

LES THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES COMME OUTIL D'ÉTUDE DE LA NORMALISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE (RSE) ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

NEW INSTITUTIONALISM THEORIES AS A TOOL FOR ANALYZING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND CORPORATE GOVERNANCE STANDARDIZATION

A TEORIA NEO-INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE ESTUDO PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE NORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (RSE) E DE GOVERNANÇA EMPRESARIAL

Arnaud Celka¹

RÉSUMÉ

Les entreprises sont incitées, face à la multiplication ces vingt dernières années de scandales aussi bien financiers que liés aux conditions de travail ou à leur impact environnemental, à favoriser une gouvernance alliant valorisation économique et comportements respectueux, éthiques et transparents avec leurs parties prenantes. Nous développons dans cet article, consacré à l'étude du processus d'institutionnalisation de normes encadrant les activités des entreprises, quatre idées: 1) à travers différents réseaux, de multiples acteurs cherchent à modifier les comportements d'entreprises dans trois domaines: la gouvernance d'entreprise, la gestion de leur impact social et la gestion de leur impact environnemental, par le biais de différents types d'actions ou travail institutionnel; 2) les entreprises, loin d'être passives, peuvent agir de manière stratégique face aux pressions institutionnelles et face à la mobilisation de ces différents acteurs; 3) une entreprise qui se dit responsable se doit de l'être dans les trois domaines; 4) les entreprises peuvent être amenées à réaliser un apprentissage organisationnel par le biais de deux mécanismes: un premier, qui trouve sa source dans l'apparition de problématiques internes à l'entreprise; et un second, qui est issu de l'inadéquation entre ses pratiques et leur légitimité dans l'espace social.

Mots-clés: Responsabilité sociale des entreprises. Gouvernance d'entreprise. Néo-institutionnalisme. Apprentissage organisationnel.

ABSTRACT

Given the increasing numbers of scandals, both financial and related to work conditions or the environmental impact, in the past twenty years, companies are encouraged to promote governance that combines economic development and respectful, ethical and transparent behaviour with their stakeholders. In the present article, devoted to the study of the institutionalization process of standards concerning corporate activities, we develop four ideas: 1) through different networks, numerous actors seek to modify the behaviour of companies in three areas (corporate governance, management of labour and management of their environmental impact) through different types of action or institutional work; 2) companies, far from being passive, can act strategically when facing institutional pressures and when facing the mobilization of these actors; 3) a company that claims to be responsible, must be it in the three areas; 4) companies could carry out an organizational learning through two mechanisms: one that is rooted in the emergence of internal issues within the company; and a second one which comes from the discrepancy between their actions and their legitimacy in the social sphere.

Keywords: Corporate social responsibility. Corporate governance. New institutionalism. Organizational learning.

¹Ph.D. Candidate, Lecturer. Département de sociologie. Université de Montréal. arnaud.celka@umontreal.ca.

RESUMO

Nestes últimos vinte anos, as empresas são incentivadas, face a multiplicação de escândalos tanto financeiros quanto aos ligados às condições de trabalho ou ao seu impacto ambiental, a promover uma governança que combine desenvolvimento econômico e comportamentos respeitosos, éticos e transparentes com seus stakeholders. No presente artigo, dedicado ao estudo do processo de institucionalização das normas relativas às actividades empresariais, desenvolvemos quatro ideias: 1) através de diferentes redes, numerosos atores procuram modificar o comportamento das empresas em três áreas: a governança corporativa, a gestão do impacto social e a gestão do impacto ambiental, através de diferentes tipos de ações ou trabalho institucional; 2) as empresas, longe de serem passivas, podem agir estrategicamente às pressões institucionais e diante da mobilização desses atores; 3) uma empresa que alega ser responsável, deve sê-lo nas três áreas; 4) as empresas poderiam proceder a uma aprendizagem organizacional através de dois mecanismos: um primeiro, que tem suas raízes no surgimento de questões internas da empresa; e uma segunda que vem da discrepância entre suas práticas e sua legitimidade na esfera social.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa. Governança corporativa. Neo- institucionalismo. Aprendizagem organizacional.

1 INTRODUCTION

Les politiques de libéralisation, amorcées au milieu des années 1980, ont ouvert la voie à un capitalisme débridé à la source de multiples abus de firmes nationales et multinationales. Face à ceux-ci, les entreprises sont amenées à questionner leurs pratiques et à les réformer en intégrant de nouvelles normes qui concernent trois domaines: la gouvernance d’entreprise, relative à la gestion des mécanismes de direction, d’administration et de contrôle; le domaine social, lié principalement aux conditions de travail; et le domaine environnemental, relatif à la gestion de leur impact écologique.

Si la gouvernance d’entreprise représente: “les arrangements légaux, culturels et institutionnels qui déterminent ce qu’une entreprise côté en bourse peut faire, qui la contrôle, comment ce contrôle est exercé et comment les risques et les retours issus de ses activités sont distribués” (BLAIR, 1995), ses objectifs ont évolué au fur et à mesure que se sont accrues ses externalités négatives. Les différents excès qui se sont multipliés à partir des années 1980 l’ont forcée à reconsidérer et élargir ses responsabilités. Si John Elkington développe l’idée selon laquelle une entreprise est non seulement responsable de ses résultats économiques, mais également de ses impacts sociaux et environnementaux (ELKINGTON, 1998), la notion de Responsabilité Sociale de l’Entreprise exprime plus généralement l’idée que l’entreprise n’est plus seulement responsable envers ses actionnaires mais l’est également dorénavant envers tout acteur susceptible d’être affecté par ses activités (FREEMAN, 1984; FREEMAN et REED, 1983; JONES, 1980; MACLAGAN, 1998).

La RSE, aujourd’hui, fait partie intégrante des attributs d’une bonne gouvernance (BONN et FICHER, 2005; CLARKE et DELA RAMA, 2008) qui vise désormais à valoriser économiquement l’entreprise tout en favorisant les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes. Il apparaît néanmoins trois domaines normatifs distincts relatifs à cet enjeu: le domaine relié à la gouvernance d’entreprise, le domaine relié aux impacts sur les travailleurs de l’entreprise, et finalement, le domaine relié à ses impacts environnementaux.

La prise en considération de ces trois domaines, que l'on appelle *Facteurs ESG* (environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance d'entreprise), est devenue un enjeu majeur, tant pour les entreprises elles-mêmes², que pour les différentes parties prenantes, dont les investisseurs³.

Les théories néo-institutionnelles permettent aujourd'hui d'étudier les processus de modification des pratiques dans ces trois domaines, non seulement sous l'angle du changement social, mais également en considérant le rôle, autant de l'entreprise elle-même, que d'autres acteurs clés de son champ. L'objectif de cet article vise, sur base de ces avancées théoriques, à répondre au questionnement suivant: "Comment les entreprises sont-elles amenées à questionner et modifier leurs pratiques de gouvernance d'entreprise et de gestion de leur impact social et environnemental?"

Après avoir défini les trois domaines et mis en perspective pour chacun d'eux l'apparition de certains abus et déficiences, nous aborderons, en trois étapes, le processus d'institutionnalisation de nouvelles normes en réaction à ceux-ci.

Une première étape durant laquelle sont définies, par différents acteurs, des normes liées à la gouvernance d'entreprise, des normes sociales et des normes environnementales, et une seconde étape caractérisant la diffusion de ces normes via des acteurs mobilisateurs. Ces deux premières étapes s'inspirent des travaux de Thomas Lawrence et Roy Suddaby (2006; LAWRENCE et al. 2009) et reprennent trois actions fondamentales (définir, se mobiliser et construire des réseaux normatifs) parmi différents types de *travail institutionnel* favorisant le changement social (LAWRENCE et SUDDABY, 2006, p. 221).

Finalement, nous aborderons une troisième étape, inspirée des travaux de Christine Oliver (1991) portants sur les réponses stratégiques des organisations aux pressions institutionnelles, durant laquelle les réactions des entreprises reflèteront l'acceptation partielle ou totale des normes, voire leur refus. À cet égard, nous soulignerons le fait qu'une entreprise prétendant être responsable se doit de l'être autant dans la gestion sa gouvernance d'entreprise que dans la gestion de ses impacts sociaux et environnementaux.

Pour terminer, la notion d'apprentissage organisationnel issue des travaux de Chris Argyris et Donald Schön (ARGYRIS et SCHÖN, 2002; ARGYRIS, 2003) permettra d'illustrer le processus par lequel, certaines entreprises, peuvent être amenées, suite à une crise induite par des dysfonctionnements, à engager des réformes plus ou moins profondes. Sur base de cette théorie et de son application au domaine de la RSE (ZADEK, 2004; GOND et HERRBACH, 2006), nous mettons en évidence que les comportements éthiques dépendent de la culture de l'entreprise et des valeurs qui y sont insufflées.

2 LA TRANSFORMATION DU CAPITALISME ET SES EFFETS

Les politiques de libéralisation, amorcées durant les années 1980, ont modifié la dialectique traditionnelle public/privé en faveur du secteur privé (SALES et BESCHORNER, 2006, p. 235-236). Cet élément, couplé aux processus de mondialisation, a permis aux entreprises d'opérer dans des

²Comme le souligne une étude de PricewaterhouseCoopers, lorsqu'il s'agit pour en entreprise de jauger la possibilité d'en acquérir une autre: PricewaterhouseCoopers (2013) "The Integration of Environmental, Social and Governance Issues in Mergers and Acquisitions Transactions", disponible sur: <http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/publications/assets/pwc-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-in-mergers-and-acquisitions-transactions.pdf>. Consulté le 3 octobre 2014.

³Voir les Principes d'Investissement Responsable (PRI) développé par l'ONU: Nations Unies (2006) Principes pour l'investissement responsable, UNPRI, disponible sur: <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf>. Consulté le 3 octobre 2014.

environnements moins contraignants et a ouvert la voie à la multiplication des pratiques excessives. Non seulement des entreprises ont accru leurs externalités négatives dans les dimensions sociale et environnementale, mais certaines d'entre-elles, par le biais de mauvaise gestion, de fraudes comptables et autres crimes économiques, ont connu des dysfonctionnements dans leur gouvernance d'entreprise.

2.1 L'IMPACT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise regroupe les principes suivants⁴ : le leadership et la gérance, la reddition des comptes, la communication et la divulgation (la transparence), le service et l'honnêteté, la réalisation des objectifs de l'entreprise, et finalement la formation continue et la croissance de l'entreprise (BROWN, 2006). La publication de bilans comptables vise à fournir des informations aux investisseurs potentiels et à informer les actionnaires de la gestion efficace de leur entreprise.

Deux éléments clés ont eu un impact sur la gouvernance d'entreprise : la séparation propriétaire/gestionnaire et la financiarisation de l'économie mondiale. La dissociation entre propriétaires et gestionnaires suivie de la professionnalisation de l'administration (BERLE et MEANS, 1932; CHANDLER, 1977) fut à l'origine du développement de la *théorie de l'agence*. Cette théorie, partant du constat qu'il existe une asymétrie relative aux informations dont disposent le *principal* (le propriétaire) et l'*agent* (le gestionnaire) ainsi qu'une divergence d'intérêts entre ces deux acteurs, justifia la mise en place de mesures visant à favoriser un meilleur contrôle interne et externe de la direction (CLARKE et DELA RAMA, 2008, p. 7), mais également à aligner les intérêts des gestionnaires sur ceux des actionnaires. C'est dans cette logique que, suite aux scandales financiers retentissants des années 1990⁵, les mécanismes de contrôle furent accentués et que se multiplièrent les mesures visant à aligner les intérêts de la direction sur ceux des actionnaires.

C'est dans le cadre de cet alignement qu'une part grandissante des revenus de la direction a pris la forme de prime à la performance et de stock-options. La multiplication de ce type de rémunérations, couplée à la financiarisation de l'économie mondiale et à la place accrue des marchés financiers (MICHALET, 2004, p. 95-128), non seulement comme source de financement des entreprises, mais également comme baromètre de leur santé économique, fut à l'origine d'effets pervers. La pression des marchés financiers et les perspectives de profits à court terme, agissant sur certains cadres telle de l'"*héroïne managériale*" (JENSEN, 2004), ont favorisé de la mauvaise gestion, sous forme de manipulations comptables, de comptabilités créatives ou encore de prise de risques démesurée.

Il est important de noter que les conséquences de telles pratiques économiques, lorsqu'elles mènent à une perte de valeur de l'entreprise ou à un dépôt de bilan, ne touchent pas uniquement les gestionnaires et actionnaires, sous forme de perte de revenu ou de manque à gagner, mais touchent l'ensemble des parties prenantes. Les conséquences peuvent ainsi toucher des employés, lorsque ceux-ci sont licenciés suite à une faillite ou à une restructuration, voire un pays lorsque celui-ci perd un de ses fleurons, et par la même occasion, des connaissances, des brevets, ainsi qu'une source d'emploi pour la collectivité.

⁴ S'il existe de nombreuses définitions relatives à la gouvernance d'entreprise (CLARKE et BRANSON, 2012, p. 2-3), ces six principes, à la base du modèle canadien, s'avèrent être les plus exhaustifs en la matière (BROWN, 2006, p. 180-181).

⁵ Citons à cet égard les cas d'Enron, de *Worldcom*, de *Parmalat* ou encore de *Vivendi*.

2.2 L'IMPACT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

On sait que le développement industriel fut alimenté, au XIXe siècle, par des conditions de travail particulièrement difficiles (BAIROCH, 1997, p. 364-371). Les avancées sociales réalisées à partir de la fin du XIXe siècle dans les pays occidentaux, qu'il s'agisse de la sécurité, du travail des enfants, du travail des femmes et de la quête de l'équité salariale, des droits syndicaux, de la durée du temps de travail, et de manière générale, de l'humanisation des conditions de travail, sont le produit de luttes sociales âprement disputées, dont la résultante s'incarne dans le compromis fordiste et le développement de l'État providence durant les Trente Glorieuses (COSTER et PICHAULT, 1998, p. 78-85).

Si les investissements directs à l'étranger commencent à se développer à partir de la fin du XIXe Siècle (WILKINS, 1990), c'est à partir du milieu des années 1960 qu'ils deviennent centraux comme stratégie d'entreprises afin, suivant les cas, d'étendre leurs marchés et/ou réduire leurs coûts de production (MICHALET, 2004, p. 57-67). Ce deuxième objectif justifie, à partir des années 1980, des délocalisations massives, partielles ou totales, de chaînes de production dans des pays aux lois sociales réduites, absentes ou inopérantes. Durant la décennie suivante, des problématiques liées aux mauvaises conditions de travail se multiplient et des compagnies de l'industrie dite du "sweatshop" sont pointées du doigt. On leur reproche d'imposer des conditions de travail indécentes au sein de leurs usines ou chez leurs sous-traitants. Ces dernières années encore, les pratiques d'entreprises des secteurs textile, électronique ou encore des mines sont toujours questionnées⁶.

2.3 L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Finalement, la dimension environnementale recouvre non seulement les effets que peuvent avoir les entreprises sur leur environnement, par le biais de pollutions inhérentes à leur production ou encore à des pratiques à risque, mais plus généralement, les effets de l'exploitation et de la gestion des ressources naturelles (matières premières, eau, énergie fossile) ainsi que la prise en considération de leur caractère limité.

Jusqu'aux années 1960, les effets de l'industrialisation sur l'environnement ont été placés au second plan. Durant plus d'un siècle, les ressources naturelles étaient perçues comme inépuisables, les effets de la pollution étaient soit ignorés, soit considérés comme résorbables, et les accidents industriels n'étaient perçus que comme l'inévitable contrepartie d'un progrès économique souhaité par tous.

Malgré l'éveil progressif des consciences depuis une cinquantaine d'années, la question environnementale reste, aujourd'hui, un enjeu de taille. Outre la multiplication des incidents ou accidents environnementaux majeurs (accidents nucléaires, marées noires, etc.), certains secteurs industriels restent polluants, voire très polluants. C'est le cas de l'extraction pétrolière, gazière et minière, de la production électrique ainsi que de l'industrie chimique et métallurgique⁷.

⁶ Les effondrements d'ateliers vétustes et non sécurisés à répétitions, notamment au Bangladesh, témoignent de cet état de fait.

⁷ Ces industries font partie des onze secteurs les plus polluants en Amérique du Nord. Ils représentent 72 % des rejets et transferts polluants déclarés en 2006. Voir: Commission de coopération environnementale (2011) "À l'heure des comptes: Les rejets et les transferts de polluants en Amérique du Nord", n. 13, Montréal, p. 63.

De plus, certaines entreprises de ces secteurs polluants, face aux pressions de la société civile et aux durcissements législatifs, ont délocalisé partiellement ou totalement leur production dans des pays moins restrictifs en la matière (MANI et WHEELER, 1999; ROUSSEAU, 2006).

3 THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES, MODIFICATIONS DES PRATIQUES ET CHANGEMENT SOCIAL

Il nous importe d'étudier le processus par lequel de nouvelles pratiques émergent et s'institutionnalisent en réaction à ces différents excès et abus. L'institutionnalisation, que l'on peut définir comme étant le processus par lequel les pratiques sociales sont, suivant les cas, reproduites (stabilité sociale) ou redéfinies (changement social) nous permet de conceptualiser le processus par lequel de nouvelles normes, liées à la gouvernance d'entreprise, aux conditions de travail et à la gestion des impacts environnementaux, émergent, se diffusent et s'implantent dans les entreprises en réaction aux excès précédemment définis.

Les organisations en général et les entreprises en particulier ne peuvent être étudiées tels des acteurs isolés et indépendants les uns des autres. Les firmes gravitent dans des espaces aux côtés d'autres firmes, mais également d'autres types d'organisations: mouvements de justice globale, organismes sources de standards, organisations publiques, organisations syndicales, universités, *think tanks*, etc. Tous ces acteurs interagissent entre eux, de manière formelle ou informelle, directe ou indirecte, visible ou non visible. L'impact de ces acteurs devient un élément clé afin d'analyser les actions d'une organisation, et dans le cas qui nous concerne, les actions des entreprises.

Si le néo-institutionnalisme, durant ses premiers développements, concevait les pratiques sociales comme étant le produit intrinsèquement stable et répété des structures sociales, son évolution théorique récente, a permis d'élargir sa portée heuristique en considérant, non seulement leur potentielle variabilité et leur changement, mais également, le poids et le rôle des acteurs sociaux, dans leur maintien ou leur transformation. Ces avancées théoriques de taille nous permettront d'analyser le processus de changement social, ainsi que les acteurs clés y participant, par lequel les entreprises sont amenées à questionner et modifier, le cas échéant, certaines de leurs pratiques liées à la gouvernance, aux conditions de travail et à leur impact environnemental.

3.1 LES PREMIÈRES APPROCHES NÉO-INSTITUTIONNELLES ET LEURS LIMITES

Le néo-institutionnalisme sociologique puise ses fondements dans la théorie institutionnelle développée originellement par Philip Selznick (1949). Cette théorie mit en avant l'idée suivant laquelle les structures des organisations étaient non seulement le produit des actions internes, mais également de contraintes externes, culturelles et symboliques, sous forme de valeurs inculquées. D'un point de vue des théories organisationnelles, il s'agit d'une évolution conceptuelle majeure dans le sens où l'organisation n'est plus perçue comme la résultante des seules actions rationnelles des individus qui la composent. Cette première approche institutionnelle, plus descriptive qu'explicative (SCOTT, 1987, p. 495), sera suivie par une série de travaux complémentaires s'intéressant, cette fois,

au processus par lequel ces valeurs sont inculquées sous forme de routines (BERGER et LUCKMAN, 1967; MEYER et ROWAN, 1977, SCOTT et MEYER, 1983).

Ces différents travaux permettent une avancée fondamentale en théorie des organisations en ce sens que les contraintes institutionnelles auxquelles sont confrontées les organisations ne sont plus issues, uniquement des partenaires directs, avec lesquels elles interagissent afin de rationaliser leurs objectifs, mais plus largement d'une série d'acteurs agissants dans différentes sphères (SCOTT, 1987, p. 498). Cette sphère globale d'influence est nommée par Powell et DiMaggio: "champ organisationnel". Les auteurs le définissent de la manière suivante:

[...] organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. The virtue of this unit of analysis is that it directs our attention not simply to competing firms, [...] but to the totality of relevant actors. (POWELL et DIMAGGIO, 1991, p. 64-65).

Ainsi, l'organisation tire de son champ organisationnel, non seulement les moyens d'atteindre ses objectifs en obtenant ressources, capital, clients, information, etc., mais également sa légitimité sociale. (DIMAGGIO et POWELL, 1983, p. 150; SCOTT, 1987, p. 498).

Ces champs organisationnels ont tendance, suivant Powell et DiMaggio, à s'homogénéiser par le biais de l'institutionnalisation. Les auteurs distinguent trois types de contraintes, vecteurs d'isomorphisme: les contraintes "coercitives, normatives et mimétiques" (DIMAGGIO et POWELL, 1983, 1997; POWELL et DIMAGGIO, 1991). Les pressions *coercitives* résultent de pressions formelles et informelles exercées tant par des organisations sur d'autres organisations avec lesquelles elles sont dépendantes que par des attentes culturelles émanant de la société dans laquelle ces organisations gravitent (DIMAGGIO et POWELL, 1983, p. 150). Les pressions *normatives* sont dues à la professionnalisation et à l'élaboration des conditions et des méthodes liées à l'exercice d'un travail en particulier (DIMAGGIO et POWELL, 1983, p. 152). Finalement, le *mimétisme* est le processus qui, en situation d'incertitude, peut conduire certaines organisations à adopter les pratiques d'autres firmes (DIMAGGIO et POWELL, 1983, p. 151).

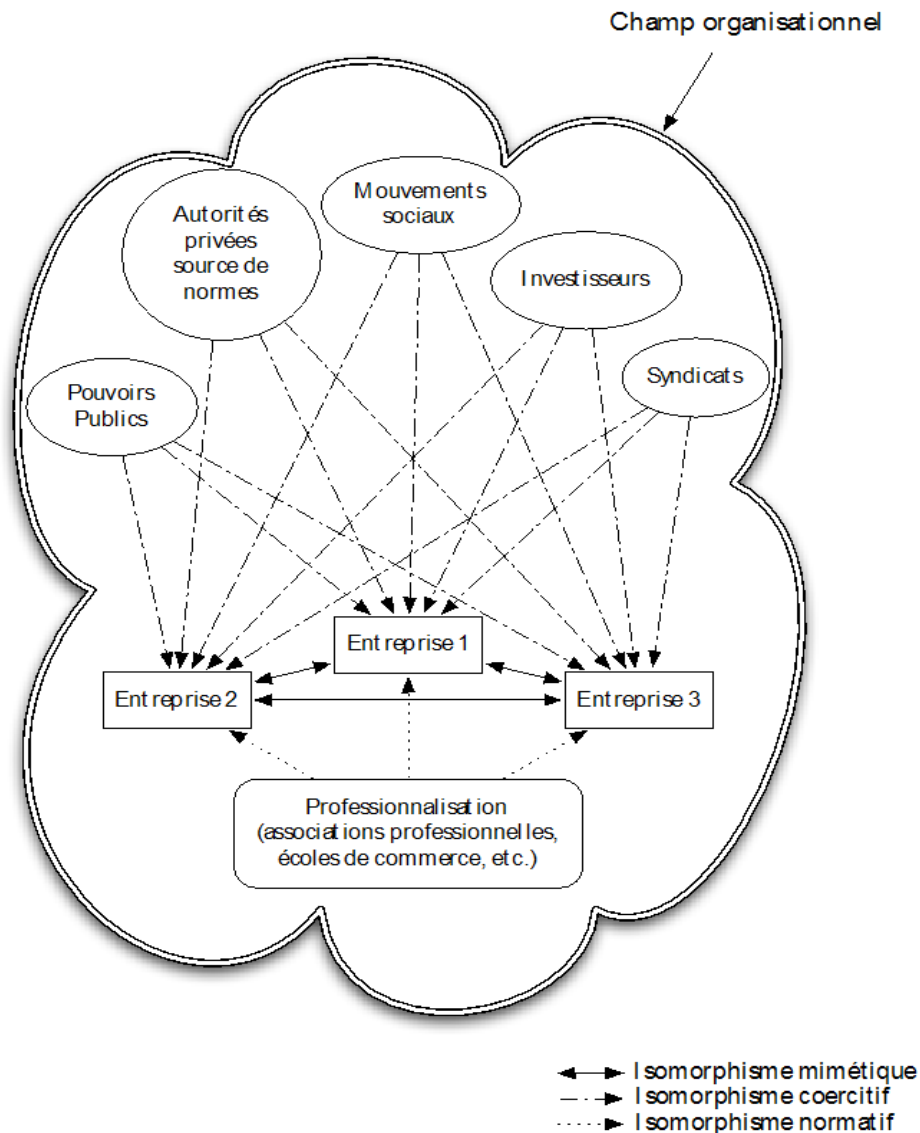


Schéma 1 - Un premier modèle, statique, représentant le processus d'homogénéisation au sein d'un champ organisationnel
Adapté de Powell et DiMaggio (1991)

Dans la prolongation des travaux de Powell et DiMaggio (DIMAGGIO et POWELL, 1983, 1997; POWELL et DIMAGGIO, 1991), Scott, quant à lui, fonde les institutions sur la base de trois piliers, allant du plus conscient au plus inconscient: un pilier *régulateur*, un pilier *normatif* et un pilier *culturel-cognitif* (SCOTT, 2008, p. 50-59). Le pilier *régulateur* est défini comme étant l'ensemble de règles, de lois et de sanctions qui y sont liées. Le pilier *normatif* est lié, quant à lui, aux valeurs et normes qui définissent les manières de faire socialement. Finalement, le pilier *culturel-cognitif*, définit les conceptions culturelles partagées, sous la forme de schémas de pensées plus ou moins inconscients. En définissant ainsi des frontières *légal*es, *mora*les et *culturel*les, les institutions fournissent autant des lignes de conduite et des ressources en légitimant certaines actions que des interdits et des contraintes en en condamnant d'autres (SCOTT, p. 50). Les institutions sont dès lors à l'origine de la stabilité de la vie sociale et du sens qui lui est donné (SCOTT, p. 48).

D'une manière générale, ces premiers travaux attribuaient aux organisations et aux acteurs qui les pilotaient, un rôle fondamentalement passif, en sous-évaluant la dimension stratégique de leurs

actions. Même si différentes avancées théoriques importantes sont à souligner, cette première vague de travaux, s'échelonnant des années 70 aux années 90, manquait d'un certain nombre d'éléments explicatifs concernant notamment la question du changement institutionnel et plus largement social (BECKERT, 1999; LAWRENCE et SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al. 2009), le poids et le rôle des acteurs dans l'élaboration et le maintien des institutions et globalement la question de l'agir (agency) (BATTILANA et al., 2009; BECKERT, 1999; LAWRENCE et SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al. 2009), et finalement les questions politiques et conflictuelles liées aux processus d'institutionnalisation (PESQUEUX, 2006).

3.2 LE NÉO-INSTITUTIONNALISME CONTEMPORAIN: LE DÉVELOPPEMENT DE LA NOTION DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL ET SES EFFETS SUR LA DYNAMIQUE DES CHAMPS ORGANISATIONNELS

Même si un certain nombre de travaux allaient dès la fin des années 80 intégrer progressivement le poids des acteurs et plus globalement l'idée de changement institutionnel, soit par le biais de réactions stratégiques aux pressions institutionnelles (OLIVER, 1991), soit par le biais de la notion "d'entrepreneur institutionnel" (EISENSTADT, 1964; DIMAGGIO et POWELL, 1988; FLIGSTEIN, 1997, 2001; BATTILANA et al., 2009), les avancées théoriques se sont multipliées ces dernières années. En effet, une série de travaux approfondissant cette question et proposant des cadres théoriques complets intégrant l'étude des microfondations institutionnelles (BATTILANA et al., 2009; LAWRENCE et SUDDABY, 2006, LAWRENCE et al. 2009) ont été publiés. Ainsi, en considérant le rôle des acteurs aussi bien dans la création, que dans le maintien et le démantèlement institutionnel, ces travaux ont élargi la portée analytique des théories néo-institutionnelles.

En 1991, Christine Oliver s'interroge, dans son article: *Strategic Responses to Institutional Processes*, sur les réactions organisationnelles stratégiques aux pressions institutionnelles. Les organisations ne sont plus perçues comme des récepteurs passifs aux pressions institutionnelles, différents choix stratégiques s'offrent à elles. Elles ont la possibilité, suivant l'auteure, de les *admettre*, de trouver des *compromis*, de les *éviter*, de les *défier* ou encore de les *manipuler* (OLIVER, 1991). Il s'agit d'une étape importante, dans ce champ théorique, vers une prise en considération progressive des stratégies individuelles et collectives.

Le développement de la notion "d'entrepreneurs institutionnels" (EISENSTADT, 1964; DIMAGGIO et POWELL, 1988; FLIGSTEIN, 1997, 2001; BATTILANA et al., 2009), en abordant le processus par lequel les acteurs créent et modifient les institutions, permet d'intégrer une dimension dynamique de changement dans les théories néo-institutionnelles. Des acteurs individuels ou organisationnels en initiant des changements divergents, et en participants activement à leur implantation (BATTILANA et al., 2009, p. 68), sont perçus comme les artisans de microfondations institutionnelles.

La notion de *travail institutionnel* (LAWRENCE et SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al., 2009) intègre quant à elle autant les notions de stabilité ou de changement social que le poids et le rôle des acteurs sociaux dans ces dynamiques. Elle complète les travaux relatifs aux *entrepreneurs institutionnels*, en abordant, non seulement la manière dont les institutions se créent, mais également la manière dont elles se maintiennent ou disparaissent. Les auteurs intègrent ainsi dans leur modèle les actions d'autres acteurs que les *entrepreneurs institutionnels* mais également des actions plus discrètes. Ainsi:

The concept of institutional work highlights the intentional actions taken in relation to institutions, some highly visible and dramatic, as often illustrated in research on institutional entrepreneurship, but much of it nearly invisible and often mundane, as in the day-to-day adjustments, adaptations, and compromises of actors attempting to maintain institutional arrangements. (LAWRENCE et al., 2009, p. 1).

L'objectif des auteurs, tout en restant dans la logique néo-institutionnelle visant à étudier les relations entre institutions et actions, est d'étudier la relation inverse qui les unit. Ainsi, alors que les théories néo-institutionnelles traditionnelles se focalisaient sur l'étude d'un seul sens de la relation (Institutions vers Action), la notion de *travail institutionnel* se donne comme objectif d'en étudier la relation inverse (Action vers Institutions).

Dans la prolongation des travaux de Powell et DiMaggio (DIMAGGIO et POWELL, 1983, 1997; POWELL et DIMAGGIO, 1991), Scott, quant à lui, fonde les institutions sur la base de trois piliers, allant du plus conscient au plus inconscient: un pilier *régulateur*, un pilier *normatif* et un pilier *culturel-cognitif* (SCOTT, 2008, p. 50-59). Le pilier *régulateur* est défini comme étant l'ensemble de règles, de lois et de sanctions qui y sont liées. Le pilier *normatif* est lié, quant à lui, aux valeurs et normes qui définissent les manières de faire socialement. Finalement, le pilier *culturel-cognitif*, définit les conceptions culturelles partagées, sous la forme de schémas de pensées plus ou moins inconscients. En définissant ainsi des frontières *légales, morales et culturelles*, les institutions fournissent autant des lignes de conduite et des ressources en légitimant certaines actions que des interdits et des contraintes en en condamnant d'autres (SCOTT, p. 50). Les institutions sont dès lors à l'origine de la stabilité de la vie sociale et du sens qui lui est donné (SCOTT, p. 48).

D'une manière générale, ces premiers travaux attribuaient aux organisations et aux acteurs qui les pilotaient, un rôle fondamentalement passif, en sous-évaluant la dimension stratégique de leurs actions. Même si différentes avancées théoriques importantes sont à souligner, cette première vague de travaux, s'échelonnant des années 70 aux années 90, manquait d'un certain nombre d'éléments explicatifs concernant notamment la question du changement institutionnel et plus largement social (BECKERT, 1999; LAWRENCE et SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al. 2009), le poids et le rôle des acteurs dans l'élaboration et le maintien des institutions et globalement la question de l'agir (agency) (BATTILANA et al., 2009; BECKERT, 1999; LAWRENCE et SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al. 2009), et finalement les questions politiques et conflictuelles liées aux processus d'institutionnalisation (PESQUEUX, 2006).

3.2 LE NÉO-INSTITUTIONNALISME CONTEMPORAIN: LE DÉVELOPPEMENT DE LA NOTION DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL ET SES EFFETS SUR LA DYNAMIQUE DES CHAMPS ORGANISATIONNELS

Même si un certain nombre de travaux allaient dès la fin des années 80 intégrer progressivement le poids des acteurs et plus globalement l'idée de changement institutionnel, soit par le biais de réactions stratégiques aux pressions institutionnelles (OLIVER, 1991), soit par le biais de la notion "d'entrepreneur institutionnel" (EISENSTADT, 1964; DIMAGGIO et POWELL, 1988; FLIGSTEIN, 1997, 2001; BATTILANA et al., 2009), les avancées théoriques se sont multipliées ces dernières années. En effet, une série de travaux approfondissant cette question et proposant des cadres théoriques

complets intégrant l'étude des microfondations institutionnelles (BATTILANA et al., 2009; LAWRENCE et SUDDABY, 2006, LAWRENCE et al. 2009) ont été publiés. Ainsi, en considérant le rôle des acteurs aussi bien dans la création, que dans le maintien et le démantèlement institutionnel, ces travaux ont élargi la portée analytique des théories néo-institutionnelles.

En 1991, Christine Oliver s'interroge, dans son article: *Strategic Responses to Institutional Processes*, sur les réactions organisationnelles stratégiques aux pressions institutionnelles. Les organisations ne sont plus perçues comme des récepteurs passifs aux pressions institutionnelles, différents choix stratégiques s'offrent à elles. Elles ont la possibilité, suivant l'auteure, de les *admettre*, de trouver des *compromis*, de les *éviter*, de les *défier* ou encore de les *manipuler* (OLIVER, 1991). Il s'agit d'une étape importante, dans ce champ théorique, vers une prise en considération progressive des stratégies individuelles et collectives.

Le développement de la notion "d'entrepreneurs institutionnels" (EISENSTADT, 1964; DIMAGGIO et POWELL, 1988; FLIGSTEIN, 1997, 2001; BATTILANA et al., 2009), en abordant le processus par lequel les acteurs créent et modifient les institutions, permet d'intégrer une dimension dynamique de changement dans les théories néo-institutionnelles. Des acteurs individuels ou organisationnels en initiant des changements divergents, et en participants activement à leur implantation (BATTILANA et al., 2009, p. 68), sont perçus comme les artisans de microfondations institutionnelles.

La notion de *travail institutionnel* (LAWRENCE et SUDDABY, 2006; LAWRENCE et al., 2009) intègre quant à elle autant les notions de stabilité ou de changement social que le poids et le rôle des acteurs sociaux dans ces dynamiques. Elle complète les travaux relatifs aux *entrepreneurs institutionnels*, en abordant, non seulement la manière dont les institutions se créent, mais également la manière dont elles se maintiennent ou disparaissent. Les auteurs intègrent ainsi dans leur modèle les actions d'autres acteurs que les *entrepreneurs institutionnels* mais également des actions plus discrètes. Ainsi:

The concept of institutional work highlights the intentional actions taken in relation to institutions, some highly visible and dramatic, as often illustrated in research on institutional entrepreneurship, but much of it nearly invisible and often mundane, as in the day-to-day adjustments, adaptations, and compromises of actors attempting to maintain institutional arrangements. (LAWRENCE et al., 2009, p. 1).

L'objectif des auteurs, tout en restant dans la logique néo-institutionnelle visant à étudier les relations entre institutions et actions, est d'étudier la relation inverse qui les unit. Ainsi, alors que les théories néo-institutionnelles traditionnelles se focalisaient sur l'étude d'un seul sens de la relation (Institutions vers Action), la notion de *travail institutionnel* se donne comme objectif d'en étudier la relation inverse (Action vers Institutions).

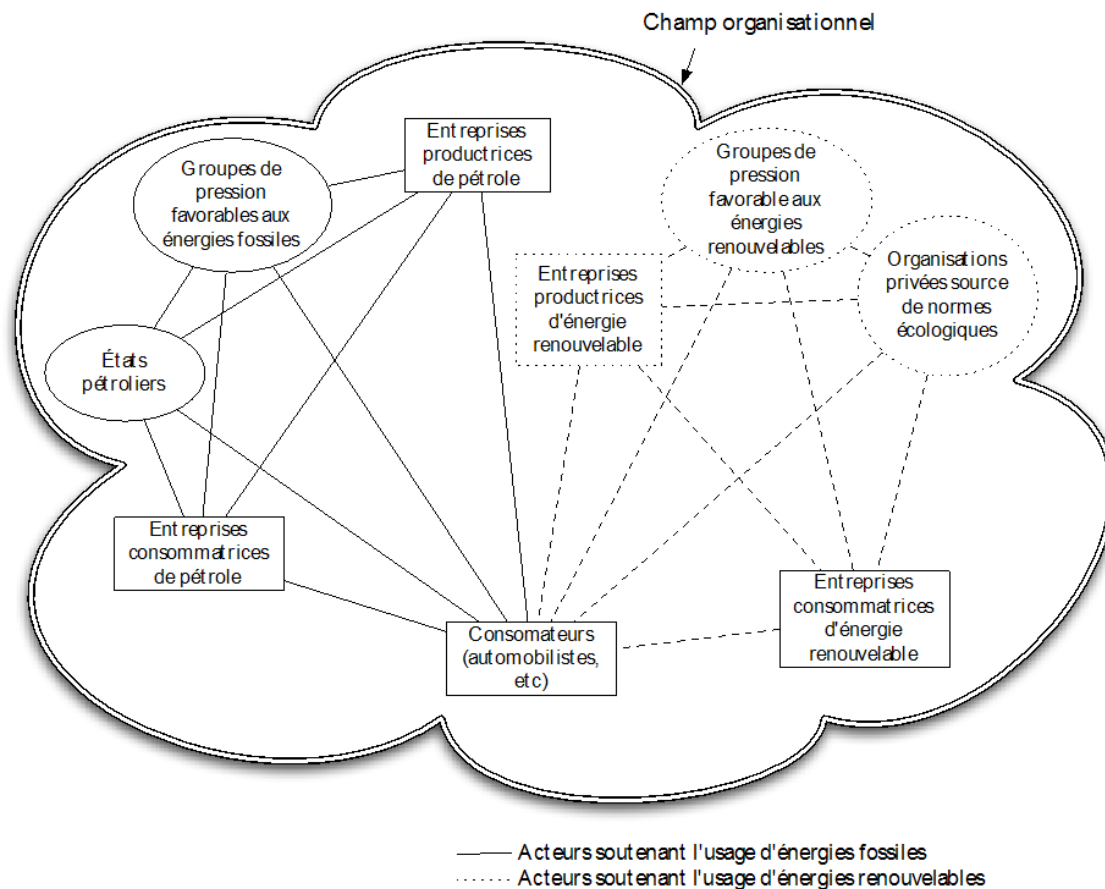


Schéma 3 - Un second modèle, dynamique, représentant le champ organisationnel relatif à la production énergétique en termes de réseaux rivaux
Adapté de Sales, 2012, p. 84.

4 DES RÉSEAUX APPUYANT LA DÉFINITION ET LA DIFFUSION DE NORMES DE GOUVERNANCE ET DE RSE AU SEIN DE CHAMPS ORGANISATIONNELS

Que cela concerne des pratiques responsables, ou plus largement n'importe quelle pratique sociale, de multiples acteurs participent, soit à la "création", soit au "maintien", soit au "démantèlement" institutionnel grâce à différentes catégories d'actions ou "travail" (LAWRENCE et SUDDABY, 2006). Le degré de réussite de l'une ou l'autre de ces trois démarches, dépend du potentiel, tant de pouvoir, que de mobilisation des acteurs sociaux. Pour que ce potentiel soit activé, il faut se référer dans de nombreux cas au rôle des réseaux au sein desquels s'intègrent différents types d'acteurs. Arnaud Sales les définit sous la notion de "structures réticulaires actives". Selon l'auteur, il s'agit de:

[...] integrated network of corporate actors and agents tied within a systemic logic by common interests that shape, promote or defend as part of a generally complex process, either a model of accumulation, or a type of development, a political regime, a vision of the world, a paradigm, a form of historicity as defined by Touraine but far more focused, that weights upon and restricts the choices of a multitude of agents that have become dependent. (SALES, 2012, p. 79).

Ces réseaux sont source de pressions formelles et informelles, visant suivant les cas à institutionnaliser ou à désinstitutionnaliser des normes et pratiques sociales. Comme nous l'avons

abordé précédemment, l’institutionnalisation de la RSE implique contestations, conflits, négociations et exercice du pouvoir (CAMPBELL, 2006, p. 935) et ce, tant dans le domaine de la gouvernance d’entreprise que dans le domaine des conditions de travail et le domaine environnemental. Face à des réseaux dominants appuyant le maintien de certaines pratiques⁸, d’autres acteurs réalisent d’autres types de “travail institutionnel” (LAWRENCE et SUDDABY, 2006), au sein d’autres réseaux afin de les modifier.

La dimension de pouvoir est un élément clé dans les champs organisationnels, au sein desquels différents acteurs sociaux se confrontent ou se liguent, par le biais de différents réseaux. Ainsi, en fonction de leurs ressources, ces différents réseaux, auront la possibilité tant de résister aux réseaux rivaux que de diffuser leurs propres pratiques, en faisant pression sur les acteurs et les organisations afin qu’ils adoptent telle ou telle manière de faire. Il est cependant important de rappeler que le potentiel de réussite de ces réseaux à pérenniser les pratiques qu’ils soutiennent dépend non seulement de leur pouvoir et de leur capacité de mobilisation mais également, comme nous l’avons développé plus tôt dans l’analyse, par le biais du néo-institutionnalisme, de leur légitimité sociale.

Parmi les types de “travail institutionnel” visant au changement social par la création d’institutions⁹, nous concentrerons notre analyse sur trois types fondamentaux: “la définition de normes” (LAWRENCE et SUDDABY, 2006, p. 223-223) “la mobilisation” (LAWRENCE et SUDDABY, p. 221-222) nécessaire à leur diffusion et leur implantation, et finalement la “création de réseaux normatifs” (LAWRENCE et SUDDABY, p. 224-225).

Dans un premier temps nous reprendrons pour chaque domaine normatif, autant les acteurs définissant des normes, c’est à dire: “The construction of rule systems that confer status or identity, define boundaries of membership or create status hierarchies within a field” (LAWRENCE et SUDDABY, p. 221), que les acteurs se mobilisant afin de modifier les pratiques, autrement dit: “The mobilization of political and regulatory support through direct and deliberate techniques of social suasion” (LAWRENCE et SUDDABY, p. 221). Ensuite, nous aborderons le processus de *création de réseaux normatifs*, appuyant la diffusion et l’implantation des normes (LAWRENCE et SUDDABY, p. 221).

4.1 LA DÉFINITION DE NORMES LIÉES À LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE ET LA MOBILISATION NÉCESSAIRE À LEUR DIFFUSION

D’une manière générale, les normes de gouvernance d’entreprise concernent le contrôle interne et externe de la gestion et des finances de l’entreprise (indépendance et compétences financières des administrateurs et des membres du comité d’audit, la supervision des auditeurs, l’attestation des bilans par le CEO et le CFO); la transparence (les rôles et les mandats de la haute direction et des administrateurs, les formations et évaluations des administrateurs, la rémunération de la haute direction et des administrateurs); la comptabilité/reddition des comptes (normes comptables); et les politiques de rémunération.

Face à la multiplication des scandales financiers durant les années 1990-2000, les États ont imposé de nouvelles règles de gouvernance d’entreprise, inversant la tendance dans le domaine jusqu’alors

⁸ On peut noter ici l’exemple d’acteurs appuyant l’usage d’énergies fossiles repris dans le schéma 3, adapté de Sales, 2012, p. 81-84.

⁹ Lawrence et Suddaby en définissent neuf: Se mobiliser, Définir, Acquérir des droits, Construire des identités, Changer les associations normatives, Construire des réseaux normatifs, Imiter, Théoriser et Éduquer (LAWRENCE et SUDDABY, 2006, p. 221).

caractérisée par l'autorégulation (LABELLE et ROUSSEAU, 2007). Cette réaction, qui pris la forme du Sarbanes Oxley Act aux États-Unis (2002), de la Loi C-198 et des "règlements" et "instruments généraux" des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) (2005) au Canada (2003), ou encore de la Loi relative à la Sécurité financière en France (2003), visait fondamentalement à améliorer le contrôle, la transparence et la qualité des bilans financiers des entreprises cotées en bourse.

D'autres acteurs peuvent définir des principes et des lignes directrices. C'est le cas d'organisations internationales telles que l'OCDE et ses *Principes de gouvernement d'entreprise*, mais également d'organismes privés tels des bourses, qui peuvent mandater certaines études¹⁰ et instaurer des lignes directrices destinées aux entreprises agissant au sein de leur marché.

Il existe, pour l'aspect comptable, outre les regroupements professionnels de comptables¹¹ qui peuvent définir, à l'intérieur des territoires nationaux, des normes comptables et d'audit ainsi que des normes destinées aux entreprises à capital fermé, deux organismes à l'échelle internationale à l'origine de normes pour les entreprises à capital ouvert: le *Financial Accounting Standards Board* (FASB) qui définit des normes pour les entreprises cotées en bourse aux États-Unis, et l'*International Accounting Standards Board* (IASB), dont les *International Financial Reporting Standards* (IFRS), anciennement *International Accounting Standards* (IAS) ont été adoptés notamment par l'Union Européenne. Concernant le processus de reddition de comptes, de manière générale, des organismes privés, tels AccountAbility et ses normes AA1000, peuvent, sans les imposer ni les certifier, formaliser des normes visant à améliorer cet aspect de la gouvernance d'entreprise¹².

La mobilisation nécessaire au changement normatif dans le domaine de la gouvernance d'entreprise s'est incarnée, tout d'abord, dans les actions d'acteurs politiques, et s'est déroulée dans le cadre législatif des États-Nations, voire sous l'impulsion d'un législateur supranational. Ce fut le cas, comme nous l'avons vu, à travers le Sarbanes Oxley Act et ses équivalents pour les questions de contrôle et transparence, mais également, en ce qui concerne les normes comptables, à travers les IFRS qui ont été généralisées, à partir de 2005, en Europe sous l'impulsion de la Commission européenne.

Au sein des entreprises, la mobilisation peut être initiée par les actionnaires et les investisseurs¹³. Ils peuvent, par exemple, faire pression afin de limiter les salaires et les boni¹⁴ ou encore soutenir la mise en place de mécanismes de rémunération favorisant une gestion responsable de la direction sur le long terme¹⁵.

D'une manière générale, les normes de gouvernance qui se sont multipliées suite aux différents excès des années 1990 et 2000 ont visé à rassurer les marchés financiers et les investisseurs. Elles visaient 1) à améliorer la supervision de la direction par le conseil d'administration en favorisant l'indépendance et la compétence des administrateurs; 2) à améliorer la qualité et la fiabilité des

¹⁰ Tels au Canada: le rapport Dey: Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada (1994) "Where Were The Directors? Guidelines for Improved corporate governance in Canada", Toronto; le second rapport Dey: Institute of Corporate Directors and Toronto Stock Exchange (1999) *Five Years to Dey*, Toronto; et le rapport Saucier: Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (2001) "Au-delà de la conformité, la gouvernance, Rapport Saucier", Toronto.

¹¹ Citons, par exemple, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) au Canada.

¹² Alors que les standards AA1000 se concentrent sur le processus de reddition de comptes économique, social, et environnemental, un autre organisme, le *Global Reporting Initiative* (GRI) définit le cadre et la forme que doivent prendre ces différents bilans.

¹³ Ceux-ci peuvent se regrouper en organisation afin de défendre leurs intérêts comme: le Mouvement d'Éducation et de Défense des Actionnaires (MÉDAC) au Canada, ou encore: la Coalition Canadienne pour la Bonne Gouvernance.

¹⁴ Des actionnaires ont la possibilité de voter, de manière consultative ou coercitive suivant les pays, afin d'avaliser les rémunérations de hauts dirigeants.

¹⁵ Citons par exemple l'octroi de Restricted Share Units ou de Deferred Share Units qui conditionnent leurs valeurs à la réalisation de certains objectifs étalés dans le temps.

bilans financiers en demandant au CEO et CFO les certifier; et 3) de manière plus générale à favoriser la transparence, aussi bien en terme de communication des états financiers qu'en terme de pratiques liées à la régie d'entreprise.

Il faut souligner que mis à part les acteurs précédemment abordés (États, bourses, organismes comptables, actionnaires), les mouvements sociaux définissant et/ou se mobilisant pour promouvoir des normes relatives à la gouvernance d'entreprise sont peu nombreux. Deux raisons peuvent expliquer cette situation. La première est liée à la complexité qui caractérise aussi bien les mécanismes de gouvernance de manière générale que les mécanismes comptables de manière particulière. Une expertise et une accointance particulière sont nécessaires afin de pouvoir appréhender totalement les dynamiques et les enjeux qui les caractérisent. Ce sont effectivement principalement des acteurs aguerris qui sont les principaux intervenants en la matière (professionnels en comptabilité ou management, actionnaires, bourses). Le second élément pouvant expliquer ce déficit est lié au fait qu'il s'agit de problématiques généralement éloignées des préoccupations des citoyens. En effet, ceux-ci ont du mal à distinguer l'impact direct que peuvent avoir de mauvaises pratiques de gouvernance sur leur vie au quotidien. On peut cependant noter la mobilisation sur les questions salariales et la financiarisation de l'économie que le mouvement "Occupy" intègre dans une problématique plus large de dénonciation de la croissance des inégalités économiques est sociales à l'échelle internationale.

4.2 LA DÉFINITION DE NORMES ENCADRANT LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA MOBILISATION NÉCESSAIRE À LEUR DIFFUSION

Afin d'améliorer les conditions de travail dans des pays n'ayant pas les moyens ou la volonté de légiférer ou d'appliquer leurs lois en la matière, différents acteurs, agissant le plus souvent à l'échelle internationale, ont élaboré des normes dites "sociales".

Au niveau des organismes publics internationaux, autant, l'OIT par le biais de la déclaration des *Principes fondamentaux et droits du travail* que de la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, que l'OCDE, par l'intermédiaire de ses *Principes directeurs*, ont défini une série de normes visant à protéger les droits des travailleurs. Notons également à cet égard l'initiative *Better Work*, fruit du partenariat entre l'OIT et l'IFC (Société Financière Internationale), qui constitue un espace de réflexion en matière d'amélioration des conditions de travail, mais propose aussi aux entreprises des services d'évaluation, de conseil et de formation en la matière.

Des organismes privés internationaux ont également défini des normes à adopter sur base volontaire. Notamment les normes *Social Accountability 8000 (SA8000)* (GILBERT et al., 2007; O'ROURKE, 2003), définies par le *Social Accountability International (SAI)* ou encore les normes définies par la *Fair Labour Association (FLA)* (BARTLEY, 2007; O'ROURKE, 2003). Le secteur lui-même peut définir des normes de travail. C'est le cas des normes du *Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)* (BARTLEY, 2007; O'ROURKE, 2003), pour l'industrie de la fabrication de vêtements.

Les premiers acteurs sources de mobilisation visant à améliorer les conditions de travail sont les salariés eux-mêmes et leurs syndicats. Alors que le modèle occidental (Europe, États-Unis, Canada), dont l'efficacité était fondée sur le compromis, via un État-Nation fort, entre des syndicats puissants

et des employeurs s'inscrivant à l'échelle nationale, s'est considérablement réduit en Occident, suite notamment aux délocalisations, à l'augmentation des petites et moyennes entreprises (PME), à la précarisation du travail, un nouveau modèle prenait forme durant les 1970-1980 dans des pays semi-industrialisés (WEBSTER et LIPSIG-MUMME, 2002).

Dans ces pays, le syndicalisme s'est construit sur base de revendications plus largement politiques (TOURAINÉ, 1988) tout en établissant des alliances avec d'autres mouvements sociaux locaux et internationaux défendant des causes politiques et sociales (droit des femmes, droits de l'homme, etc.). Même s'il existe des divergences culturelles, organisationnelles et fonctionnelles entre syndicats et ONG (SPOONER, 2005), ces deux types d'organisations peuvent travailler de concert.

Dans le contexte de globalisation, c'est un modèle réticulaire, composé de différents mouvements sociaux (syndicats, organisations défendant les droits des travailleurs, de la femme, de l'enfant et de l'homme) qui caractérise la mobilisation visant à améliorer les conditions de travail à l'échelle internationale (WEBSTER et LIPSIG-MUMME, 2002). Certaines organisations, telles que *Maquila Solidarity Network*, *China Labor Watch* ou encore *MiningWatch Canada*, agissent en réseaux avec des mouvements sociaux et syndicaux locaux, afin de coordonner, diffuser et amplifier leur action à l'échelle internationale (PALPACUER, 2008).

3.3 LA DÉFINITION DE NORMES ENVIRONNEMENTALES ET LA MOBILISATION NÉCESSAIRE À LEUR DIFFUSION

La prise de conscience des externalités environnementales négatives des entreprises s'est accompagnée, dans la seconde partie du XXe siècle par le développement d'acteurs favorisant la diffusion de nouvelles normes.

En ce qui concerne la formalisation de normes environnementales, les États peuvent définir, à l'intérieur du territoire national, des règles destinées à préserver l'environnement. De manière collégiale, ces mêmes États peuvent définir des normes sous forme d'accords internationaux. Ce fut le cas lors de la Convention de Vienne (1985), des protocoles de Montréal (1987), Kyoto (1997) ou, plus récemment de Copenhague (2009), portant sur la réduction des gaz à effet de serre. L'Union européenne est à l'origine de normes environnementales destinées à être intégrées dans les législations de chacun de ses membres.

Des normes environnementales à adopter de manière plus ou moins volontaire peuvent être définies par : des organisations publiques internationales, tels l'OCDE et ses *Principes directeurs*¹⁶ ou encore l'Europe et son label *Eco Management and Audit Scheme* (EMAS); des organismes privés, tels l'*Organisme international de normalisation* (ISO) et ses normes ISO 14001 (BOIRAL, 2006); des associations professionnelles, c'est le cas des normes *Responsible Care* pour l'industrie chimique (KING et LENOX, 2000; MOFFET et al., 2004); ou encore des organisations, tel le *Forest Stewardship Council* (FSC) pour l'industrie forestière (PATTBERG, 2005b; BARTLEY, 2007; BELL et HINDMOOR, 2012).

¹⁶ <<http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>>. Consulté le 3 octobre 2014.

La mobilisation nécessaire afin de responsabiliser les entreprises et les pousser à adopter des normes environnementales fut réalisée par des acteurs de différents horizons. Tout d'abord, les mouvements sociaux qui émergent à partir des années 1960, comme le *World Wildlife Fund* (WWF) ou encore *Greenpeace*.

Ensuite, la communauté scientifique, qui, dès 1972, tire la sonnette d'alarme et souligne, par l'intermédiaire du Club de Rome et du rapport Meadows¹⁷ des incompatibilités majeures entre d'un côté un développement économique et industriel effréné, et de l'autre, des ressources environnementales limitées.

Finalement, les années 1970 et 1980 sont marquées par l'arrivée au pouvoir en Europe de députés issus d'un autre type d'acteur mobilisateur de taille: les partis politiques verts (DELWIT et DEWAELE, 1999).

3.4 LA CONSTRUCTION DE RÉSEAUX NORMATIFS

Un troisième type de "travail institutionnel" central dans le cadre de la création institutionnelle de nouvelles normes relatives à la gouvernance et à la RSE, concerne "la création de réseaux normatifs". Ce type de travail s'inscrit dans la même logique réticulaire développée précédemment dans notre analyse. Lawrence et Suddaby définissent ce type de travail de la manière suivante: «*Constructing of interorganizational connections through which practices become normatively sanctioned and which form the relevant peer group with respect to compliance, monitoring and evaluation*» (LAWRENCE et SUDDABY, 2006, p. 221). Il s'agit ainsi de la capacité des acteurs à créer des liens entre eux afin de former de nouveaux réseaux de référence destinés à superviser la diffusion de nouvelles pratiques. Ainsi, différents acteurs défendant la valorisation de tel ou tel comportement peuvent se réunir au sein du même réseau afin de profiter des attributs particuliers de chacun des membres. Des acteurs organisationnels ou individuels issus de monde universitaire, politique, de mouvements de justice globale, d'entreprise, etc. peuvent ainsi former un réseau au sein duquel ils occuperont un rôle particulier. C'est dans ce contexte que des acteurs définissant des normes peuvent former avec des acteurs mobilisateurs favorables à leur diffusion et leur implantation un réseau de référence sur la base duquel, par un processus de contrôle et d'évaluation dont ils se chargent, les pratiques qu'ils défendent s'institutionnalisent progressivement.

On peut prendre à cet égard, la création et le développement de "réseaux normatifs" visant à améliorer les conditions de travail d'employés d'entreprises ayant délocalisé en partie ou totalement leur production au sein de pays aux lois sociales absentes ou inopérantes. Ces réseaux peuvent prendre soit la forme de liens formels ou informels entre acteurs/organisations, soit s'incarner sous la forme d'une seule organisation. C'est le cas notamment d'Initiatives Multipartites (IMP), comme la FLA et le SA8000 qui possèdent sur leur conseil d'administration, au côté de représentants de mouvements sociaux et d'universitaires, des représentants d'entreprises, afin de réfléchir non seulement à la formalisation de normes mais également au processus de supervision visant à s'assurer de leur intégration au sein des organisations.

¹⁷ Le Club de Rome est un groupe de réflexion constitué en 1968 afin de réfléchir sur le développement économique mondiale et ses implications. Composé de scientifiques, universitaires, diplomates et industriels, le rapport "The Limits to Growth" fut réalisé par Dennis Meadows du Massachusetts Institute of Technology (MIT) (MEADOWS, 1972).

Notons également la création du *Global Compact* par les Nations-Unies ainsi que des normes ISO 26000 qui se sont réalisées également sur base de réseaux d'acteurs individuels et organisationnels clés: universitaires, think-thanks, représentants des entreprises et des syndicats, gouvernements, mouvements sociaux, etc. Ces acteurs se sont en effet regroupés afin de former des groupes de référence en matière de définition, de supervision et d'évaluation des pratiques d'entreprises.

5 RÉACTIONS DES ENTREPRISES FACE AUX PRESSIONS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

5.1 DES RÉPONSES STRATÉGIQUES: DE L'ÉVITEMENT À LA COOPÉRATION

Face à ces mobilisations et pressions, les entreprises ont différentes possibilités d'action. Christine Oliver en définit cinq types: se conformer, trouver des compromis, éviter, défier et manipuler (OLIVER, 1991).

Dans le cadre d'actions stratégiques plutôt ouvertes, outre se *conformer* aux pressions institutionnelles, les entreprises peuvent adopter des stratégies de *compromis*. Elles peuvent dialoguer et/ou négocier avec les parties prenantes afin de trouver des terrains d'entente. Les entreprises peuvent, dans ce cadre, soit participer, à côté d'autres acteurs, au processus d'élaboration de certaines normes, comme ce fut le cas des normes ISO26000, ou encore siéger auprès d'initiatives multipartites (IMP), comme la FLA par exemple. Ces initiatives représentent des lieux privilégiés au sein desquels tant les entreprises que les parties prenantes peuvent faire entendre leur voix.

Dans le cas de stratégies fermées, des entreprises peuvent *défier* les pressions en les ignorant, voire en les contestant. Un autre type de comportement réfractaire prend la forme de mécanismes d'*évitement*. On retrouve, au sein de ceux-ci, les pratiques dites d'*écoblanchiment* qui regroupent les actions visant à communiquer de manière trompeuse sur ses agissements, en vue d'améliorer son image¹⁸. Ces pratiques peuvent prendre la forme de comportements opportunistes (certifications adoptées, mais non appliquées ou de manière incomplète) ou de diversions. Ainsi, une entreprise du secteur textile pourra, par exemple, publiciser une série de mesures visant à réduire ses externalités négatives environnementales, tout en imposant des conditions de travail abusives dans sa chaîne de production. Comme dans le cas de l'entreprise Gildan: la médiatisation de ses avancées en matière environnementale alors que les conditions de travail qu'elle imposait à ses employés étaient questionnées par des mouvements sociaux (TURCOTTE et al., 2007).

Ce type de stratégies d'évitement démontre, premièrement, qu'une entreprise qui se dit responsable doit être jugée tant sur sa gouvernance d'entreprise que sur la gestion des conditions travail et de ses impacts environnementaux. Et deuxièmement, que la mobilisation nécessaire à la diffusion de normes éthiques doit être accompagnée par la mise en place de mécanismes de contrôle crédibles et efficaces afin que tout manquement puisse être décelé, signalé et corrigé, le cas échéant.

¹⁸ On distingue ici, au sein des entreprises, les liens étroits qui unissent le département de RSE au département de communication.

5.2 UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Après avoir abordé le rôle de certains acteurs clés de son environnement (champ organisationnel), il est nécessaire de prendre en considération la dynamique organisationnelle de l'entreprise afin de comprendre le processus par lequel elle peut être amenée à modifier les comportements de ses agents.

La dynamique organisationnelle est centrale pour comprendre le processus à travers lequel ces normes se diffusent dans une entreprise par le biais de sa culture. C'est plus précisément à travers sa gouvernance qu'une entreprise favorisera ou non la création d'une culture propice au développement de comportements prenant en considération la totalité des acteurs qui sont concernés par ses activités. C'est à dire des comportements visant à valoriser économiquement l'entreprise tout en étant responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes.

En effet, comme l'exprime Maon (MAON et al, 2010, p.21) en se fondant sur les travaux de Jones (JONES et al., 2007): "[...] the organization must build on corporate values to create an organizational culture which promotes openness, does not focus solely on self-interest and adopts other-regarding sentiments". La prise en considération dans les décisions de l'entreprise de toutes les parties prenantes passe par la mise en place d'une culture favorisant le dialogue avec elles (MAON et al. 2010). Les auteurs soulignent que:

[...] to generate the innovativeness and creativity required to develop a sustainable business over the long term, an organization must progressively become a site for dialogue and collaboration. Therefore, CSR-related values must become deeply integrated into the management philosophy and organizational culture" (MAON et al., p. 35).

L'apprentissage par lequel une entreprise modifie sa culture peut-être initié à la suite de problématiques qu'elle peut rencontrer. En effet, les entreprises peuvent apprendre de leurs dysfonctionnements. La notion d'*apprentissage organisationnel* (ARGYRIS et SCHÖN, 2002; ARGYRIS, 2003) éclaire la troisième étape du processus institutionnel: l'implantation des normes au sein de l'entreprise. Les auteurs distinguent deux types d'apprentissage (ARGYRIS et SCHÖN, 2002). Le premier type correspond à des réponses ponctuelles et superficielles en réponse à certains dysfonctionnements, sans remise en question des valeurs à l'origine des actions les ayant provoqués. Ce premier type d'ajustement est appelé par les auteurs *apprentissage en simple boucle*. Selon Argyris, des "routines défensives" (ARGYRIS, 2003) entravent la remise en question par l'organisation des valeurs à l'origine des comportements dysfonctionnels. Elles représentent "[...] toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et les empêche en même temps d'en découvrir les causes" (ARGYRIS, p. 70). Pour qu'une organisation devienne apprenante et réalise ce que les auteurs appellent "un apprentissage en double boucle", il est nécessaire de réduire ces routines défensives en formalisant et en soumettant à la critique les valeurs qui sont à l'origine des comportements dysfonctionnels. Il faut favoriser un raisonnement constructif par opposition aux raisonnements défensifs (ARGYRIS, p. 73-74) qui doit être rendu public et diffusé dans l'organisation par le biais de sa culture afin qu'elle en imprègne durablement ses membres. Ce second type d'apprentissage correspond dès lors à un ajustement profond des comportements qui trouvent son origine dans la remise en question et la modification des valeurs à l'origine des problématiques rencontrées.

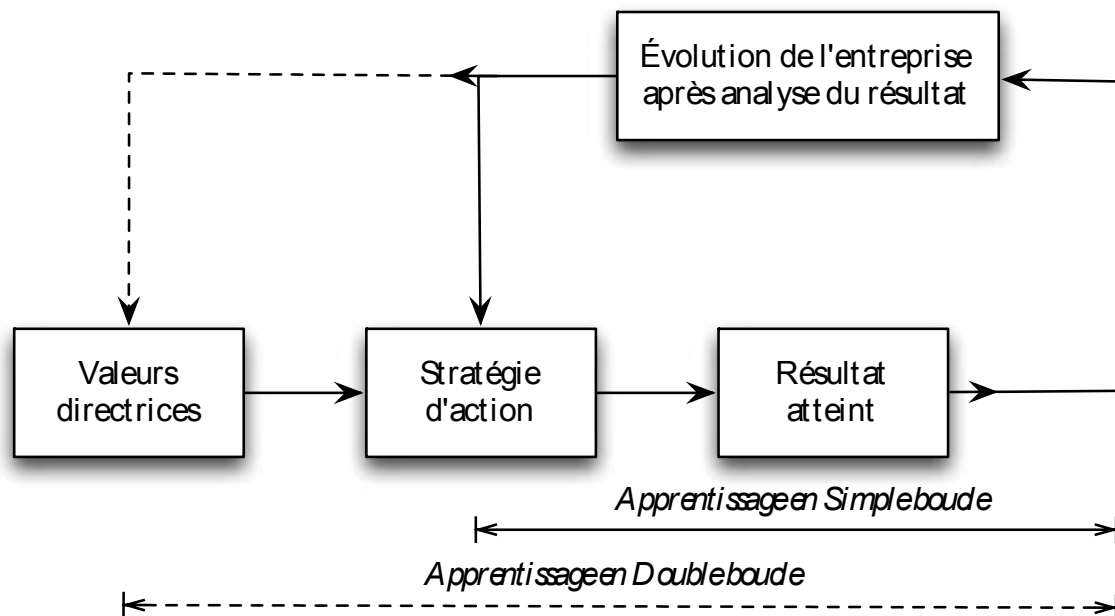


Schéma 4 - Les différents types d'apprentissage organisationnel
 Adapté de Argyris (2003).

Ces deux types d'apprentissage sont repris par Gond et Herrbach (2006) pour distinguer deux niveaux d'apprentissage de la RSE par les entreprises. Les auteurs qualifient le premier niveau "d'adaptation sociétale de l'entreprise". Ce premier niveau à simple boucle durant lequel l'entreprise répond de manière ponctuelle aux demandes des parties prenantes en matière de RSE en ajustant selon les circonstances ses comportements a un faible impact sur la culture de l'entreprise tant il est superficiel. Le second niveau quant à lui est qualifié "d'apprentissage sociétal de l'entreprise". En modifiant de manière profonde et durable la culture de l'entreprise cet apprentissage reprend les attributs d'Argyris et Schön relatif à l'apprentissage à double boucle. Dans le cas de ce second niveau, l'entreprise intègre durablement dans sa culture la gestion de la RSE en modifiant les valeurs à l'origine de ses comportements.

Simon Zadek, fondateur du AA1000, se basant sur le cas de l'entreprise Nike, théorise l'apprentissage organisationnel de la RSE pour une firme, en le décomposant en cinq étapes : l'étape défensive, la mise en conformité, l'intégration de pratiques responsables dans les structures de gestion de l'entreprise, l'intégration stratégique de la dimension RSE et finalement, l'implication de l'entreprise dans la promotion de la RSE au sein de la société civile.

Si l'intégration profonde de la RSE dans la culture de l'entreprise se réalise après l'étape de mise en conformité, les deux dernières phases définies par l'auteur soulignent l'importance, pour une compagnie, d'entretenir des contacts étroits avec les réseaux clés de la RSE. Ainsi, par le biais du lien qu'elle entretiendra avec eux, elle aura la possibilité, premièrement, de tirer certains avantages par rapport à ses concurrents, en y puisant l'information nécessaire à l'intégration anticipée de certaines pratiques de RSE, potentiellement requises, dans sa stratégie économique. Deuxièmement, elle aura la capacité d'éviter certains désavantages commerciaux, pouvant émaner de pratiques responsables engagées seules, en favorisant la promotion de pratiques responsables au sein de son secteur.

Tableau 1 - Les cinq étapes de l'apprentissage organisationnel en matière de RSE

Étape	Ce que l'entreprise fait	Pourquoi elle le fait
<i>Défensive</i>	Ne reconnaît ni les pratiques, ni les dégâts ni les responsabilités	Pour se défendre contre les attaques faites à sa réputation qui pourraient à court terme affecter ses ventes, son recrutement, sa productivité et son image de marque
<i>Conformité</i>	Adopte une politique de conformité en tant que coût obligatoire	Pour limiter les pertes économiques à moyen terme causées par les risques continus en terme de réputation et de gestion de litiges et de conflits
<i>Managériale</i>	Intègre la RSE dans ses structures managériales	Pour limiter les pertes économiques à moyen terme et pour faire des gains à long terme en intégrant la RSE dans la gestion de ses activités quotidiennes
<i>Stratégique</i>	Intègre la RSE dans sa stratégie. La RSE est intégrée dans le coeur stratégique de ses activités	Afin d'améliorer la valeur économique à long terme et gagner des avantages concurrentiels comme pionnier en intégrant la RSE dans sa stratégie
<i>Civile</i>	Encourage les concurrents à s'engager dans la RSE	Pour améliorer sa valeur économique à long terme en surmontant les désavantages que pourraient lui causer certaines avancées pionnières en matière de RSE tout en réalisant des gains à travers l'action collective.

Adapté de Zadek (2004)

Une entreprise peut s'engager dans un processus d'apprentissage organisationnel élargi - synonyme d'une réelle intégration culturelle favorisant autant le développement économique que des comportements transparents et éthiques avec toutes les parties prenantes - suite à différents types d'éléments déclencheurs. Elle peut tout d'abord ajuster ses valeurs (et donc les comportements qui en découlent) suite à des dysfonctionnements internes liés à de la mauvaise gestion, de la gestion abusive voire de la criminalité économique, menaçant directement l'existence de l'entreprise en compromettant sa production, ses revenus et ses finances.

Elle peut également entreprendre un apprentissage suite à des pressions externes. Par exemple lorsqu'apparaissent des effets dommageables pour l'entreprise produits de l'inadéquation entre ses comportements et leur légitimité dans l'espace social. Ainsi, des conditions de travail abusives pourront être à l'origine de réactions de mouvements sociaux de type *mouvement de justice globale* et de campagnes médiatiques plus ou moins virulentes. En conservant un apprentissage limité ne questionnant pas ses valeurs (ARGYRIS et SCHÖN, 2002; ARGYRIS, 2003) qui s'opposent à celles progressivement institutionnalisées dans son champ (ZADEK, 2004, p. 3), une entreprise restreint son apprentissage et favorise les conflits et autres perturbations pouvant menacer la pérennité de ses activités.

6 CONCLUSION

Les politiques de libéralisation amorcées durant les années 1980 ont eu des effets profonds, sur les comportements de certaines entreprises, sous forme d'abus et dysfonctionnements. En réaction à ceux-ci, une série d'acteurs, au sein de leur environnement, agissent afin de modifier ces pratiques. Les évolutions théoriques du paradigme néo-institutionnel, en appréhendant

aujourd'hui le changement social et le rôle des différents acteurs agissant dans ce sens, permettent d'appréhender dans son ensemble le processus par lequel les entreprises sont amenées, suite au «travail institutionnel» de définition normative et de mobilisation réalisé par différents acteurs au sein de leur champ organisationnel, à questionner leurs pratiques et à implanter, le cas échéant, de nouvelles normes liées à leur gouvernance d'entreprise, à la gestion de leur main d'oeuvre et à la gestion de leur impact environnemental.

Le processus institutionnel par lequel ce changement social se réalise peut être synthétisé en trois étapes : une première durant laquelle de nouvelles normes sont définies en réaction à l'observation d'abus, une seconde, caractérisant la diffusion de ces normes, et finalement une troisième, durant laquelle ces nouvelles normes sont implantées ou non par les entreprises. Deux types de «travail institutionnel» (LAWRENCE et SUDDABY, 2006) caractérisent respectivement les deux premières étapes: la «définition» de nouvelles normes et la «mobilisation» nécessaire à leur diffusion.

Le rôle des réseaux lors de ces deux phases est fondamental, tant leur structure, particulièrement adaptée à une économie globalisée, favorise la synergie des acteurs qui y prennent place. En outre, nous avons souligné par le biais d'un troisième type de «travail institutionnel», «la création de réseaux normatifs», l'importance que la création de liens entre ces différents acteurs revêt afin de former des réseaux de référence destinés à superviser et évaluer la diffusion de nouvelles pratiques.

À côté des États, de multiples acteurs, privés ou hybrides, ont pris une place considérable dans les mécanismes de régulation économique internationale (CUTLER et al., 1999; CUTLER, 2003; PATTBURG, 2005a). Qu'il s'agisse d'autorités privées définissant des pratiques responsables pour les entreprises ou d'organismes se mobilisant en vue de leur diffusion.

Le nombre réduit, par rapport aux autres dimensions, d'acteurs participant à la définition de normes relatives à la gouvernance d'entreprise ainsi qu'à la mobilisation nécessaire à leur diffusion est à souligner. La spécificité et la complexité de ce type de problématique ainsi que l'absence d'intérêt du citoyen, sont autant d'éléments pouvant expliquer ce constat.

Face à la mobilisation des acteurs de leur champ, les entreprises peuvent avoir différentes stratégies. Elles peuvent soit se conformer, soit chercher le compromis, en réalisant, par exemple, du lobbying, en créant leurs propres normes ou encore, à travers les relations qu'elles peuvent entretenir avec certains réseaux, en participant à la formalisation et à la gestion de normes.

S. Zadek souligne qu'une entreprise peut tirer d'autres avantages de relations étroites qu'elle entretient avec des réseaux normatifs. Cela lui permet autant de puiser l'information nécessaire à une adaptation flexible de son modèle de production, dans un contexte de changement social, que de promouvoir la RSE afin d'entraîner son secteur avec elle et ne pas être pénalisée par des réformes qui menaceraient sa compétitivité si elles n'étaient réalisées que par elle seule.

À l'opposé des stratégies de conformité et de compromis, les entreprises peuvent soit refuser le changement par la défiance, en ignorant ou attaquant ces nouvelles normes, soit l'éviter. C'est le cas lors d'écoblanchiment sous forme de certifications ou accréditations opportunistes. Il est important, à cet égard, de ne pas se limiter à un domaine pour jauger le sérieux d'une entreprise, mais bien de tenir compte de sa rigueur autant en ce qui concerne sa gouvernance d'entreprise que la gestion de ses impacts sociaux et environnementaux.

Il apparaît que la prise en considération de la RSE et de l'éthique par les entreprises nécessite une réelle intégration au sein de leur culture par le biais des valeurs qui y sont transmises. La notion

d'apprentissage organisationnel (ARGYRIS et SCHÖN, 2002; ARGYRIS, 2003; ZADEK, 2004) permet de mettre en évidence deux mécanismes à travers lesquels une entreprise peut être amenée à réformer durablement ses pratiques en modifiant les valeurs à la base de ses actions. Le premier processus d'apprentissage s'inscrit dans l'identification et la correction de comportements directement néfastes pour elle et ses revenus. Le second processus d'apprentissage peut se réaliser suite à des pressions reflétant la dissonance, entre d'un côté les comportements que l'entreprise pose, et de l'autre leur légitimité dans l'espace social.

Les théories néo-institutionnelles permettent, aujourd'hui, d'envisager l'implantation de normes éthiques au sein de certaines entreprises comme l'ultime étape d'un processus long et complexe, se caractérisant par des luttes, discussions et négociations, au sein de leur champ, entre divers acteurs aux rôles différents. Certains définissent de nouvelles normes alors que d'autres se mobilisent pour les diffuser. Les entreprises, de leur côté, loin d'être passives, agissent de manière stratégique, en décidant de s'y conformer (partiellement ou totalement) ou non.

Plus les problématiques internes ou les pressions externes sont importantes, plus leur marge de manœuvre se restreint, les obligeant à s'adapter par le biais d'un apprentissage organisationnel élargi. Ainsi, lorsqu'une entreprise aux comportements répréhensibles ne se réforme pas d'elle-même, la modification de ses comportements dépend de la mobilisation et des pressions, directes et indirectes, que certains réseaux sont capables d'exercer sur elle.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS, C. **Savoir pour agir, Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel**. Paris: Dunod, 2003.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique**. Paris, Bruxelles: De Boeck, 2002.

BAIROCH, P. **Victoires et déboires: histoire économique et sociale du monde du XVIe siècle à nos jours**. Paris: Gallimard, 1997.

BARTLEY, T. Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. **The American Journal of Sociology**, v. 113, p. 297-351, 2007.

BATTILANA, J., LECA, B.; BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65-108, 2009.

BATTILANA, J.; D'AUNNO, T. Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency. In: LAWRENCE T., SUDDABY R.; LECA, B. (Dir.). **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**. Cambridge: University Press, 2009, p. 31-58.

BECKERT, J. Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.

BELL, S.; HINDMOOR, A. Governance Without Government? The Case Of The Forest Stewardship Council. **Public Administration**, v. 90, n. 1, p. 144-159, 2012.

BERLE, A.A.; MEANS, G.C.; COLUMBIA UNIVERSITY. Council For Research. In : The Social Sciences. **Modern Corporation And Private Property**. New York, Chicago: Commerce Clearing House Loose leaf service division of the Corporation Trust Company, 1932.

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. London: Penguin Books, 1967.

- BOIRAL, O. La norme ISO 14001: Vers une uniformisation des pratiques?. In: GENDRON C. ; VAILLANCOURT, J.G (Dir.). **Développement durable et participation publique**. De la contestation écologique aux défis de la gouvernance. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 2006, p. 91-108.
- BONN, I.; FISHER, J. Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience. **Corporate Governance**, v. 13, n. 6, p. 730-738, 2005.
- BROWN, D. La gouvernance corporative au Canada. In: NACIRI, A. (Dir.). **Traité de gouvernance corporative**: Théories et pratiques à travers le monde. Québec: Presses de l'Université Laval, 2006.
- CAMPBELL, J. Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, 2006.
- CHANDLER, A.D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge, Mass. : Belknap Press, 1977.
- CLARKE, T.; BRANSON, D. **The Sage Handbook of Corporate Governance**. Londres: Sage, 2012.
- CLARKE, T.; RAMA, M.D. **Fundamentals of Corporate Governance**. Londres, Thousand Oaks: Sage, 2008.
- COSTER, M.D.; PICHAULT, F. **Traité de sociologie du travail**. Paris: De Boeck Université, 1998.
- CUTLER, A.C. **Private Power and Global authority**: Transnational Merchant Law in the Global Political Economy. Cambridge, U.K, New York, Cambridge: University Press, 2003.
- CUTLER, A.C.; HAUFLER, V.; PORTER, T. **Private Authority and International Affairs**. Albany: State University of New York Press, 1999.
- DELWIT, P.; DE WAELE, J.M. **Les partis verts en Europe**. Bruxelles: Complexe, 1999.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. **Politix**, v. 40, p. 113-154, 1997.
- EISENSTADT, S. N. Institutionalization and Change. **American Sociological Review**, v. 29, p. 235-247, 1964.
- ELKINGTON, J., **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. New Society Publishers, Gabriola Island, BC, 1998.
- FLIGSTEIN, N. Social Skill and Institutional Theory. **The American Behavioral Scientist**, v. 40, p. 397, 1997.
- FLIGSTEIN, N. Social Skill and the Theory of Fields. **Sociological Theory**, v. 19, p. 105-125, 2001.
- FREEMAN, R.E.; REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.
- FREEMAN, R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GOND, J.-P.; HERRBACH, O. Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 65, n. 4, p. 359-371, 2006.
- JENSEN, M.C. The Agency Cost of Overvalued Equity and the Current State of Corporate Finance. **European Financial Management**, v. 10, n. 4, p.549-565, 2004.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W. Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976.
- JONES, T.M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. **California Management Review**, v. 22, p. 59-67, 1980.
- JONES, T.M.; FELPS, W.; BIGLEY, G. Ethical Theory and Stakeholder-related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 137-155, 2007.

- KING, A.; LENOX, M. Industry Self-regulation Without Sanctions: The chemical Industry's Responsible Care Program. **Program Academy of Management Journal**, v. 43, p. 698-716, 2000.
- LABELLE, R.; ROUSSEAU, S. Règlements financiers, éthique et gouvernance. **Gestion**, v. 32, n. 1, p. 39-46, 2007.
- LAWRENCE, T.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The Temporal Dynamics of Institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 6, p. 24-644, 2001.
- LAWRENCE T.B.; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. In: CLEGG S. R., HARDY C., LAWRENCE T., NORD W.R. (Dir.). **Handbook of Organization Studies**. 2ème édition. Londres: Sage, 2006, p. 215-254.
- LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.
- LECA, B. Pas seulement des « lemmings. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique. **Finance Contrôle Stratégie**, v. 9, n. 4, p. 67 – 86, décembre, 2006.
- MACLAGAN, P.W. **Management and Morality**. London: Sage, 1998.
- MANI, M.; WHEELER, D. In Search of Pollution Havens: Dirty Industry in the World Economy, 1960-1995. In: FREDRIKSSON P. (Dir.). **Trade, Global Policy, and the Environment**. Washington, D.C.: World Bank, 1999, p. 115-128.
- MAON, F., LINDGREEN, A. ; SWAEN, V. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 12, p. 20-38, 2010.
- MEADOWS, D.H. **The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind**. New York: Universe Books, 1972.
- MEYER, J. ; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-364, 1977.
- MICHALET, C. A. **Qu'est-ce que la mondialisation?: petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre**. Paris: La Découverte, 2004.
- O'ROURKE, D. Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring. **Policy Studies Journal**, v. 31, n. 1, p. 1-29, 2003.
- OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PALPACUER, F. Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG: Vers un nouveau mode de régulation?. **Revue de la régulation**, n. 2, p. 1-16, 2008.
- PATTBERG, P. The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules. **Governance**, v. 18, n. 4, p. 589-610, 2005a.
- PATTBERG, P. What Role for Private Rule-Making in Global Environmental Governance? Analysing the Forest Stewardship Council (FSC). **International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics**, v. 5, n. 2, p. 175-189, 2005b.
- PESQUEUX, Y. **Institution et organisation**, Présentation réalisée dans le cadre du 27° Congrès de l'Association Francophone de comptabilité, Tunis, 10-12, mai. 2006.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **The Integration of Environmental, Social and Governance Issues in Mergers and Acquisitions Transactions**. Disponible sur: <http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/publications/assets/pwc-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-in-mergers-and-acquisitions-transactions.pdf>. Consulté le 23 novembre 2013.
- ROUSSEAU, S. Mondialisation et délocalisation des activités polluantes. In: SERFATI, C. (Dir.). **Mondialisation et déséquilibres Nord-Sud**. Bruxelles: Peter Lang, 2006, p. 163-178.

SALES, A.; BESCHORNER, T. The Domestic and Transnational Expansion of the Private Sector and Ethics in Businesses. In: STEHR N., HENNING C.; WEILER B. (Dir.). **The Moralization of Markets**. New Brunswick, N. J. and Oxford: Transaction Books, 2006, p. 227-254.

SALES, A. **Sociology Today: Social Transformations in a Globalizing World**. Londres: Sage, 2012.

SCOTT, R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, R. Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis. In : SCOTT R.; J. MEYER (Dir.). **Institutional environments and organizations**. Thousand Oaks, London: Sage, 1994, p.55-80.

SCOTT, R. **Institutions and Organizations**. Londres: Sage, 2008.

SCOTT, R.; MEYER, J. The Organization Of Societal Sectors. In : MEYER, J.; SCOTT, R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983, p. 129-153.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley, CA: University of California Press, 1949.

SPOONER, D. Labor Unions and NGOs. The Need for Cooperation. In: EADE, D.; LEATHER, A. (Dir.). **Development NGOs and Labor Unions**. Terms of Engagement. Bloomfield: Kumarian Press, 2005, p. 11 – 31.

TOURAINE, A. L'évolution du syndicalisme en Amérique latine. **Revue Francaise De Sociologie**, v. 29, n. 1, p. 117-142, 1988.

TURCOTTE, M.F., DE BELLEFEUILLE, S.; DEN HOND. F. Gildan Inc.: Influencing Corporate Governance in the Textile Sector. **Journal of Corporate Citizenship**, n. 27, p. 23-36, 2007.

WEBSTER, R.; LIPSIG-MUMMÉ, C. Recasting Labour Studies In The New Millennium. **Society in Transition**, v. 33, n. 2, p. 258-265, 2002.

WILKINS, M. Investissement étranger et financement de la croissance américaine (XIXe siècle-début du XXe). **Revue d'économie financière**, v. 14, n. 2, p. 67-79, 1990.

ZADEK S. The Path To Corporate Responsibility. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 125-132, 2004.

ZELINSCHI, D., LEVANT, Y. ; BERLAND, N. Les motivations au découplage, au-delà de la seule quête de légitimité, l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8. **Finance Contrôle Stratégie** [En ligne], 16-1 | 2013, mis en ligne le 12 avril 2013, <<http://fcs.revues.org/1274>> Consulté le 28 juillet 2014.