

L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : Le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale

Vincent Helfrich

Volume 17, Number 2, Winter 2013

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1015401ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1015401ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

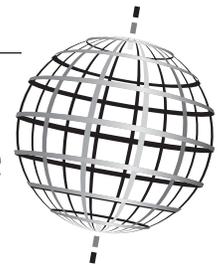
Cite this article

Helfrich, V. (2013). L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : Le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(2), 63–83. <https://doi.org/10.7202/1015401ar>

Article abstract

This paper presents the existence of sunk costs effect in the process of ISO standards development, as well as to highlight their influence in the direction (draft writing) and outcome (vote) of these processes. Our field of study was the ISO 26000 standard development (which required ten years of work to finalize.) This paper sheds new light on standardization, which increasingly influences management practices, because it pays particular attention to a concept developed in experimental economics and tries to link this with other costs concepts developed in management.

L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : Le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale



VINCENT HELFRICH

Groupe Sup de Co La Rochelle

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de montrer l'existence de coûts irrécupérables au sein des processus d'élaboration des normes ISO, ainsi que de mettre en avant l'influence de ces derniers dans l'orientation (rédaction) et l'aboutissement (vote) de ces processus. Notre terrain d'étude a été l'élaboration de la norme ISO 26000, dont la construction a nécessité dix ans de travail. Cet article apporte un éclairage original sur la normalisation, qui influence de plus en plus les pratiques de management, car il insiste sur un concept développé en économie expérimentale et tente de faire le lien avec d'autres notions de coûts développées en gestion.

Mots clés : Coûts irrécupérables, sunk costs, sunk cost fallacy, normalisation, ISO 26000

ABSTRACT

This paper presents the existence of sunk costs effect in the process of ISO standards development, as well as to highlight their influence in the direction (draft writing) and outcome (vote) of these processes. Our field of study was the ISO 26000 standard development (which required ten years of work to finalize.) This paper sheds new light on standardization, which increasingly influences management practices, because it pays particular attention to a concept developed in experimental economics and tries to link this with other costs concepts developed in management.

Keywords: Sunk costs, sunk cost fallacy, standardization, ISO 26000

RESUMEN

El objetivo de este artículo está en mostrar la existencia de los costos hundidos dentro de los procesos de elaboración de las normas ISO, y además de sacar a la luz la influencia de estos en la orientación (redacción) y el resultado (voto) de estos procesos. Nuestro terreno de estudio fue la elaboración de la norma ISO 26000, que para su construcción fueron necesarios diez años de trabajo. Este artículo nos da un punto de vista original sobre la normalización que influencia más y más las prácticas de administración, por que este insiste sobre un concepto desarrollado en economía experimental y trata de hacer un vínculo con otras nociones de costos empleados en gestión.

Palabras claves: costos hundidos, normalización, ISO 26000

L'élaboration d'une norme au sein de l'*Organisation Internationale de Normalisation* (ISO) est un processus long et complexe de construction de consensus à différents niveaux (entre experts, entre membres d'un comité technique et entre membre de l'ISO). L'objectif de ce processus est de donner une certaine légitimité à l'outil normatif construit. Cependant, ce processus représente aussi un coût pour les acteurs impliqués, qui peut être considéré comme un *coût irrécupérable*¹ ou *sunk cost* au sens d'Arkes et Blumer, 1985.

L'objectif principal de cet article est de questionner l'influence de la présence de ce coût irrécupérable sur l'orientation et l'aboutissement d'un projet de normalisation. Nous choisissons le terrain du projet ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, car il caractérise une prise de risque plus importante pour l'ISO et les participants, du fait de la nature même du sujet normalisé, et de l'hétérogénéité des acteurs impliqués. En effet, la norme ISO 26000 est une sorte de *norme diapason* qui a pour objectif ambitieux d'harmoniser les perceptions de la Responsabilité Sociétale au niveau international. De plus, elle a la particularité de regrouper en un texte les préoccupations des quatre grands pôles normatifs de la *tétranormalisation* (Savall et

Zardet 2005). Ce projet a donc constitué une véritable prise de risque pour l'ISO, qui ne bénéficiait pas d'une légitimité *a priori* pour proposer une régulation de ce type, empiétant ainsi sur les *territoires de compétence* d'autres institutions (OMC, OIT, etc.). L'analyse du déroulement de ce projet met en avant une volonté de maximiser les chances de son aboutissement, d'abord portée par les *professionnels de la normalisation*, dont l'objectif final est la production de norme, et ensuite par l'ensemble des groupes impliqués, en fonction de leur ancienneté dans le projet et des coûts irrécupérables qu'elle peut représenter pour eux, tant que ce dernier n'est pas validé.

Notre approche s'inscrit davantage dans le champ conceptuel des sciences économiques, ce qui n'empêche pas d'apporter un éclairage intéressant pour une meilleure connaissance des pratiques de management. En effet, cet article revient sur le processus d'élaboration des normes, qui n'est pas forcément bien connu des entreprises qui utilisent quotidiennement les normes, d'autant plus que la normalisation prend une place importante au sein des entreprises et de leurs pratiques de management. Il est donc important de s'intéresser plus en détail à la construction de ces outils,

1. Dans cet article, nous utiliserons la notion de *coût irrécupérable* selon les perspectives de l'économie et de la psychologie expérimentale.

Dans cette logique, nous ne chercherons pas à mesurer ces coûts, mais davantage à examiner l'effet de leur existence sur les choix des acteurs.

qui prennent une place centrale dans les activités de l'entreprise. Cet article constitue aussi une occasion de faire un pont conceptuel nécessaire entre des travaux en Sciences de Gestion et des travaux en Sciences Economiques sur la notion de coût. Cette démarche constitue un exercice de traduction pour favoriser un échange interdisciplinaire, souvent compromis par l'incommensurabilité entre les approches scientifiques (D. Pestre 2006).

Dans une première partie, nous reviendrons sur la notion de coût irrécupérable et sa présence dans les processus de normalisation. Nous précisons ce que nous entendons par cette notion et nous tenterons de la positionner par rapport aux notions voisines, mais différentes, de *coûts d'opportunités* et de *coûts cachés*. Enfin, dans une seconde partie, nous verrons l'importance de cette présence dans le projet ISO 26000 et son évolution. Comment a-t-elle pu influencer la trajectoire du projet ? Comment a-t-elle pu influencer positivement le vote final de la norme ?

Cet article restitue partiellement une étude plus conséquente de la construction de la norme ISO 26000, réalisée entre 2005 et 2011, et résultant d'un suivi de l'élaboration de la norme en tant que membre observateur de la commission AFNOR DD/RS², associé à un dépouillement de la base documentaire internationale du projet. Dans la seconde partie de l'article, nous présenterons une analyse des votes de la norme à l'aide d'une modélisation logit, qui sera complétée d'apports davantage qualitatifs sur le projet. En effet, l'approche quantitative que représente la modélisation logit ne peut suffire pour comprendre pleinement les enjeux en présence et les interactions d'acteurs d'un tel projet. Son objectif est simplement de présenter une certaine influence de certains facteurs sur le vote. Cela constitue une approche originale des coûts irrécupérables, qui sont généralement abordés en économie expérimentale (Friedman *et al.*, 2007; Baliga *et al.*, 2011) à l'aide de la théorie des jeux. Notre objectif est de montrer que l'existence de coûts irrécupérables dans des projets de normalisation internationale, influence le contenu et l'évolution de ces derniers, indépendamment des objectifs de qualité ou d'efficacité des normes produites, ce qui peut expliquer que le résultat final est souvent difficile d'accès pour les utilisateurs étrangers au processus.

L'intérêt de cette réflexion pour le management se situe à deux niveaux. Premièrement, ce travail apporte un éclairage instructif sur le fonctionnement de la production des normes internationales, dont l'influence sur le fonctionnement des organisations n'a cessé de grandir avec les

publications des familles de normes ISO 9000 sur le management de la qualité, ISO 14000 sur le management environnemental, et la publication récente de l'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations. Deuxièmement, ce travail met en avant l'influence importante de l'existence de coûts irrécupérables dans la conduite de projets impliquant des parties prenantes très hétérogènes. Or, avec l'essor des principes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et de l'intérêt pour le Développement Durable, les organisations sont, de plus en plus, amenées à construire leurs projets et leurs stratégies avec des parties prenantes très hétérogènes, et sont donc confrontées de plus en plus fortement au risque d'une influence des coûts irrécupérables de ces mêmes projets.

Le concept de coût irrécupérable et sa présence dans les processus de normalisation

LES COÛTS IRRÉCUPÉRABLES : INFLUENCES ET PÉRIMÈTRES

Le concept de coût irrécupérable ou *sunk cost* a été formalisé en économie et en psychologie expérimentales comme le coût définitivement perdu des choix des acteurs (Arkes et Blumer, 1985, Kahneman et Tversky 1979, etc.). Ces deux champs disciplinaires se sont notamment intéressés au comportement des acteurs face à l'existence de ces coûts³. Plus particulièrement, ce concept est souvent employé pour expliquer les choix importants dans le domaine des investissements en R&D, en publicité, sur les marchés financiers, etc. Ce coût, définitivement perdu, quelle que soit l'évolution du projet (son abandon, sa poursuite, son efficacité ou son inefficacité) peut affecter le comportement des acteurs et orienter leurs décisions. En effet, les différents gains (directs ou indirects) qui peuvent constituer une contrepartie à ce coût irrécupérable sont eux conditionnés par l'aboutissement du projet⁴.

L'importance de l'existence de coûts irrécupérables réside donc dans l'influence qu'ils peuvent avoir sur les décisions et le comportement des acteurs (*sunk cost effect*), lorsqu'on rejette les hypothèses de rationalité parfaite des agents économiques sur la maîtrise de l'information parfaite (Arkes et Blumer, 1985). Ce raisonnement est basé sur des approches comme la « *prospect theory* » (Kahneman et Tversky 1979), qui critique la théorie classique de l'utilité, en admettant l'existence d'effets envahissants (*pervasive effects*) sur les prises de décisions des agents économiques, dans un environnement à risque (Kahneman et Tversky

sur le comportement des acteurs, dans la lignée des travaux en économie expérimentale.

4. A titre d'exception, nous pouvons évoquer les effets d'apprentissage qui peuvent être considérés comme des gains définitivement acquis. Cependant, il est plus judicieux pour un acteur (ou une organisation) de les acquérir dans un projet soldé par un succès. En effet, la maîtrise de la norme ISO 26000 n'est pas utile si celle-ci n'est pas publiée, alors que si le projet aboutit cela constitue un véritable avantage stratégique.

2. Le Groupe AFNOR DD/RS est une commission nationale qui travaille sur les productions normatives en lien avec la RSE et le Développement Durable. Cette commission a notamment porté la position française du projet ISO 26000 dans les groupes de travail internationaux. Nous étions présents dans cette commission en tant qu'observateur pour suivre la production de la norme. Nous avons donc un accès privilégié à ce terrain ainsi qu'à ses différentes sources primaires.

3. Ainsi, nous ne chercherons donc pas à estimer les coûts irrécupérables dans cet article, mais plutôt à aborder les effets de leur existence

1979, p. 263). Dans cette perspective, l'existence de coûts irrécupérables peut avoir différents effets sur les agents économiques, comme l'ont observé plusieurs études empiriques. Premièrement, leur existence peut accroître l'optimisme pour l'objet de l'investissement (le projet), au point de générer un *biais d'optimisme* (Arkes et Blumer, 1985; Arkes et Hutzel, 2000) qui encourage la poursuite de l'investissement. Deuxièmement, l'aversion aux pertes, liées à ces coûts, peut inciter à poursuivre le projet jusqu'au bout, même si ce dernier a peu de chance d'être efficace ou rentable (Arkes et Blumer, 1985; Thaler, 1980). Cette situation est résumée par le titre de l'ouvrage d'Allan Teger : « *Too much invested to quit* » (Teger, 1980). Dans la littérature d'économie expérimentale sur les coûts irrécupérables, elle porte le nom de *sunk cost fallacy* ou *concorde effect* (Arkes et Ayton, 1999; Friedmann *et al.*, 2007; Baliga *et al.*, 2011). Certains auteurs parlent également d'un *sunk cost dilemma* (Connolly *et al.*, 2000) pour décrire le dilemme entre le choix d'abandonner un projet, en perdant sans contrepartie les coûts irrécupérables, ou le choix de le mener à bien, en espérant les gains potentiels (directs ou indirects) pour les compenser, au moins partiellement. L'analyse de ce dilemme en théorie des jeux aboutit à la conclusion que les acteurs vont davantage poursuivre le projet, même si le gain est faiblement probable, que de l'abandonner : « *Whenever a sunk cost dilemma involves the choice of a certain loss [...] versus a long shot [...], the certainty effect favors the latter option* » (Connolly *et al.*, 2000, p. 104). Ainsi, l'existence de coûts irrécupérables peut influencer, par sur-optimisme ou aversion aux pertes, certaines décisions sur un projet, indirectement, voire indépendamment, de facteurs liés au projet lui-même (sa qualité, sa rentabilité, son efficacité, etc.).

Le concept de *coût irrécupérable* a des liens évidents avec d'autres concepts de coût, en économie ou en sciences de gestion, comme ceux de *coût d'opportunité*, de *coût potentiel (prospective cost)* ou de *coût caché* (Savall et Zardet, 2005). Cependant, ces concepts ont tous des périmètres de définitions spécifiques et ne désignent pas la même chose. Le *coût irrécupérable* désigne un coût passé et perdu définitivement, alors que le *coût d'opportunité* désigne un coût du non-choix ou du choix alternatif. Un *coût prospectif* désigne un coût futur, qui reste potentiel. Enfin, le *coût caché* correspond « *au coût différentiel d'une alternative stratégique préférable* » (Savall et Zardet, 2005, p. 12), c'est-à-dire, un « *coût historique* » ou un « *manque à gagner* » (coût d'opportunité), pour reprendre les terminologies employées par Savall et Zardet, qui résulte de la non-prise en compte par les entreprises des « *normes comptables*

de leur environnement économique, social et culturel » (Savall et Zardet, 2005, p. 12). Sur ce point, le concept de coût irrécupérable, que nous abordons plus spécifiquement dans cet article, diffère fortement de celui de coût caché, dont l'existence repose sur sa non-prise en compte par l'entreprise⁵. En effet, ce qui nous intéresse dans cet article, ce sont les effets de la prise en compte, même non-consciente, des coûts irrécupérables dans les choix des acteurs.

Les différents concepts de coûts évoqués ci-dessus ont pour point commun d'englober à la fois des investissements concrets (argent dépensé), mais aussi des investissements plus abstraits⁶ et difficilement mesurables par les outils classiques des entreprises (temps accordé, *path dependencies*⁷, apprentissage). Ceci est également valable pour les coûts et les performances cachés qui sont « *généralement non mesurées par des indicateurs usuels de gestion de l'entreprise* » (Savall et Zardet, 2005, p. 25). Il est donc intéressant de mettre en perspective ces concepts, d'origines disciplinaires différentes, car ils se complètent clairement, même s'ils ne sont pas utilisés et appréhendés de la même manière entre les disciplines⁸. Dans cet article, nous proposons de nous baser sur l'influence de l'existence des coûts irrécupérables dans les processus normatifs pour mieux comprendre les normes qui s'imposent aux entreprises.

L'ÉLABORATION D'UNE NORME ISO COMME PROCESSUS GÉNÉRATEUR DE COÛTS IRRÉCUPÉRABLES

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération d'organismes nationaux de normalisation créée en 1947. Cette organisation a été créée par l'industrie et pour l'industrie, afin de remplir un double objectif d'harmonisation technique et de conciliation géopolitique d'après-guerre. Aujourd'hui, l'ISO rassemble 162 pays impliqués via leur organismes nationaux de normalisation, et selon différents statuts (avec ou sans droit de vote). En 2011, sa production dépasse les 18 000 normes dans des domaines plus ou moins techniques. Avec le temps, le champ d'expertise de l'ISO s'est progressivement élargi, modifiant avec lui le type de sujets normalisés (objets techniques, sujets sociotechniques, sujets sociopolitiques) et la nature de l'expertise mobilisée (Helfrich, 2010, p. 53).

Une des propriétés importantes du processus d'élaboration d'une norme ISO est le temps qu'il prend, notamment pour des sujets complexes comme la qualité (famille ISO 9000), l'environnement (famille ISO 14000) ou la Responsabilité Sociétale des organisations (ISO 26000). La procédure est la même pour toutes les normes ISO. Elle

5. Ces coûts ne sont « *ni mesurés ni intégrés dans la prise de décision* » (Savall et Zardet 2005, p.12). A partir du moment où l'organisation change sa stratégie, on parlera de performances cachés (Savall et Zardet, 2005).

6. Arkes et Blumer, 1985, p.124, évoque un investissement en argent, en effort ou en temps pour délimiter les *sunk costs*.

7. Voir Nelson et Winter, 1982.

8. Cela constitue un problème épistémologique de traduction conceptuelle entre les disciplines. Cette démarche est d'ailleurs souvent compromise par l'incommensurabilité entre les approches scientifiques et l'incompréhension qui peut exister, même entre experts d'une même discipline, qui ont des cultures technique et scientifique différentes (Pestre, 2006, pp. 33-35).

FIGURE 1
Stade d'élaboration d'une norme ISO

| Stade 1 Proposition | Stade 2 Préparation | Stade 3 Comité | Stade 4 Enquête | Stade 5 Approbation | Stade 6 Publication |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|
| New Work Item Proposal (NP) | New Work Draft (WD) | Committee Draft (CD) | Draft International Standard : (DIS) | Final Draft International Standard : (FDIS) | International Standard (IS) |
| Lancement du projet | Consensus d'expert | Consensus comité | Consultation de l'ISO | Consensus de l'ISO | Naissance de la norme |

Source : construit à partir d'ISO/CEI (2004)

consiste à suivre différents stades d'élaboration, comme détaillé dans la figure 1. Chaque stade doit aboutir à la production d'une version de la norme, qui doit faire consensus à niveaux croissants (expert, comité, ISO). Un mécanisme de *feed-back* relance la production du texte de la norme si le consensus n'est pas atteint. Ainsi, un projet de norme peut aboutir à la production de plusieurs avant-projets (*working draft*) et de plusieurs projets comité (*committee draft*). De même, les derniers stades (enquête et approbation) donnent lieu à des votes qui sont déterminants pour la publication de la norme.

Au regard de cette procédure d'élaboration, il est relativement évident d'identifier l'existence de coûts irrécupérables multiples. En effet, l'élaboration des normes est une forme de processus de R&D avec les coûts et les incertitudes qu'il implique. De plus, l'élargissement permanent du champ de compétence de l'ISO, suppose une certaine innovation organisationnelle dans le processus d'élaboration des normes internationales, ce qui le rapproche encore d'un processus de R&D incertain. Cette particularité a été très importante dans le projet ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, avec son groupe de travail atypique⁹, spécialement conçu pour ce projet (Helfrich, 2010) et une incertitude jusqu'à la fin du projet sur son aboutissement.

La présence de coûts irrécupérables dans le système de normalisation est observable à plusieurs niveaux, et ces

derniers peuvent prendre différentes formes. Concernant l'ISO elle-même, le risque et les coûts sont maximums tant que la norme n'est pas publiée, et donc commercialisée. A ce titre, l'ISO et l'ensemble des *professionnels de la normalisation* (ISO, organisations nationales de normalisation, consultants en normalisation, certificateurs, etc.) ont un intérêt aux développements du champ de compétence de la normalisation, ainsi qu'à l'aboutissement des projets de normes internationales et nationales en cours. Cette catégorie d'acteurs, que Kristina Tamm Hallström désigne comme les *supporting actor* de la normalisation (Tamm Hallström, 1996), sont particulièrement sensibles aux coûts irrécupérables de leurs projets¹⁰. Ainsi, ils développent par nature le biais d'optimisme décrit dans la section précédente de cet article. Concernant, les experts associés à l'élaboration des normes, qui représentent les futurs utilisateurs des normes produites, ils supportent déjà un coût de participation très concret (frais d'inscription) qui est facturé par les organisations nationales de normalisation¹¹. A cela s'ajoute, une dépense en temps et en ressources, qui ne sera bénéfique qu'avec la publication et l'utilisation de la norme (avance stratégique, anticipation des certifications, etc.). En effet, si la norme n'est pas publiée, elle ne risque pas de s'imposer aux entreprises et sa connaissance, acquise par les participants, ne constitue pas un gain stratégique. Ainsi, l'ensemble des acteurs associés à l'élaboration des normes supportent divers coûts irrécupérables qui risquent

9. Le groupe de travail GT/RS, spécialement conçu pour cette norme, avait une structure beaucoup plus complète que les groupes de travail classiques de l'ISO, le rendant partiellement autonome. Il y avait notamment des sous-groupes chargés de faire émerger les parties prenantes, de traduire les textes dans différentes langues, de résoudre les problèmes de cohérences des sections de la norme. C'est bien la nature du sujet (la Responsabilité Sociétale) qui a nécessité ces ajustements organisationnels.

10. Cette affirmation s'inspire des travaux de Kristina Tamm Hallström effectués dans des comités techniques de l'ISO en 1996 et sont confirmés par nos observations du projet ISO 26000. On peut évoquer l'investissement en argent, en temps, en image (de l'ISO et de la normalisation), en innovations organisationnelles déployées pour certains

projets, etc. Plus globalement, les *supporting actors*, selon la dénomination de Tamm Hallström 1996, ont un intérêt important pour la normalisation elle-même et l'augmentation du stock de norme, parfois au détriment de son efficacité. Nous avons encore constaté cela dans les travaux récents (2011-2012) de la commission française DD/RS où ces acteurs défendent largement la production d'outils complémentaires à l'ISO 26000.

11. Dans certains cas, ce coût peut s'avérer réduit, voire nul, selon le statut de l'expert. Cette pratique est notamment observable pour le projet ISO 26000, afin de garantir un équilibre entre experts des pays du Nord et du Sud, ainsi qu'entre parties prenantes. Cependant, la participation concrète génère aussi d'autres coûts concrets (frais de déplacement, etc.).

d'influencer grandement la nature du projet et son aboutissement. Nous proposons d'aborder cela plus concrètement avec l'étude de l'élaboration de la norme ISO 26000, débutée en 2004 et achevée en 2010 avec sa publication.

L'influence des coûts irrécupérables dans le projet ISO 26000

L'INFLUENCE SUR LA TRAJECTOIRE DU PROJET ET SUR L'ÉVOLUTION DU TEXTE DE NORME

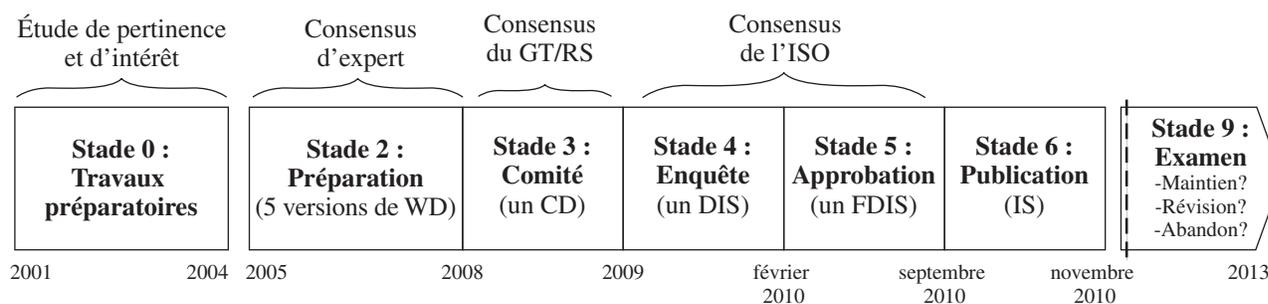
Le projet de norme internationale ISO 26000 avait pour objectif de construire un consensus international autour de la responsabilité sociétale des organisations, et de proposer un cadre normatif international pour ses pratiques. La particularité de ce projet c'est de rassembler les préoccupations des quatre grands pôles normatifs¹² de la *tétranormalisation* (Savall et Zardet 2005) dans un seul texte normatif, ce qui suggère de lever, au moins partiellement, les contradictions que ces derniers peuvent entretenir. L'élaboration de cette *norme diapason* a mobilisé au niveau de l'ISO¹³ 99 pays (comités membres, comme l'AFNOR), 436 experts (Industriels, syndicats, ONG, gouvernement, consommateurs, chercheurs, consultants) et 42 organisations internationales. Elle a nécessité 8 réunions internationales entre 2005 et 2010, ainsi que 9 versions du texte (5 WD, 1 CD, 1 DIS, 1 FDIS et 1 IS). Ce projet est la suite directe d'une étude prospective, lancée en 2001, sur l'importance et la pertinence d'un encadrement normatif international de ce sujet¹⁴. La

figure 2 retrace le déroulement de l'ensemble du projet entre 2001 et 2010, en reprenant les grands stades de l'élaboration de la norme et leurs productions (WD, CD, etc.)¹⁵.

L'étude de la trajectoire de ce projet et de l'évolution des différentes versions de la norme laisse transparaître différents choix, qui peuvent être expliqués par l'influence de coûts irrécupérables, que ce soit sur l'ISO ou sur les participants aux projets.

En amont du projet (stade 0), on peut évoquer le choix de l'ISO (résolution 38/2005 du TMB de l'ISO) de ne pas proposer une norme de système de management de la responsabilité sociétale, et de ne pas proposer de certification de la norme. Ce choix, très critiqué par certains participants, notamment des ONG,¹⁶ illustre une volonté d'augmenter les chances de l'aboutissement du projet, en écartant de la discussion, avant même son lancement, un sujet sensible du projet. Cette hypothèse a été plus ou moins confirmée à la fin du projet par les propos du secrétaire général de l'ISO, Rob Steele, dans un entretien sur ISO 26000, juste avant sa publication en 2010 : « *Franchement, je pense aussi que, certaines questions centrales couvertes par ISO 26000 étant assez sensibles, il n'aurait pas été possible d'en faire une norme de certification. Nous ne serions pas parvenus au consensus qui a été le nôtre pour un document de lignes directrices.* » (ISO, 2011). Cette stratégie de l'ISO, consistant à maximiser les chances de l'aboutissement du projet, est une conséquence de la forte aversion aux pertes (la non publication de la norme), que partagent les professionnels de la normalisation. Or, cette aversion aux pertes est

FIGURE 2
Chronologie du projet ISO 26000



Source : construction de l'auteur

12. Les quatre pôles normatifs sont les *échanges commerciaux*, les *conditions sociales*, la *sécurité comptable et financière* et la *qualité et l'environnement* (Savall et Zardet, 2005). Chaque pôle dispose d'une institution de production de norme (OMC, OIT, IFRS, ISO). Avec le projet ISO 26000, l'ISO dépasse donc son champ de compétence pour rogner les terrains des autres institutions.

13. Au niveau national, on peut compter encore davantage de personnes mobilisées et de réunions pour construire les positions nationales. Par exemple, l'AFNOR avait une dizaine d'experts à l'ISO pour plus d'une centaine dans la commission nationale.

14. Ces travaux ont débouché sur la publication du rapport «The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards» (ISO/COPOLCO, 2002).

15. Pour une présentation complète et détaillée de l'élaboration de cette norme voir Helfrich, 2011.

16. On peut citer le mécontentement de l'organisation *Consumers internationals* (CI, 2005), ou encore la lettre collective (ISO/SR/WG/NGO, 2005) d'organisations impliquées dans le projet, qui défendent le Développement Durable ou la RSE, qui auraient souhaité que cette question soit débattue au moment de l'élaboration.

typiquement une propriété associée à l'existence de coûts irrécupérables pour ces acteurs.

Tout au long de l'élaboration de la norme (stade 2 à 5), on a pu assister à de multiples négociations dans la construction du texte. On peut citer quelques exemples comme la place du développement durable dans la norme¹⁷; l'importance accordée à certains principes comme le *devoir de vigilance*, le *principe de précaution*, la *responsabilité commune mais différenciée*¹⁸; la place et l'importance de certaines notions comme les *normes internationales de comportement*, la *discrimination sur l'orientation sexuelle*¹⁹, la *sphère d'influence*²⁰ de l'organisation; ou encore le choix des textes internationaux de référence par domaine.

Les tableaux A1, A2, A3 et A4 en annexe présentent différents points de difficultés et de négociations qui ont ponctué le projet. Les tableaux A1 et A2 présentent différentes *questions clés* soulevées dans les phases finales du projet (la validation du CD et du DIS) et qui pouvaient entraver le processus de validation de la norme. Ces deux tableaux présentent aussi les décisions prises pour régler ces difficultés. Pour comprendre la résolution de ces problèmes, et le comportement des acteurs face aux coûts irrécupérables, selon une approche qualitative, il faut associer ces éléments aux votes (annexes A3, A4 et A5). L'examen croisé de la colonne «*décisions*» des tableaux A1 et A2 avec les commentaires nationaux accompagnant les votes (tableaux A3 et A4) permet de comprendre certaines évolutions des votes (tableau A5). En effet, les commentaires du DIS (tableau A3) expriment souvent des désaccords et peuvent justifier les décisions prises collectivement par le groupe de travail de l'ISO pour sortir de l'impasse (modification du texte ou non). Ensuite, l'examen des votes de la phase suivante (FDIS, tableau A4) permet d'avoir les réactions à ces modifications²¹ (conservation ou modification du vote pour le FDIS). Ainsi, dans le cas d'ISO 26000, les *évolutions défavorables* correspondent à des revirements de certaines *approbations timides* du DIS, car les conditions implicites associées à ces dernières n'ont pas été satisfaites, selon ces pays²². Inversement, les *évolutions favorables* pour le projet correspondent à la satisfaction partielle des préconisations²³.

17. Cet élément était un point important de la position française dans le projet. Cependant, la commission française a aussi fait certaines concessions à ce sujet, car nous souhaitons aussi faire aboutir le projet.

18. Soutenu par la Chine, ce principe n'a finalement pas été intégré à la norme.

19. Notion écartée de la norme sous la pression de certains pays. Ce point a été très critique et a nécessité un groupe de travail spécifique afin de dégager un consensus après une nuit de travail et plus d'une centaine de formulations différentes (informations issues de notre participation à la Commission Nationale DDRS).

20. Notion qui englobe la *supply chain* et les parties prenantes.

21. L'annexe A5 résume les trajectoires de vote des différents pays entre la validation du DIS et du FDIS.

Les choix effectués pour le FDIS (modifications ou conservations de certains éléments) permettent également de comprendre certaines *continuités favorables* ou *défavorables* dans les votes. Certaines *approbations timides* se sont renforcées avec les dernières modifications (Bulgarie, Canada, Chili, etc.), alors que des désaccords anciens, portant souvent sur les questions clés récurrentes (tableau A1 et A2), se sont confirmés sans évolutions radicales du texte (Inde, Turquie et Cuba).

Cependant, on constate globalement une progression du consensus dans le projet avec une validation du CD à 68 %, une validation du DIS à 79 % et une validation du FDIS à 93 %. Les négociations sur les différents points de désaccord ont souvent abouti à des compromis (reformulations, ajouts d'avertissements, suppressions), l'objectif étant d'aboutir à un consensus²⁴ entre les parties prenantes et pays impliqués dans le projet. C'est par cette évolution que peut se manifester l'existence d'une aversion au risque lié aux coûts irrécupérables inhérents à ce type de projet. En effet, à mesure que le projet s'allongeait (trois ans de retard au final sur le plan initial), la pression des coûts irrécupérables, qui pesait sur les acteurs impliqués, a certainement joué un rôle important dans la construction du texte (les modifications de consensus). La volonté d'atteindre le consensus était portée, à la fois, par un sur-optimisme des participants et une aversion aux pertes qui n'ont cessé de croître avec le temps.

Pour compléter les observations qualitatives présentées plus haut, ainsi que dans les annexes A1 à A5, nous tenterons dans la section suivante de mesurer, selon une approche quantitative, les influences des coûts irrécupérables sur la validation (le vote) de la norme, notamment à travers l'ancienneté dans le projet.

L'INFLUENCE SUR LE VOTE DE LA NORME :

UNE ILLUSTRATION PAR UNE MODÉLISATION LOGIT

Dans les procédures de l'ISO, les derniers stades de l'élaboration (stades 3 à 5, figure 1) sont marqués par des votes²⁵ qui concrétisent l'approbation de la norme par l'institution (cf. ISO/CEI, 2004, p. 22). Il constitue une

22. La crainte de la certification pour les USA, l'amélioration de la partie sur le bien-être animal pour la Hongrie, la place de la philanthropie pour la Macédoine ou la conservation du texte en l'état pour l'Australie.

23. La suppression de la référence à «*l'orientation sexuelle*» pour l'Arabie Saoudite, Bahreïn, les E-A-U, le Koweït, Oman et le Qatar; l'allègement du texte pour la Russie, les clarifications sur l'annexe et sur le concept de «*norme internationale de comportement*» pour la Chine.

24. Rappelons que le consensus est un des principes de base de l'ISO avec le volontariat. Il est déterminant dans la procédure d'élaboration des normes.

25. Ce vote est national (AFNOR = une voix) et peut prendre trois formes : Oui (approbation), Non (désapprobation) et Abs (abstention, qui n'est pas une absence de vote). Pour qu'une norme soit validée et publiée, il faut qu'elle obtienne, en même temps, plus de 2/3 d'approbation et moins de 25 % de désapprobations.

validation officielle nécessaire du processus d'élaboration et de recherche de consensus dans son ensemble. Sur la base de cette constatation, nous pouvons nous interroger sur l'existence d'un lien mesurable entre ces validations (votes) et des éléments structurels liés à la phase d'élaboration de la norme, et notamment des éléments qui peuvent témoigner de coûts irrécupérables, comme la participation par des commentaires et l'ancienneté dans le projet.

Dans le cadre du projet ISO 26000, nous retiendrons les deux derniers votes : la validation du *Projet de Norme Internationale* (DIS) et la validation du *Projet Final de Norme Internationale* (FDIS). Ces deux votes sont les plus importants, car ils caractérisent un élargissement de la consultation à l'ensemble des membres de l'ISO, soit un échantillon composé d'acteurs participants et non-participants au projet, contrairement aux votes de l'étape précédente (*projet comité CD*) qui concerne uniquement les acteurs impliqués dans le projet. Cet échantillon va donc nous permettre de tester un lien éventuel entre la nature du vote et le degré de participation au projet.

Notre objectif est de tester le lien potentiel entre le vote des pays et la phase d'élaboration de la norme. Plus précisément, nous cherchons à savoir si des éléments illustrant des coûts irrécupérables peuvent influencer un vote positif, au-delà des positionnements de fond²⁶ sur la norme. Ainsi, notre variable expliquée (Y_i) sera le vote et les variables explicatives (X_i) seront des indicateurs structurels de la nature de l'implication des pays dans l'élaboration de la norme. Dans notre cas, la variable expliquée est de type dichotomique de sorte que : $Y_i = \{0;1\}$. Cette configuration nous incite à l'utilisation d'une modélisation à réponse binaire de type probit ou logit (cf. I. Cadoret *et al.*, 2004, p. 375).

Dans notre modélisation, nous chercherons à expliquer la variable binaire Y_i , qui caractérise le vote des pays (comité membre nationaux de l'ISO), en fonction de variables X_i , qui caractérisent le degré de l'implication, et donc le niveau des coûts irrécupérables, de ces pays dans l'élaboration de la norme, à l'aide de la relation suivante :

$Y_i^* = X_i \theta + \varepsilon_i$ où Y_i^* est une variable latente déterminant que :

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } Y_i^* > 0 \\ 0 & \text{si } Y_i^* \leq 0 \end{cases}$$

Dans cette forme de modélisation nous cherchons à estimer la probabilité que $Y_i = 1$ sachant X_i . Ce qui revient à :

$$Pr(Y_i = 1 | X_i) = Pr(Y_i^* > 0 | X_i) = Pr(X_i \theta + \varepsilon_i > 0 | X_i) = Pr(X_i \theta > -\varepsilon_i | X_i) = F_{-\varepsilon}(X_i \theta)^{27}$$

26. En effet, l'analyse détaillée des différents votes met en avant certaines positions contradictoires avec la nature des commentaires sur la norme, comme des votes positifs, malgré une opposition majeure tout au long du projet. Par exemple, 11 % des pays ont voté « oui » dans la phase décisive (vote final) après avoir voté « non » dans les phases pré-

La seule différence entre ces deux modèles tient au fait que F représente la fonction de répartition de la loi Normale dans le cas d'un modèle probit, et la fonction de répartition de la loi Logistique dans le cas d'un modèle logit. Ainsi, les estimations des coefficients θ de ces deux modèles donnent des résultats assez proches, qui peuvent être comparés en appliquant la conversion $\theta_{Logit} \approx 1,6 \times \theta_{Probit}$ (Amemiya, 1981). Pour cet article nous retiendrons la modélisation logit, qui permet de calculer des rapports des chances (*Odds ratios*), sachant que l'application du modèle probit aboutit effectivement à des conclusions identiques dans notre cas (voir annexe A7).

Au final, notre modélisation permet d'aborder trois questions interdépendantes. Premièrement, on peut questionner la significativité globale du modèle. Ce qui revient à dire qu'au moins une variable X_i permet d'expliquer le vote positif de la norme $Pr(Y_i = 1)$:

Q1 : Significativité du modèle

$$\left. \begin{array}{l} H0: \Sigma \theta_i = 0 \rightarrow \text{Aucune variable n'a d'effet sur la probabilité } Pr(Y_i = 1) \\ H1: \Sigma \theta_i \neq 0 \rightarrow \text{Aucune variable n'a d'effet sur la probabilité } Pr(Y_i = 1) \end{array} \right\}$$

Deuxièmement, si on rejette $H0$ pour la question Q1, l'examen de chaque variable nous permet de savoir si elle est significative, et donc si elle a un effet sur le vote positif de la norme :

Q2 : Significativité des variables

$$\left. \begin{array}{l} H0: \theta_i = 0 \rightarrow \text{La variable } i \text{ ne permet pas d'évaluer la probabilité } Pr(Y_i = 1) \\ H1: \theta_i \neq 0 \rightarrow \text{La variable } i \text{ permet d'évaluer la probabilité } Pr(Y_i = 1) \end{array} \right\}$$

Enfin, pour chaque variable significative, on peut savoir de quelle manière elle influence le vote :

Q3 : Nature de l'effet

$$\left. \begin{array}{l} H0: \theta_i > 0 \rightarrow \text{La variable } i \text{ a un effet positif sur la probabilité } Pr(Y_i = 1) \\ H1: \theta_i < 0 \rightarrow \text{La variable } i \text{ a un effet négatif sur la probabilité } Pr(Y_i = 1) \end{array} \right\}$$

Dans notre modèle, la variable expliquée traduit deux types d'événements :

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si le pays vote oui} \\ 0 & \text{si le pays vote non ou s'abstient} \end{cases}$$

Nous choisissons de regrouper le vote négatif et l'abstention, car d'après l'étude des commentaires associés aux votes (annexes A3 et A4), l'abstention constitue surtout une

cédentes. Certains résultats plus qualitatifs sont présentés en annexes A1 à A5. Ils viennent compléter notre étude quantitative sur les votes.

27. Ici, $F_{-\varepsilon}(X_i \theta)$ est équivalente à $F_{\varepsilon}(X_i \theta)$, en raison de la symétrie de la loi des résidus des modèles probit et logit.

autre possibilité de s'opposer à la norme, sans impacter sa publication. En effet, la plupart des commentaires associés aux abstentions soulèvent les mêmes désaccords que les votes négatifs (annexes A3 et A4). De plus, dans le cadre de l'ISO, l'abstention est considérée comme un vote. Il ne faut pas la confondre avec la «non-participation au vote», qui constitue une réelle abstention, selon la définition habituelle de ce mot. D'ailleurs, les pays qui n'ont pas participé aux votes ne sont pas intégrés à notre modèle. C'est le cas des pays qui n'ont pas utilisé leur droit de vote, mais aussi des pays observateurs qui n'ont pas de droit de vote, même s'ils ont participé à l'élaboration de la norme.

Les données utilisées pour constituer la variable Y_i correspondent aux résultats des votes de validation du *Projet de Norme Internationale* (ISO/SR, 2010a) et du *Projet Final de Norme Internationale* (ISO/SR, 2010b). Afin d'avoir un échantillon suffisamment grand et varié pour la modélisation, nous avons fusionné ces différentes données. Plus précisément, nous avons constitué un échantillon de 174 observations, regroupant les deux votes. Nous n'avons pas pris en compte dans notre analyse le vote du *Projet Comité* (ISO/SR, 2009), car ce dernier concerne uniquement des pays participants au projet. De ce fait, sa population est différente des deux autres et ne permet pas de tester l'influence de la participation en comparaison à la non-participation au projet.

Concernant les variables explicatives (X_i), nous avons construit deux séries de variables dichotomiques : $x_1 = com_{ji}$ et $x_2 = anc_{ki}$, j et k désignant des classes et i des pays. Ces variables classent respectivement les pays selon l'*intensité de commentaires* dans la phase des *avant-projets* (WD) et l'*ancienneté* globale dans le projet. Cette méthode par série de variables (Bocquier, 1996, pp. 34-35) permet de transformer des données quantitatives en séries de variables binaires de classement²⁸. Ce procédé nous permet d'obtenir uniquement des variables binaires dans notre modèle, tout en conservant la richesse de l'échantillon (différents niveaux d'ancienneté, par exemple). Cependant, cette complémentarité entre les séries d'une variable a également une conséquence au moment de l'utilisation du modèle. En effet, il faut garder à l'esprit que l'estimation de Y_i se fait en fonction des $n-1$ catégories d'une variable X_i , la $n^{\text{ième}}$ étant la variable de référence. Cette configuration est donc intéressante pour notre objectif de recherche, car elle permet de calculer les rapports des chances (*Odds ratios*) de l'effet d'une catégorie sur Y_i (la nature du vote), par rapport à la catégorie de référence. Dans notre modélisation, les catégories de référence seront donc com_{oi} et anc_{oi} (ne pas avoir commenté et ne pas avoir participé au projet). Elles désignent donc a priori des coûts irrécupérables nuls ou quasi nuls pour les acteurs de ces catégories.

La première série de variables (com_{ji}) mesure l'intensité de l'implication dans le projet, en classant les pays selon des intervalles de commentaires émis, de sorte que :

$$j = \begin{cases} 0 \rightarrow \text{Aucun commentaire} \\ 1 \rightarrow \text{de 1 à 250 commentaires} \\ 2 \rightarrow \text{de 251 à 500 commentaires} \\ 3 \rightarrow \text{de 501 à 750 commentaires} \\ 4 \rightarrow \text{plus de 750 commentaires} \end{cases}$$

Dès lors, si le $i^{\text{ème}}$ pays a émis 100 commentaires, la série de variables com_{ji} prendra les valeurs suivantes pour ce dernier : $com_{ji} = \{0; 1; 0; 0; 0\}$ (pour j allant de 0 à 4).

La seconde série de variables (anc_{ki}) permet de mesurer l'ancienneté de participation, en classant les pays selon le nombre d'années d'implication dans le projet, de sorte que :

$$k = \begin{cases} 0 \rightarrow \text{non-participation} \\ 1 \rightarrow \text{ancienneté faible (1 à 2 ans)} \\ 2 \rightarrow \text{ancienneté moyenne (3 à 4 ans)} \\ 3 \rightarrow \text{ancienneté forte (5 à 6 ans)} \end{cases}$$

Dès lors, si le $i^{\text{ème}}$ pays est présent dans le processus d'élaboration depuis son commencement, la série de variables anc_{ki} prendra les valeurs suivantes pour ce dernier : $anc_{ki} = \{0; 0; 0; 1\}$ (pour k allant de 0 à 3).

Il est important de noter que ces deux séries de variables ne mesurent pas la même chose. En effet, certains pays présents depuis le début du projet n'ont peu ou pas commenté la norme, et inversement. D'ailleurs, le coefficient de corrélation entre les deux variables quantitatives (commentaires et ancienneté), qui sont à l'origine de nos variables qualitatives, est de 0.48, ce qui permet de rejeter un lien linéaire entre-elles. De plus, la représentation graphique des combinaisons des deux variables (annexe A6) confirme l'absence de liens non-linéaires.

Les données utilisées pour constituer les deux séries de variables sont issues de notre dépouillement des fichiers de commentaires associés aux différentes versions de la norme. Pour les deux phases de vote qui constituent notre échantillon, nous avons pris en compte la chronologie et la logique qui les caractérisent. Ainsi, nos données prennent en compte l'ancienneté et le nombre de commentaires émis au moment de chaque vote (DIS et FDIS).

Concernant les résultats de cette modélisation, le tableau 1 donnent les résultats d'une modélisation logit de la variable expliquée Y_i en fonction des variables explicatives $x_1 = com_{ji}$ et $x_2 = anc_{ki}$. Rappelons que dans notre cas les catégories de référence sont respectivement com_{oi} (l'absence de commentaire de la norme) et anc_{oi} (la non-implication dans le projet ISO 26000). Cette modélisation est statistiquement très significative, avec une probabilité d'un effet nul des variables explicatives de 0,0000 (inférieure au seuil de 1 %), ce qui indique qu'au moins une variable a un

28. Par exemple, un individu de 20 ans (donnée quantitative sur son âge) appartient à la catégorie des 18-25 ans (donnée qualitative sur la

classe d'âge) et n'appartient pas aux autres catégories, en raison de la complémentarité des ensembles que constituent les classes d'âge.

TABLEAU 1
Résultat de la modélisation logit (logiciel stata)²⁹

| X_i | Coef. | Std. Err. | Odds ratios | Std. Err. OR | z | P> z | Q3 |
|---------|--------|-----------|-------------|--------------|-------|-------------|-----|
| com_1 | -1.670 | 0.778 | 0.188 | 0.146 | -2.14 | 0.032 (*) | RH0 |
| com_2 | -3.384 | 0.960 | 0.034 | 0.032 | -3.52 | 0.000 (***) | RH0 |
| com_3 | -3.320 | 1.069 | 0.036 | 0.038 | -3.11 | 0.002 (**) | RH0 |
| com_4 | -2.116 | 1.061 | 0.120 | 0.127 | -1.99 | 0.046 (*) | RH0 |
| anc_1 | 2.025 | 0.830 | 7.580 | 6.298 | 2.44 | 0.015 (*) | RH1 |
| anc_2 | 2.643 | 0.847 | 14.058 | 11.917 | 3.12 | 0.002 (**) | RH1 |
| anc_3 | 3.726 | 0.852 | 41.523 | 35.407 | 4.37 | 0.000 (***) | RH1 |

Note : (*) $p < 0.05$; (**) $p < 0.01$; (***) $p < 0.001$

effet sur la probabilité d'un vote positif (on rejette H0 pour la question Q1).

Les tests complémentaires, présentés dans les annexes A8 et A9, confirment la significativité du modèle. Plus précisément, la qualité de l'ajustement du modèle logit est très satisfaisante selon le test de Pearson (avec $\text{Prob} > \text{chi2} \approx 0.96 > 0.05$) et le test de Hosmer-Lemeshow (avec $\text{Prob} > \text{chi2} \approx 0.97 > 0.05$) (annexe A8). Ensuite, lorsqu'on établit un tableau des prédictions (annexe A9), on constate que le taux de bonnes prédictions est de 79.31 % au seuil de 0.5, ce qui indique que le modèle restitue de manière satisfaisante les choix (variable y) à l'aide des données (variables x).

Le signe du coefficient θ , associé aux variables explicatives et significatives au seuil de 5 % (variables pour lesquelles on rejette l'hypothèse H0 de la question Q2), nous informe sur la nature de l'effet (question Q3) de ces dernières sur l'événement considéré (le vote positif ou $Y_i = 1$). Ainsi, il semble clair que le fait d'avoir commenté les *avant-projets* a plutôt un effet négatif sur la probabilité d'un vote positif de la norme (on rejette l'hypothèse H0 de la question Q3 pour cette série de variables). Inversement, l'ancienneté dans le projet a plutôt un effet positif sur la probabilité de voter oui (on rejette l'hypothèse H1 de la question Q3 pour

cette série de variables). Ces résultats restent valables³⁰ avec regroupement des classes de variables.

Les rapports des chances (*Odds Ratio*) de chaque variable explicative permettent d'estimer à la fois l'impact des variables X_i sur Y_i , mais également la variation de cette chance selon les catégories j et k de nos séries de variables (com_{ji} et anc_{ki}), comparativement aux variables et aux catégories de variables de référence. Ainsi, en examinant les rapports des chances des variables, on constate bien que le nombre de commentaires émis défavorise les chances d'un vote positif du projet. Par exemple, le rapport des chances de 0.036 associé à la variable com_{3i} indique que les chances d'un vote positif sont réduites³¹ de 96.4 %³² par rapport à la catégorie qui n'a pas commenté la norme (com_{0i}). Cependant, la progression des rapports des chances entre les catégories com_{ji} (j allant de 1 à 4) semble être non-monotone, ce qui indique que les chances d'un vote positif diminuent avec le nombre de commentaires, puis augmentent légèrement à partir de 500 commentaires émis (com_{3i}), même si ces dernières restent toutes plus faibles que celles de la catégorie de référence (com_{0i}). Ainsi, la forte implication en commentaires semble diminuer son effet négatif sur le vote au-delà de 500 commentaires.

29. La constante n'étant pas significative, nous avons choisi la modélisation logit sans constante (comme suggéré par Tufféry, 2010, p. 324). Cependant, avec la constante, le modèle et ses variables restent significatifs.

30. La significativité globale du modèle reste la même (on rejette toujours H0 pour la question 1). Les variables regroupées restent significatives au seuil de 5 % (on rejette toujours H0 pour la question 2). La nature des effets reste la même (effet positif de l'ancienneté et négatif des commentaires). Cependant, ce regroupement est beaucoup plus

« binaire » et ne permet pas de faire ressortir des variations dans l'intensité de l'ancienneté, par exemple.

31. On peut reformuler cela en disant que l'on divise par 27 les chances d'un vote positif ($e^{|\theta|} = e^{-3.320} = e^{3.320} \approx 27$ pour la variable com_{3i}). Voir Bocquier, 1996, p. 70 pour plus d'explication sur les formulations possibles de l'interprétation des rapports des chances.

32. Ce pourcentage se calcule en faisant : $(1 - \text{odds ratio}) \times 100 = (1 - 0.036) \times 100$ (pour la variable com_{3i}).

Concernant l'ancienneté, on constate qu'elle représente clairement un facteur d'augmentation des chances d'un vote positif. En effet, les anciennetés de niveau 1 (anc_{1i}), de niveau 2 (anc_{2i}) et de niveau 3 (anc_{3i}) multiplient respectivement par 7, par 14 et par 41 les chances d'un vote positif, comparativement à la non-participation (anc_{0i}). On constate donc une nette progression dans les rapports des chances associés à l'ancienneté. Ces tendances, décrites par les rapports de chances, sont également confirmées par l'étude de l'effet marginal de chaque variable (annexe A10).

Notre modélisation indique assez clairement qu'il existe bien un lien entre le vote et des éléments structurels liés à la phase d'élaboration de la norme. Plus précisément, nous avons constaté l'existence d'un lien négatif entre le nombre de commentaires émis et la probabilité d'un vote positif, avec un affaiblissement de l'effet pour une implication intensive (beaucoup de commentaires). Enfin, nous avons clairement identifié un lien positif entre l'ancienneté dans le projet et la probabilité d'un vote positif.

Nous insisterons ici sur la seconde conclusion de notre modélisation, qui souligne la présence d'une influence de l'existence d'un coût irrécupérable croissant, lié à l'ancienneté dans le processus d'élaboration de la norme. Dans les faits, les pays impliqués dans le projet depuis son lancement ont validé à 82,2 % le texte de norme. De plus, l'ancienneté moyenne des pays ayant validé la norme au stade final est de 4.3 ans, contre 3.4 pour ceux ayant voté « non » ou « abstention » à ce même stade. Le renforcement de la propension à valider le projet, en fonction du degré d'ancienneté dans la participation, semble illustrer l'existence d'une aversion aux pertes liée à l'abandon de ce projet, elle-même liée aux coûts irrécupérables croissants de ce projet. Ainsi, nous pouvons conclure que, plus un pays est impliqué depuis longtemps dans l'élaboration d'une norme, plus le risque de l'échec du projet représente un coût irrécupérable important pour lui. Cette aversion aux pertes est d'ailleurs symétriquement équivalente à l'attrait pour le gain des effets d'apprentissage, liés à la participation au projet, si ce dernier aboutit. En effet, cette expertise accumulée sur la norme peut s'avérer très utile aux acteurs (utilisateurs, consultants) pendant la phase de mise en place de la norme. Elle constitue un avantage absolu important pour tous les acteurs impliqués dans le projet, comparativement aux autres utilisateurs futurs de la norme, à condition que la norme soit publiée. Ainsi, les acteurs fortement impliqués dans le projet acquièrent, avec le temps, le même niveau d'intérêt pour la norme que les professionnels de la normalisation (*supporting actor*, de Tamm Hallström, 1996). Les experts de la RSE se transforment ainsi en parties prenantes de la normalisation.

Bien entendu, il existe des hétérogénéités entre les acteurs, et d'autres facteurs non structurels peuvent expliquer des stratégies différentes et échappent à notre modélisation. De plus, le résultat concernant les commentaires semblent partiellement contradictoire avec ce que nous

recherchons à isoler (les effets des coûts irrécupérables sur un vote positif de la norme). Cette limite à notre modélisation nous montre bien l'importance d'une étude davantage qualitative de ces commentaires car certains acteurs ont beaucoup commenté la norme pour marquer une opposition importante et d'autres ont beaucoup commenté la norme pour la défendre. On comprend donc que le vote final est aussi impacté par ces positions de fond. Cependant, le résultat sur les commentaires n'est pas totalement contradictoire avec notre objectif de recherche car il indique tout de même une évolution positive de tendance au-delà d'un certain niveau de commentaire, ce qui renoue avec l'hypothèse d'une influence des coûts irrécupérables. À côté de cela, il semble assez certain que l'ancienneté, et plus largement l'implication dans le projet, représente une variable importante dans l'influence des choix. D'ailleurs, seuls 48 % des pays participants sont présents dans le projet depuis le début, 22 % ont rejoint le projet après 2008 (phase des avant-projets) et environ 10 % la dernière année (phase finale). Au final, moins de 8 % des votants n'ont pas participé au projet. D'après notre modélisation, cette implication massive des membres votants de l'ISO (83 membres sur 106) dans le projet, représente une forte garantie de sa validation, du fait de l'existence de coûts irrécupérables pour tous les participants/votants.

Conclusion

À travers cet article, nous avons souligné l'existence de coûts irrécupérables dans les processus de normalisation internationaux, ainsi que l'existence d'une influence de ces derniers sur le comportement des acteurs impliqués (producteurs et futurs utilisateurs des normes). Notre travail souligne bien que la longueur d'un projet et l'ancienneté d'implication dans ce dernier peuvent faire naître une aversion aux pertes et un sur-optimisme auprès des acteurs impliqués. Ces effets correspondent typiquement aux *sunk costs effects* ou *sunk costs fallacy* que l'on retrouve dans la littérature théorique sur les coûts irrécupérables.

Notre analyse croise les conclusions d'une modélisation quantitative avec celles d'une étude davantage qualitative, afin de bénéficier de cette complémentarité d'approches. En effet, la modélisation quantitative n'est pas suffisante pour aborder pleinement ce sujet, car certains éléments importants du processus peuvent échapper à cette forme d'analyse « globalisante », d'où l'intérêt de la compléter avec des éléments plus qualitatifs. La combinaison des deux approches est un bon compromis méthodologique pour des travaux d'inspiration transversale et pluridisciplinaire. Il est clair qu'un tel sujet sera d'autant mieux abordé par une approche éclectique.

Ce travail indique aussi que les choix influencés par l'existence de ces coûts irrécupérables sont partiellement déconnectés de l'objectif d'efficacité de la production de normes. Le cas de l'élaboration de l'ISO 26000 est

emblématique à ce sujet, car il correspond à un projet long et complexe qui a nécessité des concessions importantes pour aboutir. L'influence de l'existence de coûts irrécupérables, dans ce cas, est d'autant plus forte et a nécessairement favorisé ces concessions. Or, le projet ISO 26000 est représentatif, par son sujet et son déroulement, des nouvelles formes d'expertises et plus généralement de la prise de décisions dans un monde complexe. En effet, toutes les organisations doivent de plus en plus interagir et faire des choix avec des parties prenantes, de partenaires et de pays très hétérogènes. L'influence des coûts irrécupérables dans cette configuration est importante et les organisations ont tout intérêt à mieux la connaître pour en tirer des avantages stratégiques.

Bibliographie

- AMEMIYA, T. (1981). «Qualitative response models : A survey». *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, No.4, pp. 481-536.
- ARKES, H.R.; AYTON, P. (1999). «The Sunk Cost and Concorde effects : are humans less rational than lower animals?». *Psychological Bulletin*, Vol. 125 (5), pp. 591-600.
- ARKES, H. R.; BLUMER, C. (1985). «The psychology of sunk cost». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 35, Issue 1, pp. 124-140.
- ARKES, H. R.; L. HUTZEL (2000). «The Role of Probability of Success Estimates in the Sunk Cost Effect», *Journal of Behavioral Decision Making*, No.13, pp.295-306.
- BALIGA, S; J. C. ELY (2011). «Mnemonics : The Sunk Cost Fallacy as a Memory Kludge» *American Economic Journal : Microeconomics*, Vol. 3, No. 4, pp. 35-67.
- BOCQUIER, P. (1996). *L'analyse des enquêtes biographiques à l'aide du logiciel Stata*. CEPED, EHESS-INED-INSEEORSTOM-Université Paris VI, 208 p.
- CADORET, I. ; BENJAMIN, C. ; MARTIN, F. ; HERRARD, N. ; TANGUY, S. (2004). *Économétrie appliquée : méthodes, applications, corrigés*. De Boeck Université, 452 p.
- CI (2005). «Letter to ISO TMB on Resolution 38/2005». Consumers International's Letter, July 18th ([http : //inni.pacinst.org/inni/CSR.htm](http://inni.pacinst.org/inni/CSR.htm), consulté en novembre 2011).
- CONNOLLY, T.; ARKES, H. R. ; HAMMOND, K. R. (2000). *Judgment and decision making : an interdisciplinary reader*. Cambridge University Press, 786 p.
- FRIEDMAN, D.; K. POMMERENKE, R. LUKOSE, G. MILAM,; B. HUBERMAN (2007). «Searching for the Sunk Cost Fallacy» *Experimental Economics*, Vol.10, No. 1, pp. 79-104.
- HELFRICH, V (2011). «Efficience et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : Le cas de la Responsabilité Sociétale», thèse de doctorat en Sciences Economiques, *Université de Strasbourg*, soutenue publiquement le 30 mai 2011, (scd-theses.u-strasbg.fr/2165/), 480 p.
- HELFRICH, V (2010). «Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale», *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1, Vol. 5, pp. 51-60.
- ISO (2011). «ISO 26000 : les perspectives du Secrétaire général de l'ISO», entretien avec Rob Steele, secrétaire générale de l'ISO, réalisé par Elodie Fournet, ([http : //www.iso.org/iso/fr/sr_iso_26000-perspectives](http://www.iso.org/iso/fr/sr_iso_26000-perspectives), consulté en novembre 2011).
- ISO/CEI (2004). «Directives ISO/CEI partie 1 : Procédures pour les travaux techniques». 5e édition, ISO Genève.
- ISO/COPOLCO (2002). «The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards». Consumer Protection in the Global Market Working Group, ISO/COPOLCO.
- ISO/SR/WG/NGO (2005). «ISO SR WG NGO Stakeholder Group's Letter to ISO TMB on MSS Resolution (2005)». Lettre collective pour le TMB, ([http : //inni.pacinst.org/inni/CSR.htm](http://inni.pacinst.org/inni/CSR.htm), consulté en novembre 2011).
- ISO/SR (2009). «Results ISO/CD 26000». ISO/WG/SR document N160.
- ISO/SR (2010a). «Preliminary voting result ISO/DIS 26000». ISO/WG/SR document N175.
- ISO/SR (2010b). «Voting result ISO/FDIS 26000». ISO/WG/SR document N196.
- KAHNEMAN, D.; A. TVERSKY (1979). «Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press Harvard University Press, 437 p.
- PESTRE, D. (2006). *Introduction aux Science Studies*. Editions la découverte, Paris.
- SAVALL H, ZARDET V.(2005),*Tétranormalisation, défis et dynamiques*. Paris : Economica.
- TAMM HALLSTRÖM, K. (1996). «The Production of Management Standards». *Revue d'Economie Industrielle*, No. 75, pp. 61-76.
- TEGER, A. I. (1980). *Too much invested to quit*. New York : Pergamon, 149 p.
- THALER, R.H. (1980). «Toward a positive theory of consumer choice». *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 1, pp. 39-60.
- TUFFÉRY, S. (2010). *Data mining et statistique décisionnelle : L'intelligence des données*. Editions Ophrys, 705 p.

ANNEXE 1

Questions clés liées au projet comité CD (Québec)

| Questions clés | Problèmes / désaccords | Décisions pour le DIS |
|--|---|---|
| 1. Cohérence du texte | Cohérence du texte et problème de doubles emplois. | Réviser le texte dans cette optique. |
| 2. OMC | Crainte d'une mauvaise interprétation (utilisation) de la norme par les membres de l'OMC. | Ajouter un avertissement spécifique sur la non-reconnaissance de la norme par l'OMC. |
| 3. Avertissement | Crainte d'une mauvaise utilisation de la norme (certification). | Renforcer l'avertissement d'introduction. |
| 4. Normes internationales de comportement | Définition et prise en compte des " <i>normes internationales de comportement</i> " (enjeux locaux vs globaux). | Assouplir certaines formulations (en respectant / en cohérence; empêche / contredit). |
| 5. Complicité | Équilibre entre la notion juridique et non juridique de complicité. | Compléter la définition. |
| 6. Obligation de vigilance (<i>due diligence</i>) | Désaccord sur la délimitation du concept et son utilisation dans la norme. | Modifier la définition. |
| 7. Partage équitable des coûts et des bénéfices | Désaccord sur la place de ce principe dans la norme. | Renforcer la référence à ce principe. |
| 8. Développement Durable et durabilité | Problème de redondance entre le DD et les sujets qu'il englobe et crainte de la confusion entre durabilité individuelle et sociétale. | Renforcer la définition et supprimer les redondances. |
| 9. État et RS | Clarification sur le rôle de promotion de la RS par les États. | Compléter l'article à ce propos. |
| 10. Chaîne d'approvisionnement, Chaîne de valeur et sphère d'influence | Cohérence et confusion entre ces expressions. | Ajuster légèrement les définitions et utilisations dans le texte. |
| 11. Client /Consommateur | Confusion entre ces deux statuts. | Pas de modifications retenues. |
| 12. Participation dans la communauté et à son développement (6.8) | Formulation complète de l'article 6.8. | Retravailler globalement l'article 6.8. |
| 13. Bien-être animal | Place du principe dans la norme. | Renforcer le passage en question sans créer une section spécifique. |
| 14. Choix à la carte, pertinence et importance | Crainte d'une mauvaise interprétation de la hiérarchisation des questions centrales (contraire à l'approche holistique de la norme). | Clarifier cette question sans avertissement spécifique. |
| 15. Annexe | Questionnements sur la sélection, l'exclusion et la présentation des initiatives. | Pas de modifications du format, mais possibilité de proposer des annexes d'initiatives nationales dans les versions de chaque pays. |
| 16. Référence aux questions de genre | Place du principe dans la norme. | Créer un encadré spécifique sur les questions de genre. |
| 17. Définition des parties prenantes | Retour sur la formulation de la définition | Compléments minimes. |

ANNEXE 2

Questions clés liées au projet de norme internationale DIS (Copenhague)

| Questions clés | Problèmes / désaccords | Décisions pour le FDIS |
|---|--|---|
| 1. Longueur et accessibilité | Craintes à propos de la complexité et de la longueur du texte. | Apporter des indications supplémentaires pour l'utilisation du document et réduire encore les doubles emplois, afin d'alléger le texte. |
| 2. Applicabilité | Doutes sur l'aspect générique de la norme (Toutes organisations, tous lieux) | Clarifier la définition d'organisation et reconnaître les spécificités, tout en évitant les références trop spécifiques dans le texte. |
| 3. Norme internationale | Critiques sur le statut spécifique de cette norme | Ajouter des précisions sur le statut d'une norme internationale afin de souligner la compatibilité avec ISO 26000 (refus de remplacer "norme internationale" par « document d'orientation »). |
| 4. Annexe et certification | Plusieurs interrogations sur la construction, la place et la valeur de l'annexe des initiatives. Crainte d'une mauvaise interprétation des références à des normes de certifications (validation indirecte d'ISO 26000). | Conserver l'annexe en l'état, tout en précisant davantage son rôle et ses limites. (sujet très controversé) |
| 5. OMC | Retour sur les craintes d'une mauvaise interprétation de l'utilisation de la norme dans le cadre de l'OMC. | Conserver l'avertissement et le compléter d'une phrase sur l'impossibilité d'utiliser ISO 26000 dans une procédure judiciaire quelconque. |
| 6. Normes internationales de comportement | Retour sur cette question déjà soulevée au Chili et au Canada. | Conserver le texte à ce sujet et ajouter une note sur la variabilité dans le temps de ces normes. |
| 7. Principe de précaution | Incohérence entre les utilisations de ce principe dans les sections consommateurs et environnement. | Harmoniser les deux références au principe et rediscuter du contenu de ces dernières. |
| 8. Principe de responsabilité commune mais différenciée | Demande d'une référence explicite à ce principe dans la norme (lien avec le protocole de Kyoto, la déclaration de Rio, etc.). | Suite à un long débat, ce principe ne sera pas ajouté à la norme. |
| 9. Discrimination selon l'orientation sexuelle | Problème de la non-reconnaissance internationale de cette discrimination. | Création d'un groupe de travail ad-hoc sur cette question (aboutira à la suppression totale des références à ce point dans la norme). |
| 10. Bien-être animal | Demande d'une plus grande prise en compte de cette question dans la norme. | Aucun ajustement. |
| 11. Gouvernement | Retour sur la question des limites de l'utilisation de la norme par les organismes publics. | Modifier marginalement les parties de la norme en lien avec cette question afin d'insister sur ces limites. |
| 12. Sphère d'influence | Retour sur les confusions entre responsabilité et influence dans la norme. | Modifier encore les références à ce concept dans la norme, ainsi que les expressions associées (chaîne d'approvisionnement de valeur). |
| 13. Parties prenantes | Problèmes de cohérence dans l'ensemble de la norme. | Pas de changement de la définition, mais corrections minimales de certaines utilisations du concept. |
| 14. Obligation de vigilance (Due diligence) | Clarifier encore le concept et lui accorder une plus large place dans la norme (article 7). | Compléter la définition et ajouter une section spécifique dans l'article 7. |
| 15. Philanthropie et investissements sociaux | Débat sur la place de la philanthropie dans l'article 6 et sur le lien entre l'investissement social et les activités de base de l'organisation. | Des modifications mineures pour le premier point et un travail complémentaire pour le second. |

ANNEXE 3
Commentaires nationaux du DIS

| Pays | Votes DIS | Commentaires | Résumés des commentaires |
|-----------------|-----------|--------------|---|
| Afrique du Sud | Oui | 6 | Demande de clarifier la notion de " <i>sphère d'influence</i> ". |
| Allemagne | Abs | 147 | Evoque pratiquement toutes les questions clés liées au DIS. Insiste sur l'inadaptation du texte pour les PME, sur sa lourdeur et sur le risque d'une inflation de régulations complémentaires. |
| Arabie Saoudite | Non | 14 | Rejette les références à l'orientation sexuelle. Evoque des questions énergétiques (Souligner les responsabilités liées au nucléaire, et ne pas seulement faire référence aux énergies fossiles), culturelles et religieuses (insister sur le respect des traditions, des religions, etc.). |
| Argentine | Oui | 21 | Suggère des suppressions diverses. Le DIS est désapprouvé par les représentants argentins du groupe "Industrie". |
| Australie | Oui | 92 | Indique qu'il ne faut pas supprimer d'éléments sous prétexte d'alléger le texte. Suggestions techniques ou éditoriales mineures. |
| Autriche | Abs | 2 | Fait deux remarques éditoriales mineures, mais abstention sur le DIS. |
| Bahreïn | Non | 9 | Reprend exactement les commentaires de l'Arabie Saoudite. |
| Brésil | Oui | 25 | Propose une série d'améliorations du texte tout en approuvant sa forme actuelle. |
| Bulgarie | Oui | 2 | Insiste sur la complexité du texte et le risque d'une mauvaise interprétation des références aux normes à certifications. Indique sa volonté d'un réexamen du texte, malgré l'approbation de ce dernier. |
| Canada | Oui | 62 | Insiste sur l'accessibilité de la norme (gratuité ou prix ajustable). Marque son désaccord sur les utilisations des notions de Développement Durable et de Durabilité (définition, lien avec la RS, consommation durable, lien avec les conditions de travail, etc.). Suggère de faire référence aux lignes directrices de l'OCDE pour accroître la crédibilité de la norme. Suggère aussi d'ajouter des initiatives canadiennes dans l'annexe. |
| Chili | Oui | 61 | Propose une série d'améliorations du texte qui couvrent une grande partie des questions clés du CD. Insiste particulièrement sur l'accessibilité du texte (gratuité) et sur le risque de certifications abusives, lié aux offres de dispositifs fleurissantes, avant même la publication d'ISO 26000. |
| Chine | Non | 34 | Insiste sur l'importance à accorder au principe de « <i>responsabilité commune mais différencié</i> » entre les pays et même les organisations (PMO); sur l'utilisation et l'interprétation des « <i>normes internationales de comportement</i> »; et sur le problème de l'annexe (référence à certification). |
| Chypre | Non | 6 | Quelques commentaires assez généraux qui n'expliquent pas vraiment le vote négatif. |
| Colombie | Oui | 168 | Souligne le désaccord de certains experts (I, ONG, SSRO, G) et reprend les commentaires qu'ils avaient exprimés dans les phases précédentes. |
| Corée du Sud | Oui | 12 | Souligne le consensus du groupe coréen sur le DIS, malgré les craintes du groupe "Industrie" sur le risque de certifications abusives. |
| Costa Rica | Oui | 22 | Demande essentiellement des clarifications de définitions. |
| Croatie | Oui | 3 | Quelques remarques éditoriales ou générales. |
| Cuba | Non | 12 | Marque un désaccord profond sur la vision du projet : Norme de RSE et pas de RS, ne pas faire référence aux textes internationaux sur les droits de l'Homme, ne pas aborder d'aspects "politiques". |
| Danemark | Oui | 27 | Approuve largement le DIS et propose quelques modifications mineures. |

| | | | |
|------------|-----|----|--|
| E-A-U | Non | 12 | Reprend exactement les commentaires de l'Arabie Saoudite. |
| Équateur | Oui | 16 | Quelques suggestions générales. Souligne quelques incompatibilités entre le texte et la législation équatorienne. |
| Espagne | Oui | 14 | Souligne le désaccord du groupe "Industrie" et la non-participation du groupe "Consommateur" et "Gouvernement" à la constitution de la position nationale sur le DIS. Le groupe Industrie espagnol n'accepte pas le texte en l'état et indique que ce type d'opposition va à l'encontre de la définition du consensus selon l'ISO. |
| Finlande | Oui | 13 | Quelques remarques éditoriales ou techniques. |
| France | Oui | 6 | Souligne le consensus du groupe miroir français pour l'approbation du DIS, et insiste sur l'importance de la prise en compte du développement durable, des normes internationales de comportement, de la sphère d'influence, de l'approche par les parties prenantes et de l'approche holistique des questions centrales dans la norme. |
| Ghana | Oui | 1 | Approuve le projet, tout en indiquant que le texte reste trop volumineux et complexe. Suggère la création d'un guide résumé de la norme ou un autre découpage de la norme (deux parties : les principes et les faits). |
| Grèce | Oui | 10 | Quelques suggestions techniques mineures. |
| Hongrie | Oui | 7 | Suggère plusieurs compléments à la partie sur le bien-être animal. |
| Inde | Non | 32 | Indique que son vote négatif est notamment justifié par le manque de temps pour une consultation complète des parties prenantes; la présence de l'annexe sur les référentiels qui pose le problème de la certification et de l'introduction de spécificités sectorielles (le groupe indien préférerait des spécificités selon les pays ou la taille des entreprises); et les références à la sphère d'influence (« <i>terme non-juridique avec ramification juridiques importantes</i> »). |
| Indonésie | Oui | 3 | Quelques suggestions générales. |
| Iran | Non | 16 | Suggère d'élaborer une nouvelle version du DIS, s'oppose à l'utilisation de certains accords internationaux non reconnu par l'Iran et propose plusieurs reformulations du texte. |
| Irlande | Oui | 56 | Souligne la longueur du texte, malgré le manque de références aux avantages de la RSE. Regrette le peu d'incitation à une démarche de déclaration-vérification comme avec ISO 14000. |
| Islande | Abs | 1 | Souligne la non-participation de l'Islande au projet et son souhait de participer à des travaux futurs pour insister sur la place spécifique des PME sur ce sujet. |
| Israël | Abs | 24 | Souligne la longueur et la complexité de la norme pour les profanes, et suggère l'ajout d'un résumé. Souligne le problème de l'utilisation des notions de « <i>due diligence</i> » et de « <i>principe de précaution</i> ». |
| Italie | Oui | 3 | Propose quelques suppressions, dont l'annexe de la norme au profit d'un lien vers un site internet de recensement des initiatives, qui serait interactif (filtres, recherche, etc.) et qui pourrait être actualisé en permanence (contrairement à la norme). |
| Japon | Oui | 57 | Plusieurs suggestions techniques ou éditoriales. |
| Kazakhstan | Non | 3 | Souligne que l'article 7 de la norme peut engendrer une certification et qu'il faut donc bien préciser la subjectivité de toute évaluation dans ce domaine. |
| Kenya | Oui | 2 | Deux remarques éditoriales mineures. |
| Koweït | Non | 12 | Reprend exactement les commentaires de l'Arabie Saoudite. |
| Libye | Non | 12 | Reprend exactement les commentaires de l'Arabie Saoudite. |
| Lituanie | Oui | 19 | Propose quelques compléments. |
| Macédoine | Oui | 34 | Suggère une meilleure prise en compte de la philanthropie dans la norme, surtout dans sa forme moderne. |

| | | | |
|--------------|-----|----|---|
| Malaisie | Non | 70 | Reformule des commentaires du stade CD car ils n'auraient pas été pris en compte avant (raison du vote négatif). |
| Maroc | Oui | 43 | Valide le DIS avec néanmoins certains commentaires sur la question de l'OMC, des normes internationales de comportement, de la certification et de l'annexe. Souligne les fortes réserves d'une partie de la catégorie de "Industrie" sur la longueur et la complexité du document, et son adaptabilité aux PME. |
| Mexique | Oui | 29 | Insiste sur la complexité du texte, notamment pour les PME. Propose une série de commentaires techniques et éditoriaux mineurs. |
| Norvège | Oui | 60 | Souligne certaines incohérences (définition, exemples, etc.) du texte dans sa globalité, ainsi que le problème de l'applicabilité aux PME. |
| Oman | Non | 11 | Reprend exactement les commentaires de l'Arabie Saoudite. |
| Pays-Bas | Oui | 62 | Souligne notamment la confusion dans le texte à propos de la détermination de la "pertinence des sujets" (hiérarchisation des priorités). |
| Pérou | Oui | 34 | Plusieurs suggestions techniques ou générales. |
| Philippines | Oui | 11 | Quelques commentaires techniques. |
| Pologne | Oui | 9 | Propose d'unifier et de reformuler certaines définitions. |
| Portugal | Oui | 12 | Quelques commentaires techniques. |
| Qatar | Non | 9 | Reprend exactement les commentaires de l'Arabie Saoudite. |
| Rép. Tchèque | Oui | 8 | Quelques commentaires éditoriaux. |
| Roumanie | Oui | 21 | Propose de réduire le texte à 50 pages pour être plus adapté aux PME et aux profanes de la RSE. |
| Royaume-Uni | Abs | 92 | Soulève les problèmes de la clarté et de la cohérence du texte que le GT/RS doit régler, peut-être dans un 2 ^e DIS. |
| Russie | Non | 5 | Indique que le texte est "indigeste" et qu'il disperse les éléments principaux dans des détails. Souligne un manque de recommandations pour la mise en œuvre et l'orientation du texte en direction des grandes entreprises (inadapté aux PME et aux organisations publiques). Souligne aussi le risque de conflits entre les recommandations de la norme et les législations de certains pays (forme d'ingérence). |
| Singapour | Oui | 14 | Soulève plusieurs points importants (applicabilité, certification, notion de sphère d'influence, etc.). Recommande de supprimer tous les éléments qui semblent décrire un système de management. |
| Slovaquie | Non | 9 | Indique que le texte ne correspond pas à une norme internationale (plus un guide) et qu'il subsiste de sérieuses carences (méthodologie d'application, indicateurs, outils), tout en étant trop long et "trop philosophique" pour une application au PME notamment. |
| Sri Lanka | Oui | 1 | Un commentaire technique mineur. |
| Suède | Oui | 54 | Présente les arguments pour justifier la validation du DIS (texte mature, processus d'élaboration crédible, consensus des parties prenantes) et propose certains compléments ou corrections éditoriales. |
| Thaïlande | Oui | 12 | Souligne la longueur du texte et sa complexité; le niveau de détails trop important; et le biais en faveur des grandes entreprises. |
| Turquie | Non | 85 | Estime que de nombreux points vont en contradiction avec le proposition de base (NP) et nécessitent un 2 ^e DIS. Insiste notamment sur le fait que la norme n'est pas assez générique et devient inapplicable pour les PME ou les profanes, et inutile pour les autres. Soulève le risque de l'émergence d'une « nouvelle industrie parasite de conseillers, consultants, formateurs, etc. » dont le coût pèsera essentiellement sur les PME, qui risquent de se désintéresser de la RSE. |

| | | | |
|----------|-----|----|---|
| Uruguay | Oui | 2 | Deux commentaires techniques. |
| USA | Oui | 25 | Souligne notamment le risque d'une mauvaise interprétation de la norme (lignes directrices et non spécifications mesurables) pouvant aboutir à des certifications abusives. |
| Viêt-Nam | Non | 14 | Indique que la portée de la norme est trop vaste (exclure les organismes gouvernementaux) et que le texte est trop long. |

Source : dépouillement de la base documentaire du projet ISO 26000.

ANNEXE 4
Commentaires nationaux du FDIS

| Pays | Votes DIS | Commentaires | Résumés des commentaires |
|-------------------|-----------|--------------|--|
| Allemagne | Abs | 44 | Commentaires éditoriaux, pas de justification de l'abstention. |
| Chili | Oui | 7 | Commentaires éditoriaux. |
| Colombie | Oui | 1 | Expression du désaccord de l'association « <i>Fundacion Social</i> » sur plusieurs points (champ trop large, complexité et inutilité de la norme, notion de parties prenantes, définition de la RSE). |
| Cuba | Non | 5 | Mêmes désaccords que pour les DIS (cf. tableau A4). |
| Danemark | Oui | 1 | Un commentaire éditorial. |
| Equateur | Oui | 15 | Suggère quelques ajouts et demande des compléments. |
| Espagne | Oui | 1 | Propose un complément à l'annexe A au sujet d'un dispositif espagnol. |
| France | Oui | 62 | Commentaires éditoriaux essentiellement pour la version française. |
| Inde | Non | 3 | Indique son désaccord avec le traitement du principe de précaution. Propose notamment d'ajouter une phrase sur la possibilité de revenir sur les décisions basées sur ce principe, et de supprimer l'avertissement à l'encontre des décisions basées uniquement sur les coûts à court terme. Réaffirme son opposition à l'annexe des initiatives pour six raisons (la présence de référentiels liés à des certifications; l'absence de contrôle de la pertinence des outils et de leurs évolutions; la présence de références sans liens importants avec le sujet; l'avantage concurrentiel apporté aux outils payants référencés; et la cohérence de la norme sans l'annexe). |
| Irlande | Oui | 60 | 59 commentaires éditoriaux et une remarque sur les risques d'une surenchère de référentiels complémentaires (pouvant même entraîner des certifications indirectes) liés au manque d'applicabilité du texte actuel. Propose que l'ISO élabore un guide de mise en œuvre d'ISO 26000 pour limiter cette surenchère. |
| Japon | Oui | 16 | Commentaires éditoriaux. |
| Jordanie | Oui | 10 | Propose plusieurs précisions pour contextualiser la norme en fonction des pays, des entreprises, des secteurs, etc. |
| Luxembourg | Non | 4 | Commentaires éditoriaux ou très généraux qui n'expliquent en rien le vote négatif. |
| Maroc | Oui | 6 | Commentaires éditoriaux. |
| Pays-Bas | Oui | 6 | Commentaires techniques sur certains détails : acceptabilité de la discrimination (positive) par l'âge, référence pertinente au salaire (en fonction du temps), etc. |
| Pérou | Oui | 1 | Insiste sur l'importance de la « <i>Convention relative aux peuples indigènes et tribaux</i> » de l'OIT. |
| Suisse | Oui | 3 | Trois remarques à propos de l'annexe (préciser sa construction, trouver un moyen d'actualiser les informations sur les outils référencés, et ajouter des nouveaux outils). |
| Thaïlande | Oui | 1 | Remarque générale sur la définition des parties prenantes. |
| Trinité-et-Tobago | Oui | 1 | Approuve le texte tout en soulignant le problème de son applicabilité aux PME et aux micro-entreprises, actrices centrales des pays en développement. |
| Turquie | Non | 40 | Reprend ses principaux arguments précédents : complexité du texte, biais en défaveur des PME, ambiguïté de statut de la norme, inflation de référentiels associés ou complémentaires. Insiste beaucoup sur la question du développement de variantes nationales d'ISO 26000, qui va à l'encontre de la raison d'être de l'ISO (harmoniser les normes au niveau international), et qui répond davantage à un intérêt commercial qu'à un besoin d'adaptation locale de la norme. |
| USA | Non | 1 | Souligne le non-respect du principe de norme générique. La norme est trop axée sur les grandes entreprises et devient inapplicable aux PME. |

ANNEXE 5

Questions clés liées au projet de norme internationale DIS (Copenhague)

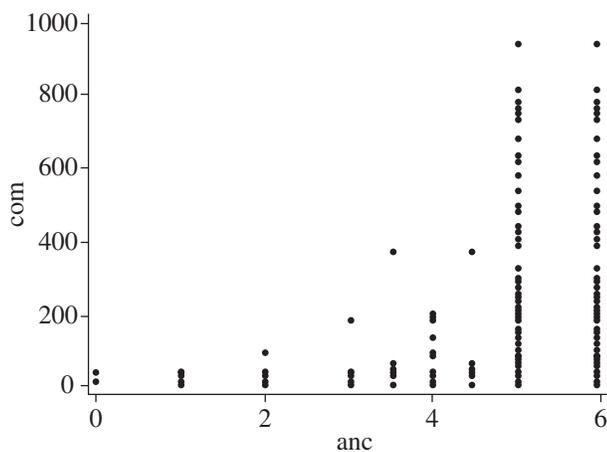
| Pays | Votes (DIS / FDIS) | Pays | Votes (DIS / FDIS) |
|----------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Afrique du Sud | (Oui / Oui) | Thaïlande | (Oui / Oui) |
| Argentine | (Oui / Oui) | Trinité-et-Tobago | (Oui / Oui) |
| Barbade | (Oui / Oui) | Tunisie | (Oui / Oui) |
| Belgique | (Oui / Oui) | Ukraine | (Oui / Oui) |
| Biélorussie | (Oui / Oui) | Uruguay | (Oui / Oui) |
| Brésil | (Oui / Oui) | Luxembourg | (Oui / Non) |
| Bulgarie | (Oui / Oui) | USA | (Oui / Non) |
| Canada | (Oui / Oui) | Australie | (Oui / ABS) |
| Chili | (Oui / Oui) | Bangladesh | (Oui / ABS) |
| Colombie | (Oui / Oui) | Hongrie | (Oui / ABS) |
| Corée du Sud | (Oui / Oui) | Macédoine | (Oui / ABS) |
| Costa Rica | (Oui / Oui) | Arménie | (Oui / ?) |
| Côte d'Ivoire | (Oui / Oui) | Tanzanie | (Oui / ?) |
| Croatie | (Oui / Oui) | Arabie Saoudite | (Non / Oui) |
| Danemark | (Oui / Oui) | Bahreïn | (Non / Oui) |
| Égypte | (Oui / Oui) | Chine | (Non / Oui) |
| Équateur | (Oui / Oui) | Chypre | (Non / Oui) |
| Espagne | (Oui / Oui) | E-A-U | (Non / Oui) |
| Finlande | (Oui / Oui) | Koweït | (Non / Oui) |
| France | (Oui / Oui) | Malaisie | (Non / Oui) |
| Ghana | (Oui / Oui) | Oman | (Non / Oui) |
| Grèce | (Oui / Oui) | Qatar | (Non / Oui) |
| Indonésie | (Oui / Oui) | Russie | (Non / Oui) |
| Irlande | (Oui / Oui) | Cuba | (Non / Non) |
| Italie | (Oui / Oui) | Inde | (Non / Non) |
| Japon | (Oui / Oui) | Turquie | (Non / Non) |
| Jordanie | (Oui / Oui) | Iran | (Non / ABS) |
| Kenya | (Oui / Oui) | Viêt-Nam | (Non / ABS) |
| Lituanie | (Oui / Oui) | Kazakhstan | (Non / ?) |
| Maroc | (Oui / Oui) | Libye | (Non / ?) |
| Mexique | (Oui / Oui) | Slovaquie | (Non / ?) |
| Mongolie | (Oui / Oui) | Israël | (ABS / Oui) |
| Nigeria | (Oui / Oui) | Maurice | (ABS / Oui) |
| Norvège | (Oui / Oui) | Royaume-Uni | (ABS / Oui) |
| Pakistan | (Oui / Oui) | Algérie | (ABS / ABS) |
| Pays-Bas | (Oui / Oui) | Allemagne | (ABS / ABS) |
| Pérou | (Oui / Oui) | Autriche | (ABS / ABS) |
| Philippines | (Oui / Oui) | Islande | (ABS / ABS) |
| Pologne | (Oui / Oui) | Nouvelle Zélande | (ABS / ABS) |

| | | | |
|--------------------|-------------|-------------------------------------|-----------|
| Portugal | (Oui / Oui) | Cameroun | (? / Oui) |
| République Tchèque | (Oui / Oui) | Jamaïque | (? / Oui) |
| Roumanie | (Oui / Oui) | Liban | (? / Oui) |
| Serbie | (Oui / Oui) | Malte | (? / Oui) |
| Singapour | (Oui / Oui) | Sainte-Lucie | (? / Oui) |
| Sri Lanka | (Oui / Oui) | Slovénie | (? / Oui) |
| Suède | (Oui / Oui) | Syrie | (? / Oui) |
| Suisse | (Oui / Oui) | ABS = Abstention et ? = pas de vote | |

Source : dépouillement de la base documentaire du projet ISO 26000

ANNEXE 6

Liens entre les variables anc et com



(*anc = ancienneté, com = commentaire et con = consensus)

ANNEXE 7

Résultat de la modélisation probit (logiciel stata)

Number of obs : 174

Wald chi2(7) :
57.65

Log likelihood = -83.173
(4 iterations)

Prob > chi2 :
0.0000

| X_i | Coef. | Std. Err. | z | P> z | Q3 |
|---------|--------|-----------|-------|-------------|-----|
| com_1 | -0.979 | 0.415 | -2.35 | 0.019 (*) | RH0 |
| com_2 | -1.997 | 0.535 | -3.70 | 0.000 (***) | RH0 |
| com_3 | -1.928 | 0.605 | -3.18 | 0.001 (***) | RH0 |
| com_4 | -1.214 | 0.574 | -2.12 | 0.034 (*) | RH0 |
| anc_1 | 1.190 | 0.445 | 2.67 | 0.008 (**) | RH1 |
| anc_2 | 1.582 | 0.464 | 3.41 | 0.001 (***) | RH1 |
| anc_3 | 2.181 | 0.454 | 4.81 | 0.000 (***) | RH1 |

Note : (*) p < 0.05 ; (**) p < 0.01 ; (***) p < 0.001

ANNEXE 8

Qualité de l'ajustement des modèles probit et logit

| <i>Pearson goodness of fit</i> | | | <i>Hosmer-Lemeshow goodness of fit</i> | | |
|--------------------------------|--------|-------|--|--------|-------|
| Modèles | Probit | Logit | Modèles | Probit | Logit |
| Number of obs. | 174 | 174 | Number of obs. | 174 | 174 |
| Number of covariate patterns | 12 | 12 | Number of groups | 7 | 7 |
| Pearson chi2(12) | 5.02 | 5.04 | Hosmer-Lemeshow chi2(7) | 1.67 | 1.82 |
| Prob > chi2 | 0.957 | 0.956 | Prob > chi2 | 0.976 | 0.964 |

ANNEXE 9

Tableau des prédictions du modèle logit

| Classified (Pr (D) \geq 0.5) | D ($y_i = 1$) | \sim D ($y_i = 1$) | Total \hat{y}_i |
|--------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| + ($\hat{y}_i=1$) | 132 | 35 | 167 |
| - ($\hat{y}_i=0$) | 1 | 6 | 7 |
| Total y_i | 133 | 41 | 174 |
| | | Pr(D) \geq 0.5 | |
| Sensitivity | Pr(+ D) | 99.25 % | |
| Specificity | Pr(- \sim D) | 14.63 % | |
| Positive predictive value | Pr(D +) | 79.04 % | |
| Negative predictive value | Pr(\sim D -) | 85.71 % | |
| False + rate for true D | Pr(+ \sim D) | 85.37 % | |
| False - rate for true D | Pr(- D) | 0.75 % | |
| False + rate for classified + | Pr(\sim D +) | 20.96 % | |
| False - rate for classified - | Pr(D -) | 14.29 % | |
| Correctly classified | | 79.31 % | |

ANNEXE 10

Effets marginaux du modèle Logit

| Variabes | dy/dx pour \bar{x}_i | Std. err. | dy/dx pour $x_i = 0$ | Std. err. | Moyenne des effets marginaux | Std. err. |
|----------|------------------------|-----------|----------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| com_1 | -0.258 | 0.112 | -0.341 | 0.103 | -0.259 | 0.116 |
| com_2 | -0.688 | 0.124 | -0.467 | 0.030 | -0.525 | 0.133 |
| com_3 | -0.678 | 0.131 | -0.465 | 0.036 | -0.515 | 0.152 |
| com_4 | -0.465 | 0.232 | -0.392 | 0.101 | -0.328 | 0.160 |
| anc_1 | 0.216 | 0.053 | 0.383 | 0.085 | 0.314 | 0.122 |
| anc_2 | 0.256 | 0.046 | 0.433 | 0.052 | 0.410 | 0.119 |
| anc_3 | 0.681 | 0.113 | 0.476 | 0.019 | 0.578 | 0.108 |

Note : Dans les trois cas les effets marginaux résultent du passage de 0 à 1 (non à oui)