

ENTRE EXPERTISE ET POUVOIR : LA FABRIQUE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT À L'ISO

Paul Michaud-Rossignol

ANCRAGE DE L'OBJET

Le “Facteur Humain” de la transition écologique :
Leviers et freins au déploiement des stratégies et plans d'action en entreprise

Les professionnels de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :

Management transversal chargé d'assurer la cohérence de la stratégie d'entreprise et de générer l'adhésion autour d'un projet commun

Cas d'étude : la CSRD

Directive Européenne obligeant à publier un rapport des performance extra-financières qui affiche une ambition d'exhaustivité

PLAN

- 1** Pourquoi s'intéresser aux normes ISO ?
- 2** Terrain et choix méthodologiques
- 3** Les acteurs : qui conçoit la norme ?
- 4** Le processus de production de la norme
- 5** Conclusion et perspectives de déploiement

1. POURQUOI S'INTÉRESSER AUX NORMES ISO ?

1. UN RAPPORT AMBIVALENT AUX NORMES

**Le profil paradoxal des professionnels de la RSE :
des spécialistes de la norme... qui n'aiment pas la norme !**

Deux caractéristiques qui imposent une posture de négociation permanente :

- **Le manque d'autorité directe** - pas de lien hiérarchique directe avec l'opérationnel
- **Le faible volume** - ratio de 1 professionnel de la RSE pour 10 000 employés

Les normes et réglementations constituent une **source de légitimité** pour ces professionnels, même s'ils les jugent souvent déconnectées des réalités du terrain.

Cela les pousse à afficher une **adhésion de principe**, tout en maintenant une posture critique.

Alter, N. (2010). Chapitre 10. L'ambivalence des acteurs. In L'innovation ordinaire (p. 235-266). Presses Universitaires de France.

1. AMBIVALENTS... MAIS CERTIFIÉS

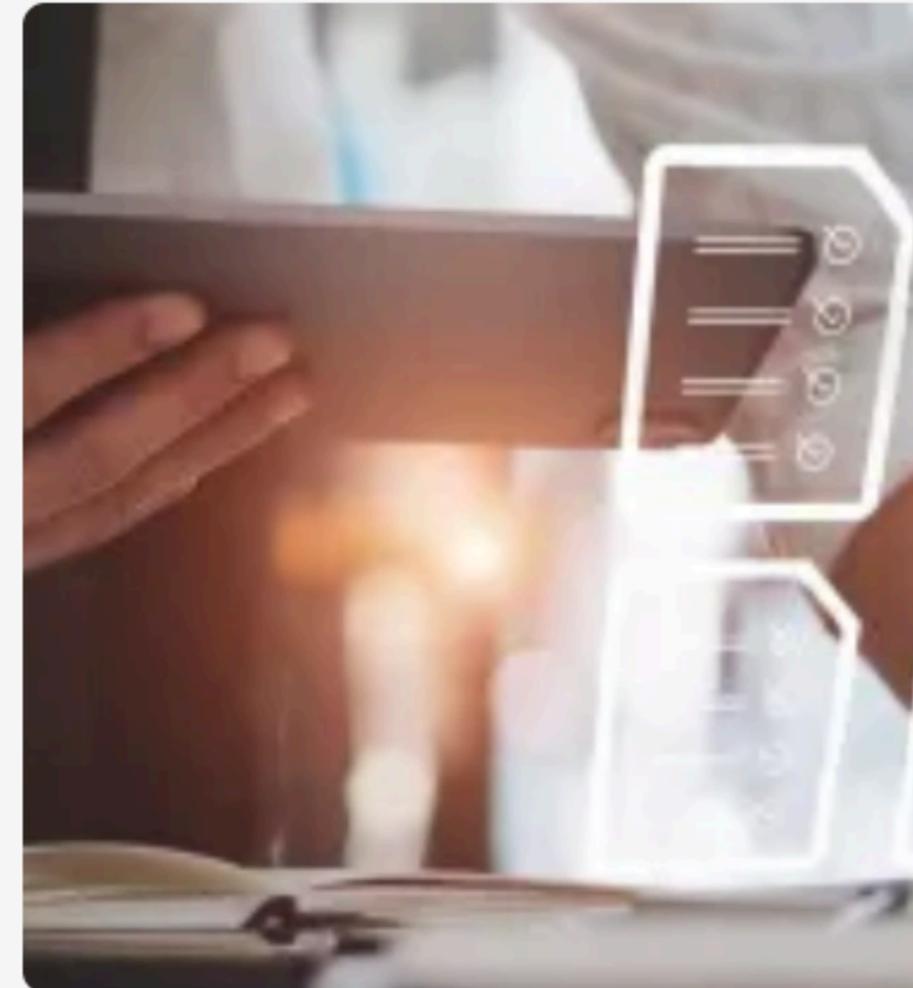
Accueil > Actualités > La Poste au 1er rang mondial grâce à sa politique ESG

Article

Environnement

La Poste au 1er rang mondial grâce à sa politique ESG

Mis à jour le 10 janvier 2025



1. TOUR D'HORIZON DES CERTIFICATIONS RSE

	ENTREPRISE	PAYS
	150K+	175
	9700+	102
	750+	4
	400+	FRANCE

1. PRUDENCE FACE AUX NOTATIONS



“Moody's évalue les entreprises sur une gamme plus large de critères ESG. Leur méthodologie inclut l'analyse de documents publics, notamment des rapports de développement durable et l'existence de controverses », explique Claire Kung

Devoir de vigilance : « Alors que La Poste est la première entreprise française condamnée, un vent de fronde souffle depuis quelques mois »

Le Monde

1. UNE LITTÉRATURE QUI SE MÉFIE DES AUDITS...

La littérature souligne l'écart entre production de normes RSE et réalités opérationnelles :

- Normes imposées d'en haut (**Riisgaard et al., 2020**), souvent standardisées malgré la diversité des terrains.
- Motivations réputationnelles plus que transformationnelles (**Berliner & Prakash, 2013**).
- Évaluateurs devenant prescripteurs, renforçant des pratiques symboliques (**Barraud de Lagerie, 2019**).
- Les normes se figent loin du terrain, produisant des documents souvent déconnectés des réalités vécues par les opérationnels. Leur universalité abstrait les contextes d'usage. (**Reverdy, 2005 ; Segrestin, 1997**)
- L'audit vécu comme une épreuve : L'entreprise se conforme en surface, en mobilisant des "bricolages" pour passer l'évaluation, sans forcément transformer ses pratiques. (**Reverdy, 2008**)

1. UNE LITTÉRATURE QUI SE MÉFIE VRAIMENT DES AUDITS...

Anner, M. (2012). Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights: The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains.

Barraud De Lagerie, P. (2019). Chapitre III. Noter: Quand le médiateur se fait prescripteur de jugement. In Les patrons de la vertu: De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance

Berliner, D., & Prakash, A. (2013). Signaling Environmental Stewardship in the Shadow of Weak Governance: The Global Diffusion of ISO 14001.

Beyer, F. M. (1999). Language and strategies at work studied through the implementation of quality procedure standards.

Cochoy, F., Garel, J. P., & de Terssac, G. (1998). How the written word operates on organization: The case of Iso 9000 standards.

Diana Vicher-Garcia, M. (2012). Utility or futility: Quality and ISOs in public administration.

Erdas, M. L., & Simoes, E. B. (2020). The Relationship between Audit Mechanisms and Dividend Payout Policy within the Framework of Corporate Governance: The Case of Turkey.

Olshan, M. A. (1993). Standards-Making Organizations and the Rationalization of American Life.

Peiro-Signes, A., Segarra-Ona, M.-V., Verma, R., Mondejar-Jimenez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings.

1. UNE LITTÉRATURE QUI SE MÉFIE VRAIMENT DES AUDITS...

Perez, O., Amichai-Hamburger, Y., & Shterental, T. (2009). The Dynamic of Corporate Self-Regulation: ISO 14001, Environmental Commitment, and Organizational Citizenship Behavior.

Pramono, H. (2018). The Effect of Corporate Governance towards Corporate Social Responsibility Disclosure. In A. Inam, D. S. Sayogo, Widayat, Isomudin, Latipun, & Zulfatman (Éds.),

Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise: La trajectoire mouvementée d'une mode managériale.

Reverdy, T. (2008). La responsabilité environnementale des entreprises, entre coercition et démarches volontaires

Riisgaard, L., Lund-Thomsen, P., & Coe, N. M. (2020). Multistakeholder initiatives in global production networks: Naturalizing specific understandings of sustainability through the Better Cotton Initiative.

Segarra-Ona, M.-V., Peiro-Signes, A., Verma, R., & Miret-Pastor, L. (2012). Does Environmental Certification Help the Economic Performance of Hotels?: Evidence from the Spanish Hotel Industry.

Segrestin, D. (1997). L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie.

Zheng, X. (2025). Corporate Deviance and Organizational Legitimacy: A Case Study of Nike's Response to Labor Exploitation Allegations.

NŒUDS DE L'ENQUÊTE

Qui élabore les normes, et avec quels enjeux ?

Interroger la distribution des rôles entre les acteurs de la normalisation et ceux de l'entreprise, ainsi que leurs intérêts et logiques d'action.

Comment les normes sont-elles produites ?

Analyser les processus de construction normative et leurs effets sur la prise en compte (ou non) des réalités opérationnelles.

NŒUDS DE L'ENQUÊTE

Interroger ces questions, c'est aussi explorer les **sources de légitimité** du secteur de la normalisation et de ses produits.

La légitimité de la normalisation repose sur trois piliers :

- Le **consensus** entre contributeurs
- L'**expertise technique** des contributeurs
- La **transparence** des processus

2. TERRAIN ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

2. MÉTHODE D'ENQUÊTE ET MATÉRIAUX

Un angle d'étude moins exploré : Observer en temps réel la fabrique de la norme

Intégration à une Commission de Normalisation AFNOR
puis à un Comité Technique (TC) à l'ISO

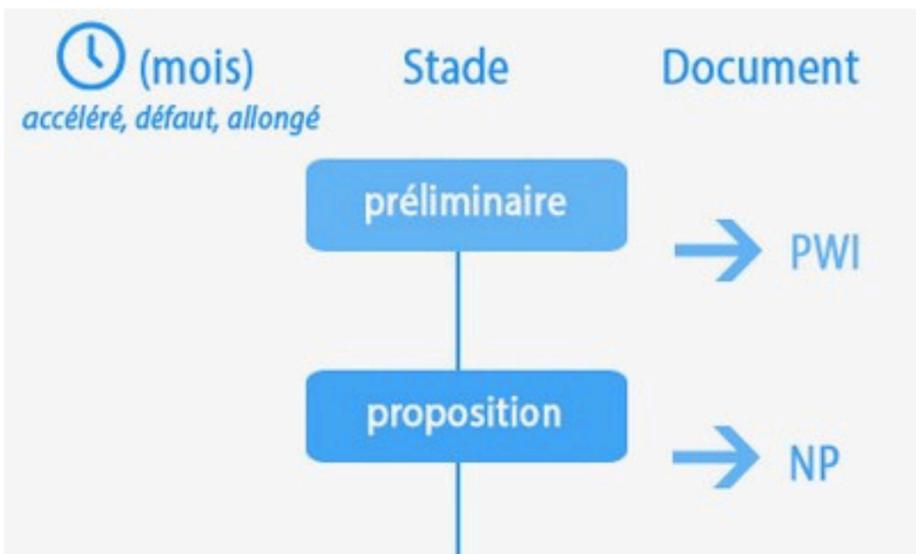
Du rôle d'observateur à celui de participant

- **130h de réunions et groupe de travail** aux niveaux national (plénières, réunions de délégation) et international (élaboration d'une norme ISO)
- **60h de préparation** : soumission de commentaires, rédaction d'annexe
- Aucun entretien réalisé - enquête à couvert

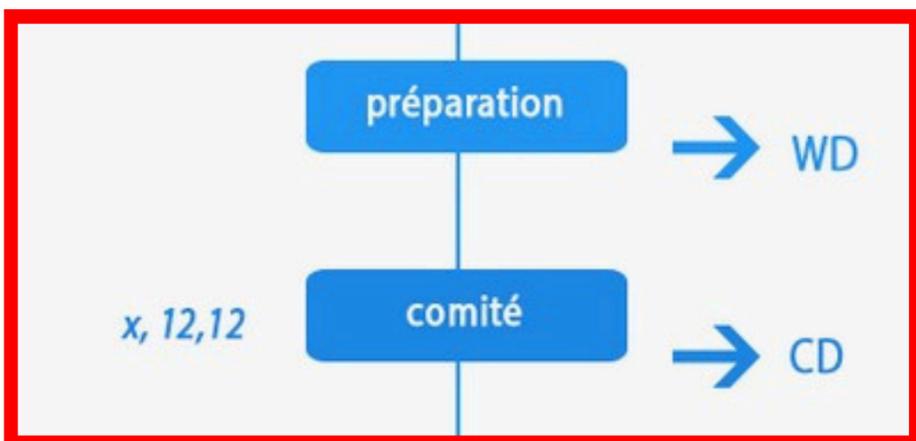
2. SITUER LE TERRAIN

CYCLE DE VIE D'UNE NORME

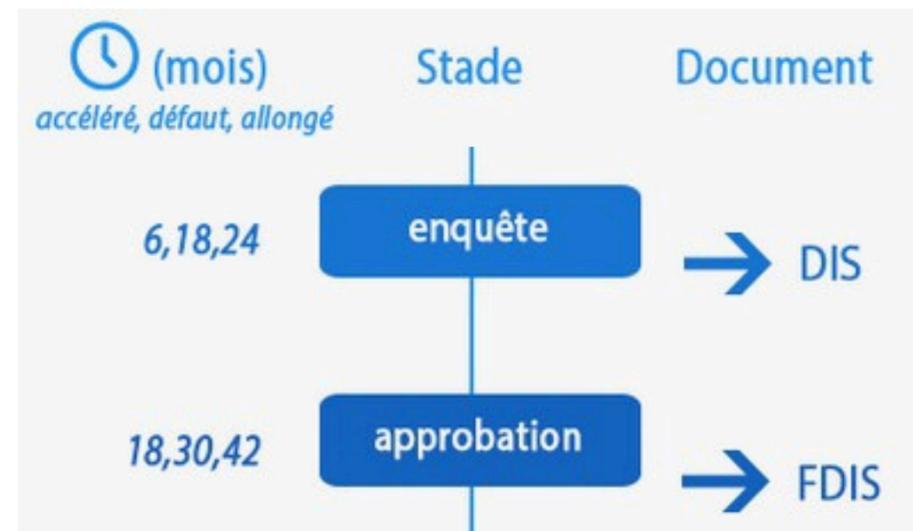
1



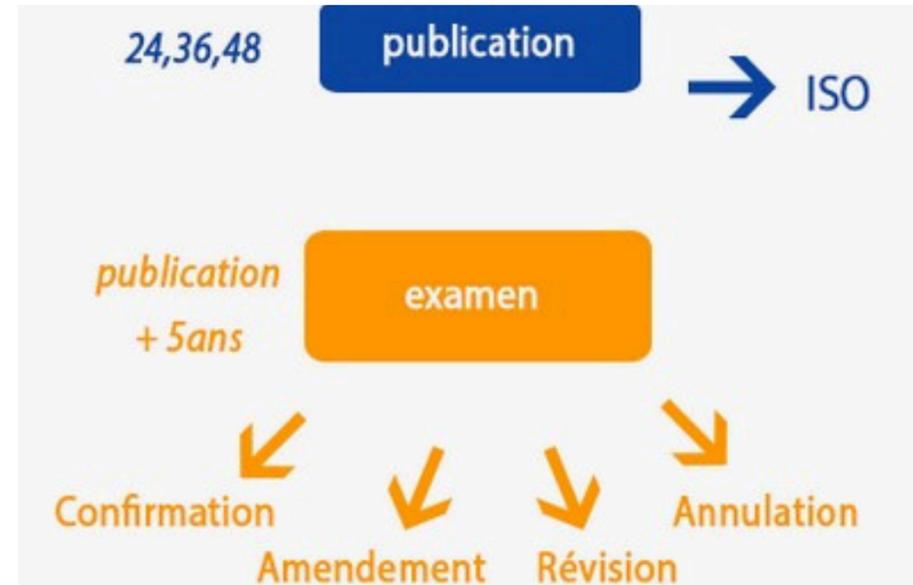
2



3

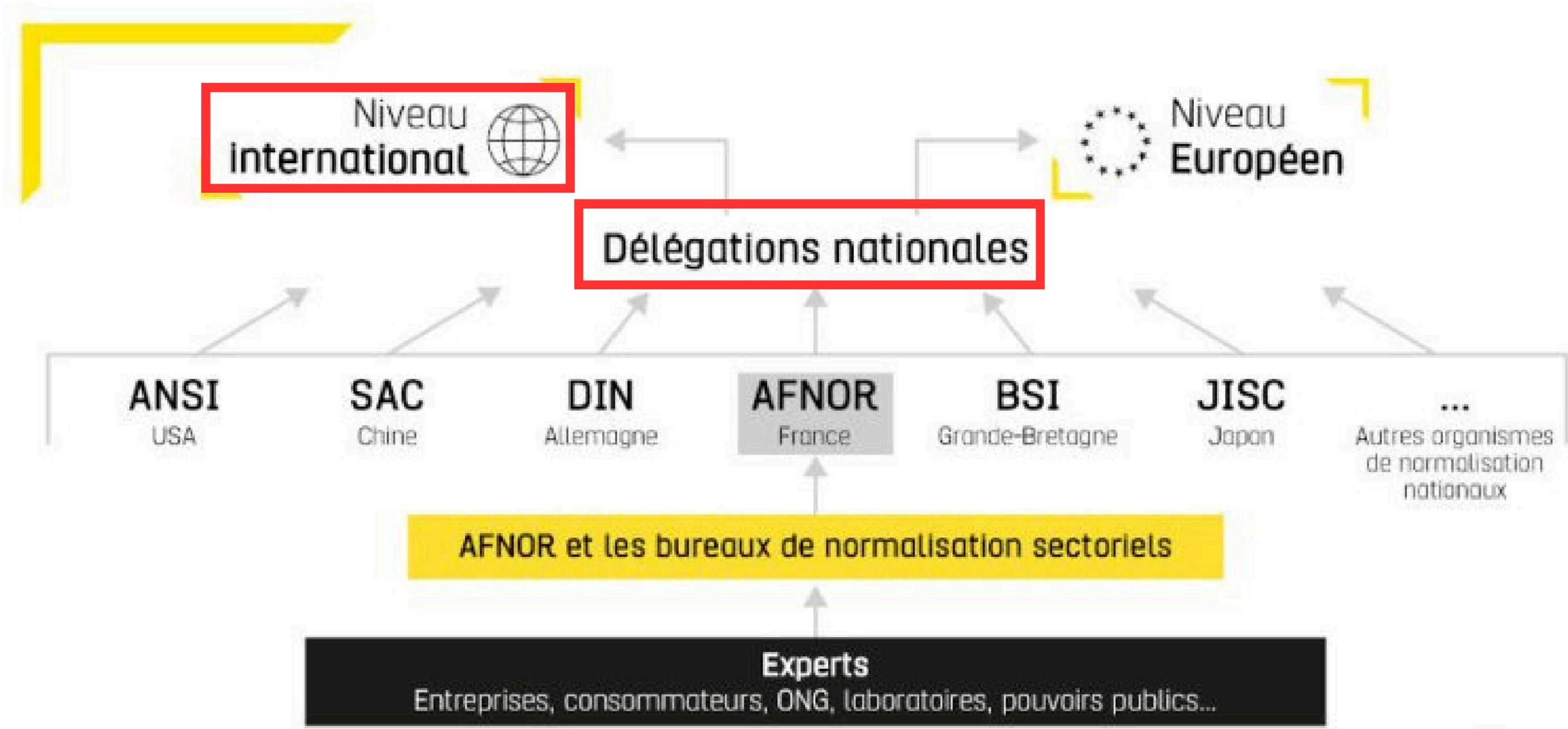


4



2. SITUER LE TERRAIN

NIVEAUX D'ACTEURS DANS LA NORMALISATION



3. LES ACTEURS : QUI CONÇOIT LA NORME ?

3. RECRUTEMENT DES ACTEURS AU NATIONAL

Des experts... volontaires avant tout



L'entrée en commission est ouverte à tous, sans engagement ni rémunération.

La dynamique d'une commission dépend du nombre de membres qu'elle parvient à mobiliser et de ses publications.

Une expertise non vérifiée



Ni l'entrée en commission ni la coordination de projet ne nécessitent de validation formelle des compétences.

Seule l'organisation représentée est prise en compte.

Des repères partagés, mais disparates

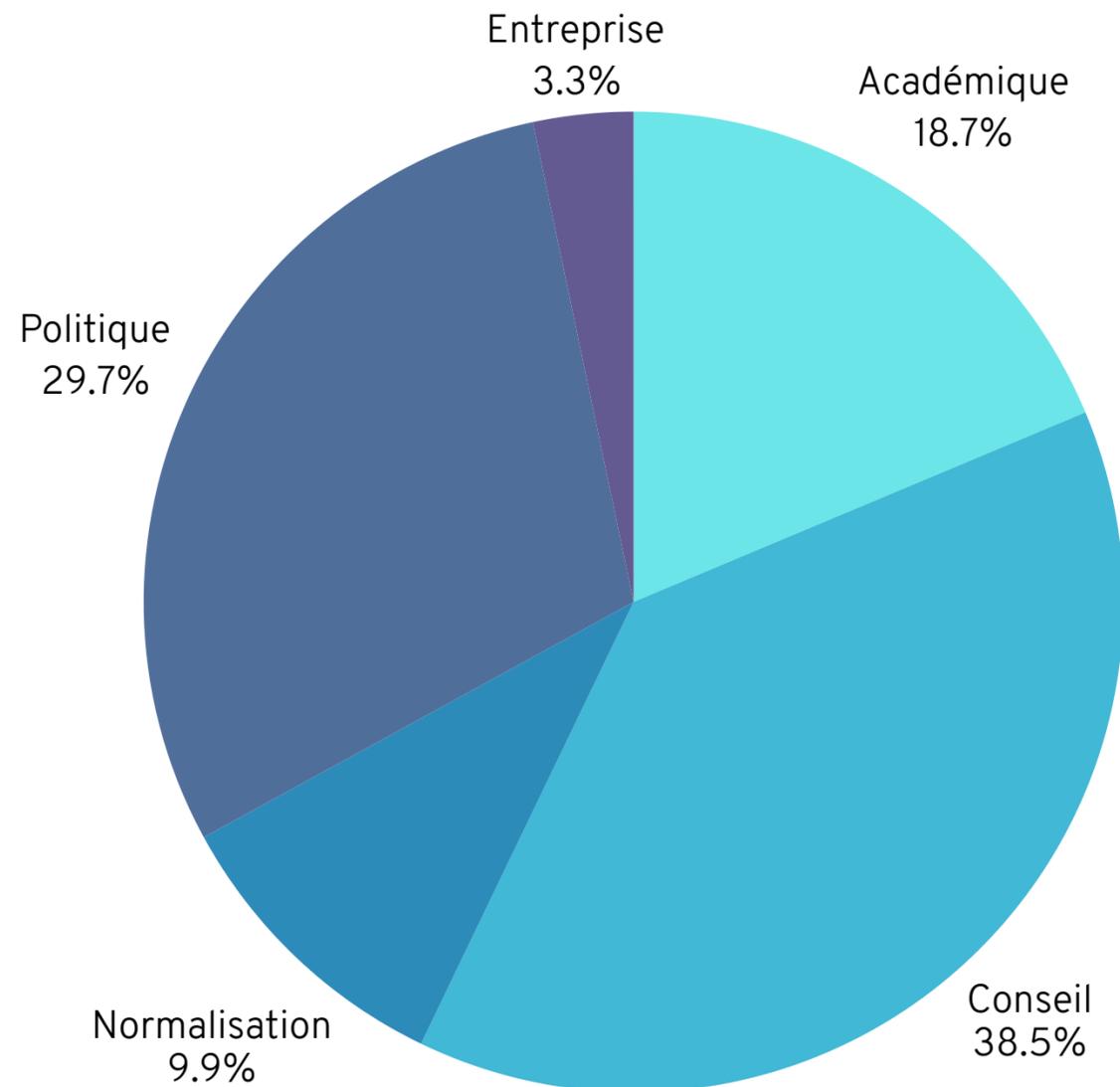


L'expérience et la formation professionnelle varie fortement d'un membre à l'autre.

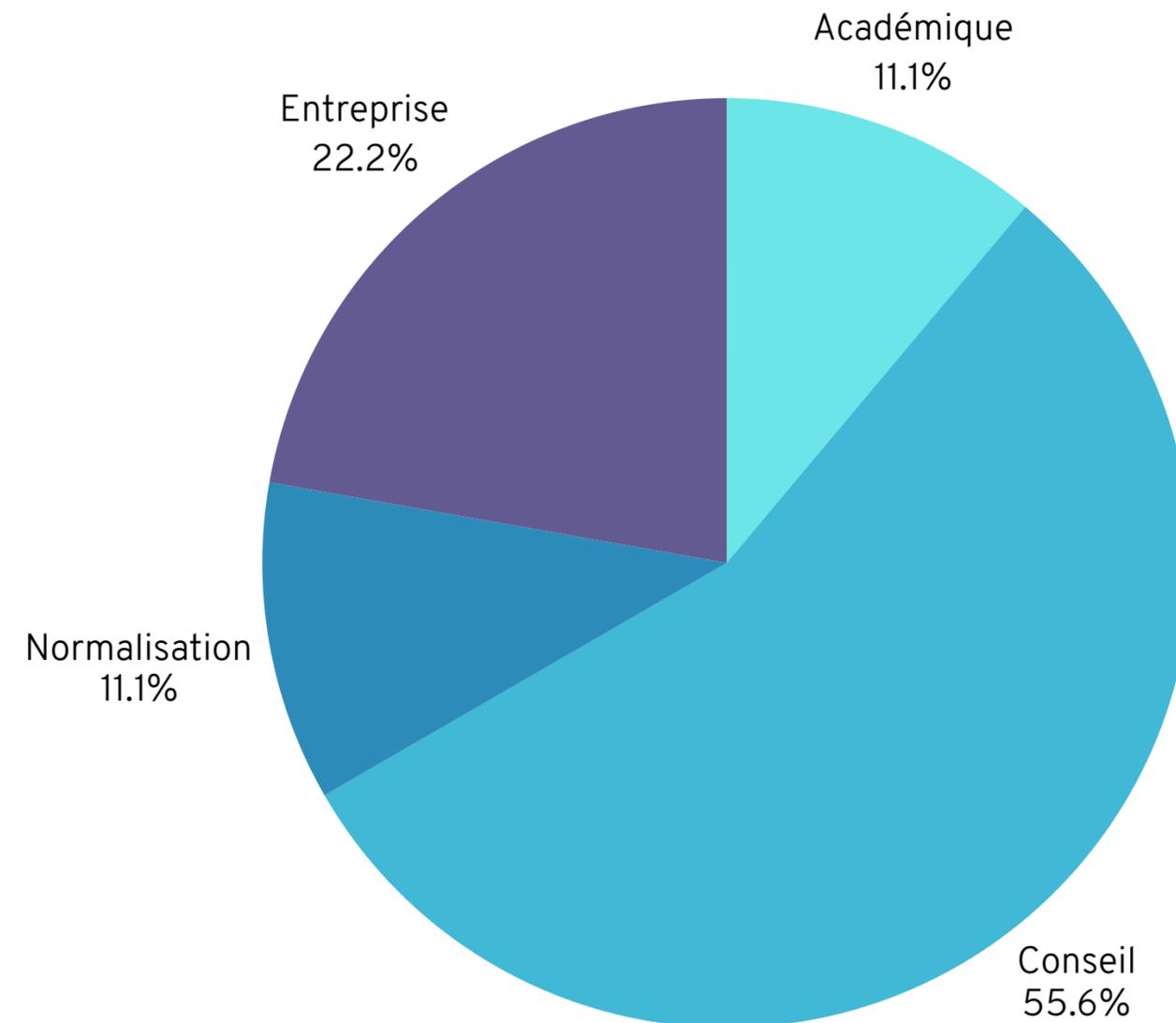
Le poids accordé à la parole dépend aussi de l'étendue du réseau mobilisé.

3. NIVEAU FRANÇAIS : COMMISSION DE NORMALISATION - AFNOR

Répartition des membres

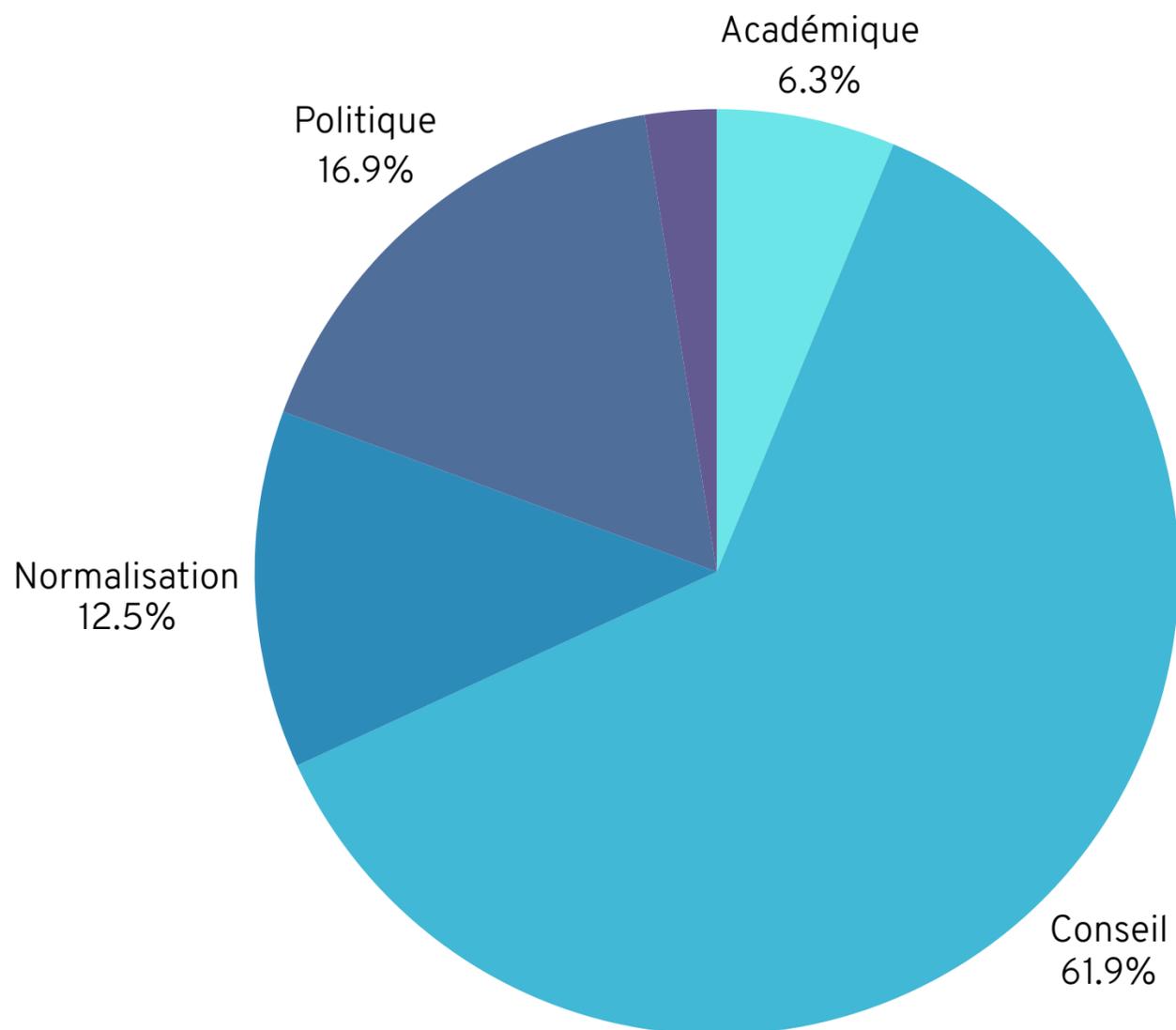


Répartition des membres présents

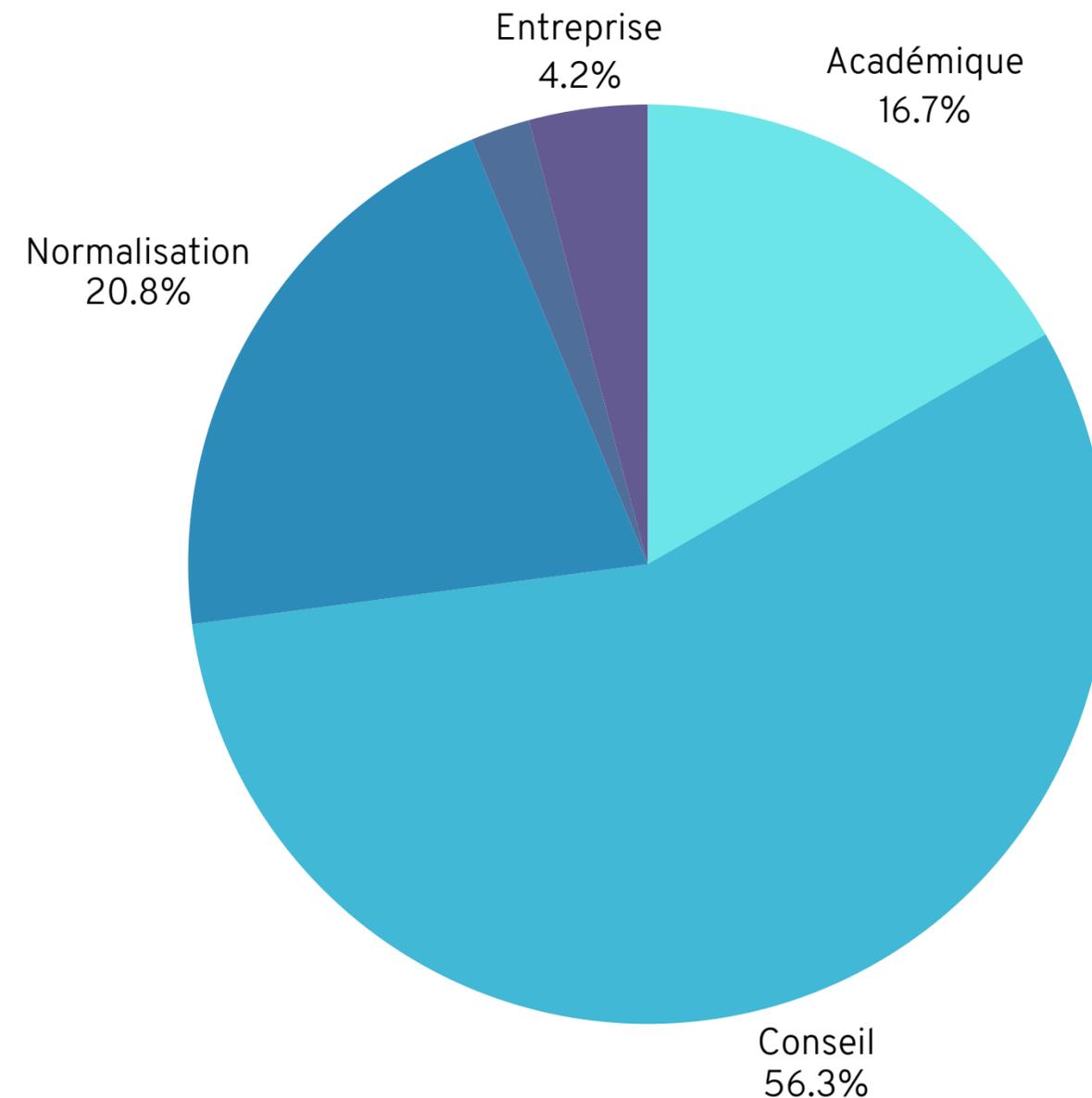


3. NIVEAU INTERNATIONAL : COMITE TECHNIQUE - ISO

Répartition des membres



Répartition des membres présents



3. CE QUI MOTIVE LES ACTEURS

L'impératif de trouver des alliés



Les acteurs cherchent à former des alliances pour pouvoir exercer pleinement leur pouvoir prescriptif.

Ils basent ces alliances sur des signes partagés d'une "vision commune" : Elle se traduit par l'attache à des méthodes ou à des concepts.

Ces alliances se consolident lors des échanges informels : pauses, mails, discussions hors commission.

Lobbying économique ou morale ?



L'activité s'apparente à du lobbying, pour autant le temps investi dépasse le simple calcul financier.

Les interventions de ces acteurs révèlent un militantisme profond, porté par une vision engagée de leur métier.

Les motivations économique bien que taboues, sont toujours présentes : Les nier perd de vue l'aspect pragmatique du travail, les évoquer dévalorise sa posture d'expert défendant « l'intérêt général ».

4. LE PROCESSUS DE PRODUCTION DE LA NORME

4. DESCRIPTION DU PROCESSUS

SÉQUENÇAGE DE TRAVAIL D'UNE COMMISSION ISO



4. DESCRIPTION DU PROCESSUS

LA STRUCTURE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT

La Structure HLS

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification
7. Soutien
8. Fonctionnement
9. Évaluation des performances
10. Amélioration

Le cycle PDCA



4. STRATÉGIES D'ACTEUR ET CONSENSUS

Coordonner la prise de parole



Répartition des prises de parole par un groupe
Whatsapp

Le membre le plus actif oriente la position collective.

Les votes, censés individuels, favorisent les délégations les plus nombreuses

Agir en premier et choisir ses batailles



Le premier texte posé cadre les négociations à venir.

Amender coûte moins que produire, et les experts arbitrent leur implication.

Chacun dose ses efforts entre concessions stratégiques et combats jugés essentiels.

Instrumentaliser le temps



La gestion du temps par commentaire est pilotée par le secrétariat de façon informelle.

Les points conflictuels sont parfois contournés ou soumis à un sondage afin d'accélérer les discussions.

Le report de discussions réactive tardivement des débats de fond et implique un ordre de conception du texte qui n'est pas toujours cohérent.

4. EXPLOITER LES PROCÉDURES

Le flou des marges de manœuvres



Un représentant de l'ISO tranche en cas de doute, mais même les experts les plus anciens hésitent sur l'étendue de ce qu'ils peuvent modifier.

La dissociation entre prérequis (ISO 53001) méthode (ISO 53002) rend floue la portée opérationnelle attendue lors de l'audit.

Contourner les refus



Un commentaire rejeté peut être réintroduit via une note de bas de page ou une proposition d'annexe, diluant les oppositions sans les résoudre.

L'emploi de "shall" qui implique que la suite est un prérequis qui devra être audité laisse la place à "may" ou "could" qui sont des recommandations normalement destinés à un document type 53002

5. CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE DÉPLOIEMENT

5. CONTRIBUTION AUX TRAVAUX EXISTANTS

Apport à la littérature traitant du capitalisme responsable

Cette étude des experts de la normalisation, contribue à la littérature du capitalisme responsable en s'intéressant à l'amont des dispositifs technique souvent critiqués une fois déployés en entreprise.

Cette littérature trouve ses origines dans la sociologie pragmatique de Boltanski (1999), où les acteurs mobilisent des justifications morales pour légitimer des pratiques économiques. Elle se précise avec les travaux de Barraud de Lagerie (2019), Boussard (2022) ou encore de Béréni (2023) qui analysent les compromis entre éthique et contraintes organisationnelles,

Des liens avec les travaux sur les militants syndicaux et représentants politiques ?

5. LES LIMITES DE LÉGITIMITÉ DE LA NORMALISATION

Consensus

Le principe de consensus, socle de légitimité, est souvent remplacé par une série de concessions.

Au prix du compromis, les acteurs acceptent un texte imparfait, espérant le corriger ultérieurement ou via leurs pratiques de conseil, en proposant des solutions complémentaires aux entreprises.

Expertise

L'absence de transparence sur les compétences et motivations des acteurs crée un flou favorisant la formation de « clans ».

L'expertise mêle registres technique, politique, moral et économique, brouillant la légitimité technique attendue.

Transparence

Même les experts expérimentés maîtrisent mal les processus normatifs.

L'information, bien que théoriquement accessible, est jalousement conservée pour garder un avantage stratégique lors des négociations.

MERCI !