ce qui coïncide avec le moment où ont été formulés les commentaires. Nous présentons le nombre de commentaires par catégories de codes en fonction du niveau de l'IDH : très élevé (supérieur à 0.9), élevé (entre 0.8 et 0.9), moyen (entre 0.5 et 0.8) et faible (inférieur à 0.5).

### 5.2.1 Normes Internationales de Comportement

La figure 5.2.1 présente les commentaires respectifs des pays à IDH très élevé, élevé, moyen et faible sur la définition de *international norms of behaviour* (pour un rappel de la signification des catégories de code, voir le tableau 5.1.1).



**Figure 5.2.1** Répartition du nombre de commentaires sur la définition de "Normes Internationales de Comportement" selon le niveau de l'IDH

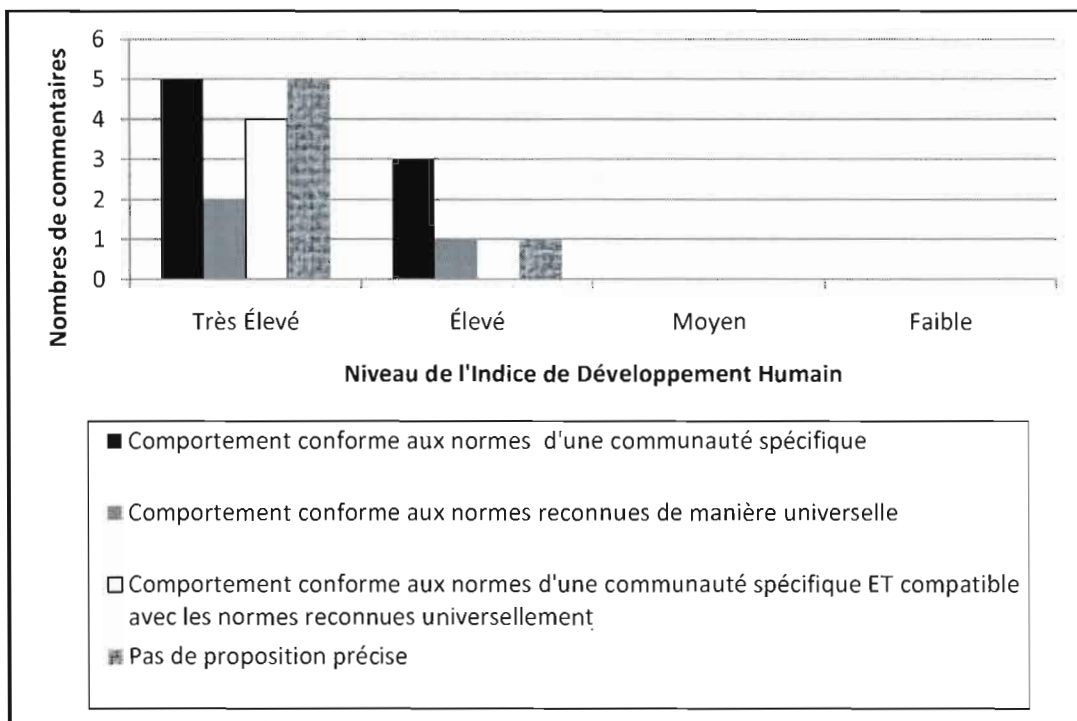
D'abord, il est frappant de constater l'écart du nombre de commentaires entre les pays à IDH très élevé (13 pour 38 pays), élevé (4 pour 45 pays), moyen (6 pour 75) et faible (1 pour 24 pays). Cela s'explique par le fait que les experts des pays en voie de développement (PED) n'ont pas les mêmes ressources (argent et expertise) que ceux des pays développés pour participer au processus.

Les experts des pays à IDH très élevés se positionnent en majorité pour le « droit international » et dans une moindre mesure pour les conventions internationales. Pour les pays à IDH élevé, les 4 commentaires (Argentine, Chili, Costa Rica et Turquie) sont unanimement en faveur de N.I.C. fondées sur le droit international. Pour 3 de ces pays, l'expert faisant le commentaire appartient au groupe Industrie. Pour les pays à IDH moyen, on dénombre quatre commentaires en faveur des traités internationaux (tous des commentaires d'experts sud-africains) ainsi qu'un commentaire indonésien sur les valeurs et coutumes locales.

Ainsi, hormis pour les sud-africains, aucun expert des pays à IDH inférieur à 0.9 n'est en faveur des normes basées sur les traités et conventions internationales, et une part significative de ces experts représentent l'Industrie et sont en faveur des normes basées sur le « droit international », c'est-à-dire sur accords de libre-échange.

### 5.2.2 Comportement éthique

De la même manière, la figure 5.2.2 témoignent de nettes différences dans les commentaires des pays à IDH fort et faible sur la définition de *ethical behaviour* (pour un rappel de la signification des catégories de code, voir le tableau 5.1.2).



**Figure 5.2.2** Répartition des commentaires pour le codage "comportement éthique" selon le niveau de l'IDH

Encore une fois, l'absence de tout commentaire de la part de pays dont l'IDH est inférieur à 0.8 est frappante. Les codages pour les pays à IDH élevé sont en majorité pour une éthique définie en fonction des normes locales (expert de l'Industrie du Venezuela et de la Turquie et expert du gouvernement brésilien) mais on note également un commentaire d'un expert SSRO brésilien pour une éthique définie en fonction de normes universelles.

Ce commentaire SSRO brésilien pour les normes éthiques universelles semble d'ailleurs répondre directement au commentaire de l'expert Gouvernement brésilien en faveur des normes éthiques locales. Le gouvernement semble se poser en garant des pratiques culturelles spécifiques du pays : « *We suggest « [or] culture » be inserted after « [behaviour that is considered right or acceptable in a particular] society » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 18).* L'expert SSRO, représentatif de la société civile, souligne quant à lui les dérives liées à certaines pratiques culturelles : « *There are behaviours considered right or acceptable in a particular **society or culture** that are questionable, for example : women that hasn't the right to vote, etc. » (ibid., p. 18).*

Après avoir présenté les résultats de nos six codages thématiques et les avoir interprétés, nous allons étudier au Chapitre VI comment ils nous permettent de répondre à nos questions de recherche, sur les différentes représentations de la RS en fonction des groupes de parties prenantes et des groupes nationaux, ainsi que sur le contenu de la définition de la responsabilité sociétale.

## CHAPITRE VI

### DISCUSSION

Nous commençons dans ce chapitre par analyser le contenu des définitions de *international norms of behaviour*, *ethical behaviour* et *social responsibility* en termes de conceptualisations théoriques. Dans un deuxième temps, nous revenons sur la prévalence du rôle des parties prenantes dans le processus en nous interrogeant sur la présence, plus latente, de représentations nationales voire linguistiques.

#### 6.1 Le compromis sur le contenu de la définition de la RS

##### 6.1.1 RS et normes internationales de comportement

Le cadre juridique international étant encore en construction (Cavanagh, 2004), l'identification de normes universelles de référence pour les entreprises est un enjeu majeur (Wood et al., 2006) et ce d'autant plus si leur respect est admis comme une dimension de la RS.

Les accords de libre-échange prônés par les représentants de l'Industrie portent davantage sur les conditions économiques des échanges que leurs impacts sociaux et environnementaux, hormis à travers certains *side agreements* sur la protection de l'environnement, le salaire ou les conditions de travail (ibid., 2004). En revanche, les traités internationaux concernant la protection de l'environnement (comme la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement de 1992), les droits humains (la Déclaration

Universelle des Droits de l'Homme de 1947), les droits du travail (la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998) ou la lutte contre la corruption (la Convention des Nations-Unies contre la corruption de 2003) sont des modèles de normes internationales qui ne prévoient pas de mécanismes d'application. Les règles contenues dans ces instruments doivent être mises en œuvre par les États qui les ont ratifiés, mais ces derniers n'en ont pas toujours la volonté ni les capacités. *A fortiori*, afin de compenser leur perte d'influence par rapport aux entreprises (Petrella, 1989 ; Habermas, 2001), les États s'engagent dans une *race to the bottom* pour minimiser la pression fiscale et réglementaire sur ces dernières (Scherer et Palazzo, 2008). Un vide réglementaire (*regulatory vacuum*) tend à se former autour des entreprises sur les enjeux sociaux et environnementaux (*ibid.*, 2008).

Nos résultats montrent que les représentants du groupe Industrie semblent opposés à inclure le respect des instruments intergouvernementaux dans la norme car cela en ferait une responsabilité internationalement reconnue pour les organisations, ou du moins pour celles qui souhaitent être reconnues comme responsables (Turcotte *et al.*, 2010). Cette position tranche avec celle des représentants du Travail qui défendent aux côtés de l'OIT le respect des Conventions de l'OIT. Ces dernières s'adressant aux États, les entreprises ne les appliquent pour le moment que de manière volontaire, par exemple en endossant la «Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale» (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

L'opinion des ONG est difficilement interprétable. Les codages de leurs commentaires n'ont pas révélé de propositions significatives. Certaines comme l'ONG *Ethos Institute* estiment simplement que la formulation doit être revue : «*It needs further discussion*» (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p.20). D'autres estiment qu'elle doit être élargie à d'autres sources. L'ONG *International Institute for Environment and Development* (IIED) indique : «*It is difficult, without further guidance, to translate 'general principles of international law' into guidance capable of application by organisations that are not states*» (*ibid.*, p.22). On pourrait supposer que les ONG souhaitent une définition élargie aux normes et codes de conduite de RSE, comme la GRI ou le Pacte Mondial, spécifiquement destinés

aux entreprises. Toutefois il est impossible de s'avancer sauf à reconnaître un manque de mobilisation et d'avis tranché.

Ce manque de mobilisation sur une question juridique paraît beaucoup plus surprenant dans le cas du groupe Gouvernement. On pourrait supposer que les commentaires des experts du gouvernement se retrouvent dans la catégorie des commentaires consensuels (voir section 4.2). Dans tous les cas, il est intéressant de noter que les commentaires consensuels sont en majeure partie en faveur de la formulation pour le droit international. Si cette hypothèse sur la prévalence des commentaires gouvernementaux dans les commentaires consensuels se vérifiait, cela pourrait conforter la thèse que les gouvernements préfèrent soutenir un droit international prenant la forme d'accords de libre-échange et laisser les entreprises s'autoréguler sur les questions sociales et environnementales, plutôt que de renforcer les contraintes réglementaires sur leur territoire national à cause de la *race to the bottom*. Comme pour les ONG, nous nous garderons toutefois de conclure sur les représentations des experts du groupe Gouvernement.

En résumé, les représentations des différents groupes de parties prenantes sur la question des NIC se distinguent assez nettement selon le rapport que ces groupes ont aux instruments juridiques internationaux. D'une part, les entreprises ne souhaitent pas être soumises à des réglementations internationales autres que celles définies au sein l'OMC. Les autres institutions de régulation internationale, telles que l'OMS ou l'OIT, promeuvent les instruments intergouvernementaux en matière sociale et environnementale dont elles sont garantes. Elles sont soutenues sur ce point par les travailleurs souhaitant l'application des Conventions de l'OIT à l'échelle internationale. Enfin, les ONG ne prennent pas explicitement position et l'on ignore l'opinion d'experts représentant le Gouvernement (hormis l'OMS), les Consommateurs et les SSRO.

Il faut également noter que le commentaire (indonésien) proposant l'ajout de la définition de « normes locales de comportement » n'a pas du tout été pris en compte car il ne correspond pas au débat sur les N.I.C. En fait, la définition des NIC est à caractère uniquement juridique et tend à définir un corpus de réglementation internationale que toute organisation doit respecter, en plus des lois locales. Elle ne porte pas sur le respect des normes entendues au sens culturel, élément davantage traité dans la définition de «*ethical*

*behaviour*» (section 5.1.2). Ce caractère juridique explique aussi pourquoi les normes et codes de conduite de RSE destinés aux entreprises, comme la GRI ou Pacte Mondial des Nations-Unies, ne peuvent pas être inclus.

Ces données appuient la thèse de Cavanagh (2004), selon lequel les pays PED considèrent que leurs faibles législations sociales et environnementales constituent des avantages comparatifs dans le cadre du commerce international. Il arrive ainsi que des représentants des PED s'opposent à l'inclusion de *side-agreements* en matière sociale et environnementale dans les négociations pour les accords de libre échange (*ibid.*, 2004). Ces positions peuvent sembler paradoxales quand on sait que les PED sont les pays où les crises sociales et environnementales sont les plus durement ressenties (PNUD, 2006, cité par Visser, 2008), mais elles s'expliquent par le fait que le développement économique est une condition nécessaire pour traiter les enjeux prioritaires de ces pays : la réduction de la pauvreté ainsi que le développement des infrastructures, l'accès à l'éducation et au système de santé (Visser, 2008). Pour certains auteurs, les responsabilités économiques constituent donc la base de la RS dans les PED (*Visser, 2008*). Par la mise œuvre de stratégies de « *bottom of the pyramid* » (Prahalad, 2005, cité par Matten et Moon, 2008), les entreprises responsables peuvent pallier aux échecs des gouvernements locaux pour améliorer les conditions de vie de leurs populations.

Compte-tenu de ces débats, la notion de respect des normes internationales de comportement est fondamentale dans la définition et l'application du concept de RS, particulièrement dans une optique de citoyenneté corporative mondiale (GBC). Dans cette perspective, la mise en œuvre de la RS est inséparable du respect d'un ensemble de valeurs et principes minimaux, qui reflètent les normes universelles (détenues dans des documents comme les conventions de l'OIT ou la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme) et qui sont appliqués dans le respect des cultures et pratiques locales (Wood *et al.*, 2006). Pour cette raison, le concept de NIC figure également dans la définition de la RS (voir section 6.1.5).

### 6.1.2 RS et comportement éthique

Le premier enjeu qui émerge de ces résultats rejoint la question des normes internationales de comportement. Le positionnement des experts de l'Industrie de vouloir définir un comportement éthique comme respectueux des normes locales (voir section 5.1.2) peut s'expliquer de plusieurs façons. À première vue, on peut opiner que ces experts penchent en faveur du relativisme éthique, par opposition à un universalisme qui risquerait d'imposer les normes occidentales aux cultures locales. Une autre interprétation de ce résultat, plus cynique il faut en convenir, serait que les normes et coutumes locales sont moins contraignantes pour les entreprises que les normes universelles. En effet, sous couvert de respecter les pratiques locales, les entreprises peuvent tirer profit d'un cadre juridique beaucoup moins contraignant, de sorte que des situations où certains droits humains ou droits fondamentaux au travail sont violés peuvent être légitimées par le respect des pratiques locales et des normes légales. C'est ainsi que tous les commentaires dupliqués d'un groupe d'experts de l'Industrie sur la définition de comportement éthique mettent un point d'honneur à associer normes éthiques et normes légales : « *Behaviour that is **legal, honest and meets standards considered acceptable in a particular society*** » (commentaire de l'IPIECA, ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 19). S'il est vrai que loi et éthique se recoupent sur de nombreux aspects, la loi est en général silencieuse dans de nombreuses situations, qui plus est dans les PED où les réglementations sociales et environnementales sont beaucoup moins développées que dans les pays industrialisés (Crane et Matten, 2004). Crane et Matten (2004) expliquent la teneur de la problématique :

*Business ethics can be said to begin where law ends. [...] Discussion about the ethics of particular business practices may eventually lead to legislation once some kind of consensus is reached, but for most of the issues [...], the law typically does not currently provide us with guidance (Crane et Matten, 2004, p. 9).*

Pour ces raisons, la proposition du groupe Industrie de définir les normes éthiques en fonction des pratiques et des réglementations locales semble participer d'un double discours qui, s'il s'affiche respectueux des coutumes locales, vise dans les faits à profiter d'un cadre juridique inexistant dans les PED. C'est pourquoi, *a contrario* de groupes comme les ONG ou les consommateurs, les représentants de l'Industrie ne souhaitent pas définir un comportement éthique comme respectueux des coutumes locales et des normes

internationales de comportement (voir section 5.1.2). Expliquant l'incapacité des entreprises transnationales à s'auto-réglementer, Gendron, Lapointe et Turcotte (2004, p. 82-83) écrivent : « Des entreprises exemplaires et 'citoyennes' dans leur territoire d'attache se transforment en entreprises marginales et parfois même en véritables prédateurs dès qu'elles franchissent les frontières nationales ».

Le deuxième enjeu qui transparait de notre analyse thématique «comportement éthique» est la question de l'opposition entre universalisme et relativisme éthique (voir section 5.2.2). Comme l'explique De George (1999), les tenants de l'absolutisme éthique (ou universalisme) revendiquent l'existence de principes moraux éternels et universellement applicables, de sorte que le bien et le mal sont objectivement définissables. À l'inverse, les partisans du relativisme éthique estiment que les principes moraux sont subjectifs et dépendent du contexte considéré. Par conséquent, la frontière entre le bien et le mal est susceptible de varier selon la personne qui prend la décision et la culture où elle opère. Dans leur ouvrage *Business Ethics*, Crane et Matten (2004) avancent que ces positions sont peu tenables dans la pratique, et qu'il convient plutôt d'opter pour une approche médiane, qu'ils qualifient de pluralisme. Pour ces auteurs, « *pluralism accepts different moral convictions and backgrounds while at the same time suggesting that a consensus on basic principles and rules can, and should, be reached* » (Crane et Matten, 2004, p. 77).

Au-delà de cette clarification qui semble relever du bon sens, la question de l'opérationnalisation de cette ligne de conduite reste entière. À n'en pas douter, le débat relativisme / universalisme sera une problématique majeure pour les entreprises souhaitant mettre en oeuvre ISO 26000.

La question du respect des pratiques culturelles locales abordées par les commentaires brésiliens participe d'un débat plus large et persistant sur le fait que la RSE contribue à imposer les valeurs et les pratiques occidentales dans les PED. Ce débat repose d'abord sur l'idée que les principes universels de RSE sont ancrés dans les valeurs occidentales (voir Wood *et al.*, 2006 ; Visser, 2008). Visser (2008) estime qu'il faut dépasser ces controverses. D'une part, les valeurs et traditions culturelles des PED constituent des moteurs locaux de la RS (tradition d'entraide dans la communauté en Amérique latine, tradition humaniste *ubuntu* en Afrique, philosophie bouddhistes en Asie). D'autre part,

Wood, Logsdon *et al.* (2006) montrent que l'éthique de réciprocité, fondamentale dans la notion de responsabilité envers les impacts, transcende les religions. Cette éthique correspond à la règle « Traite les autres comme tu voudrais être traité » et trouve des correspondances dans l'hindouisme, le bouddhisme, le confucianisme, l'islam, le judaïsme et le christianisme (*ibid.*, p. 63-64, traduction libre).

D'autre part, bien que l'on constate une certaine adaptation des pratiques et normes de RSE au contexte des PED (voir Matten et Moon, 2008), le développement des normes et certifications de RSE participe de pressions isomorphiques envers ces pays (Matten et Moon, 2008), que ce soit à travers les exigences des donneurs d'ordre internationaux envers leurs fournisseurs du Sud à travers la pression que rencontre les entreprises transnationales du Sud à l'adoption des normes sociales et environnementales des entreprises du Nord (Matten et Moon, 2008). Or, selon Boiral (2003), les normes et certifications de RSE imposent des modes d'organisation reflétant les valeurs occidentales d'ordre et de rationalité qui ne seraient pas adaptées aux entreprises des pays africains ou latino-américains. Ces dernières seraient ancrées dans des cultures à contextes de communication forts et implicites et par conséquent moins bien adaptées au formalisme et aux procédures des contextes de communication faibles prévalant dans les cultures occidentales (Hall, 1989, cité par Boiral, 2003).

Quoi qu'il en soit, l'importance de l'éthique comme dimension de la RSE est telle que peu de commentaires dans notre échantillon ont remis en cause la présence de cette notion dans la première partie de la définition de la RS, qui, rappelons-le, se lit :

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, **through transparent and ethical behaviour that :** contributes to sustainable development, including health and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour ; and is integrated throughout the organization and practised in its relationships [...]*  
(version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3).

Le fait qu'un comportement éthique soit consacré comme un préalable aux quatre composantes de la RS énumérées (de « *contributes to sustainable development* » à « *and practised in its relationships* ») rejoint les propos de Pasquero (2005b, p. 125) : « Aucune des

[...] autres composantes de la RSE n'a de sens si elle n'est pas soutenue par un fondement éthique » (voir section 1.4).

### 6.1.3 RS et développement durable

L'analyse des commentaires sur le segment de la définition liant RS et développement durable montre que tous les groupes de parties prenantes reconnaissent sinon la contribution, du moins « la cohérence » de la RS avec le développement durable. En conséquence, la dernière version d'ISO 26000 comporte un paragraphe intitulé « *Relationship between social responsibility and sustainable development* » au sein de la clause 3 « *Understanding Social Responsibility* » (ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 9). Les notions de « contribution de la RS au développement durable » défendue par un expert français, et celle de « développement durable comme objectif ultime de la RS » défendue par les ONG dans notre base de données y sont même consacrées :

*Because sustainable development is about the economic, social and environmental goals common to all people, it can be used as a way of summing up the broader expectations of society that need to be taken into account by organizations seeking to act responsibly. Therefore, an overarching objective of an organization's social responsibility should be to contribute to sustainable development* (version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 9)

Cet apparent consensus sur la relation entre RS et développement durable est typique des débats sur la question. Comme le notent Beaupré, Cloutier, Gendron *et al.* (2008, p. 81) : « Au cours des dernières années, le développement durable est devenu incontournable, et ce même s'il est invoqué par les uns et par les autres pour soutenir des positions parfois contraires ». Bien que les définitions de l'UICN et du rapport Brundtland (CMED, 1988) fassent aujourd'hui consensus (voir section 1.6.1), « leur formulation générale ne permet pas nécessairement d'en saisir la portée concrète, ni de déceler en quoi le développement durable se distingue du modèle de développement industriel traditionnel » (Beaupré *et al.*, 2008, p. 82). Il n'est donc pas étonnant de constater que la définition du concept de développement

durable retenue dans la dernière version d'ISO 26000 soit celle du Rapport Brundtland (ISO/TMB WG SR, FDIS, 2010, p. 4).

Pour autant, ce consensus « terminologique » selon l'expression de Gendron et Réveret (2000, p. 113) ne saurait masquer le débat sur la hiérarchisation nécessaire entre les trois piliers (*ibid.*). Des traces de ce débat sont perceptibles dans notre analyse, à travers la variété des propositions des experts sur la formulation concrète du segment de la définition de la RS traitant du développement durable.

D'une part, la proposition d'un expert Gouvernement d'accentuer la dimension environnementale du développement durable en y adjoignant la notion de « développement social » (voir section 5.1.3) est erronée puisqu'on ne peut limiter le développement durable à la réconciliation des dimensions économiques et écologiques. Si la question environnementale est majeure dans la notion de développement durable, c'est que la capacité de charge des écosystèmes est limitée et qu'elle nécessite d'être prise en compte dans les activités économiques (Gendron, 2007). Pour autant, la réconciliation entre économie et environnement n'est pas une finalité en soi et elle a pour but « d'améliorer le sort des individus et des collectivités » (Beaupré *et al.*, 2008, p. 83), objectif incarné par le pilier social du développement durable.

À ce titre, si le bien-être de la société est considéré comme un des piliers du développement durable, la formulation défendue par le groupe Travail, dissociant développement durable et bien-être de la société, paraît tautologique. Elle pourrait toutefois s'expliquer par la méfiance plus large des représentants du monde du travail vis-à-vis de la RSE et le développement durable. Igalens (2008) montre que l'attitude des syndicats français face à la RSE est partagée, tandis que Salmon (2005) relève le scepticisme des salariés du groupe français EDF envers les codes de conduite et les chartes éthiques. Traditionnellement, les représentants syndicaux ont en effet des difficultés à se positionner sur les questions d'environnement et des attentes de la société en général, difficultés auxquelles s'ajoute la crainte de voir leur pouvoir de négociation dilué par la prise en compte d'autres parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Par conséquent, la formulation retenue dans la dernière version de la norme (« *sustainable development, including health and the welfare of society* » : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3) permet de résoudre les contradictions liées à

l'opposition entre développement durable et bien-être de la société, tout en répondant aux inquiétudes des représentants du groupe Travail. En outre, cette précision offre l'avantage de rappeler au lecteur que le développement durable ne concerne pas uniquement l'environnement, cette confusion étant également fréquente dans le public (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

L'ambiguïté des positions des experts de l'Industrie sur la question du développement durable reflète également certains débats sur les piliers économique et environnemental. Alors que la moitié des experts du groupe Industrie souhaite la suppression du lien entre développement durable et RS dans la définition de cette dernière, on peut s'interroger sur les motivations des experts qui supportent la reconnaissance de cette relation dans la RS. L'absence de justifications développées nous empêche de conclure sur le positionnement de ces experts. On peut malgré tout évoquer qu'une représentation courante du développement durable dans les milieux d'affaires voit l'association économie et environnement comme naturelle (Gendron et Revéret, 2000). Gendron et Revéret expliquent que l'idée d'une « croissance durable » s'est répandue dans les milieux d'affaire selon la logique suivante :

Profondément enracinée dans le paradigme dominant traditionnel, l'idée d'une croissance durable traite l'environnement comme une nouvelle donnée qu'il suffit d'intégrer à un modèle de développement dont les fondements demeurent pertinents (Gendron et Revéret, 2000, p. 117).

La définition de la RS donnée par le WBSCD incarne également cette perspective :

*Corporate social responsibility is the commitment of business to **contribute to sustainable economic development**, working with employees, their family, the local community and society at large to improve their quality of life* (WBSCD, 2002, cité par Kerr *et al.*, 2009, p 7).

Cette idée de la réconciliation naturelle de l'environnement et de l'économie est entretenue par la définition tripolaire (non hiérarchisée) du développement durable où les trois piliers sont mis sur le même plan. La proposition l'expert de l'*International Organization for Employers* sur la définition de « *sustainability* » s'inscrit dans cette logique : « [*sustainability* :] *balancing the economic, social and environmental impacts of an organization* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 91). Gendron et Réveret (2000) ne manquent

pas de souligner les limites d'une telle représentation. Bien que l'amélioration de performance économique et environnementale soit possible à long terme, il existe de nombreuses contradictions entre rentabilité et prise en compte de l'environnement à court terme, de sorte que «bien des investissements visant la protection de l'environnement pourraient difficilement se qualifier en vertu des normes usuelles de retour sur investissement» (*ibid.*, p. 117).

En définitive, notre codage thématique sur le lien entre RS et développement durable a fait apparaître un consensus presque unanime sur l'existence de ce lien, grâce au flou de la notion de développement durable. Pour cette raison, les oppositions entre différentes catégories de parties prenantes y sont moins flagrantes. Malgré tout, les représentations des groupes ONG (affirmer que le développement durable est l'objectif ultime auquel la RS doit contribuer) et Travail (nécessité de réaffirmer l'importance de la dimension sociale dans les trois piliers du développement durable) se distinguent nettement et se reflètent dans la définition de la RS du texte final d'ISO 26000 («*responsibility [...] that contributes to sustainable development, including health and the welfare of society*» ; ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3).

#### 6.1.4 RS et parties prenantes

Notre codage thématique sur la prise en compte des parties prenantes dans la RS a permis de mettre en évidence des questionnements normatifs sur le niveau de prise en compte des parties prenantes, et par extension sur leur priorisation. Pour rappel, les représentants de l'Industrie sont partagés entre la suppression de la notion de parties prenantes de la définition de la RS ou une formulation moins contraignante (du passage en question). À l'opposé, un représentant SSRO juge cette formulation insuffisante, tandis que les représentants des Syndicats semblent satisfaits de la formulation intermédiaire.

La position des experts de l'industrie jugeant la « prise en compte des attentes des parties prenantes » « irréaliste » s'illustre parfaitement dans les propos de l'expert chilien de

l'Industrie : « *"Stakeholder's expectations" can be unlimited and unreasonable and therefore impractical to address in a social responsibility implementation (sic)* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 55). Face à ce problème de multiplicité des besoins, un expert du *Business and Industry Advisory Committee to the OECD*, souhaitant éliminer la notion de parties prenantes de la définition de la RS, indique : « *the extent to which "expectations of stakeholders" are to be taken into account (second bullet) is indeterminate* » (*ibid.*, p. 51). Dès lors, se pose la question : jusqu'où prendre en compte les attentes des parties prenantes? Cette difficulté se reflète par la variété des propositions de remplacement du terme « *expectations of stakeholders* » : *inputs, needs, interests* (voir section 5.1.4).

Afin d'éviter d'avoir à préciser les modalités de la prise en compte des parties prenantes, les experts de l'Industrie semblent avoir adopté une stratégie radicale, en souhaitant éviter la reconnaissance de la responsabilité des gestionnaires envers une multitude de parties prenantes, telle qu'établie par Freeman (1984). Freeman énonce que les gestionnaires sont plus que des simples agents (mandataires) des actionnaires de l'entreprise, et que leur rôle est de prendre en compte les droits et les intérêts de toutes les parties prenantes légitimes (Crane et Matten, 2004). Jusqu'à un certain point, les parties prenantes devraient également pouvoir prendre part au processus décisionnel des activités qui les affectent. Certains commentaires des experts de l'Industrie témoignent cependant que l'on est encore loin de la reconnaissance d'une *stakeholder democracy* telle que défendue par Freeman (1984). Leur vision du rôle des gestionnaires semble se limiter pour l'essentiel à la responsabilité fiduciaire que ces derniers ont d'agir en fonction des intérêts des actionnaires.

En effet, les commentaires d'experts de l'Industrie sur les définitions de « *stakeholder* » et de « *accountability* » témoignent que si ces experts ne sont pas opposés à la reconnaissance de la notion de partie prenante, leur définition des parties prenantes prioritaires et de l'imputabilité envers celle-ci est beaucoup plus restreinte. Les commentaires (dupliqués) d'un groupe d'expert de l'Industrie sur la définition de *stakeholder* affirment :

*The definition of stakeholder should read : « A person or a group of persons with varying degrees of interest that may affect or be affected by an organization and to which the organization has varying degrees of accountability ». This definition would reflect that every organization has a wide array of stakeholders that range from those to whom the organization has direct, legal obligations at one extreme, and everything in between (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 69).*

Ces experts estiment donc que les parties prenantes de l'entreprise sont celles qui l'affectent ou qui sont affectées par elle, mais que les gestionnaires ne sont pas imputables au même titre envers chacune d'elles. Ce dernier point est confirmé par la définition du terme « *accountability* » proposé par ces mêmes experts : « *The state of being answerable to the controlling interests of an organization, to legal authorities and, under some circumstances, to society at large* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 12). On note le flou de la notion de « *controlling interests* » qui semblent désigner avant tout les actionnaires de l'entreprise. Surtout, une distinction est faite avec un deuxième niveau de parties prenantes (« *society at large* ») qui ne devraient être prises en compte que sous certaines circonstances. Ces experts semblent opposés à la reconnaissance de l'imputabilité des gestionnaires envers l'ensemble des parties prenantes et souhaitent limiter leur responsabilité envers les parties prenantes qui exercent une forme de contrôle sur l'entreprise. Une telle limitation s'oppose clairement à la définition de l'imputabilité qui prévaut dans l'approche des parties prenantes, où l'on prend pour acquis que « l'entreprise, à l'instar d'un parlement, a des comptes à rendre à la société qui a autorisé sa création » (Pasquero, 2005b, p. 125).

Cette représentation du concept d'imputabilité du groupe traduit une vision étroite de la priorisation des parties prenantes (*stakeholder's salience*, voir Mitchell *et al.*, 1997), puisque les parties prenantes qui comptent sont celles ayant une « pertinence directe par rapport aux intérêts économiques fondamentaux de la firme » (*ibid.*, p. 857, traduction libre). Elle se situe à l'opposé de la vision normative des parties prenantes selon laquelle les intérêts de tous les groupes de parties prenantes sont légitimes et de valeur intrinsèque (Donaldson et Preston, 1995). *A fortiori*, puisqu'elle associe la notion de *stake* à celle de contrôle, cette conception est encore plus restreinte que la définition des parties prenantes primaires de Carroll (1989) (*stake* fondé sur l'interdépendance entre les parties prenantes et l'entreprise) et que la définition des parties prenantes volontaires de Clarkson (1994) (*stake* fondé sur le risque que les parties prenantes partagent avec l'organisation).

En dépit des commentaires de l'Industrie, on observe que la formulation retenue de la définition de la RS reflète bien la notion d'imputabilité (*accountability*) au sens de l'approche des parties prenantes et non au sens de la *shareholder value theory* (voir section 1.2) : « *responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment* » (ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3). En établissant que l'organisation a une responsabilité envers ses impacts sur l'environnement et la société, cette définition reconnaît implicitement le devoir de l'organisation de prendre en compte les externalités négatives que peuvent avoir ses activités sur ses parties prenantes (Pasquero, 2005b). La notion de parties prenantes est ainsi justifiée par l'entremise de la reconnaissance de la notion d'impacts et d'externalités (Crane et Matten, 2004). Cette clarification opérée, la formulation précise du segment sur les parties prenantes dans la suite de la définition importe peu, sauf à introduire le concept de partie prenante. Au final, la notion d'imputabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes se lit comme suit dans la définition de la RS :

*responsibility of an organization for the **impacts of its decisions and activities on society and the environment** through transparent and ethical behaviour that [...] **takes into account the expectations of stakeholders*** (version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3).

Outre celle des représentants de l'Industrie, notre analyse a permis de faire ressortir la position des représentants du monde du Travail face à la notion de partie prenante. Souhaitant conserver au mot près la formulation « *takes into account the expectations of stakeholders* », ces experts semblent particulièrement opposés à toute formulation plus précise de la notion de *stakeholder engagement*. Comme nous le soulignons précédemment, la définition de la RS a été vivement discutée à la rencontre de Sydney (2006) de sorte que les commentaires d'alors témoignent des motivations des représentants du groupe Travail. À l'époque, la définition de la RS contenait le paragraphe suivant :

*An organization's aspirations to social responsibility are based on acknowledgement of the **mutual interdependence of all social, environmental and economic actors affected by the organisation's activities, and that all have a legitimate interest and stake in those activities*** (ISO/TMB/WG SR, 2006a, p. 10).

Le représentant de l'*International Confederation of Free Trade Union* (ICFTU, devenu plus tard l'*International Trade Union Confederation*) commenta le passage précédent en ces termes :

*[This] paragraph requires an organization to accept a principle that can at times be meaningless and at other times wrong. It is simply not true that all of those affected by an organisation's activity have a legitimate stake. Mutual interdependence will not allways be the most relevant aspect of a relationship between various actors (ISO/TMB/WG SR, 2006b, p. 19).*

Autrement dit, les représentants syndicaux souhaitent souligner que la légitimité de tout groupe de partie prenante n'est pas naturelle. Ce positionnement rejoint le questionnement habituel des mouvements syndicaux sur l'attitude à adopter face aux autres parties prenantes de l'entreprise. Comme le remarquent Capron et Quairel-Lanoizelée :

[Le mouvement syndical] hésite entre rester dans un face-à-face exclusif avec les employeurs, au risque de se couper des autres forces sociales qui entrent dans un dialogue avec eux, ou bien s'ouvrir à une confrontation multipartite avec le danger d'être considéré comme une partie prenante parmi d'autres, alors que les salariés se considèrent comme la catégorie la plus concernée par l'activité de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 55).

Le statut de partie prenante privilégiée qu'occupent les salariés et les mouvements syndicaux est particulièrement visible dans le contexte européen et il constitue un paramètre clé du modèle de RSE implicite mis de l'avant par Matten et Moon (2008) (voir section 3.1.1.2). L'institutionnalisation ancienne de leurs droits a permis aux employés européens d'être considérés comme une partie prenante prioritaire bien avant l'émergence du concept de partie prenante lui-même (Crane et Matten, 2004).

Si la définition ouverte que réclament les représentant des travailleurs (« *takes into account the expectaitons of stakeholder* ») permet de ne pas avoir à préciser la prise en compte d'autres catégories de parties prenantes qui auraient pu diluer leur influence dans l'organisation, il reste difficile d'expliquer pourquoi les syndicats n'ont pas davantage demandé une formulation du type « *takes into account the expectation of employees and other stakeholders* », c'est-à-dire à la fois reconnaissant leur statut de parties prenantes privilégiés tout en laissant ouverte la définition des autres parties prenantes. Nous pouvons supposer que cette position est le résultat d'une dynamique de compromis, avec des groupes

comme les ONG ou les consommateurs pouvant se sentir lésés par une formulation comme celle qui précède et réclamant d'inclure leurs catégories dans la définition. Toutefois, nous sommes dans l'impossibilité de conclure à ce sujet à partir de l'analyse des commentaires écrits des experts.

Enfin, il convient de noter l'absence de positionnement des représentants de la société civile (consommateurs, ONG, SSRO) sur le segment de la RS traitant des parties prenantes, hormis l'avis du représentant SSRO sud-africain demandant d'inscrire la prise en compte des intérêts («*interests*») des parties prenantes et non seulement de leurs attentes («*expectations*»). Toutefois, nous pensons qu'il s'agit d'une particularité de notre échantillon, car d'autres commentaires de la base de données témoignent des opinions de ces parties prenantes sur la question, et spécifiquement de l'importance qu'elles attachent au concept de légitimité.

D'une part, trois commentaires (dupliqués) des experts Consommateurs autrichiens et allemands et du représentant de *Consumers International* sur la définition de « *stakeholder* » suggèrent : « *The question whether stakeholders have the power to affect an organization should not play a role [...]. The extent to which stakeholders are involved should depend solely on the legitimacy of their claims* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 65- 66). À première vue, la reconnaissance du concept de légitimité peut paraître superflue venant des représentants des Consommateurs puisque ceux-ci constituent une partie prenante vitale pour l'entreprise. En réalité, on constate que les associations de consommateurs ont un pouvoir modeste, en comparaison des ONG qui défendent l'environnement et les droits humains (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). En outre, le rapport de force entre entreprises et consommateurs est souvent déséquilibré, puisque les premières peuvent influencer les seconds grâce aux techniques de marketing (*ibid.*).

Pour d'autres motifs, la prise en compte de leur légitimité dans l'identification des parties prenantes est également d'importance pour les ONG. Pour certaines entreprises, particulièrement les grands groupes transnationaux, l'étendue des impacts et des enjeux potentiels est telle que des centaines voire des milliers d'ONG et d'organisations de la société civile pourraient prétendre avoir un *stake* dans l'entreprise (Crane et Matten, 2004). Il n'est donc pas étonnant de voir que les commentaires des ONG *Ethos Institute* et *InterAmerican*

CSR Network réclament l'ajout du qualificatif « *legitimate* » dans la définition suivante : « *stakeholder : individual or group of individuals with legitimate interests that may either affect, or be affected by, an organization* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 62 et 63). En effet, les ONG ne peuvent prétendre automatiquement avoir un *stake* dans l'entreprise au même titre que les employés, les clients ou les fournisseurs qui sont engagés avec elle de manière contractuelle. Ils ne contribuent pas en termes de ressources de la même manière que les employés, les consommateurs ou les actionnaires qui engagent respectivement leur travail, leur revenu ou leur capital dans l'entreprise.

Crane et Matten (2004, p. 382) ajoutent que « *the representational nature of civil society organizations stakes makes their claim rather more indirect than for other constituencies* ». Par conséquent, la perception que les gestionnaires ont de la légitimité des intérêts défendus par les ONG est essentielle. D'ailleurs, les ONG n'ont pas simplement une fonction de représentation indirecte des intérêts des individus qui composent la société civile (*ibid.*). Certaines représentent les intérêts de parties prenantes « non humaines », comme l'environnement ou les générations futures. C'est d'ailleurs à ce titre qu'un commentaire de l'ONG InterAmerican CSR Network releva l'importance de la prise en compte des parties prenantes silencieuses dans le principe de « *recognition of stakeholders and their concerns* » détenu dans la clause 5 d'ISO 26000 : « *stakeholder may not always be constituted; they might be abstract and require representation, such as the environment or future generations* » (ISO TMB/WG SR, 2007f, p. 46).

#### 6.1.5 RS et respect des lois

La question de la conformité des lois a fait émerger des oppositions assez tranchées entre les différents groupes de parties prenantes avec d'un côté, les représentants de l'industrie souhaitant supprimer cette mention de la définition de la RS et de l'autre côté un regroupement d'experts Consommateurs, Gouvernement et ONG pour qui la RS requiert d'aller au-delà des lois. À nouveau, les représentants du monde du Travail occupent une position intermédiaire (voir section 5.1.5).

Le positionnement des experts Gouvernements est que le respect des lois ne constitue pas une responsabilité, mais une obligation incombant à toute organisation. L'expert du Gouvernement autrichien souligne ainsi que : « *To act in compliance with applicable law is not social responsibility but simply an obligation of any organization* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 58). Affirmer que la conformité aux lois est une obligation et non pas une responsabilité sociale de l'organisation revient-il pour autant à dire que la RS est phénomène volontaire ? L'attitude des gouvernements et organisations gouvernementales envers la RS témoigne de la complexité de la question. Leurs discours montrent qu'ils considèrent la RS comme un engagement volontaire. À titre d'exemple, le gouvernement britannique indique : « *we see [CSR] as the **voluntary actions** that business can take, over and above compliance with minimum legal requirements, to address both its own competitive interests and the interests of wider society* » (Kerr *et al.*, 2009, p. 7). Il en va de même pour la définition de la RS du Livre Vert de 2001 de la Commission Européenne : « *concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholder **on a voluntary basis*** » (*ibid.*, p. 7). La position du gouvernement autrichien semble s'inscrire dans cette logique, puisqu'il oppose le respect des lois, présenté comme une obligation, à la RS, présentée comme un engagement volontaire.

Dans le même temps, on observe que de nombreux gouvernements développent des lois et des programmes pour promouvoir la RS auprès des entreprises (*ibid.*), notamment ceux du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni. En apparence paradoxale, cette attitude s'explique par le fait que la promotion des instruments de RS ou de *soft law* constitue une méthode de régulation souple pour les gouvernements, dans un contexte de *race to the bottom* (voir section 6.1). Il n'est donc pas étonnant de constater que des gouvernements libéraux comme ceux du Canada ou des États-Unis soient les premiers à encourager les entreprises à endosser des initiatives de RS (Gond et Igalens, 2008). De telles mesures leur permettent « d'agir par des incitations [...] donc sans contraintes de nature législative ou réglementaire » (Gond et Igalens, 2008, p. 119).

Néanmoins, Gendron *et al.* (2004) montrent qu'il ne faut pas opposer initiatives volontaires et réglementation. D'une part, les initiatives volontaires « sont presque toujours motivées par la loi et son anticipation », la loi permettant « d'instaurer ou de cristalliser de

nouvelles règles du jeu à l'avantage des entreprises chef de file » (*ibid.*, p. 78). Surtout, « les [mesures volontaires] seront d'autant plus efficaces que les [réglementations] sont strictes » (*ibid.*, p. 78). D'autre part, le caractère volontaire de l'adoption des initiatives de RSE se trouve contredit par le fait que la pression des parties prenantes de l'entreprise (et spécialement des groupes activistes) en est parfois à l'origine (voir Turcotte *et al.*, 2007, pour le cas de Gildan Inc.). De fait, la RS doit être entendue comme un concept incorporant à la fois des responsabilités légales mais aussi des actions volontaires (Kerr *et al.*, 2009), ces dernières pouvant être motivées par la menace (ou l'opportunité selon le cas) d'une intervention du législateur, de même que par la pression de groupes de parties prenantes.

Ce dernier point nous éclaire sur la position d'experts ONG et Consommateurs qui insistaient également sur l'enjeu de l'insuffisance du respect des lois dans la définition de la RS. Pour ces groupes, il s'agit de faire reconnaître l'idée que l'entreprise n'est pas automatiquement considérée responsable une fois atteints les seuils minimum légaux. Écrire que la RS correspond à un comportement « conforme aux lois applicables » sans d'autres précisions reviendrait en effet à légitimer la perspective de Friedman (1970) selon laquelle la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser l'avoir des actionnaires dans le respect du cadre légal (voir section 1.2.1). Or, les groupes de la société civile, comme les ONG de défense de l'environnement ou des droits humains, les associations de consommateurs ou les mouvements syndicaux cherchent à utiliser la RS et ses normes et codes de conduite pour définir les responsabilités de l'entreprise en matière sociale et environnementale. À travers ces initiatives, ils souhaitent jouer un rôle dans la gouvernance de l'entreprise, entendue dans son sens large (Turcotte *et al.*, 2007) et ils s'imposent comme un nouveau contre-pouvoir aux entreprises, rôle que sont de moins en moins aptes à jouer les gouvernements (Crane et Matten, 2004). Leur aptitude à exercer ce rôle de régulation est d'autant plus forte que ces groupes se mondialisent (voir section 3.2.2). En ce sens, les groupes de la société civile sont mieux placés que les gouvernements locaux pour défendre le respect des normes internationales de comportement qui souffrent de l'absence d'un cadre de régulation international (voir section 3.2.3.2). Tous ces éléments expliquent pourquoi les représentants de ces groupes de parties prenantes dans le WG SR (ONG, Consommateurs) ont défendu les formulations telles que « [*SR : behaviour that*] is in compliance with and goes demonstrably

*beyond applicable law and is consistent with and goes beyond international norms of behaviour* » (ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 58).

Pour les représentants des syndicats, le fait d'ajouter « la cohérence aux normes internationales de comportement » au côté de « la conformité aux lois applicables » est également d'importance (voir section 6.1.1), en raison du phénomène de *race to the bottom* que nous avons déjà explicité (section 3.2.3.2). Les pays (PED comme pays développés) se concurrençant de plus en plus sur leurs réglementations sociales et environnementales, on observe une spirale à la baisse se créer en matière de protection sociale des salariés (Crane et Matten, 2004). Consacrer le respect des normes internationales de comportement dans la définition de la RS est donc capital pour les représentants du groupe Travail. La volonté des organisations syndicales et de l'OIT d'inscrire leur action de promotion des principes et droits fondamentaux au travail dans une dynamique internationale s'illustre dans le développement des accords-cadres internationaux, qui sont des conventions signées entre les fédérations syndicales internationales et certaines entreprises transnationales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Malgré leur nombre encore limité, de tels accords « offrent l'intérêt de prendre en compte une conception élargie de l'entreprise, intégrant la sous-traitance » (*ibid.*, p. 50). La question de l'application de la RS dans la chaîne d'approvisionnement et plus largement dans la sphère d'influence de l'entreprise est précisément la dernière thématique que nous allons explorer.

#### 6.1.6 RS et sphère d'influence

Dans la section 5.1.6, nous évoquons des oppositions entre les groupes Industrie, Travail et ONG sur la mise en œuvre de la RS dans et au-delà des frontières de l'organisation. Les experts de l'Industrie défendaient la suppression du segment [*SR : behaviour that*] *is integrated throughout the organization* arguant que cet élément relevait de la mise en œuvre de la RS et non de la définition du concept. Les représentants du monde du Travail étaient satisfaits de la formulation en question tandis que des experts ONG

souhaitaient aborder de manière plus spécifique la question des frontières de l'organisation, par l'introduction des concepts de chaîne de valeur, de chaîne d'approvisionnements, ou encore celui de sphère d'influence.

Kerr *et al.* (2009) indiquent que la notion de sphère d'influence est d'abord apparue en sciences politiques et qu'elle a également des sources éthiques et théologiques. Elle est entrée dans le champ de la RS par l'entremise de la question des droits humains, et joue « un rôle central » (*ibid.*, p. 9) dans le Pacte Mondial des Nations-Unies. Spécifiquement, elle constitue le pivot du rapport Ruggie (UNHRC, 2008), du nom du Représentant Spécial pour la question des Droits de l'Homme, des Sociétés Transnationales et autres entreprises du Commissariat des Nations-Unies pour les Droits Humains (par ailleurs non participant au processus ISO 26000).

Le cadre « *protect, respect and remedy* » (UNHRC, 2008, p. 1) établi par le rapport Ruggie exige des entreprises de se conformer aux lois locales tout en exerçant leurs activités avec *due diligence* (obligation de vigilance) :

*The “protect, respect and remedy” framework rests on three differentiated yet complementary pillars: the State duty to protect against human rights abuses by third parties, including business, through appropriate policies, regulation, and adjudication; the corporate responsibility to respect human rights, which in essence means to act with due diligence to avoid infringing on the rights of others; and greater access for victims to effective remedy, judicial and non-judicial (Ruggie, 2009).*

Si elle semble séduisante pour résoudre la question des conflits entre lois locales et normes internationales de comportement (tant sur la question des droits humains que sur les autres enjeux de RS), le problème de la notion de *due diligence* est qu'elle est imprécise. Comme le note Adrien Henriques, expert ONG britannique du processus ISO 26000 : « *The practical application of due diligence requires a way to draw the boundary of responsibility in a workable way* » (Henriques, 2010, p.1). Tentant d'établir une définition véritablement opérante du concept de *due diligence*, John Ruggie a introduit ceux de sphère d'influence et de complicité (*ibid.*).

Pour John Ruggie, la sphère d'influence permet à l'organisation de déterminer où elle doit exercer son obligation de vigilance et supporter les droits humains, mais elle ne lie

aucunement cette influence à la responsabilité de l'entreprise. Il explique la philosophie de cette distinction en ces termes :

*Companies cannot be held responsible for the human rights impacts of every entity over which they may have some leverage, because this would include cases in which they are not contributing to, nor are a causal agent of the harm in question. Nor is it desirable to require companies to act wherever they have influence, particularly over Governments. Asking companies to support human rights voluntarily where they have leverage is one thing; but attributing responsibility to them on that basis alone is quite another (Ruggie, 2009, p.2).*

Selon Ruggie, c'est davantage le concept de complicité, deuxième pivot de la notion de *due diligence*, qui détermine les responsabilités de l'entreprise en matière de respect des droits humains :

*The corporate responsibility to respect human rights includes avoiding complicity. [...] Complicity refers to indirect involvement by companies in human right abuses – where the actual harm is committed by another party, including governments and non-State actors. Due diligence can help a company avoiding complicity (UNHRC, 2008, p. 20).*

La question de la sphère d'influence a donné lieu à de nombreux débats hors et dans le WG SR, particulièrement vers la fin du processus d'élaboration d'ISO 26000 (Ruggie, 2009 ; Henriques, 2010). John Ruggie s'est prononcé contre l'utilisation du concept de sphère d'influence dans tout le document, précisément parce que la norme semblait entretenir le lien entre influence et responsabilité (Ruggie, 2009). Henriques (2010) montre les limites de ce raisonnement. Pour lui, Ruggie se refuse à associer influence et responsabilité parce qu'il raisonne en termes de responsabilité légale, et non morale :

*A principal concern with the clarity of legal responsibility is important when dealing with a concept so rooted in the law as is human rights, since legal responsibility requires duty to be clearly defined in terms of intention and effect. In these areas Ruggie's arguments have merit. However this is not the case in the less clearly bounded areas of moral responsibility, which is the province of much of ISO 26000. [...] The presence of causal responsibility will in general increase moral responsibility compared to its absence. However the mere absence of causal responsibility does not remove moral responsibility. [...] The standard contains two types of concept of 'sphere of influence'. One is suitable for legal purposes and defining due diligence responsibilities, the other for moral reasoning and a broader consideration of responsibilities (Henriques, 2010, p. 2-3).*

De ces considérations sur les notions de responsabilité et d'influence, on retient que la notion d'influence est capitale dans la compréhension du concept de RS et spécifiquement de responsabilité envers les impacts. Elle permet en effet d'établir que l'organisation a une responsabilité non seulement en ce qui concerne les impacts de son entité juridique, mais également ceux de sa chaîne d'approvisionnement, où son « influence » est particulièrement importante. En outre, la notion de sphère d'influence présente l'avantage d'être plus englobante que les notions de chaîne d'approvisionnement (une entreprise a également des responsabilités sur les utilisations intermédiaires et finales de ses produits, voir Kerr *et al.*, 2009) et de chaîne de valeur (une entreprise peut avoir des responsabilités envers des concurrents par exemple). Pour ces raisons, la notion de sphère d'influence a été utilisée dans le Pacte Mondial mais aussi par le WBSCD. Ce dernier établit que la sphère d'influence de l'entreprise débute dans l'exercice du cœur d'activité de l'organisation et s'étend extérieurement vers les partenaires d'affaires, les communautés d'accueil et les gouvernements (WBSCD, 2002, cité par Kerr *et al.*, 2009).

Malgré ces atouts, de nombreux commentaires d'experts témoignent du besoin de préciser une notion qui demeure très floue. En réaction à la proposition d'ajouter le concept de sphère d'influence dans la définition de la RS, l'expert Industrie de l'*International Petroleum Industry Environmental Conservation Association* formula le souhait suivant :

*Replace " [SR : behaviour that is integrated] throughout the organisation and its sphere of influence" by "[behaviour that is integrated] both within the organisation and those externally with whom it has a direct relationship" (ISO/TMB/WG SR, 2007g, p. 4).*

Cette opinion, de même que la volonté des experts de l'Industrie de supprimer le segment de la RS qui a trait à la sphère d'influence (voir section 5.1.6), témoignent de l'opposition du groupe Industrie à une définition large du périmètre de l'organisation, et de leur volonté d'en revenir à une définition plus restreinte et juridiquement balisée (« *direct relationship* »). À l'opposé, les représentants de la société civile, tel l'expert de *Consumers International*, souhaitent renforcer l'idée d'une responsabilité liée à l'influence et relier cette dernière au niveau de contrôle exercé par l'entreprise :

*Organizations have a responsibility for the supply chain at least as long as they have some degree of control and/or significant influence upstream or downstream of their core activities* (commentaire de Consumers International, ISO/TMB/WG SR, 2007f, p. 56-57).

Pour les représentants de la société civile, l'enjeu de la reconnaissance de la sphère d'influence comme lieu d'exercice de la RS est crucial, comme l'évoquent les propos de l'expert de l'ONG Ecologia : « *Responsibly managed supply chains can become a ladder out of poverty for entire nations* » (ISO/TMB/WG SR, 2007f, p. 7).

Clairement, la notion de sphère d'influence voit la rencontre de deux représentations opposées des représentants de l'Industrie et de la société civile (Consommateurs et ONG) : d'un côté, l'idée que l'organisation ne peut être indéfiniment tenue pour responsable des impacts de partenaires juridiquement éloignés des entités où s'exercent son cœur d'activité ; de l'autre, l'idée que « *with greater power comes greater responsibility* » (Kerr *et al.*, 2009, p. 83). Telle est la logique du compromis qui sous-tend la formulation de la question de la sphère d'influence dans la définition de la RS :

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that [...] is integrated throughout the organization and practised in its relationships.*

*NOTE 2 Relationships refer to an organization's activities within its sphere of influence* (version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 4)

Quant à lui, le concept de sphère d'influence est défini de la manière suivante (notons que la définition de ce concept n'a été ajoutée que plus tardivement dans le processus, et non à l'issue des commentaires sur le WD 3) :

*sphere of influence : range/extent of political, contractual, economic or other relationships through which an organization has the ability to affect the decisions or activities of individuals or organizations*

*NOTE 1 The ability to influence does not, in itself, imply a responsibility to exercise influence.*

*NOTE 2 Where this term appears in this International Standard, it is always intended to be understood in the context of the guidance in 5.2.3 and 7.3.2* (version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 4).

La note 1 de la définition de la sphère d'influence témoigne que la critique de John Ruggie (2009) a été intégrée par les experts du WG SR. L'expression *political, contractual,*

*economic or other relationships* permet de définir de manière large les parties prenantes visées par la sphère d'influence. L'expression *ability to affect* est développée au paragraphe 5.2.3 de la norme et permet de préciser que l'influence s'étend au-delà de l'autorité juridique :

*An organization is responsible for the impacts of decisions and activities over which it has formal and/or de facto control (de facto control refers to situations where one organization has the ability to dictate the decisions and activities of another party, even where it does not have the legal or formal authority to do so) (ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 16).*

#### 6.1.7 La définition de la RS comme compromis

Après avoir passé en revue les implications théoriques de nos 6 analyses thématiques, il convient de faire un bilan du contenu de la définition de la RS dans ISO 26000 dans son ensemble et du compromis qu'elle représente entre les différentes positions que nous avons fait émerger. Nous pourrions ainsi répondre à notre deuxième question de recherche qui est :

Si elles existent, comment les différentes représentations de la RS se sont-elles rencontrées dans la formulation de la définition de la RS dans la norme ISO 26000? Celle-ci reflète-t-elle toutes les dimensions théoriques du concept de RS ? (voir section 4.1.1).

La définition du WD 3 (*i.e.* version sur laquelle étaient basés nos commentaires) a été élaborée à l'issue des négociations de la rencontre de Sydney en février 2007 (révision du WD2 qui a donné lieu à la publication du WD3 en juillet 2007) (ISO TMB/WG SR, doc. TG4 N0054, 2007, p. 1). Elle n'a évolué que de façon marginale jusque dans la dernière version de la norme avant publication, le FDIS :

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that*

- *contributes to sustainable development, including health and the welfare of society;*
- *takes into account the expectations of stakeholders ;*
- *is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour ; and*
- *is integrated throughout the organization and practised in its relationships*

*NOTE 1 Activities include products, services and processes.*

*NOTE 2 Relationships refer to an organization's activities within its sphere of influence (ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3-4).*

Aux fins de notre discussion, nous nous baserons sur cette dernière version de la définition de la RS, qui reflète le consensus actuel des experts du WG SR. Afin de rendre compte de la dynamique de compromis, nous avons détaillé dans le tableau 6.1.1 les différentes positions des groupes de parties prenantes qui s'opposaient sur les enjeux que nous avons étudiés.

**Tableau 6.1.1** Présentation du compromis atteint par le WG SR sur les différentes dimensions de la définition de la RS

Dimensions	Principales positions des experts	Formulation dans la définition de la RS	Définition du concept associé
RS et comportement éthique	<p><b>ONG, Consommateurs</b> : Comportement conforme aux pratiques locales et des normes universelles</p> <p><b>Industrie, Gouvernement</b> : Respect des pratiques locales et des réglementations locales</p>	« responsibility through ethical behaviour »	« ethical behaviour : behaviour that is in accordance with <b>accepted principles of right or good conduct in the context of a particular situation</b> and is consistent with <b>international norms of behaviour</b> »
RS et développement durable	<p><b>Travail</b> : développement durable et bien-être de la société</p> <p><b>Industrie</b> : supprimer développement durable ou conserver développement durable</p> <p><b>ONG</b> : RS comme contribution au développement durable</p>	« behaviour that <b>contributes to sustainable development, including health and the welfare of society</b> »	«sustainable development : development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs [...]»

Dimensions	Principales positions des experts	Formulation dans la définition de la RS	Définition du concept associé
RS et parties prenantes	<p><u>Travail</u> : « prise en compte des attentes des parties prenantes »</p> <p><u>Industrie</u> : « supprimer le segment ou le rendre moins contraignant</p> <p><u>SSRO</u> : développer la notion de prise en compte des parties prenantes</p>	« behaviour that <b>takes into account expectations of stakeholders</b> »	<p>« stakeholder : individual or group that has an interest in any decision or activity of an organization »</p> <p>« accountability : state of being answerable for decisions and activities to the <b>organization's governing bodies, legal authorities and, more broadly, its stakeholders</b> »</p>
RS et respect des lois	<p><u>Industrie</u> : supprimer la mention du respect des lois</p> <p><u>Travail</u> : conserver la mention</p> <p><u>ONG, Consommateurs, Gouvernement</u> : RS est plus que le respect des lois</p>	« behaviour that is in compliance with <b>applicable laws</b> and <b>consistent with international norms of behaviour</b> »	-

Dimensions	Principales positions des experts	Formulation dans la définition de la RS	Définition du concept associé
RS et respect des normes internationales de comportement	<p><u>Industrie</u> : Normes basées sur le droit des accords de libre-échange</p> <p><u>Travail, ONG</u> : Normes basées sur les traités et conventions internationales</p>	« behaviour that is consistent with international norms of behaviour »	« international norms of behaviour : expectations of socially responsible organizational behaviour derived from customary international law, <b>generally accepted principles of international law</b> , or <b>intergovernmental agreements</b> that are universally or nearly universally recognized [...] »
RS et sphère d'influence	<p><u>Travail</u> : RS mise en œuvre dans l'organisation uniquement</p> <p><u>Industrie</u> : supprimer la notion de mise en œuvre de la RS</p> <p><u>ONG, Consommateurs</u> : mise en œuvre de la RS dans la sphère d'influence</p>	« behaviour that is integrated throughout the organization and <b>practised in its relationships</b> NOTE 2 Relationships refer to an organization's activities within its <b>sphere of influence</b> »	« sphere of influence : range/extent of political, contractual, economic or other relationships through which an organization has the ability to affect the decisions or activities of individuals or organizations [...] »

D'après ISO/TMB/WG SR. 2010b. *ISO Final Draft International Standard 26000: Guidance on Social Responsibility*. ISO/FDIS 26000:2010(E). Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 79 p.

Le tableau 6.1.1 nous permet de voir que les différents éléments de la définition de la RS et des concepts qui y sont associés représentent un compromis entre les visions des principaux groupes de parties prenantes que nous avons déduites de nos codages. Sur chaque dimension, la formulation déterminée ne reflète pas une mais bien plusieurs représentations, si bien qu'aucune position d'un groupe particulier ne l'emporte. Dans cette optique, on peut bien affirmer que la définition de la RS est le fruit d'un compromis entre plusieurs visions de la RS et qu'elle constitue un véritable tour de force pour le WG SR. En effet, tous les espaces d'interaction et de débat sur la RS se caractérisent généralement par un foisonnement de discours multiples et fragmentés sur le sujet (Turcotte, 2005) qui rendent difficile l'élaboration d'un compromis.

Il est probable que l'atteinte de ce compromis fut facilitée par le caractère multiforme (Pasquero, 2005b) du concept, qui a pu offrir plusieurs points de négociation aux différents groupes. Si les ONG et les consommateurs ont obtenu l'ajout de la notion de sphère d'influence dans la définition de la RS, ils n'ont en revanche pas obtenu que soit écrit que la RS va au-delà des lois (mais simplement la conformité aux NIC) sur la question du respect des lois. Si le groupe Industrie a réussi à obtenir une définition du concept d'imputabilité proche de celle qu'il proposait, il n'a pas en revanche réussi à obtenir la suppression de l'expression « prise en compte des parties prenantes » de la définition. Comme le note Turcotte (2005, p. 216) : « Le concept [de RSE] laisse aussi toute la marge de manœuvre nécessaire à ce que plusieurs acteurs aux visées et perspectives pourtant distinctes et parfois même opposées puissent y trouver leur compte et cherchent à se l'approprier ».

Pour répondre à notre sous-question sur la représentativité théorique de la définition de la RS d'ISO 26000, nous avons formé un nouveau tableau (6.1.2) témoignant des différents enjeux théoriques adressés.

**Tableau 6.1.2** Comparaison de la définition de la RS d'ISO 26000 avec les conceptualisations théoriques

Définition de la RS par ISO 26000	Correspondance théorique
<p>« responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment... »</p>	<p>La question de la responsabilité des impacts des activités de l'entreprise renvoie à la « <u>limitation des nuisances</u> » (Pasquero, 2005b, p. 122) produites par les activités de l'entreprise en matière sociale et environnementale (externalités négatives).</p> <p>De manière indirecte, on peut également voir dans cette formulation les traces de la <i>Triple Bottom Line</i>, qui énonce que l'entreprise a des objectifs élargis de production de valeur sociale et environnementale en plus de la valeur économique (Elkington, 1999). En effet, la formulation reconnaît que l'entreprise est responsable de l'impact de ses décisions (donc imputable) envers l'environnement et la société. La dimension économique est ici sous-entendue.</p>
<p>... through transparent ... »</p>	<p>La notion de <i>triple bottom line</i> est d'autant plus présente qu'on parle consécutivement de transparence. La dimension de « <u>reddition de compte</u> » (Pasquero, 2005b, p. 25) de la RS veut que « L'entreprise responsable est aujourd'hui une entreprise transparente. [...] Elle tient informés les publics qui dépendent d'elle, [...] elle bâtit sa légitimité sur le lien de confiance qu'elle parvient à développer avec ses parties prenantes » (<i>ibid.</i>). La transparence est indissociable d'une saine gestion des parties prenantes : « <i>Measurement and accountability are essential components of stakeholder accountability</i> » (Wood, Logsdon <i>et al.</i>, 2006, p. 164)</p>

Définition de la RS par ISO 26000	Correspondance théorique
... and ethical behaviour ...	La « <u>rectitude éthique</u> » consiste « avant tout en une culture organisationnelle » (Pasquero, 2005b, p. 124), pose la question de l'évaluation du bien et du mal des situations d'affaire (Crane et Matten, 2004) et commande les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes (Freeman, 1984).
... that contributes to sustainable development, including health and the welfare of society ....	Une dimension contemporaine du concept est la perception de la RS comme la <u>contribution des entreprises au développement durable</u> (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). La présence de la notion de développement durable renforce l'association de la définition avec le concept de <i>triple bottom line</i> . La formulation semble de manière indirecte hiérarchiser les 3 piliers du développement durable en insistant sur sa dimension sociale et la finalité du bien-être de la société (voir Gendron et Revéret, 2000).
... takes into account the expectations of stakeholders...	La prise en compte des parties prenantes est une dimension contemporaine fondamentale de la RS (Freeman, 1984). L'association de la notion de <u>parties prenantes</u> à celle de « ethical behaviour » permet en outre de légitimer la perspective normative de la théorie des parties prenantes puisqu'elle suggère que les intérêts (ici « attentes ») des parties prenantes sont intrinsèquement légitimes (Donaldson et Preston, 1995). Également, l'expression « prise en compte des attentes des parties prenantes » renvoie aux notions de <u>réceptivité sociale</u> (Sethi, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976) qui désigne les modes de réponse des entreprises aux pressions sociales. Puisque la notion de parties prenantes est associée à celle de « comportement éthique », la prise en compte des attentes des parties prenantes n'est pas ici limitée au <i>social issues management</i> (voir Melé, 2008).

Définition de la RS par ISO 26000	Correspondance théorique
<p>... is in compliance with applicable laws and consistent with international norms of behaviour ...</p>	<p>La notion du respect des lois applicables accolée à celle de normes internationales renvoie à la notion de <u>citoyenneté corporative mondiale</u> (Wood, Logsdon <i>et al.</i>, 2006). En effet, ce concept repose sur la version universaliste de la citoyenneté (section 1.6) et souligne que l'entreprise doit agir dans le respect des normes éthiques définies universellement tout en tenant compte des variations culturelles locales (<i>ibid.</i>)</p>
<p>... and is integrated throughout the organization and practised in its relationship ...</p> <p>Note 2 : Relationships refer to an organization's activities within its sphere of influence ...</p>	<p>De la même manière, l'idée que les pratiques de RS doivent être mises en œuvre dans l'organisation et dans sa sphère d'influence renvoie selon nous à la <u>citoyenneté corporative</u> (même si Wood <i>et al.</i>, 2006 ne font pas explicitement référence à ce concept). Pour Wood, Logsdon <i>et al.</i> (2006, p. 4), « <i>a global business citizen [...] responsibly exercises its rights and implements its duties to individuals, stakeholders, and societies within and across national borders</i> » et « <i>would likely enact a duty to all people and all communities to minimize pollution wherever its harms are experienced</i> » (<i>ibid.</i>, p. 44). Comme complément à la notion d'impact, le concept de sphère d'influence est un puissant outil d'identification des parties prenantes.</p>
<p>... Note 1 : Activities include products, services and processes. »</p>	<p>Cette note, de même que la formulation « <i>responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities</i> », peut rappeler indirectement le fait que la première composante de la RS est la « <u>gestion efficiente</u> » (selon Pasquero, 2005b). Pour être responsable, l'efficience d'une entreprise est primordiale, mais elle ne se limite pas à la réalisation de profits : elle doit être durable (« impacts sur l'environnement et la société ») et compétente (<i>ibid.</i>).</p>

À la vue de toutes ces correspondances, on peut conclure que la définition de la RS d'ISO 26000 reflète assez bien les principales dimensions théoriques du concept de RSE (Pasquero, 2005b). On notera tout de même que certaines dimensions sont totalement absentes, comme la philanthropie et la sollicitude, qui sont pourtant les deux premières dimensions de la RS à être apparues sous la forme du paternalisme d'entreprise et de l'action des grands mécènes américains vers la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (*ibid.*). Il est fort probable que l'absence de la philanthropie de la définition vise à éviter toute confusion entre une gestion responsable et la philanthropie pratiquée à des fins stratégiques. On rappelle ainsi aux entreprises que les stratégies de *greenwashing* ou de commandite d'associations de charité n'ont pas vocation à remplacer la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Cette clarification est opérée d'emblée dans le texte de la norme :

*Because social responsibility concerns the potential and actual impacts of an organization's decisions and activities, the ongoing, regular daily activities of the organization constitute the most important behaviour to be addressed. Social responsibility should be an integral part of core organizational strategy [...]. Philanthropy (in this context understood as giving to charitable causes) can have a positive impact on society. However, it should not be used by an organization as a substitute for integrating social responsibility into the organization (Version FDIS: ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 7)*

Cependant, si les notions de philanthropie et de sollicitude sont absentes de la définition de la RS, elles furent à n'en pas douter essentielles pour reconnaître l'investissement dans la communauté (*community involvement and development*) comme 7<sup>ème</sup> question centrale de responsabilité sociétale identifiée par ISO 26000, aux côtés de la gouvernance, des droits humains, des pratiques de travail, de l'environnement, des saines pratiques d'affaire et des questions relatives aux consommateurs. Ainsi :

*Community involvement goes beyond identifying and engaging stakeholders in regard to the impacts of an organization's activities; it also encompasses support for and building a relationship with the community (Version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 60).*

L'entreprise déterminée à prendre ses responsabilités de support au développement des communautés dans lesquelles elle opère ne peut le faire selon des visées purement utilitaristes : la sollicitude (définie comme l'«engagement actif qu'un individu peut

manifester envers le bien-être d'autrui » par Pasquero, 2005b, p. 121) est fondamentale d'un tel engagement.

En outre, la définition de la RS évacue toute trace des perspectives instrumentales sur la RS. Puisqu'elle énonce qu'un comportement responsable prend en compte ses impacts sur la société et l'environnement, mais aussi les attentes des parties prenantes, elle est forcément plus large que la perspective de Friedman (1970). Qui plus est, les notions de responsabilité envers les impacts et de comportement éthique permettent d'éviter de limiter l'engagement des parties prenantes à la gestion des enjeux sociaux dans une optique instrumentale (voir section 1.2.2).

Par ailleurs, nous sommes d'avis que la présence des concepts de NIC et de sphère d'influence dans la définition de la RS contribuent à renforcer l'idée de la RS comme citoyenneté corporative. En effet, face au pouvoir croissant des multinationales et l'absence de cadre de gouvernance internationale (Petrella, 1989), la reconnaissance d'un ensemble de documents comme constituant des normes internationales minimales de RS universellement reconnues est fondamentale. Il est possible de voir l'introduction du concept de NIC comme preuve du rôle important qu'ont joué des institutions comme l'OIT ou le Pacte Mondial des Nations-Unies (qui ont signé des protocoles d'entente avec ISO 26000, voir section 2.2.2) dans le processus ISO 26000.

Jusqu'alors, les NIC ne s'appliquaient qu'indirectement aux entreprises (puisque les accords de libre-échange ainsi que les traités et conventions internationales s'adressent aux États). La reconnaissance du respect de ces normes comme une partie intégrante d'un comportement responsable est donc importante et elle contribue à légitimer le rôle politique grandissant (Scherer et Palazzo, 2008) qu'occupent les entreprises dans le cadre de la gouvernance mondiale (voir Champion et Gendron, 2005). La reconnaissance de ce nouveau rôle s'accompagne de nouvelles responsabilités, et notamment celle d'exercer une obligation de vigilance (*due diligence*) sur les impacts négatifs que l'organisation pourrait causer dans l'ensemble de sa sphère d'influence. D'ailleurs, l'introduction de ce dernier concept participe de la volonté d'harmonisation et de cohérence avec les autres initiatives de RS d'ISO 26000 puisque cette notion était au cœur du Pacte Mondial des Nations-Unies (Kerr *et al.*, 2009).

En résumé, notre analyse de contenu nous a permis de conclure que la définition de la RS constitue bien le compromis entre les positions et les représentations de la RS de plusieurs groupes de parties prenantes (Industrie, Travail, Gouvernement et organisation de la société civile représentées par les ONG, Consommateurs et SSRO). La rencontre de ces perspectives a de surcroît permis l'obtention d'une définition cohérente avec les principales dimensions contemporaines du concept, mais aussi novatrice sur le plan des enjeux de gouvernance internationale, par l'introduction des concepts de NIC et de sphère d'influence. Pour toutes ces raisons, nous affirmons à la suite de Turcotte, Hanquez, Allard et Brès (2010) que le processus d'élaboration d'ISO 26000 a permis une hybridation des représentations de la RS. Nous développons cette idée dans la section suivante.

## 6.2 Représentations des parties prenantes et représentations nationales de la RS

Notre analyse des commentaires des experts du processus ISO 26000 a permis de faire émerger plusieurs types de représentations de la RS, et en premier lieu selon les catégories de parties prenantes.

De manière générale, on constate que le groupe Industrie est en faveur d'une définition moins contraignante des différents aspects de la RS, et pour la défense de la faiblesse du cadre juridique international (codages NIC, comportement éthique, RS et respect des lois). À l'inverse, les représentants des ONG, des consommateurs ou des syndicats sont en faveur de références aux conventions internationales de référence (codage NIC, comportement éthique). Cette opposition sur les normes de RS semble assez caractéristique des processus multipartites sur la question. Kerr *et al.* (2009) montrent qu'au Canada, les organisations de la société civile sont généralement en faveur de la création et de l'application de nouvelles sanctions juridiques, tandis que les représentants de l'industrie promeuvent des initiatives volontaires plus robustes lorsque furent tenues les *National Roundtables on Corporate Social Responsibility and the Canadian Extractive Sector in Developing Countries*.

On peut supposer qu'en défendant des positions extrêmes (supprimer la notion du respect des lois, supprimer la prise en compte des attentes des parties prenantes, supprimer la question de la mise en œuvre de la RS, définir les NIC en fonction des accords de libre-échange), les représentants de l'Industrie souhaitent s'accorder des marges de manœuvre dans les négociations avec les autres catégories de parties prenantes. En effet, les représentants de la société civile (ONG, Consommateurs, SSRO) défendent fréquemment des positions à l'opposé de celles de l'Industrie (prévalence des normes internationales de comportement, élargir la prise en compte des parties prenantes, mettre en œuvre la RS dans la sphère d'influence, définir les NIC de comportement en fonction des traités et conventions internationales).

Ces deux groupes forment les extrémités d'un spectre de représentations où les syndicats semblent occuper une position intermédiaire. Dans une part importante de nos analyses thématiques, ils étaient pour la conservation d'une formulation que le groupe Industrie souhaitait moins contraignante et que les groupes de la société civile souhaitaient voir renforcée (prise en compte des parties prenantes, intégration de la RS dans la sphère d'influence). Ce positionnement est vraisemblablement dû à leur statut de parties prenantes internes à l'entreprise, et qui leur a permis jusqu'alors d'entretenir une relation privilégiée avec les entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Or, ce statut est menacé à la fois par l'arrivée des autres parties prenantes qui souhaitent institutionnaliser leur dialogue avec l'entreprise, et par la *race to the bottom* qui menace les acquis du droit du travail dans de nombreux pays (Crane et Matten, 2004). Pour ces raisons, les syndicats ne souhaitent peut-être pas aligner leurs positions sur les autres parties prenantes représentantes de la société civile. Le rôle joué par l'OIT et les fédérations syndicales internationales à une échelle internationale (et dans le cadre du processus ISO 26000) témoignent de leur volonté de s'adapter aux nouvelles réalités de la gouvernance internationale et de s'engager dans un dialogue direct avec les entreprises multinationales, sans plus passer par la médiation étatique.

À ce propos, l'absence de positions claires des experts Gouvernement constitue un fait saillant de notre analyse. De manière générale, il y avait moins de commentaires de ce groupe dans notre échantillon. Et, lorsqu'il y en avait, ils étaient souvent alignés sur les

positions du groupe Industrie (hormis sur la question du respect des lois). On peut penser que cet élément reflète la perte d'influence des gouvernements en termes de régulation internationale (Petrella, 1989). Ce peut-être aussi le signe d'un désintérêt lié au fait que les gouvernements assimilent les initiatives de RS à des instruments de *soft law* purement volontaires qui n'ont pas la même efficacité que leurs réglementations (*hard law*) (voir section 6.1.5). Dans tous les cas, l'espace laissé vacant par les Gouvernements est occupé par les représentants de la société civile, au premier rang desquels les ONG et les représentants de consommateurs, dont les positions sont claires et présentent des positions systématiquement alternatives à celles défendues par l'Industrie.

Il est clair que nos analyses des représentations de la RS par catégories de parties prenantes furent plus discriminantes que les analyses par pays. La prévalence de la perspective des parties prenantes peut s'expliquer par le fait que pour toute la phase *Working Draft*, de 2005 à 2008, les experts peuvent commenter le document de manière individuelle et non par délégation. Toutefois, nous pensons que la prévalence du groupe de parties prenantes sur le groupe national s'explique aussi par la règle de représentativité établie par l'ISO (Ruwet, 2009b). Cette règle stipule que les experts sont nommés à titre individuel, parlent en leur nom personnel et ne représentent ni leur délégation ni leur organisation (*ibid.*). Les experts ne sont donc pas des représentants mais ils incarnent dans leur groupe de parties prenantes une perspective particulière de la RS liée à leur expérience et à leur vécu. Ruwet (2009b, p. 11) suggère que le découpage du groupe de travail en plusieurs catégories de parties prenantes a pu avoir l'effet de faire émerger un point de vue « caricatural, extrême » dans chacun des groupes de parties prenantes.

Du point de vue des commentaires, l'émergence de positions « caricaturales » peut s'expliquer par la stratégie des acteurs de déposer les mêmes commentaires au mot près sur chaque thème. Cette stratégie a particulièrement été utilisée par une coalition d'experts de l'Industrie et de certains pays déposant des commentaires consensuels. Cette coalition, de nature variable, était composée des représentants de l'International Organization for Employers (IOE), du Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC), de l'International Chamber of Commerce (ICC), de l'International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA), du World Business Council on

Sustainable Development (WBSCD) mais aussi des représentants de l'Industrie du Canada, des États-Unis, des Pays-Bas, de l'Argentine, du Chili et de la Turquie, ainsi que des délégations déposant des commentaires consensuels : la Norvège et la Finlande. Sur chacun des thèmes que nous avons codés, plusieurs experts de ce groupe proposaient les mêmes modifications de formulation.

Dans une moindre mesure, nous avons également constaté des commentaires dupliqués dans de plus petites coalitions d'experts, dont une entre Consumers International, Consommateur/Allemagne, Consommateur/Autriche et ONG/Allemagne ; ainsi qu'une autre entre l'International Trade Union Confederation (ITUC) et Travail/Autriche. Bien que les groupes de la société civile semblent moins coordonnés que le groupe Industrie, il faut toutefois reconnaître que les règles de découpage des catégories de parties prenantes furent clairement à leur avantage (Ruwet, 2009b). Particulièrement, le fait d'avoir dissocié les associations de représentants de consommateurs des autres ONG est discutable et a sans conteste permis à ces deux groupes de peser plus fortement. Force est en effet de constater que les groupes Consommateurs et ONG sont quasiment systématiquement alignés dans nos analyses. On peut également s'interroger sur la pertinence de la constitution du groupe SSRO, de par le regroupement de consultants, de chercheurs, mais aussi de représentants d'instituts de normalisation et d'autres fonctions dans une même catégorie. C'est certainement pour cette raison qu'il fut difficile de discerner des représentations claires de la RS chez les experts de ce groupe.

En dépit de ces stratégies de négociation et des positions parfois caricaturales qui se dessinent, on constate que les groupes de parties prenantes n'hésitent pas à former des alliances variables afin de défendre leurs enjeux. Ce constat est typique des processus multipartites (Turcotte, 1997). À titre d'exemple, les groupes Travail et ONG sont opposés sur la question de la sphère d'influence mais se rejoignent sur celle des normes internationales de comportement.

Nous sommes désormais en mesure de répondre à notre première question de recherche : Existe-t-il des divergences de représentations de la RS selon les groupes nationaux et/ou selon le groupe de parties prenantes? Tandis que les représentations en termes de parties prenantes sont particulièrement visibles, notre analyse de contenu des 367

commentaires des experts sur le WD3 ne nous a pas permis de faire émerger des différences nationales significatives de représentations de la RS, comme nous en avons posé l'hypothèse. Il semble que les commentaires des experts, en tant que matériel d'analyse ne sont pas le meilleur terrain d'observation des représentations de niveau national.

Cela peut s'expliquer par le fait que pour les versions *Working Draft* de la norme, les experts peuvent déposer des commentaires de manière individuelle, simplement au nom de leur organisation (ISO, 2006). Ils ne sont pas obligés d'établir de position consensuelle comme dans les stades de développement ultérieurs (*CD*, *DIS* et *FDIS*). Même dans le cas où sont établis des commentaires consensuels, il apparaît difficile de conclure à une position nationale à partir de quelques lignes de commentaires sur un nombre réduit d'enjeux, d'autant plus que chaque expert ou délégation ne commente pas systématiquement tous les passages. Il faudrait procéder à une analyse d'un nombre beaucoup plus important de thèmes et donc de commentaires pour obtenir des données suffisantes sur le discours de chaque délégation.

Bien que l'étude selon le critère national soit impossible, nous avons en revanche pu procéder à des analyses par groupes de pays. Nous avons tenté plusieurs types de regroupements : par continent ou région géographique, par groupe linguistique et par niveau de développement. Les tests sur le niveau de développement furent concluants (section 5.2.1). En revanche, l'analyse des commentaires selon la zone géographique ou le groupe linguistique ne le furent pas. Nous estimons toutefois que cela est dû en partie à notre méthodologie d'analyse des codages car certains éléments de commentaires ou d'observation du processus nous laissent entrevoir des représentations spécifiques selon ces critères.

Ainsi, Turcotte *et al.* (2010) montrent qu'une perspective francophone semble émerger, structurée autour de l'importance accordée au concept de développement durable. Dans notre échantillon de commentaire, nous avons en effet observé le poids qu'avait eu le commentaire d'un expert français de l'Industrie sur la reconnaissance de la RS comme contribution au développement durable (voir section 5.1.3), en plus des commentaires des ONG sur la question. Cet intérêt pour le développement durable n'est pas l'apanage des experts français. Lors d'une rencontre des parties prenantes québécoises intéressées dans

l'élaboration d'ISO 26000 (et rattachées au comité miroir canadien), l'importance du lien entre les deux concepts, et particulièrement de l'articulation de la norme ISO 26000 avec la Stratégie Québécoise de Développement Durable fut abondamment traitée (Hanquez *et al.*, 2010). Pour les experts francophones, l'importance du développement durable semble aller de pair avec la méfiance vis-à-vis de la notion d'éthique (Turcotte *et al.*, 2010). Pour preuve, un commentaire français de notre échantillon de commentaire demandait la suppression pure et simple de la définition de *ethical behaviour* au motif que « cette définition n'apporte aucune valeur ajoutée » (commentaire consensuel français, ISO/TMB/WG SR, 2007e, p. 17, traduction libre).

La philosophie de cette méfiance fut expliquée par un expert canadien (québécois) participant au processus, cité par Hanquez *et al.*, 2010 :

Pour les anglo-saxons, il semble que la [RS] soit fondée sur une vision de l'éthique axée autour de ce qui est perçu comme relevant du bien et du mal dans le comportement de l'organisation. Les francophones ont une vision plus large de la [RS], entendue comme étant l'application du développement durable au niveau des organisations, et qui s'articule en conséquence autour des trois dimensions de ce dernier : économique, sociale et environnementale (Hanquez *et al.*, 2010, p. 8).

À la lumière de ce raisonnement, on reconsidère différemment le compromis que constitue la définition de la RS :

*responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and **ethical behaviour** that **contributes to sustainable development**, including health and the welfare of society [...]* (version FDIS : ISO/TMB/WG SR, 2010b, p. 3).

L'importance accordée au concept de développement durable semble également avoir guidé la traduction francophone de « *social responsibility* » (Hanquez *et al.*, 2010 ; Turcotte *et al.*, 2010) en « responsabilité sociétale ». Selon un expert (québécois) représentant l'Institut de l'Énergie et de l'environnement de la francophonie, le qualificatif « social » semblait trop connoté comme faisant référence aux rapports entre entreprise et salariés tandis que le néologisme « sociétal » englobe de manière plus large l'ensemble des impacts envers la société, incluant l'environnement (*ibid.*).

L'opinion des experts francophones d'ISO 26000 sur les thèmes d'éthique et de développement durable fait d'ailleurs écho au point de vue d'auteurs francophones sur ces thématiques, comme l'illustrent dans les propos de Capron et Quairel-Lanoizelée:

[Les concepts de RSE et d'éthique des affaires] sont assez distincts pour trois raisons principales. L'éthique des affaires est une question de comportement individuel qui concerne le dirigeant d'entreprise mais qui s'applique difficilement à une entreprise en tant que collectivité [...]. L'éthique est, par ailleurs, vouée à la distinction du bien et du mal, alors que l'approche RSE porte sur des questions des questions d'efficacité, d'opérationnalité, de pérennité et bien sûr de responsabilité [...] (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 12-14).

Il est intéressant de noter qu'une des critiques adressées à l'encontre du concept d'éthique (comme relevant du comportement individuel et non de l'organisation) rejoint l'explication de Philippe d'Iribarne (2002) sur la méfiance culturelle française vis-à-vis de l'éthique. À l'inverse, l'articulation entre RSE et développement durable semble plus naturelle chez les auteurs francophones et elle est plus fréquente (voir Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Beaupré *et al.*, 2008 ; Gond et Igalens, 2008).

Ces pistes sur la présence d'une perspective francophone semblent prometteuses et mériteront d'être explorées. Il s'agit particulièrement de vérifier si cette perspective s'applique à d'autres pays que la France ou le Québec (et notamment dans le contexte des pays de l'Afrique francophone). Dans cette optique, le rôle joué par la *task force* francophone dans le processus ISO 26000 sera à investiguer. De la même manière, le nombre de pays hispanophones participants, la création d'une *task force* hispanophone et le rôle actif joué par certaines ONG sud-américaines (comme l'*InterAmerican CSR Network*, *Ethos Institute* ou *Red Puentes*) laissent penser que les pays hispanophones ou en tout cas latino-américains ont pu avoir des positions communes.

Nous pouvons donc affirmer en réponse à notre première question de recherche que le groupe de parties prenantes constitue bien un facteur d'appartenance déterminant dans les représentations sociales de la RS. Pour ce qui est du groupe national ou du groupe linguistique, le développement de nos analyses selon un autre devis de recherche sera nécessaire pour conclure sur leur impact en termes de représentations. Dans tous les cas, les débats sur la définition de la RS dans ISO 26000 témoignent du fait que les processus de

construction des normes constituent « des arènes où la définition [...] du contenu de la RS se construit progressivement, lors de négociations d'acteurs issus d'horizons divers » (Gond et Igalens, 2008).

### 6.3 Limites de la recherche et perspectives de recherche future

Afin d'augmenter la validité interne de notre recherche (Laperrière, 1997), il sera utile dans le futur de compléter notre analyse de contenu des commentaires des experts par d'autres méthodes de collecte de données comme des entrevues semi-dirigées. Le recours à un deuxième codeur aurait également permis de limiter la subjectivité de nos résultats.

En ce qui concerne la fiabilité (Laperrière, 1997), l'étude des commentaires des experts sur les définitions dans les versions antérieures au WD3 permettrait de constater si les catégories de codes que nous avons fait émerger sont reproductibles. En outre, cela permettrait d'obtenir une meilleure vue de la dynamique de construction de la définition de la RS entre les acteurs. De plus, nos analyses ont porté uniquement sur la clause Termes et définitions et spécifiquement la définition de la responsabilité sociétale. Pour avoir une meilleure vue d'ensemble des enjeux liés à la RS, il serait pertinent d'étudier les commentaires sur d'autres clauses et notamment la clause principe ou encore la clause sur les 7 enjeux de responsabilité sociétale.

Nous devons également reconnaître un biais lié au fait que nous avons codé un discours dans une langue (l'anglais) autre que notre langue maternelle (le français), car cela limite notre capacité à comprendre le langage et le vocabulaire utilisé (Moliner *et al.*, 2002). Toutefois, nous pouvons objecter sur ce point que l'anglais n'est pas non plus la langue maternelle de tous les experts du processus ISO 26000. Ainsi, l'anglais utilisé dans les processus internationaux est souvent utilisé dans une forme basique, avec une grammaire simplifiée, pour permettre la communication multilingue (van Parijs, 2004, cité par Ruwet, 2009a).

En ce qui concerne les représentations nationales, nous pensons qu'il pourrait être judicieux d'étudier les commentaires déposés de manière consensuelle par chaque délégation nationale lors des votes sur les ultimes versions du document (2008, 2009, 2010).

## CONCLUSION

Notre analyse a permis de démontrer que la définition de la RS établie dans la norme ISO 26000 a été bâtie à travers un processus qui a permis l'hybridation de différentes représentations (Turcotte *et al.*, 2010). Cette définition reprend la plupart des dimensions contemporaines de la RSE : la reddition de compte et le triple bilan (Elkington, 1999), la rectitude éthique (Pasquero, 2005), la contribution au développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) ou encore l'imputabilité envers les impacts sur les parties prenantes (Freeman, 1984). Deux composantes de cette définition permettent d'ancrer la notion d'entreprise citoyenne (Wood *et al.*, 2006) dans le cadre de l'espace juridique international, et de préciser le lien entre la RS et la loi. D'une part, la notion de sphère d'influence, théorisée par le Commissariat des Nations-Unis pour les Droits Humains dans le rapport Ruggie (UNHRC, 2008), et qui reconnaît à l'entreprise un devoir d'obligation de vigilance dans une chaîne de valeur élargie. D'autre part, la notion de cohérence du comportement de l'entreprise avec les normes internationales de comportement, qui institue l'idée que les entreprises ont une obligation de respecter un ensemble minimal de valeurs universelles (Wood *et al.*, 2006) telles qu'établies dans les conventions internationales. La reconnaissance combinée de ces deux concepts permet de légitimer l'idée qu'un comportement responsable nécessite d'aller au-delà des lois applicables, mais aussi de contrevenir à ces dernières si la législation locale est en contradiction avec les normes internationales. Aussi l'entreprise a-t-elle le devoir de respecter en tout temps les droits humains, même lorsque l'État ne peut les protéger (UNHRC, 2008). Par ailleurs, l'absence de toute référence à la philanthropie et à la sollicitude dans la définition de la RS, pourtant deux de ses conceptualisations théoriques les plus anciennes (Pasquero, 2005), instaure la primauté de la responsabilité envers les impacts par rapport aux autres dimensions de la RS. Par cette entremise, la définition de la RS assoit l'idée que les pratiques philanthropiques ou de sollicitude mises en œuvre dans le cadre de l'engagement de l'entreprise dans sa communauté

(7<sup>ème</sup> question centrale de la RS dans ISO 26000) n'ont pas vocation à remplacer la prise en compte des externalités positives et négatives sur la société et l'environnement que l'entreprise crée dans ses activités quotidiennes.

Comparativement aux conceptualisations théoriques, la définition de la RS dans ISO 26000 semble donc refléter un équilibre relativement cohérent et représentatif. En outre, elle reflète un véritable compromis entre les différentes catégories de parties prenantes impliquées, puisque qu'aucune représentation des groupes de parties prenantes ne semble l'emporter. Particulièrement, même si le groupe Industrie semble avoir été le groupe le plus actif (dans le dépôt de commentaires du moins), ainsi que le plus structuré (défense des positions communes), ses positions ne l'ont pas emporté sur celles des autres groupes de parties prenantes. Cette dynamique de compromis entre le groupe Industrie et les différentes catégories de parties prenantes semble refléter une nouvelle conception des relations entre l'entreprise et son environnement, dépassant la simple relation de pouvoir. Labelle et Pasquero (2006) définissent cette nouvelle relation comme « celle de la recherche d'un équilibre, dans lequel l'entreprise cherche à maintenir son autonomie par rapport à ses parties prenantes. Dans ce modèle émergent, l'entreprise préfère s'impliquer dans des partenariats à durée limitée plutôt que dans des rôles institutionnalisés qui finissent par limiter sa marge de manœuvre » (Labelle et Pasquero, 2006, p. 23).

On peut également envisager cette définition comme un compromis entre plusieurs groupes de pays. Certaines représentations spécifiques semblent être liées à l'origine linguistique des experts (Turcotte *et al.*, 2010). Particulièrement, on perçoit la contribution des experts des pays francophones et notamment des experts québécois et français sur la reconnaissance de la RS comme contribution au développement durable. Toutefois, la pertinence du groupe linguistique ou du groupe national comme source de représentation distinctive de la RS devra être validée par des recherches futures. Pour le moment, la principale opposition entre groupes de pays que nous avons pu mettre en évidence repose sur le niveau de développement. Ainsi, on observe des représentations contrastées entre pays à fort ou faible IDH, au regard des normes internationales de comportement et du dilemme entre universalisme et relativisme éthique. Ces deux éléments font d'ailleurs partie des enjeux

les plus critiques de la RS dans les PED, de sorte que Visser a défini la RS dans ces pays comme :

*The formal and informal ways in which business makes a contribution to improving governance, social, ethical, labour and environmental conditions of the developing countries in which they operate, while remaining sensitive to prevailing religious, historical and cultural contexts* (Visser, 2008, p. 474).

Par ailleurs, l'importance du niveau de développement sur les représentations de la RS nous indique que l'analyse des divergences de la RS selon les *national business systems* est une piste de recherche prometteuse.

Si l'on peut saluer le compromis que la définition de la RS représente, il faut toutefois reconnaître certaines limites du processus d'élaboration de la norme ISO 26000, et notamment la représentativité des parties prenantes impliquées (Ruwet, 2009a). Ruwet (2009a) montre qu'il existe un décalage entre l'affiliation réelle des participants (déterminée en fonction de l'organisation pour laquelle ils travaillent) et la catégorie de parties prenantes qu'ils représentent. La représentativité du groupe ONG a particulièrement été questionnée, puisque peu d'ONG historiquement actives dans le domaine de la RSE ont participé et que certaines comme *Amnesty International* ou *WWF* se sont rapidement retirées. Plusieurs éléments du processus peuvent également être remis en cause, parmi lesquels : la non inclusion des organisations de consommateurs dans la catégorie ONG ; la pertinence de la catégorie SSRO ; la présence de représentants des instituts de normalisation dans les catégories Gouvernement et SSRO ; ou encore la représentativité de la catégorie Gouvernement où peu d'organes ministériels sont impliqués (*ibid.*). Ruwet (2009b) ajoute que le découpage des différentes catégories de parties prenantes a eu de fortes implications en termes de répartition du pouvoir dans le processus. Au final, le caractère démocratique de l'élaboration de la norme ISO 26000 est limité à la fois par l'absence de clarté des règles mises en œuvre (comme les critères de découpage des parties prenantes) ainsi que par la décentralisation de l'autorité (pouvoir laissé aux instituts nationaux de normalisation) (*ibid.*).

Une fois l'imperfection du processus de normalisation reconnue, et à la lumière de notre réflexion, on peut s'interroger sur le rôle des normes dans l'émergence d'une nouvelle constellation post-nationale qu'Habermas (2001) juge nécessaire pour les démocraties à

travers le monde. Alors que la question de la démocratisation des entreprises est un enjeu important de la RSE aujourd'hui (Turcotte, 2005), le rôle que les experts des catégories Consommateurs, Travail, ONG et SSRO ont joué aux côtés des représentants des entreprises et des gouvernements dans l'élaboration d'ISO 26000 montre que les organisations représentatives de la société civile parviennent de plus en plus à incarner un contre-pouvoir sur la scène mondiale.

En définitive, on ne peut que s'interroger sur l'accueil que réserveront les entreprises, leurs parties prenantes ainsi que les gouvernements à la norme ISO 26000 après sa publication, attendue pour la fin de l'année 2010. Comment les organisations de différents pays et de différentes industries s'approprieraient-elles le document? Les organisations de la société civile se serviraient-elles de la norme ISO 26000 comme une référence pour la formulation de leurs revendications envers les entreprises? Face à ces questions, la réflexion de Pasquero (2005b, p. 139) est riche d'enseignements : « la RSE n'est pas un outil, mais un chantier en élaboration permanente, une construction sociale à laquelle tous les acteurs sociaux sont appelés à participer ».

## BIBLIOGRAPHIE

### Références générales

- Abbott, K. W., et D. Snidal. (2000). « Hard and Soft Law in International Governance », *International Organization*, vol 54, no 3, p. 421-456.
- Ackerman, R. W., et R. A. Bauer (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston (VA) : Reston Publishing.
- Acquier, A., et J.-P. Gond. 2006. « Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue internationale de gestion*, vol. 31, no 2 (été), p. 83-91.
- Arnal, J., et J.-P. Galavielle. 2005. « Confiance, norme éthique et puissance publique : Perspectives économiques ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M.-F. Turcotte et A. Salmon, p. 144-170. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bardin, L. 1977. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bearle, A. A., et G. C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New-York : Transaction.
- Beaupré, D., C. Cloutier, C. Gendron, A. Jimenez et D. Morin. 2008. « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue Internationale de Psychosociologie : Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise*, vol. 14, no 33 (été), p. 79-140.
- Boiral, O. 2003. « La norme ISO 14001 : vers une uniformisation des pratiques? ». In *Développement durable et participation publique*, sous la dir. de C. Gendron et J.-G. Vaillancourt, p. 91-108. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Bondy, K., D. Matten et J. Moon. « The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study ». *Business and Society Review*, vol. 109, no 4, p. 449-477.
- Bouslah, K., B. M'zali, M. Kooli et M.-F. Turcotte. 2006. « Responsabilité sociale et environnementale, certifications et performance financière ». *Revue internationale de gestion*, vol. 31, no 2 (été), p. 125-133.

- Brammer, S., et S. Pavelin. 2005. « Corporate Community Contributions in the United Kingdom and the United States ». *Journal of Business Ethics*, vol. 56, p. 597-614.
- Capron, M., et F. Quairel-Lanoizelée. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris : La Découverte
- Capron, M., et F. Quairel-Lanoizelée. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Carroll, A. B. 1979. « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, p. 497-505.
- Carroll, A. 1989. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Carroll, A. B. 2008. « A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices ». In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, sous la dir. d'A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel, p. 19-46. Oxford : Oxford University Press.
- Cashore, B. 2002. « Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance : How Non-State Market-Driven (NSMD) Governance Systems Gain Rule-Making Authority ». *Governance*, vol. 15, no 4, p. 503-529.
- Cavanagh, G. F. 2004. « Global Business Ethics : Regulation, Code, or Self-Restraint ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, no 4, p. 625-642.
- Champion, E., et C. Gendron. 2005. « Le 'développement durable' selon Monsanto ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 10-26. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Chen, S., et P. Bouvain. 2009. « Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia, and Germany ». *Journal of Business Ethics*, vol. 87, p. 299-317.
- Chevrier, S. 1995. « Les équipes interculturelles de travail ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 292 p.
- Christmann, P., et G. Taylor. 2002. « Globalization and the Environment : Strategies for International Voluntary Environmental Initiatives ». *Academy of Management Executives*, vol. 16, no 3, p. 121-137.
- Clarkson, M. B. E. 1994. *A risk based model of stakeholder theory : Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto : Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. E. 1995. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 92-117.

- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED). 1988. *Notre avenir à tous*. Montréal : Éditions du Fleuve.
- Crane, A., et D. Matten. 2004. *Business Ethics : A European Perspective*. New-York : Oxford University Press.
- Crane, A., A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel. « Conclusion ». Chap. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, p. 568-575. Oxford : Oxford University Press.
- Davis, K. 1973. « The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities ». *Academy of Management Journal*, vol. 16, p. 312-322.
- de Bellefeuille, S., et M.-F. Turcotte. 2005. « Le code de conduite Gildan inc. : Chronique d'une firme du textile aux prises avec les nouveaux mouvements sociaux économiques ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M.-F. Turcotte et A. Salmon, p. 27-45. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- De George, R. T. (1999). *Business Ethics*, 5<sup>e</sup> éd. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall.
- Donaldson, T., et L. E. Preston. 1995. « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications ». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.
- den Hond, F., F. de Bakker, P. Neergaard et J.-P. Gond. 2007. « Managing corporate social responsibility in action: Reconciling rhetorical harmony and practical dissonance ». In *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*, sous la dir. de F. den Hond, F. de Bakker et P. Neergaard, p. 205-226. Abingdon: Ashgate.
- d'Huart, M., et S. De Backer. 2007. *Responsabilité sociétale : Inventaire d'outils – législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers*. Québec : Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF).
- d'Iribarne, Ph. 1989. *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil.
- d'Iribarne, Ph. 2002. « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France ». *Revue française de gestion*, vol. 28, no 140, p. 23-39.
- Elkington, J. 1999. *Cannibals with Forks : The Tripple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Friedman, M. 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». *New-York Times Magazine*, 13 septembre, p. 32-33, 122-126.

- Garriga, E., et D. Melé. 2004. « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory ». *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no 1-2, p. 51-71.
- Gendron, C. 2000. *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahier du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), no 4, 74 p.
- Gendron, C., et J.-P. Revéret. 2000. « Le développement durable ». *Économies et Sociétés*, vol. F, no 37, p. 111-124.
- Gendron, C. 2001. « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques ». *Revue Pour*, no 172, p. 175-181.
- Gendron, C., A. Lapointe et M.-F. Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations Industrielles*, vol. 59, no1, 2004, p. 73-100.
- Gendron, C. 2006. « Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation ». *Revue internationale de gestion*, vol. 31, no 2 (été), p. 55-64.
- Gond, J.-P., et S. Mercier. 2005. *Les théories des parties prenantes : Une synthèse critique de la littérature*. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Huines (LIRHE), no 411, 21 p.
- Gond, J.-P., et J. Igalens. 2008. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Griffin, J. J., et J. F. Mahon. 1997. « The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate : Twenty-Five Years of Incomparable Research ». *Business and Society*, vol. 36, no 1, p 5-31.
- Grandval, S., et R. Soparnot. 2005. « Le développement durable comme positionnement stratégique ». In *Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, sous la dir. de D. Wolff et F. Mauléon, p. 173-211. Paris : Hermes Science.
- Habermas, J. 2001. *The Postnational Constellation*. Cambridge (MA) : MIT Press.
- Hanquez, M., L. Brès et M.-C. Allard. 2010. *ISO 26000 : L'émergence d'une perspective québécoise. Compte rendu de la journée de commentaires sur le Projet de norme ISO 26000 — Lignes directrices sur la responsabilité sociétale*. Montréal : Réseau Entreprise et Développement Durable, 10 p.
- Heald, M. 1970. *The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960*. Cleveland : Case Western Reserve University Press.
- Igalens, J. 2008. « Éditorial ». *Revue Internationale de Psychosociologie : Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers la responsabilité sociale de l'entreprise*, vol. 14, no 33 (été), p. 31-32.

- Jensen, M. C., et W. Meckling. 1976. « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure ». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Jensen, M. C. 2002. « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no 2, p. 235-256.
- Jodelet, D. 1997. « Représentations sociales : Un domaine en expansion ». Chap. in *Les représentations sociales, 2<sup>e</sup> éd.* p. 47-78. Paris : Presses Universitaires de France.
- Kerr, M., R. Janda et C. Pitts. 2009. *Corporate Social Responsibility : A Legal Analysis*. Markham (ON) : LexisNexis.
- Kirton, J. K., et M. J. Trebilcock. 2004. *Hard Choices, Soft Law: Voluntary Standards in Global Trade, Environment and Social Governance*. Aldershot (UK): Ashgate Publishing,
- Labelle, F. 2006. « Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : Convention, compromis, cohérence ». *Revue internationale de gestion*, vol. 31, no 2 (été), p. 75-82.
- Labelle, F., et J. Pasquero. 2006. « Alcan et le 'paRTenalisme' : Les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XX<sup>ème</sup> siècle ». *Entreprises et Histoire*, no 45, p. 1-22.
- Laperrière, A. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives ». In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires, p. 365-389. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Laplume, A. O., K. Sonpar et R. A. Litz. 2008. « Stakeholder Theory : Reviewing a Theory that Moves Us ». *Journal of Management*, vol. 34, no 6, p. 1152-1189.
- Matten, D., et J. Moon. 2008. « 'Implicit' and 'Explicit' CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility ». *Academy of Management Review*, vol. 33, no 2, p. 404-424.
- Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers et W. W. Behrens. 1972. *The Limits to Growth*. Washington D. C. : Potomac Associates, New American Library
- Melé, D. 2008. « Corporate Social Responsibility Theories ». In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, sous la dir. d'A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel, p. 47-82. Oxford : Oxford University Press.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, p. 853-886.
- Moliner, P., P. Rateau et V. Cohen-Scali. 2002. *Les représentations sociales : Pratique des études de terrain*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

- Moscovici, S. 1961. *La psychanalyse, son image, son public*, 2<sup>e</sup> éd. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mahoney, J. 1990. *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA : A Comparative Study*. Londres : Athlone Press.
- Micheletti, M. 2003. *Political Virtue and Shopping : Individuals, Consumerism and Collective Action*. New-York : Palgrave MacMillan.
- O'Rourke, D. 2004. *Community-Driven Regulation : Balancing Development and the Environment in Vietnam*. Cambridge (MA) : MIT Press.
- Palazzo, B. 2002. «U.S.-American and German Business Ethics : An Intercultural Comparison ». *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 195-216.
- Pasquero, J. 2000. « Éthique et entreprises : le point de vue américain ». In *Le management aujourd'hui: une perspective nord-américaine*, sous la dir. de M. Côté et T. Hafsi, p. 369-393. Paris : Economica.
- Pasquero, J. 2005a. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 80-111. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, J. 2005b. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Le concept et sa portée ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 112-143. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Petrella, R. 1989. « La mondialisation de la technologie : Une (hypo)thèse prospective », *Futuribles*, no 135, p. 3-25.
- PNUD. 2009. *Rapport mondial sur le développement humain 2009*. New-York : Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), 237 p.
- Reed, D. 1999. « The Realms of Corporate Responsibility : Distinguishing Legitimacy, Morality and Ethics ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 447-464.
- Sadler, B. 1990. « Sustainable Development, Northern Realities and the Design and Implementation of Regional Conservation Strategies ». In *Achieving Sustainable Development through Northern Conservation Strategies*. Calgary: University of Calgary Press.
- Salmon, A. 2005. «La démarche éthique du groupe EDF : quelles réceptions dans l'entreprise ? ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 64-78. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Scherer, A. G., et G. Palazzo. 2008. « Globalization and Corporate Social Responsibility ». In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, sous la dir. d'A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel, p. 413-431. Oxford : Oxford University Press.
- Scholte, J. A. 2000. *Globalization : A Critical Introduction*. Basingstoke: Palgrave.
- Sethi, S. P. 1975. « Dimensions of CSP : An Analytical Framework », *California Management Review*, vol. 17, no 3, p. 58-64.
- Sobczak, A. 2006. « Are Codes of Conduct in Global Supply Chain Really Voluntary? From Soft Law Regulation of Labour Relations to Consumer Law ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 167-184.
- Turcotte, M.-F. 1997. *Prise de décision par consensus : Leçons d'un cas en environnement*. Paris : L'Harmattan.
- Turcotte, M.-F. 2005. « Responsabilité sociale et gouvernance ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M.-F. Turcotte et A. Salmon, p. 214-220. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Turcotte, M.-F., S. de Bellefeuille et F. den Hond. 2007. « Gildan Inc. : Influencing Corporate Governance in the Textile Sector ». *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 27 (automne), p. 23-36.
- Turcotte, M.-F., et M. Hanquez. 2010. *Infinito particular : How can CSR be both nation specific and global?* 2010 Academy of Management Annual Meeting, Social Issues in Management New Directions in Corporate Social Responsibility Roundtable Paper Session (Montréal : 6-10 août 2010), 22 p.
- Turcotte, M.-F., M. Hanquez, M.-C. Allard et L. Brès. À paraître. « ISO 26000 : derrière le consensus, les traces de représentations multiples ». In *ISO 26000 : une Norme « hors norme »* (titre provisoire), sous la dir. de M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Turcotte. Paris : Economica.
- United Nations Human Rights Council (UNHRC), Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie. 2008. *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*. New-York : United Nations Human Rights Council, 28 p.
- Unruh, G. 2008. « Should you Manage Ethics or Corruption? ». *Thunderbird International Business Review*, vol. 50, no 5, p. 287-293.
- van Tulder, R. et A. Kolk. 2001. « Multinationality and corporate ethics : codes of conduct in the sporting good industry ». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, no 2, p. 267-283.

- Visser, W. 2008. « Corporate Social Responsibility in Developing Countries ». In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, sous la dir. d'A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel, p. 473-499. Oxford : Oxford University Press.
- Vogel, D. 1992. « The Globalization of Business Ethics : Why America Remains Different ». *California Management Review*, vol. 35, no 1, p. 30-49.
- Wood, D. J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited ». *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.
- Wood, D. J., J. M. Logsdon, P. G. Lewelyn et K. Davenport. 2006. *Global Business Citizenship : A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*. Armonk (NY) : M.E. Sharpe.
- Zadek, S. 2001. *The Civil Corporation : The New Economy of Corporate Citizenship*. London : Earthscan.

#### Références relatives à l'ISO et à la norme ISO 26000

- Henriques, A. 2010. « ISO 26000 and the Concept of 'Sphere of Influence' », Site Internet de l'Institute for Human Rights and Business. Consulté en ligne le 14 mai 2010 : [http://institutehrb.org/blogs/guest/iso\\_26000\\_a\\_new\\_standard\\_for\\_human\\_rights.html](http://institutehrb.org/blogs/guest/iso_26000_a_new_standard_for_human_rights.html)
- ISO. 2005. « Dynamic launching of work on ISO 26000 – future guideline on social responsibility », ISO Press Release Ref. 953. Consulté en ligne le 23 juillet 2010 : <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=ref953>
- ISO. 2006. *Participer à la future norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité Sociétale*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 14 p.
- ISO. 2009. *Participating in the Future International Standard ISO 26000 on Social Responsibility*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 16 p.
- ISO. 2010. « Le système ISO », Site Internet de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Consulté en ligne le 23 juillet 2010 : [http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso\\_isos-name.htm](http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_isos-name.htm)
- Ruggie, J. 2009. *Note on ISO 26,000 Guidance Draft Document*. New-York : Special Representative of the Secretary-General for Business and Human Rights, United Nations Human Rights Council, 3 p.

- Ruwet, C. 2009a. « Des filetages à la RSE. Normalisation et démocratie. Sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000 ». Thèse de doctorat, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain, 550 p.
- Ruwet, C. 2009b. *Que représentent les stakeholders: des perspectives ou des intérêts ? Le cas d'ISO 26000, future norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations*. La RSE : Une nouvelle régulation du capitalisme ? 4e colloque du RIODD (Lille : 25-26 juin 2009), 25 p.

## CORPUS DOCUMENTAIRE

### **Matériel de l'analyse de contenu**

ISO/TMB/WG SR. 2007b. *ISO 26000 Working Draft 3 : Guidance on Social Responsibility*. ISO/TMB/WG SR N113. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 84 p.

ISO/TMB/WG SR. 2007c. *Comments received on ISO/WD 26000.3, Guidance on Social Responsibility, document WG SR N 113. Title, Copyright notice, Contents, Foreword, Introduction, Clause 2 Normative References*. ISO/TMB/WG SR N115. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 52 p.

ISO/TMB/WG SR. 2007d. *Comments received on ISO/WD 26000.3, Guidance on Social Responsibility, document WG SR N 113. Clause 1 Scope*. ISO/TMB/WG SR N116. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 23 p.

ISO/TMB/WG SR. 2007e. *Comments received on ISO/WD 26000.3, Guidance on Social Responsibility, document WG SR N 113. Clause 3 Terms and Definitions*. ISO/TMB/WG SR N117. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 98 p.

ISO/TMB/WG SR. 2007g. *ILO Comments on ISO 26000 WD3*. ISO/TMB/WG SR N125. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 10 p.

ISO/TMB/WG SR. 2008c. *ISO 26000 Working Draft 4.1 : Guidance on Social Responsibility*. ISO/TMB/WG SR N137. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 79 p.

ISO/TMB/WG SR. 2010b. *ISO Final Draft International Standard 26000: Guidance on Social Responsibility*. ISO/FDIS 26000:2010(E). Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 79 p.

### **Autres documents du processus ISO 26000**

ISO/TMB/WG SR. 2005a. *Guidance on Stakeholder Categories in the ISO/TMB/WG SR*. ISO/TMB/WG SR N48 rev. 1. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 8 p.

- ISO/TMB/WG SR. 2006a. *TG4 Scope, Context, Principle and SR Definition Drafting Document Rev. 1*. ISO/TMB/WG SR TG4 N0023 rev. 1. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 11 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2006b. *Compiled Comments – Drafting Document Rev. 1 - Definition*. ISO/TMB/WG SR TG4 N0029. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 11 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2007a. *Report of the Secretariat to the 5th Meeting, Vienna, Austria, November 5-9, 2007*. ISO/TMB/WG SR N129. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 8 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2007f. *Comments on TG4 N0059 Draft Text for Input to WD3*. ISO/TMB/WG SR TG4 N0061. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 56 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2007f. *Comments and Responses on TG4 WD3rev2*. ISO/TMB/WG SR TG4 N0070. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 22 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2008a. *Operating Procedure Providing Guidance on National Input to the WG SR*. ISO/TMB/WG SR N131 rev. 1. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 3 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2008b. *Record Participation for 5th Meeting for ISO Working Group on Social Responsibility*. ISO/TMB/WG SR TG 2 Newsletter, no. 10. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 6 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2008c. *Explanation and Rationale for WD4.1*. IDTF N051. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 29 p.
- ISO/TMB/WG SR. 2010a. *Report of the Secretariat to the 8th Meeting, Copenhagen, Denmark, May 17 – 21, 2010*. ISO/TMB/WG SR N183. Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 9 p.