



HAL
open science

Du territoire comme territoire des normes aux ISO, normes sans territoire

Yvon Pesqueux, Benoit Pigé

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux, Benoit Pigé. Du territoire comme territoire des normes aux ISO, normes sans territoire. Henri Savall; Véronique Zardet. *Traité du management socio-économique*, Editions EMS, 2021, 978-2-37687-470-6. <10.3917/ems.saval.2021.01.0758>. <halshs-03425509>

HAL Id: halshs-03425509

<https://shs.hal.science/halshs-03425509v1>

Submitted on 9 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Yvon PESQUEUX

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
Hesam Université, 292 rue Saint Martin
75 141 PARIS Cédex 03

Benoît PIGÉ,

Professeur des Universités en Sciences de Gestion
UBFC - Université de Franche-Comté - Crego

Du territoire comme territoire de normes aux ISO normes sans territoires

La société moderne connaît l'essor de sources multiples de normalisation. Si ces sources peuvent être regroupées en un nombre limité de courants principaux (Savall et Zardet, 2005), les normes visent néanmoins à couvrir toutes les dimensions de l'activité humaine. La perte de la hiérarchie juridique, qui ordonnait les normes au sein d'un État supposé indépendant et omnipotent, a ouvert la porte à une multiplication des conflits normatifs (Bessire et al., 2010). La conséquence de l'inflation normative (Thibierge, 2014) conduit les organisations à la paralysie (pour celles qui ne peuvent que subir les normes) ou au clientélisme et au lobbying (pour celles qui cherchent à influencer le processus normatif).

Dans cet enchaînement inéluctable, la voie de sortie semble celle du plus fort. Néanmoins, l'observation des organisations démontre que ce n'est pas le cas. Si les organisations qui parviennent à influencer les processus normatifs s'assurent d'un répit face aux pressions à court terme, elles se privent néanmoins de la dynamique qu'apportent la contestation et la remise en cause des situations acquises, elles se fossilisent et se font dépasser par de nouveaux concurrents davantage attentifs aux enjeux de société sous-jacents.

À court terme, l'enjeu apparent est la maîtrise de la norme. À moyen et long termes, l'enjeu est la cohérence entre les normes qui régissent les comportements des personnes au sein d'une organisation. Le conflit normatif n'est pas seulement un enchevêtrement de normes qui rendent toute action et toute décision impossibles, il est également et plus fondamentalement un conflit qui place les personnes en situation de contradiction avec ce qu'elles ont à vivre avec la société qui les entoure (Pigé, 2019). La schizophrénie qui menace les organisations se traduit par un désintéressement organisationnel qui ne fait que refléter l'incapacité des êtres humains à concilier l'inconciliable.

1 Le territoire comme territoire de normes

Un territoire est un espace géographique qui s'impose à la personne, mais il est aussi un construit humain et social (Pigé, 2018). Ce construit peut sembler « naturel » comme conséquence d'un processus historique (la France, les communes, les régions, l'Europe, etc.) mais

il est toujours simultanément le résultat d'une représentation humaine d'une certaine forme de réalité.

Dans cette logique constructiviste, un territoire se distingue des autres par les normes qui s'y appliquent. Ces normes peuvent être communes ou spécifiques, mais leur combinaison unique rend le territoire considéré distinct des autres (Pigé, 2015). Par exemple, la France partage de nombreuses normes communes avec les autres États de l'Union européenne, mais elle a aussi des normes qui lui sont propres ou qu'elle partage avec un nombre restreint de pays. De même, les banlieues des grandes villes partagent les normes françaises, mais des normes spécifiques peuvent aussi s'y appliquer que l'on n'observe pas dans les centres villes ou dans les campagnes, mais que l'on peut observer dans d'autres pays, y compris d'autres continents. Négocier la place de la norme dans l'organisation nécessite donc de prendre en compte la territorialité (Cappelletti et al., 2015).

1.1 La violence des normes a-territoriales

Les normes a-territoriales sont des normes conçues et édictées sans référence précise à un territoire. Elles sont considérées comme reflétant un bien commun mondialisé. Il en est ainsi des droits de l'homme et de la plupart des normes édictées par les organismes internationaux. Par exemple, les normes comptables internationales IFRS¹ sont supposées permettre une représentation la plus juste possible de l'activité des entités concernées. Les normes ISO sont supposées offrir la représentation d'un système de gestion applicable uniformément, partout dans le monde et quel que soit le secteur d'activité.

Cette modalité de représentation est violente car elle présuppose que l'entité (ou la personne) soumise aux normes considérées se trouve dans un environnement qui est lui-même implicitement considéré comme normé. C'est ainsi que la référence systématique aux prix du marché dans le cas des IFRS suppose que tous les territoires concernés par cette normalisation ont des marchés qui fonctionnent conformément aux postulats implicites des normes comptables et donc que les prix du marché reflètent une juste valeur. Or, il suffit d'observer un certain nombre de pays ayant adopté les normes IFRS (par exemple de nombreux États africains mais aussi la Chine) pour se rendre compte que le cadre implicite d'application n'existe pas ou n'est pas respecté ou ne correspond pas aux normes locales.

La violence normative émerge parce qu'il existe une puissance normative inhérente à la norme². Pour exister et pour survivre, la norme doit s'imposer. C'est ce qui en constitue sa performativité à défaut de laquelle une norme « n'existe pas ». Cette exigence de reconnaissance et d'application qui est liée à la norme renvoie au jeu des normalisateurs. Parce que la norme

¹ International Financial Reporting Standards

² Que cette norme soit dite obligatoire ou facultative. Certaines normes dites facultatives peuvent véhiculer un contenu impératif très fort dans certaines circonstances, tel que se laver les mains dans un contexte d'épidémie.

génère des rapports de pouvoir, qu'elle constitue un marché, qu'elle induit des fonds de commerce et des rentes de situation, elle devient un outil pour accroître les intérêts politiques et économiques des acteurs qui s'impliquent dans sa conception et ses applications (Savall et Zardet, 2005). Le référentiel se transforme alors en arme violente contre ceux qui refusent de l'appliquer, car ce refus met en cause les positions et les intérêts sous-jacents, indépendamment de la légitimité ou non de la normalisation.

1.2 Le conflit normatif comme cause de la violence normative

La violence de la norme n'est pas seulement due à la puissance normative. Elle ne s'exprime que si des acteurs refusent de rentrer dans le jeu normatif. Or des acteurs peuvent refuser d'y rentrer parce que les normes qu'on leur demande d'appliquer sont en opposition avec celles qui régissent leur quotidien. Il ne s'agit donc pas nécessairement d'une volonté de résister à ce qui vient du dehors, mais aussi d'une impossibilité d'appliquer la norme demandée, car celle-ci met en péril les équilibres qui régissent la vie de la communauté au sein d'un territoire. Par exemple, la financiarisation des transactions peut venir brutalement perturber les échanges en nature réalisés au sein d'une communauté.

Implicitement le processus universel de normalisation suppose que les individus sont tous égaux, mais aussi que le bien commun peut être défini au niveau individuel. La norme internationale tend progressivement à se décliner concrètement, en supposant que chaque individu est dans la même configuration et qu'il existe un idéal individuel universel (qui pourrait être l'idéal de l'individu anonyme d'une société, la fourmi évoquée par Henri Bergson, 1932).

Parce que chaque personne est non seulement marquée par les us et coutumes de la communauté au sein de laquelle elle naît, mais aussi par son histoire biologique et psychique, la perception normative diffère d'une personne à l'autre. Ces différences sont accentuées quand viennent se surimposer à ces différences individuelles, des différences collectives liées à l'appartenance à des sociétés à la fois communes et distinctes. Entre l'individu et l'humanité, les territoires assurent le vivre-ensemble quotidien. Ce vivre-ensemble doit certes évoluer au fur et à mesure des changements que la société rencontre (y compris dans sa composition), mais il suppose que toute norme soit évaluée à l'aune de ce vivre-ensemble qui est nécessairement incarné et territorialisé.

La non-prise-en-compte de la conflictualité possible des normes s'explique par le processus d'a-territorialisation des normes internationales. Tant qu'elles en restent au niveau des principes et laissent à chaque territoire le soin de gérer les applications concrètes, le conflit normatif peut être géré. Par exemple, le principe d'égalité des sexes issu des représentations des pays du Nord peut être considéré comme une norme. Cette norme ne devient conflictuelle que quand elle impose des prescriptions concrètes sur des territoires où ces prescriptions émergent en contradiction d'autres normes préexistantes, qui conçoivent ce principe d'une autre manière. Ainsi, la norme d'égalité professionnelle des hommes et des femmes repose sur l'existence d'institutions collectives prenant en charge les enfants en bas âge ou les enfants malades. Quand les normes locales prévoient une répartition marquée des rôles de l'homme et de la femme dans

le domaine familial, des conflits peuvent émerger entre les normes professionnelles et les normes familiales.

Reconnaître la territorialisation des normes, c'est reconnaître qu'une norme ne peut, ou ne doit, devenir concrète que par rapport à des territoires précis où des modalités de gouvernance vont régir la transformation d'un principe en une prescription technique. Dans le cas contraire, les acteurs confrontés à une norme qui s'impose à eux n'ont d'autre solution apparente que la soumission forcée (génératrice à terme de violence), la transgression ou la révolte.

2 Les normes ISO comme normes sans territoire : des « parties prenantes » aux « parties intéressées »

C'est dans le contexte de la montée en puissance de la référence au développement durable, et plus spécifiquement à la transition énergétique, qu'il est important de souligner aujourd'hui la référence à des « parties intéressées », comme ce dont il est question avec les COP (Conference of the Parties). C'est le cas des normes ISO et donc de celles du « paquet ISO » (les ISO certifiables de la trilogie « environnement – social – économique »). Au regard de l'argument précédent sur la violence des normes a-territoriales, la référence à des « parties intéressées » marque le passage de leur statut de normes techniques a-territoriales (les ISO étaient des normes « industrielles ») à celui de normes politiques, ouvrant la question d'une gouvernance multi-niveaux par consensus, sans territoire *stricto sensu* mais en permettant au niveau du territoire de construire un consensus avec les niveaux plus éloignés.

La généralité des normes ISO indique aussi un projet plus global de gouvernance sans référence à un territoire, d'où l'expression utilisée dans ce texte de « norme sans territoire ».

Les trois normes ISO certifiables sont :

- la norme « Qualité : ISO 9001 (version 2015) », mère des normes, car les autres normes adoptent les mêmes concepts et la même structure, fondant ainsi une conception élargie de la qualité,
- la norme « Système de management environnemental « ISO 14001 (version 2015) »
- la norme « Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail « ISO 45001 » (version 2018 ») mettant fin à la tension « social-sociétal » et intégrant les directives issues de l'OIT.

Ces normes sont une référence générale, à défaut de réglementations nationales qui, quand elles existent, en valident au moins les contenus en les déclinant pour chaque domaine d'activité, public ou privé. Les autres normes sont certifiables de façon volontaire, leur légitimité étant fonction de leur succès d'utilisation. Cette trilogie « qualité – environnement – social » vise à mettre un peu d'harmonisation dans les catégories de la tétranormalisation.

Autour des négociateurs des gouvernements, une COP rassemble sept catégories de « parties », en quête d'un langage commun et pouvant continuer à participer aux COP et à en

appliquer les attendus indépendamment les uns des autres et même de la position des gouvernements. C'est ainsi que de nombreuses municipalités américaines continuent à participer aux COP et à en appliquer les attendus, malgré le retrait du gouvernement américain.

Les « parties intéressées » sont les suivantes : les scientifiques, nonobstant la diversité des champs concernés, les ONG (Organisations non gouvernementales) malgré leur diversité, les entreprises quant à leurs engagements en matière de développement durable, malgré les diversités de secteur et de taille, les syndicats malgré la diversité de leur nature et de leurs droits dans les différents pays, les collectivités territoriales quant aux enjeux du développement durable aux niveaux méso et micro, les associations pour la RSE et le développement durable, ainsi que les représentants des minorités quant au respect de leurs droits.

La référence à des « parties intéressées » permet de prendre du recul par rapport à la violence des normes a-territoriales, dans la mesure où les ISO renouvelées constituent le « premier niveau » d'une gouvernance multi-niveaux par consensus. Les normes ISO se réfèrent ainsi à la notion de « partie intéressée » au regard de « principes communs » :

- une référence à l'amélioration continue comme fondatrice d'une dynamique de gouvernance,
- une référence à des seuils significatifs construits sur la base d'objectifs définis et d'indicateurs de suivi cohérents dans l'espace et dans le temps par référence au principe de matérialité et à l'enjeu de comparabilité,
- la référence à la construction d'un « système de management » par effet de composition entre les normes,
- la référence à la notion d'« organisme », donc la vocation des normes ISO à être applicable à des entités publiques aussi bien que privées,
- la mise en phase de chaque norme dans sa contribution aux Objectifs du Développement Durable de l'Agenda 2030.

Conclusion : de la gouvernance multi-niveaux par consensus

Il ne saurait donc plus y avoir de norme sans gouvernance (de Rozario et Pesqueux, 2018), les normes constituant la substance qui fonde la logique de leur mise en œuvre au regard du « vivre ensemble ». Alors, entre un territoire comme territoire de normes aux ISO normes sans territoires, de quelle gouvernance est-il question ?

La gouvernance multi-niveaux par consensus s'applique aussi bien aux territoires de normes qu'aux normes sans territoire face à la question du développement durable (qui est aussi en quelque sorte celle du « vivre ensemble » durablement). Elle a été proposée comme réponse aux limites des analyses néo-malthusiennes de « la tragédie des communs » qui associent l'épuisement des ressources naturelles à l'absence d'une organisation sociale rationnelle et aux approches institutionnelles qui ramènent les crises environnementales aux problèmes de gouvernance. L'hypothèse fondatrice de cette gouvernance est que l'environnement relève d'une

régulation multi-niveaux définie comme l’emboîtement des processus d’élaboration de normes et de gouvernance entre les niveaux international, national, régional et local d’où le fait de la qualifier de « gouvernance polycentrique » (Marks, Hooghe et Blank, 1996) car elle permet de prendre en compte l’articulation des différentes échelles d’action intervenant dans la régulation des ressources naturelles. Hooghe et Marks (2003) distinguent deux types de gouvernance multi-niveaux par consensus, l’un limité aux responsabilités et compétences politiques ou gouvernementales, et l’autre étendu à plusieurs niveaux de compétences et à d’autres sphères territoriales, au regard de domaines de compétence flexibles concernant in fine toutes les modalités du « vivre ensemble ». Elle vise à rendre compatibles des normes de niveau et d’objet disparates.

La gouvernance multi-niveaux par consensus s’inscrit dans une logique de concertation, de compromis et d’élaboration commune des règles du « vivre ensemble » en articulant normes territorialisées et normes sans territoire, afin de prendre en compte les changements d’échelle qui marquent la territorialisation des politiques environnementales permettant aux agents concernés de faire émerger une communauté d’intérêts rendant possible la coopération et le « vivre ensemble ». La « gouvernance polycentrique » (Prekert et Shackelford, 2014) a également été mentionnée comme modalité d’une « gouvernance climatique » composée de coalitions évolutives et sans hiérarchie clairement définie, sous l’égide de l’ONU qui joue un rôle en tant que composant générateur d’un régime complexe.

L’OCDE (2012) définit la gouvernance multi-niveaux comme : « le partage explicite ou implicite du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des compétences en matière d’élaboration et de mise en œuvre des politiques entre les différents niveaux d’administration et échelles territoriales, c’est-à-dire : i) entre les différents ministères et/ou organismes publics au niveau de l’administration centrale (coordination horizontale au niveau supérieur) ; ii) entre les différents étages de l’administration au niveau local, régional, des provinces/états, national et supranational (coordination verticale) ; et iii) entre les différents acteurs au niveau infranational (coordination horizontale au niveau inférieur ». La gouvernance multiniveaux par consensus vise donc à articuler un territoire de normes à des normes sans territoire, même si la critique adressée à ce type de gouvernance (qu’elle soit qualifiée de participative ou de multi-niveaux) est son potentiel de saturation, dans la mesure où elle suscite ce que l’on peut qualifier de « gouvernance saturée », c’est-à-dire une gouvernance où l’équipe dirigeante consomme ses ressources à s’articuler avec les « parties intéressées » aussi bien pour répondre à leurs attentes que pour leur rendre compte, au détriment du « faire ». La question de la remise en cause de l’anomie dont il est question avec la tétranormalisation est donc ouverte.

Devant l’hétérogénéité des sources normatives mise en avant par la thèse de la tétranormalisation, la gouvernance multi-niveaux par consensus offre le début d’une issue du fait, non seulement du consensus qui en marque la substance et aussi par le projet d’intégrer les différents niveaux.

Bibliographie

- Bergson H. (1932), *Les Deux sources de la morale et de la religion*, PUF, 1959.
- Bessire D., Cappelletti L. et Pigé B. éd. (2010), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, Economica.
- Cappelletti L., Pigé B. et Zardet V. éd. (2015), *Dynamique normative, Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS.
- De Rozario P et Pesqueux Y., (2018), *Théorie des organisations*, Pearson.
- Hardin G (1968), The Tragedy of the Commons , *Science*, n° 162, p. 1243-1248.
- Hooghe L. et Marks G. (2003), Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance, *American Political Science Review*, vol. 97, n° 2, p. 233–43.
- Marks G., Hooghe L. et Blank K. (1996), European Intergration from the 1980s : State Centric v. Multi-level Governance, *Journal of Common Market Studies*, vol. 9, p. 356-371.
- OCDE (2012), *La gouvernance de l'eau dans les pays de l'OCDE : une approche pluri-niveaux*, Études de l'OCDE sur l'eau, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264168244-fr>
- Pigé B. (2015), La convergence internationale des normes comptables : Panoptique ou tour de Babel ?, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°106, p.67-88.
- Pigé B. (2018), L'inscription du territoire et des institutions dans le temps long - Les enjeux pour la gouvernance des organisations, *Prospective et Stratégie*, N°9, p.63-75.
- Pigé B. (2019), Théorie et fondements théoriques de la Tétranormalisation, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°131, p.215-240.
- Prekert J. et Shackelford S. (2014), Business, Human Rights and the Promise of Polycentricity, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 47, n° 451.
- Tibierge C. et al. (2014), *La densification normative, découverte d'un processus*, Mare & Martin.

Ref communes

- Savall H. et Zardet V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.

